

przeгляд

organizacji



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

9/2022



Polska Spółka Gazownictwa: będziemy dążyć do uzyskania pozycji operatora dystrybucyjnego wodoru – Rozmowa redaktora naczelnego Przeglądu Organizacji Stanisława Brzezińskiego z Prezesem Zarządu Polskiej Spółki Gazownictwa Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie Robertem Więckowskim 3

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

Viacheslav Chebotarov, Beata Glinkowska-Krauze, Igor Chebotarov, Tomasz Czapla, Stanisław Brzeziński
Cross-cultural Principles of Forming an Innovative Profile of a Marketer: Application of Polish Experience in Ukraine 6

ZARZĄDZANIE PUBLICZNE

Zbysław Dobrowolski
The Role of The Supreme Audit Institutions in Counteracting VAT Gap in the European States. A Cross-Country Comparative Study 13

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Czesław Zając, Grzegorz Przystarz
Elastyczność zatrudnienia pracowników w ujęciu różnych modeli zatrudnienia 19

MARKETING

Anna Kowalska-Pyzalska, Marek Kott, Anna Skowrońska-Szmer, Joanna Kott, Rafał Michalski
Samochody elektryczne nie dla Polaka? Badanie empiryczne opinii i oczekiwań potencjalnych nabywców 25

Przegląd Organizacji

Nr 9 (992) 2022

Rada Programowa

prof. Szymon Jan Cyfert (Polska) – przewodniczący
 prof. Ewa Bojar (Polska)
 prof. Illes Balint Csaba (Węgry)
 prof. Piotr Buła (Polska)
 prof. Janusz Czekaj (Polska)
 prof. Ioan Constantin Dima (Rumunia)
 prof. Ludovit Dobrovsky (Czechy)
 prof. Wojciech Dyduch (Polska)
 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. James M. Leonhardt (USA)
 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 Várkony (Słowacja)
 prof. Janusz Zawila-Niedźwiecki (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
 Mateusz Szymborski – członek redakcji
 Maria Aluchna, Stanisław Gędek, Andrzej Jaki,
 Robert Kućba, Anna Maria Lis, Janusz M.
 Lichtarski, Zbigniew Matyjas, Joanna Paliszkievicz,
 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)

Opracowanie graficzne: Leszek Jerzy 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

Aby zamówić prenumeratę w redakcji
 (w dowolnym terminie na dowolny okres),
 wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na
 konto:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”,
 Bank PKO S.A.
 nr 28 1240 1040 1111 0010 9695 1362.

Na przelew należy podać dokładny ad-
 res zamawiającego, liczbę zamawianych
 egzemplarzy oraz okres, za jaki opłata jest
 wnoszona.

Cena prenumeraty na 2022 r.:

kwartalna – 90 zł brutto
 półroczna – 180 zł brutto
 całoroczna – 360 zł brutto

Cena 1 egz. 30 zł brutto (w tym 8-proc. po-
 datek VAT).

W przypadku prenumeraty zagranicznej
 prosimy o kontakt z redakcją.

Zamówienia na prenumeratę można składać
 również 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

Informacje dla autorów

„Przegląd Organizacji” publikuje teksty z ka-
 kresu nauk o zarządzaniu i jakości. Wszyst-
 kie artykuły naukowe są recenzowane
 z zastosowaniem procedury „double-blind
 review process”.

Publikacja w czasopiśmie jest odpłatna. Opła-
 tę należy wnieść po przyjęciu artykułu do
 druku.

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

www.przegladorganizacji.pl

Wersja papierowa stanowi wersję referencyj-
 ną czasopisma.

Stawki reklam i publikacji promocyjnych

II i III strona okładki

kolorowa lub czarno-biała,
 1 strona – 3000 zł

IV strona okładki

tylko kolorowa – 3500 zł

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

Dla stałych klientów redakcja przewiduje
 korzystne bonifikaty.

Subscription

To order a subscription from the editorial
 office (at any time and for any duration) it
 is enough to pay the required amount to the
 following bank account:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”,
 Bank PKO S.A.
 nr 28 1240 1040 1111 0010 9695 1362.

The transfer shall include precise address
 details of the ordering party, number of
 ordered copies and period for which the
 payment is made.

Cost of subscription for 2022:

quarterly – PLN 90 gross
 semi-annual – PLN 180 gross
 annual – PLN 360 gross

Cost of 1 copy PLN 30 gross (including 8%
 VAT).

In case of foreign subscription please con-
 tact the editorial board.

Subscription orders can be made also with
 national distributors.

We cooperate with:

Garmond Press SA
www.garmondpress.pl/prenumerata
 Kolporter SA
<http://dp.kolporter.com.pl>
 Ruch SA
www.prenumerata.ruch.com.pl

Information for authors

„Organization Review” publishes papers
 in the scope of management and quality
 sciences. All the scientific papers are re-
 viewed with the use of double-blind review
 process.

Publication in the journal requires a pay-
 ment. The payment shall be made after the
 paper has been accepted for publishing.

Detailed formal requirements pertaining
 to submitted scientific papers, the list of
 reviewers and payment terms can be found
 on the website:

www.przegladorganizacji.pl

The paper version is the reference version of
 the journal.

Rates of advertisements and promotional publications

2nd and 3rd side of the cover

colour or black and white,
 1 page – PLN 3000

4th page of the cover

colour only – PLN 3500

Cost of graphic design is covered by the
 ordering party. Orders for advertisements
 and announcements are accepted by the
 editorial board.

Regular customers can expect special discounts.

POLSKA SPÓŁKA GAZOWNICTWA: BĘDZIEMY DAŻYĆ DO UZYSKANIA POZYCJI OPERATORA DYSTRYBUCYJNEGO WODORU

Rozmowa redaktora naczelnego Przeglądu Organizacji Stanisława Brzezińskiego z Prezesem Zarządu Polskiej Spółki Gazownictwa Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie Robertem Więckowskim



Prezes Zarządu Polskiej Spółki Gazownictwa Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie Robert Więckowski

Stanisław Brzeziński: W 2023 roku PSG obchodzi 10. rocznicę powołania. Co zmieniło się przez te lata, od kiedy powstała Polska Spółka Gazownictwa? Jakie inwestycje, zarówno nowe, jak i w postaci modernizacji, zostały zrealizowane w tym czasie? W jaki sposób wpłynęły one na rynek i odbiorców?

Robert Więckowski: Tak, w 2023 roku czeka nas rzeczywiście okrągły jubileusz. Z pełnym przekonaniem i satysfakcją mogę dziś powiedzieć, że w tym czasie zrealizowaliśmy wiele ambitnych projektów. W tym miejscu chciałbym wyróżnić te szczególnie ważne.

W 2014 roku w spółce ujednoliliśmy podejście do rozwoju gazociągów, dzięki czemu nastąpiło stopniowe dogęszczanie nowo budowanych sieci. Widoczny rozwój obszarów podmiejskich i zainteresowanie odbiorem paliwa gazowego wskazywały na zasadność podejścia rozwojowego mającego na celu gazyfikację pozostających do tej pory bez infrastruktury terenów wiejskich oraz obszarów przemysłowych i logistycznych. W większych miastach,

z uwagi na inwestycje deweloperów, rozpoczęto działania mające na celu gazyfikację całych osiedli.

W 2016 roku uruchomiliśmy Program Inwestycji Strategicznych, w ramach którego realizujemy projekty inwestycyjne o znaczeniu kluczowym dla spółki, w tym te współfinansowane i planowane do współfinansowania ze środków Unii Europejskiej. Zakończyliśmy już trzy takie projekty: gazyfikację miasta Bielsk Podlaski, budowę gazociągu relacji Lewin Brzeski – Paczków na odcinku Hanuszów – Otmuchów oraz gazyfikację rejonu Szczawnicy i gmin ościennych. W najbliższym czasie planowane jest zakończenie etapu realizacji kolejnej inwestycji strategicznej, jaką jest budowa sieci gazowej na terenie Aglomeracji Białostockiej.

W 2018 roku PSG zwiększyła również potencjał gazyfikacji przez zastosowanie technologii LNG, co miało znaczenie dla obszarów o atrakcyjnym potencjale rynkowym, znacznie oddalonych od funkcjonujących sieci gazowych. W konsekwencji liczba zgazyfikowanych gmin tylko poprzez budowę stacji LNG wzrosła w ciągu 5 lat o 220.

Ponadto realizujemy następujące zadania inwestycyjne, których kluczowym celem jest zmniejszenie negatywnych oddziaływań ograniczeń w punktach wyjścia z systemu przesyłowego:

- Budowa gazociągu Kalisz – Sieradz – Meszce,
- Budowa gazociągu Łyszkowice – Słupia – Łódź,
- Budowa gazociągu Konopki – Ełk – Mrągowo,
- Budowa gazociągu Kolnik – Elbląg,
- Budowa gazociągu Dworzysko – Chojnice,
- Budowa gazociągu Bytów – Chojnice,
- Budowa gazociągu Tulce – Nekla,
- Budowa gazociągu Witkowo – Września.

Dbamy o ciągły rozwój spółki, sukcesywnie zwiększając zaangażowanie finansowe w realizację inwestycji, które w 2014 roku wyniosło 1,14 mld PLN netto, a w 2021 roku 3,24 mld PLN netto, co stanowi blisko trzykrotny wzrost. W latach 2014–2021 na rozbudowę sieci gazowej i przyłączanie odbiorców przeznaczono aż połowę wydatków inwestycyjnych, pozostałą część zarezerwowano na działania mające na celu przebudowę i modernizację istniejącej sieci gazowej oraz niezbędne zasoby do prowadzenia eksploatacji sieci.

Wzrost zaangażowania finansowego skorelowany jest ze zwiększonym wykonaniem rzeczowym. Dla porównania w 2015 roku liczba nowych przyłączy gazowych wyniosła 37 tys. sztuk, a w 2021 roku 119 tys. sztuk, co stanowi ponad trzykrotny wzrost. Analogiczna tendencja wzrostowa odnosi się do zrealizowanej długości sieci gazowej. W 2015 roku wybudowano i zmodernizowano 3 tys. km sieci gazowej, a w 2021 roku 6,2 tys. km sieci gazowej, co stanowi ponad dwukrotny wzrost.

Pytał Pan również o wpływ naszych działań. Otóż, tak wysokie zaangażowanie w procesy inwestycyjne zapewniło wzrost dostępności do gazu oraz przyczyniło się do zapewnienia bezpieczeństwa eksploatacji sieci, wpisując się w naszą misję, którą jest dostarczanie paliwa gazowego w sposób ciągły, bezpieczny, z poszanowaniem środowiska naturalnego.

SB: Jaki wpływ na działalność spółki, którą Pan zarządza, ma wojna Rosji z Ukrainą?

RW: Od momentu wybuchu wojny wyraźnie widzimy, że u klientów indywidualnych spada zainteresowanie inwestycjami budowlanymi, jak również fakt, że poszukują oni innych źródeł energii niż wyłącznie przyłączanie się do sieci gazowej. Z drugiej strony, w związku z wymaganiami UE z zakresu jakości powietrza (dyrektywy IED, MCP), zauważamy zwiększone zainteresowanie przyłączeniem do naszych sieci podmiotów zawodowych. Jeszcze przed wojną robiliśmy rozeznanie tego rynku, które powtórzyliśmy w połowie tego roku. W wyniku porównania obu zapytań przybyło nam blisko 150 podmiotów zawodowych, które chcą się przyłączyć do naszej sieci. Obecnie jest ich ok. 1400. Wszystko dlatego, że gaz ziemny jest dla nich jedyną drogą do szybkiego ograniczenia emisji CO₂. Podłączenie tylu podmiotów zawodowych stanowi jednak ogromne wyzwanie finansowe dla Polskiej Spółki Gazownictwa. Możliwości zwiększenia budżetu na inwestycje są ograniczone,

dlatego też potrzebne jest przygotowanie systemu wsparcia dla podmiotów, które chcą się przyłączyć do naszej sieci. Tak, żeby mogły one z zewnętrznych środków współfinansować koszty przyłączenia. Warto wprowadzić zmiany w tzw. Funduszu Modernizacyjnym, który dotyczy elektroenergetyki i ciepłownictwa. Uważamy, że procesy modernizacyjne istniejących przyłączy lub budowanie nowych sieci powinno mieć możliwość współfinansowania właśnie z tych środków.

SB: Jednym z efektów wojny na Ukrainie jest także inflacja, a więc podniesienie kosztów Waszych inwestycji. Skąd wziąć na to pieniądze?

RW: Zgodnie z przepisami prawa, odbiorcy końcowi powinni pokrywać 25 proc. kosztów przyłączenia. W ostatnim roku opłaty za przyłączenie wniesione przez klientów stanowiły średnio poniżej 18 proc. nakładów, jakie PSG poniosła na inwestycje. Oznacza to, że pozostałe ponad 80 proc. środków PSG musi pozyskać i jako środki własne przeznaczyć na inwestycje. Wprawdzie taryfy dystrybucyjne są tak konstruowane, żeby spółka odzyskała pieniądze przeznaczone na inwestycje, ale dopiero w perspektywie 20 lat. Oznacza to konieczność stałego finansowania długiem, dlatego pracujemy nad nowymi modelami finansowania. Jeden z nich zakłada, że klienci, będą mogli zgłosić chęć zapewnienia pełnego finansowania przyłączenia. Byłoby to rozwiązanie opcjonalne, stosowane wyłącznie w przypadku wyczerpania własnych środków na inwestycje i jednoczesnego zgłoszenia przez klienta chęci zapewnienia takiego finansowania.

SB: Jakie są, według Pana Prezesa, perspektywy dalszego rozwoju spółki w kontekście aktualnej sytuacji międzynarodowej?

RW: W sektorze przesyłu gazu ziemnego największym wyzwaniem jest obecna sytuacja geopolityczna i dostępność tego paliwa dla odbiorców w Europie. Otwiera to furtkę dla innych rozwiązań, z których odbiorcy mogą korzystać. Jednym z nich jest wodór. W przyszłości będzie on produkowany i wykorzystywany lokalnie w transporcie publicznym oraz w przemyśle i energetyce. Dzisiaj najbardziej perspektywiczną i najtańszą metodą jego dostarczenia są „wodorociągi”. Polska Spółka Gazownictwa będzie dążyć do uzyskania pozycji operatora dystrybucyjnego wodoru. Mamy ku temu potencjał oraz kompetencje. Chcemy rozwijać się w tym kierunku.

SB: Co jest dla Was w tym temacie największym wyzwaniem?

RW: Wyzwań jest oczywiście dużo. Jednym z największych natomiast mogą być potencjalne obawy klientów. Wodór jest nowym nośnikiem energii i jego wykorzystanie może budzić niepokój. Dlatego jednym z naszych głównych zadań będzie przekonanie naszych odbiorców do korzystania z niego. My dostrzegamy w tej zmianie ogromny potencjał i tu widzimy swoją przyszłość.

SB: *Obecnie bardzo ważnym aspektem funkcjonowania każdej firmy jest ekologia. Jakie działania podejmuje spółka na rzecz zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska naturalnego?*

RW: Polska Spółka Gazownictwa na bieżąco monitoruje główne aspekty pośredniego i bezpośredniego oddziaływania swojej działalności na środowisko. W oparciu o wyniki tego monitorowania oraz mając na uwadze zmieniające się regulacje zewnętrzne, na bieżąco planujemy i podejmujemy działania celem ograniczenia zidentyfikowanej skali oddziaływania na nie. W ramach działań proekologicznych m.in. w przemyślany sposób zarządzamy odpadami, energią i surowcami naturalnymi, prowadzimy remediację terenów, na których funkcjonowały klasyczne gazownie, a także prowadzimy wieloaspektową edukację pracowników w zakresie ochrony środowiska, m.in. poprzez organizację konkursów w zakresie BHP i ochrony środowiska. Systematycznie poszerzamy również wiedzę naszych pracowników w ramach programu „PSG w zgodzie z naturą”, w ramach którego opracowujemy i udostępniamy naszej kadrze materiały dotyczące treści proekologicznych.

W ramach działań CSR przekonujemy, że ekologia i ochrona środowiska to nasze codzienne nawyki i zachowania. To nasze domy, mieszkania, nasze biuro, warsztat i inne miejsca pracy. To wolny wybór środków komunikacji i sposobu spędzania wolnego czasu.

SB: *Mówiąc o ekologii, nie sposób nie wspomnieć o tym, że jeden z oddziałów PSG testuje innowacyjny system automatycznej identyfikacji i lokalizacji defektów infrastruktury gazowej wykorzystujący zjawisko emisji akustycznej. Jest to pierwszy tego typu projekt w spółce, na który uzyskano dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej. Czy PSG planuje dalsze działania w kierunku wdrażania innowacyjnych rozwiązań w dystrybucji gazu?*

RW: Tak, Polska Spółka Gazownictwa realizuje i planuje przedsięwzięcia mające na celu podnoszenie efektywności dystrybucji paliw gazowych, bezpieczeństwa eksploatacji infrastruktury gazowej oraz ciągłości dostaw.

I tak np. PSG testuje rozwiązanie technologiczne, umożliwiające znakowanie gazu z wykorzystaniem nanoznaczników na potrzeby identyfikowania źródeł gazu oraz oznaczania paliw alternatywnych w sieci dystrybucyjnej gazu. Pracujemy także nad możliwymi do zastosowania rozwiązaniami organizacyjno-procesowymi i technicznymi prowadzącymi do usprawnienia procesu analizy technicznej możliwości przyłączenia instalacji wytwarzającej biometan do dystrybucyjnej sieci gazowej.

Planujemy również wprowadzenie nowych metod kontroli gazociągów, komplementarnych do aktualnie stosowanych, np. tych wykorzystujących zdjęcia satelitarne oraz systemów umożliwiających ich analizę i generację użytecznych dla spółki raportów.

Analizowana jest także możliwość zastosowania aplikacji do odczytów gazomierzy przez odbiorców grup taryfowych W-1 i W-2. W ramach działań B+R+I prowadzone są testy alternatywnego sposobu telemetrycznego pozyskiwania

danych odczytowych z układów pomiarowych. W badanym modelu odczyt realizowany jest za pomocą innowacyjnej nakładki wizyjnej z wmontowaną kamerą wykonującą zdjęcia cyfrowe. W kolejnym etapie zdjęcie, z wykorzystaniem sztucznej inteligencji, przetwarzane jest na odczyt w postaci liczbowej przez algorytm odczytowy OCR.

Mając na uwadze transformację energetyczną, spółka zainteresowana jest również udziałem w przedsięwzięciach mających na celu badanie wpływu domieszek wodoru i biometanu na zachowanie instalacji sieciowej oraz optymalizacji zarządzania infrastrukturą gazową. PSG jest członkiem Mazowieckiej Doliny Wodorowej i zamierza aktywnie włączyć się w przedsięwzięcia planowane do realizacji. Koncentrować się będziemy na tych zadaniach, w których transport wodoru rurociągami stanowi istotny element tematyczny.

SB: *Czy w spółce jest wdrażany i realizowany Zintegrowany System Zarządzania?*

RW: Zintegrowany System Zarządzania funkcjonuje w Polskiej Spółce Gazownictwa od 2016 roku i od tego czasu niezależna jednostka certyfikująca okresowo ocenia jego zgodność z wymaganiami norm odniesienia. Wszystkie dotychczasowe oceny są bardzo pozytywne, co potwierdzają m.in. przyznane certyfikaty. Główną korzyścią z wdrożenia i funkcjonowania systemu w PSG jest m.in. pomoc w zarządzaniu organizacją tak, by zwiększać jej zyski. Mogę zapewnić, że system będzie stale udoskonalany w kolejnych latach.

SB: *Jak wygląda współpraca spółki z polskimi uczelniami wyższymi? I czy prowadzone są dedykowane programy szkoleniowe z uczelniami, także zagranicznymi, mające na celu stałe podnoszenie kompetencji pracowników?*

RW: Na co dzień współpracujemy z 14 uczelniami wyższymi i reprezentującymi je biurami karier, 5 szkołami zawodowymi oraz urzędami pracy w całej Polsce. Celem tych działań jest głównie pozyskanie nowej kadry monterkiej ze szkół branżowych, w regionach Polski najbardziej zagrożonych odpływem pracowników z tej grupy zawodowej, a także organizacja praktyk i staży dla studentów oraz absolwentów w ramach różnorodnych specjalizacji we wszystkich lokalizacjach PSG w całej Polsce.

Organizujemy także cieszące się dużym zainteresowaniem studentów szkolenia „Daj się zrekrutować” oraz bierzemy udział w projektach organizowanych przez uczelnie, jak np. „Energy Week” na SGH.

W 2018 roku PSG rozpoczęła również kierowanie grup pracowników na zamknięte studia podyplomowe, przygotowane specjalnie z myślą o ich rozwoju, w ramach realizacji jednego z celów strategicznych spółki – zapewnienia ciągłości wiedzy i kompetencji. Do tej pory zostało uruchomionych 14 takich studiów dla poszczególnych grup pracowników. Dotyczyły one m.in. nowoczesnego gazownictwa i zarządzania w sektorze gazownictwa, transportu i eksploatacji instalacji lądowych LNG, a także ochrony infrastruktury krytycznej państwa w obszarze dystrybucji paliw gazowych.

SB: *Dziękuję za rozmowę.*



Polska Spółka Gazownictwa sp. z o.o. jest największym operatorem systemu dystrybucyjnego gazu w Polsce. Zatrudnia 11,5 tys. pracowników, działa na terenie całej Polski i rocznie dystrybuuje **ok. 13 mld m³ gazu**.

PSG jest nowoczesnym przedsiębiorstwem o bogatych tradycjach, czerpiącym doświadczenie z ponad 160-letniej historii gazownictwa na ziemiach polskich. Jest także jednym z największych w Europie operatorów systemu dystrybucyjnego gazu. Spółka eksploatuje sieć gazową o długości ponad **200 tys. km**, co stanowi **97 proc. sieci dystrybucyjnej gazu w Polsce**.

Kluczowym zadaniem spółki jest niezawodny i bezpieczny transport paliw gazowych siecią dystrybucyjną na terenie całego kraju bezpośrednio do odbiorców końcowych oraz sieci innych operatorów lokalnych.

Do innych zadań PSG należy realizacja umów o przyłączenie do sieci gazowej, rozbudowa, konserwacja oraz remonty sieci i urządzeń, a także dokonywanie pomiarów jakości i ilości transportowanego gazu.

Polska Spółka Gazownictwa jako Narodowy Operator Systemu Dystrybucyjnego Gazu realizuje m.in. politykę energetyczną rządu RP, a także bierze udział w wyrównywaniu różnic cywilizacyjnych poprzez rozwój infrastruktury dystrybucji gazu.

CROSS-CULTURAL PRINCIPLES OF FORMING AN INNOVATIVE PROFILE OF A MARKETER: APPLICATION OF POLISH EXPERIENCE IN UKRAINE

DOI: 10.33141/po.2022.09.01

Organization Review, No. 9(992), 2022, pp. 6-13

www.przegladorganizacji.pl

© Scientific Society of Organization and Management (TNOiK)

Viacheslav Chebotarov
Beata Glinkowska-Krauze
Igor Chebotarov
Tomasz Czapla
Stanisław Brzeziński

Introduction

Modern globalization processes establish additional qualitatively new requirements for persons engaged in entrepreneurial activity on a professional basis and, accordingly, for the training of such specialists. The training of highly qualified entrepreneurs with its integral component should include the formation of educational competences of applicants who would be able to implement their professional activities efficiently and accountably in a cross-cultural (multicultural, transcultural) environment. It is an essential feature of civilized entrepreneurship. Therefore, its features and properties objectively determine the content of the profile of a modern marketer, which should be appropriately reflected in the educational activities of higher education institutions (HEIs) for the training of these specialists. It necessitates the proper normalization of standards for the training of marketers.

Globalization and internationalization make the presence of cross-cultural competences for future specialists,

first of all for marketers, even more advanced. On a new qualitative level, the requirements for the formation of cross-cultural competences appear in the context of digital economy. Under such conditions, economic activity in all industries and spheres is carried out in a multicultural environment not only in foreign (international), but also in domestic (national) markets.

The war in Ukraine, especially the further overcoming of its consequences, emphasizes the importance of this issue, as it must be accompanied by the large-scale entry of foreign capital into the domestic market. Implementing relevant projects and active deployment of foreign specialists in Ukraine will intensify the interaction of domestic marketers with carriers of other national business cultures on a systematic (and long-term) basis.

The approval of the first professional standard in Ukraine in the field of marketing (specialty „Market Analyst”) is not only particularly necessary, but it is also an indicator of a high level of awareness of these issues

by the academic community and the Ministry of Economy of Ukraine (2021). The main thing is the awareness of the need for practical educational activities based on the innovative basis. Its component, as the experience of developed countries shows, is the formation of an actual profile of specialists, an integral feature of which is the formation of cross-cultural competences. It provides training of marketers for an action in the international stochastic environment: only such stable competences make possible to make activities effective in today's multicultural international context.

However, it is mundane to face a number of organizational, managerial, scientific, methodological and didactic problems during the learning process of the higher educational institutions at all levels of formation of cross-cultural competences of marketers, as well as specialists of all specialties (this situation is not unique to Ukrainian educational sphere but to one degree or another, it is pretty standard in many European countries).

That is why, it is quite necessary to generalize organizational and managerial approaches, as well as educational and methodological practices for the formation of cross-cultural competences of specialists in developed countries; at the same time, it is required to take into account this kind of experience in Ukrainian higher education institutions.

The generalization of the analysis of the development of cross-cultural competences of marketers and specialists in other specialties of economic profile in the Ukrainian language and world science shows that they are determined by an insufficient level of awareness of the essence of the competence approach. In Ukraine, this is primarily connected with the insufficient level of standardization of these aspects in the current educational standards, including marketers of the first (bachelor's) and second (master's) degrees.

The main deterrent to the formation of cross-cultural competences of marketers, as well as specialists in other specialties, is the initial level of comparative research of national business cultures. Nevertheless, there is a reason to consider that this kind of shortcoming is more or less characteristic for many countries, including the most developed countries of the European Union.

The purpose of the article is to elaborate proposals aimed at improving the normalization in the standards of Ukraine for the training of marketers for their professional activities in a multicultural environment, which is the basis for the formation of the innovative profile of marketing specialists and competitiveness in domestic and foreign labor markets.

Review of the literature on the subject

In general, the issue of reflecting the aspects of intercultural environment in educational activities has not yet acquired systematic research in Ukraine. It was put on the agenda by the team of authors led by A. Starostina (2012) concerning developing issues of marketing research in the international and national markets. An attempt to

study particular aspects in a broader context regarding the conduct of entrepreneurship was made by I. Medvedeva (2017). Somewhat more common of such kind of research developments exist in the field of management. Practically, the first work like that was the textbook by N. Todorova (2008). At first, there were joint developments of Ukrainian and Polish authors in the field of management (Glinkowska, Chebotarov, 2019), and some examples of consideration of issues of identification and formation of cross-cultural competences of the marketer (Chebotarov, 2021).

At the same time, it should be noted that the mastering by enterprises from the countries of the former socialist bloc under economic practices in the European Union naturally actualized the issue of training specialists who would be able to operate successfully in the multicultural environment. That kind of development was carried out in Lithuania (Rutkovska et al., 2017). Research, which was published based on the example of the Czech Republic (Jurasek, Potocky, 2020) and Slovakia (Gallo et al., 2021) in this area, is reasonably productive. The issue of management of innovation in the activities of higher education institutions in Georgia in order to form cross-cultural competences of civil servants is set (Lekashvili, 2019). Research on developing new marketing communication tools has emerged to form an innovative business in today's global multicultural economic and institutional challenges (Krchova, Svejnova Hoesova, 2021).

At the same time, papers that directly consider the practical aspects of training marketers for professional activities in a cross-cultural environment are quite few (Reisenwitz, Iyer, 2009; Holden, 2004; Trim, Lee, 2021).

Research method

The research methodology applied in the paper is based on innovative principles for the organic combination of classical approaches to scientific knowledge and modern research practices. The classical approach is the traditional use of dialectics as a basis for the use of specific methods of cognition. In this context, the following methods were used. System approach is considering the formation of cross-cultural competences of marketers in the set of problems of standardization of the general activity of educational institutions in implementing educational programs.

The method of ascent from the abstract to the concrete is used in the analysis of the dialectic of the transition from general competences to special competences of marketers with their subsequent implementation in achieving learning outcomes. The method of concreteness of truth is used for the purpose of considering researched questions in terms of the preparation standard of marketers of the first education level. Methods of generalization and comparison are applied in the context of identifying the most typical shortcomings in the formation of cross-cultural competences in Ukrainian universities in comparison with the best examples of Polish universities.

Modern innovative practices of cognition are primarily interdisciplinary approach, intercultural approach

and the method of comparative analysis which are used in a detached form in distinguishing national business cultures as a general epistemological and empirical basis for analyzing the formation of cross-cultural competences. The graphic-illustrative method was used in considering the educational and qualification requirements regarding the formation of cross-cultural competences of applicants in the current standard of „Marketing” specialty of bachelor’s degree and in reflecting the proposals of the authors to improve training in this particular area.

The main content of the research methodology is to understand, using the example of Poland, the common European practices for the formation of cross-cultural competences of students and to substantiate proposals for their implementation in the educational process of higher education in Ukraine.

Research results

The conceptual understanding of the implementation of the competency approach to the formation of cross-cultural competences of marketers is already regulated in some way by the Ministry of Education and Science of Ukraine. Such standards play a positive role and lay the basic foundations for the relevant activities of the higher educational institutions. The current state standards of training are aimed at regulating the solution of these issues (there are reasons to note that the standard of master’s level of education in this regard is not perfect (The Ministry of Education and Science of Ukraine, 2019). These aspects are embodied in the professional standard of the specialty „Market Analyst” (The Ministry of Economy of Ukraine, 2021).

In the Ukrainian standard of higher education of the first (bachelor’s) degree of specialty 075 „Marketing” in the field of knowledge 07 „Management and Administration” cross-cultural content of training is reflected in logically determined general and special competences aimed at achieving learning outcomes in this area (The Ministry of Education and Science of Ukraine, 2018). This approach is reflected in the correlation of educational and qualification requirements of this standard because of the classical educational triad: general competences,

special (professional) competences, learning outcomes. The defining line of this correlation is embodied in the triad GC13 – SC13 – LO15 (GC – General Competences; SC – Special Competences; LO – Learning Outcomes). A similar integral is contained in the current standards of Ukraine for the preparation of bachelor and master students in other specialties (Figure 1).

There are scientific, methodological and organizational-educational grounds to note that from the existing fourteen special competences the issues of future specialists in the international environment (international conditions, foreign economic sphere, etc.) have not been reflected in the current standard specialty „Marketing” of the first (bachelor’s) degree. This is evidenced by an unbiased analysis of this standard’s content of special competences (The Ministry of Education and Science of Ukraine, 2018).

In that case, it should be clearly understood that for the marketer the ability to act in the cross-cultural environment (and the presence of such established signs in the profile of the marketer) is even more relevant than for the specialist in any other functional economic field: finance, management and purely economics (more cross-cultural issues) competences, however, only in comparison with the training of specialists in the field of finance, management and economics, are relevant in the training of advertisers and specialists in the field of social communications.

The concept of „marketer profile” can be formulated as follows. It is a system of professional (general entrepreneurial), highly specialized, general cultural, psychological, and even physical competences (qualities, properties, requirements) of a specialist, identified in the relevant characteristics and their resulting assessments, which a marketer of a particular hierarchical level of an enterprise (organization) must possess to fulfill the regulatory requirements and assigned job responsibilities adequately.

This update is determined by the fact that the content of consumer behavior and its formation constitute the essence and functional purpose of the professional activity for (and only) a marketing entrepreneur.

It is essential to mention that consumer behavior, even in the field of meeting its primary needs, is significantly shaped by national, religious and ethnic influences, which are logically „superimposed” on the interconnected

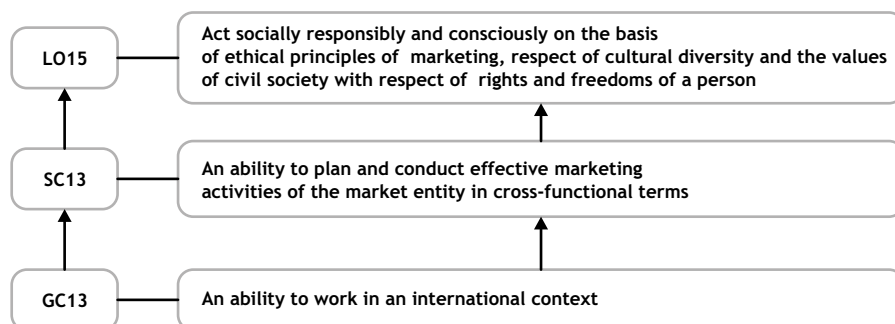


Figure 1. Logic relation line between educational and qualification requirements for the formation of cross-cultural competences in the acting standard of specialty 075 „Marketing” of the first (bachelor’s) educational level

Source: developed by the authors

mental, historical, cultural and social factors; derivative motives and consumer assessments of various market participants. This set of factors, motives and assessments becomes relevant in the interaction of entities that are carriers of different cultures, nationalities and countries.

The set of the given signs (features, characteristics and properties) also creates the essence of the cross-cultural environment. It is the most important factor in the marketing of consumer goods: B2C (business-to-consumer). In the field of marketing of industrial goods: B2B (business-to-business) cross-cultural aspects also affect the behavior of market participants, but for objective reasons its impact is less intense (in terms of B2B marketing, the relationship of market participants is less common than in B2C marketing, their content is different, nevertheless, the price of possible professional miscalculations grows significantly).

At this moment, the Ukrainian educational sphere faces a new challenge with the approval of the professional standard of the specialty „Market Analyst”: the need to reflect not only the requirements of educational standards, but also professional requirements for cross-cultural skills in the educational process. It puts on the agenda the issue of implementing the norms of the National Classifiers of Occupations.

Thereby, the dialectical problem of „breeding” in the educational programs of universities and colleges educational and professional qualifications arises immediately. The experience of implementing such an approach in the specialty 051 „Economics” in the field of knowledge 05 „Social and Behavioural Sciences” at Luhansk Taras Shevchenko National University (Poltava) confirms a great number of new scientific, methodological, didactic and organizational issues. The practical implementation of such programs raises a number of issues for the selection and even development of new educational components that should ensure the formation of appropriate general and especially special competences aimed at achieving learning outcomes of the cross-cultural content.

Due to the implementation of Ukraine’s European integration course and the task of its entry into the world community as a full-fledged subject, the need for the formation of cross-cultural competences and relevant training results are put forward not only as an urgent educational problem, but also as an important practical economic problem (a modern complex institutional problem in a broader sense). It also concerns the need to form cross-cultural competences of profiles of professionals in different specialties: managers, finance, advertisers, etc.

The experience of organizing the educational process at Polish universities and colleges and the experience of Ukrainian co-authors of the article regarding teaching during the 2016–2020 and 2021–2022 academic years as a Visiting Professor at the University of Lodz, and experience in implementing Ukrainian-Polish projects (in 2020–2021 implementation of the theme „National business cultures of Poland and Ukraine: improving the scientific and practical foundations of cooperation in European and world markets” – state registration number 0120U103807 under the aegis of the Ministry of Education

and Science of Ukraine and Polish National Agency for Academic Exchange NAWA and in 2022 the topic „Theory and practice of comparative analysis of profiles of entrepreneurs (on the example of Poland and Ukraine)” under the project Competition for scholarships for researchers from Ukraine IDUB „Excellence Initiative – Research University” and international project under the aegis of the German-Ukrainian Academic Society on HEI’s management „THEA Ukraine X” is scientific, methodological and educational, organizational basis for the conclusion. The formation of cross-cultural competences of applicants is carried out through a systematic study in developed countries of a set of issues pertaining to theory and practice of economic management of the European Union. Such issues are considered within each discipline (and virtually every topic of all disciplines); they act primarily as a kind of emotional and cognitive background, and after all as the substantive basis for consideration of specific issues of lectures, practical classes, business games and case studies, internships and, as a result, graduation scientific works.

The initial scientific and methodological basis for the formation of the cross-cultural competences of European students is the discipline „Cross-Cultural Communications”. It may differ from one university to another (considering different aspects of cross-cultural communication at the corporate, national and supranational levels). The substantive basis of this discipline is the study of national business cultures: their models, parameters, measures, generalized evaluation and comparative analysis (Glinkowska-Krauze et al., 2020); at the same time, it is extremely important to reflect the role of religion in the formation of national business cultures (Chebotarov, Chebotarov, 2020). This integral is defined by the consideration of the essence of cross-cultural competences which is carried out through the study of the theory and practice of cross-cultural interaction. Already on this basis, such disciplines as „Cross-cultural marketing”, „Cross-cultural management”, „International business” (as well as „Forms of cooperation of enterprises”, „Business etiquette”, etc.) are studied by economic specialists.

The experience of teaching the educational component „Cross-Cultural Communications” at the Faculty of Management, at the University of Lodz (marketing department is a structural unit of this faculty) to applicants from the European Union, Asia and Africa, as well as expertise of Polish scholars as stakeholders in the educational programs of Ukrainian universities (as well as Luhansk Taras Shevchenko National University) provide a prosperous opportunity to make proposals to improve the standardization of training of marketers on the formation of cross-cultural competences.

When taking into account a more complete reflection of aspects as to the activities of future specialists in the international context of specialty „Marketing” of the first (bachelor’s) degree in Ukraine, these proposals are designed for educational and qualification requirements of this standard. In this case, the authors proceed from three positions, each of which synthesizes epistemological, scientific and methodological aspects of the problem.

The first one. According to the actualization of issues of training of the future specialists to work in the international sphere based on cross-cultural competences, it makes sense to significantly strengthen the emphasis on these issues in the educational process of Ukrainian applicants (this practice is common to all former socialist countries which in reality implement European integration transformations).

The second one. In order to provide a comprehensive approach to the formation of cross-cultural competences which is considered in Figure 1, the educational and qualification triad will be appropriate to expand horizontally: thereby, general and special competences as well as learning outcomes that reflect the content of the international context, acquire the characteristics of a kind of blocks (groups).

The third one. The substantiation of these proposals is based on the general principle of civilization „not to harm”: such proposals do not reject the existing positive developments, but are aimed at enriching them by correcting objectively identified „positions” that need some improvement.

The implementation of this approach has been presented in Figure 2 (proposals aimed at enriching general and special (professional) competences as well as learning outcomes of cross-cultural content and activities in the international context are highlighted in italics).

Figure 2 shows proposals for improving the implementation of the competency approach aimed at ensuring the activities of future marketers in the multicultural environment (such activities may be carried out effectively and socially responsibly only on the basis of actually formed sustainable cross-cultural competences).

The methodological approach of the educational standards development for general competences on the principle of the „minimum special” (its application is based on the modern European practice and is quite legitimate both scientifically and methodologically) makes it possible to work out specific proposals aimed at achieving the approach put forward by the authors. So, the content of the general competence GC9 is expedient to be supplemented by introducing skills of using not only information, but also cross-cultural communication technologies. With the adoption of these proposals, the transition from GC9 to GC10 and to GC13 (which is indicated by arrows pointing to the right in Figure 2) should be truly logical and is going to ensure the necessary properties (qualities) of applicants to work in the international context.

The block of special competences built in the standard of specialty 075 „Marketing” of the first (bachelor’s) level of education in the researched direction should have the greatest completions. It applies to the relevant competence of SC3 to complement the intercultural environment, SC6 to supplement the content of marketing research in the international context and SC13 to supplement cross-functional capacity with interdisciplinary and intercultural dimensions.

The presented proposals for the block of special competences, which also enrich due to the dialectic the transition from SC3 to SC6 and to SC13 (and the content of SC13 in its new form) increase the emphasis not only based on the need to train the marketers in the international environment, but also strengthen the legitimate argumentation concerning the identification of marketing activities as creative ones at its core.

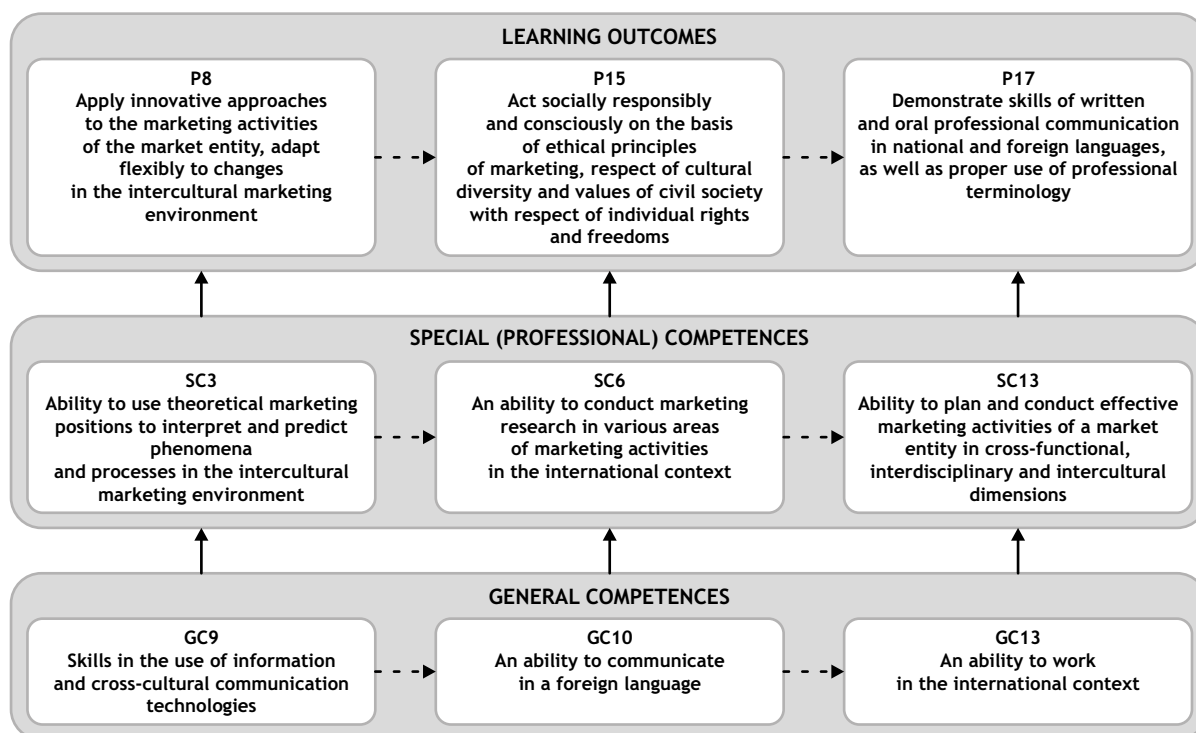


Figure 2. The proposed line of causality of improved general and special (professional) competences and learning outcomes on the formation of cross-cultural competences for the new standard of specialty 075 „Marketing” of the first (bachelor’s) educational level
Source: developed by the authors

The proposals shown in Figure 2 regarding the improvement of the content of these general and special competences are organically embodied in the training results of the future marketers; provided that the content of the result LO8 in the standard on the adaptation of marketing activities to changes in the intercultural marketing environment is supplemented. Moreover, in this case it is logical and natural to enrich the educational learning outcomes in the transition from LO8 to LO15 and eventually as a result of LO17.

These particular proposals for the formation of cross-cultural competences of marketers are based not only on how extensive educational experience of the authors is, but also on their professional activities in foreign economic enterprises of Ukraine and Poland, participation in numerous prestigious European scientific and practical projects. It means that such proposals have quite sufficient empirical basis and confirmation.

Thus, there are scientific, methodological and educational-practical grounds to note: the proposals regarding the formation of cross-cultural competences of marketers and their preparation for activities in the multicultural environment are innovative in their content (not only for educational institutions of Ukraine but also for other countries) and they are able to strengthen the competitiveness of specialists in national and international labor markets.

Conclusions

The formation of cross-cultural competences for the educational sphere of all countries is a complex and rather long process. It faces a number of additional objective and subjective factors in Ukrainian education. Therefore, systematic organizational and managerial work is needed both at the national level (primarily by the Ministry of Education and Science) and at the level of educational institutions and departments of economic profile (with a combination of their practical actions in this area). Because only on such ground it is possible to ensure the implementation of systemic changes in implementing the experience of leading countries in forming an innovative profile of marketers, one of the defining features of which constitute cross-cultural competences.

The primary scientific prospects of the research are: deepening the content of general and special competences and learning outcomes concerning the activities of marketers in the multicultural environment; conducting systematic developments on national business cultures and developing educational components that would combine aspects of cross-functional marketing activities in interdisciplinary and intercultural dimensions with the use of modern digital technologies.

From the perspective of methodological support for the formation of cross-cultural competences of economic specialists in educational institutions of Ukraine, publication of the main works of Western researchers on this topic in Ukrainian is relevant. Primarily, the founder of the theory of cultures and economic comparative studies of

the famous scientist and practitioner G. Hofstede (1980; 1994) and his counterpart F. Trompenaars (1993) (publication of G. Hofstede's works is going to become a significant culturological phenomenon in Ukraine as a whole). The C. Rapaille's (2004) scientific publication is extremely important for marketers.

The general basis for the implementation of the proposals is to bring to a qualitatively new level the acquisition of English language by all participants in the educational process in Ukraine.

Viacheslav Chebotarov, Sc.D., Professor
University of Lodz, Faculty of Management
The Department of Economics,
Marketing and Entrepreneurship of the Luhansk
Taras Shevchenko National University, Poltava,
Ukraine
 ORCID: 0000-0003-1131-9116
 e-mail: vena.lnu@gmail.com

Beata Glinkowska-Krauze, Ph.D, D.Sc.
University of Lodz
 ORCID: 0000-0002-6915-3297
 e-mail: beata.glinkowska@uni.lodz.pl

Igor Chebotarov Ph.D., Associate Professor
University of Lodz, Faculty of Management
The Department of Economics,
Marketing and Entrepreneurship
of the Luhansk Taras Shevchenko
National University, Poltava, Ukraine
 ORCID: 0000-0001-5963-7637
 e-mail: igor.chebotarov@wz.uni.lodz.pl

Tomasz Czapla, Ph.D., D.Sc.
University of Lodz
 ORCID: 0000-0002-8402-2236
 e-mail: tomasz.czapla@uni.lodz.pl

Prof. Stanisław Brzeziński, Ph.D., D.Sc.
University of Economics and Human
Sciences in Warsaw
Faculty of Business
 ORCID: 0000-0001-5737-6891
 e-mail: stanislaw_brzezinski@wp.pl

References

- [1] Chebotarov Ie.V. (2021), *Natsionalna dilova kultura Ukrainy i profil ukrainskoho marketoloha [National Business Culture of Ukraine and the Profile of a Ukrainian Marketer]*, „Ekonomichniy visnyk Donbasu — Economic Herald of the Donbas”, Vol. 1, No. 63, pp. 78–83 [in Ukrainian].

- [2] Chebotarov V., Chebotarov I. (2020), *National Business Cultures: The Influence of Religion, and Their Role in the Economic Development of Countries*, „Bulletin of Geography. Socio-economic Series”, Vol. 50, pp. 23–30.
- [3] Gallo P., Balogova B., Mihalcová B. (2021), *The Influence of Intercultural Management Factors as Elements of Management Innovation*, „Marketing and Management of Innovations”, No. 2, pp. 65–73.
- [4] Glinkowska B., Chebotarov V. (2019), *Establishing a Business in Ukraine – The Initial Regulatory Organizational and Legal Aspects for Polish Entrepreneurs*, „Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe”, Vol. 22, No. 1, pp. 75–86.
- [5] Glinkowska-Krauze B., Chebotarov Ie., Chebotarov V. (2020), *Comparative Studies of National Business Cultures in the Countries of Central and Eastern Europe: The Basics for Improving International Entrepreneurship in Poland and Ukraine*, „Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe”, Vol. 23, No. 1, pp. 7–18.
- [6] Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage Publications, London/Beverly Hills.
- [7] Hofstede G. (1994), *Culture and Organizations: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival – Software of the Mind*, Harper Collins, London.
- [8] Holden N. (2004), *Why Marketers Need a New Concept of Culture for the Global Knowledge Economy*, „International Marketing Review”, Vol. 21, No. 6, pp. 563–572.
- [9] Jurasek M., Potocky T. (2020), *Management of Innovations in Cross-Cultural Communication within an Organization*, „Marketing and Management of Innovations”, No. 2, pp. 108–121.
- [10] Krchova H., Svejnova Hoesova K. (2021), *The Impact of Modern Communication Marketing Tools to Increase the Innovativeness of Business*, „Marketing and Management of Innovations”, Vol. 3, pp. 117–126.
- [11] Lekashvili E. (2019), *Management of Innovations in Georgian Higher Educational Institutions: Key Problems with Teaching Economic Science*, „Marketing and Management of Innovations”, Vol. 1, pp. 281–293.
- [12] Medvedeva I.V. (2017), *Kontseptsii kultury v mizhnarodnomu biznesi [Concepts of Culture in International Business]*, „Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Problems of Economy”, No. 16, pp. 58–63 [in Ukrainian].
- [13] Rapaille C. (2004), *7 Secrets of Marketing in a Multi-Cultural World*, 2nd ed., Executive Excellence, Brisbane.
- [14] Reisenwitz T., Iyer R. (2009), *Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the Organization and Marketers*, „The Marketing Management Journal”, Vol. 19, No. 2, pp. 91–103.
- [15] Rutkovska K., Smetona M., Smetonienė I. (2017), *Vertybės lietuvių pasaulėvaizdyje*. Vilniaus universiteto. Akademine leidyba, Vilnius.
- [16] Starostina A.O. (2012), *Marketynhovi doslidzhennia natsionalnykh i mizhnarodnykh rynkiv [Marketing Research of National and International Markets]*, Lazarite-Polygraph, Kyiv [in Ukrainian].
- [17] The Ministry of Education and Science of Ukraine (2018), *Standart vyshchoi osvity pershoho (bakalavrskoho) rivnia spetsialnosti 075 «Marketynh» haluzi znan «Upravlinnia ta administruvannia» [The Standard of Higher Education of the First (Bachelor's) Level of Specialty 075 „Marketing” in the Field of Knowledge „Management and Administration”]*, (2018). Order of the Ministry of Education and Science # 1343 from 05.12.2018 [in Ukrainian].
- [18] The Ministry of Education and Science of Ukraine (2019), *Standart vyshchoi osvity druhoho (mahisterskoho) rivnia spetsialnosti 075 «Marketynh» haluzi znan «Upravlinnia ta administruvannia» [The Standard of Higher Education of the Second (Master's) Level of Specialty 075 „Marketing” in the Field of Knowledge „Management and Administration”]*, (2019). Order of the Ministry of Education and Science # 960 from 10.07.2019 [in Ukrainian].
- [19] The Ministry of Economy of Ukraine (2021), *Profesiyni standart «Fakhivets – analityk z doslidzhennia tovarnoho rynku» [Professional Standard „Specialist – Commodity Market Research Analyst”]*, Order of the Ministry of Economy of Ukraine #751.-21 from 18.10.2021 [in Ukrainian].
- [20] Todorova N.Ju. (2008), *Kroskul'turnij menedzhment [Cross Cultural Management]*, DonNTU, Donec'k [in Ukrainian].
- [21] Trim P.R.J., Lee Y.-I. (2021), *How B2B Marketers Interact with Customers and Develop Knowledge to Produce a Co-owned Marketing Strategy*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, Vol. 36, No. 10, pp. 1943–1955.
- [22] Trompenaars F. (1993), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Economist Books, London.

Wielokulturowe zasady tworzenia innowacyjnego profilu marketera: zastosowanie polskich doświadczeń w Ukrainie

Streszczenie

Celem artykułu jest wypracowanie standardów dotyczących szkoleń przygotowujących ukraińskich marketerów do pracy w wielokulturowym środowisku. Zawarte w opracowaniu wnioski oparte są na analizie przedmiotowej literatury i na doświadczeniach Polski w zakresie szkoleń i treści przedmiotów na uczelniach o profilu menedżerskim. Artykuł stanowi naukową dyskusję w zakresie organizacyjnego, metodologicznego i dydaktycznego wsparcia w procesie kształtowania międzykulturowych kompetencji przyszłych marketerów w Ukrainie. Celem badań empirycznych było wypracowanie propozycji treści kształcenia ukraińskich studentów studiów licencjackich i magisterskich dla kształtowania „innowacyjnego profilu marketerów” i wzmacniania ich konkurencyjności na krajowych i zagranicznych rynkach pracy. Wkład autorów w rozwój problemu polega na opracowaniu definicji „profilu marketingowego” oraz na uzasadnieniu uwzględnienia zagadnienia wielokulturowości w procesie kształcenia ukraińskich marketerów. Analizę poruszonego problemu oraz wnioskowanie ułatwia doświadczenie ukraińskich autorów opracowania, związane z realizacją programu visiting professor w Polsce oraz doświadczenia wszystkich autorów w realizacji wspólnych ukraińsko-polskich i ukraińsko-niemieckich projektów badawczych z zakresu internacjonalizacji przedsiębiorstw i międzynarodowej ekonomii. Współpraca między naukowcami ukraińskimi i polskimi (od 2016 roku) stała się podstawą do

zgromadzenia odpowiedniego materiału empirycznego. Aby znaleźć odpowiedź na poruszane w opracowaniu problemy badawcze, przeanalizowano istotę i zakres wymagań edukacyjnych i kwalifikacyjnych dla osiągnięcia efektów uczenia polskich marketerów oraz zasady europejskich doświadczeń w kształtowaniu takich kompetencji. Wyniki badań mogą być pomocne dla nauczycieli placówek oświatowych w realizacji działań edukacyjnych w ramach

specjalności „Marketing”, studentów, dydaktyków oraz praktyków, zwłaszcza tych prowadzących działalność handlową i usługową.

Słowa kluczowe

międzykulturowe kompetencje zawodowe, innowacyjność, profil marketera, środowisko wielokulturowe

THE ROLE OF THE SUPREME AUDIT INSTITUTIONS IN COUNTERACTING VAT GAP IN THE EUROPEAN STATES. A CROSS-COUNTRY COMPARATIVE STUDY

DOI: 10.33141/po.2022.09.02

Organization Review, No. 9(992), 2022, pp. 13-19

www.przekladorganizacji.pl

Zbysław Dobrowolski

© Scientific Society of Organization and Management (TNOiK)

Introduction

The Value Added Tax (VAT) gap is enormously dangerous in all European Union Member States. These countries are losing revenues due to tax fraud and inadequate tax collection systems. The VAT gap, understood as the difference between expected VAT revenues and VAT collected is caused by tax fraud, tax evasion, bankruptcies, financial insolvencies, or miscalculations (the European Commission, 2021; Center For Social and Economic Research, 2022). This issue is crucial for the proper functioning of the macrostructure – the state. The reduction of tax incomes may reduce the scope of public tasks. However, one should consider tax fraud's negative influence much wider. An ineffective tax collection system shows the limited potential of the state (Fukuyama, 2014). It, in turn, affects the erosion of public trust – a necessary component of social capital, without which it is difficult to achieve a competitive advantage. Considering the role of supreme audit institutions (SAIs) in ensuring the proper functioning of the public sector, one needs to determine the SAIs' role in combating VAT fraud, which is part of a broader phenomenon – tax fraud.

In all EU Member States, supreme audit institutions (SAIs) are subordinate to parliaments. They are not part of the executive branch of the State (European Court of Auditors, 2019). Such a SAIs' position in the State structure and broadest audit rights should enable SAIs to play a crucial role in VAT fraud prevention.

Little is known about SAIs' role in VAT fraud prevention. The research aims to eliminate this research gap. The study does not discuss the main types of VAT fraud. Equally, there is no attempt to summarise the main features of these respective fraudulent schemes. This

preliminary study focuses on SAIs – public organisations and how they fulfil their public tasks. Therefore, the study intends to resolve the following research question – RQ1: how do SAIs deal with the VAT gap issues?

To resolve the research problem, the author first explored the literature on SAIs. Subsequently, SAIs' activity to reduce the VAT gap were examined through an analysis of SAIs' documents published by SAIs on their Webpages. Finally, the author presents and discusses the findings, derives directions to advance the research further, and provides practical tips for SAIs activities, which may increase their influence on the public sector and improve its activities.

Literature review

VAT revenues play a significant role in public funding. Funds from VAT account for around 13 per cent of total revenues. This revenue covers EU expenditure in 2014–2020 and amounts to over 900 billion euros. For example, in 2018, the EU member states' tax revenue (including social contributions) stood at 40.3 per cent of Gross Domestic Product and accounted for 89.4 per cent of total government revenue. In 2018 EU spending totalled 156.7 billion euros. It amounts to 1 per cent of EU gross national income and represents approximately 2 per cent of total public spending in the EU Member States (The European Court of Auditors, 2015; Center for Social and Economic Research, 2018, 2022; Lamensch, Ceci, 2018; Taxback International; Eurostat, 2019; The European Commission, 2021).

Lost VAT revenues have a multifaceted negative impact on EU citizens: 1) It reduces government spending on



public goods and services necessary to meet public needs adequately; 2) It undermines the rule of law and the tax trust, which we define as taxpayer belief that all individuals and organisations obliged to pay the same taxes realise tax obligations in the same manner; 3) The missing VAT may be unable to sustain development and recover from the COVID-19 pandemic (The European Commission, 2021).

Causes of the VAT gap may include, for example, tax evasion and bankruptcies but also maladministration. Inefficient administration facilitates VAT evasion by taxpayers, and the reasons for its incorrect operation may include inappropriate human resource management, unclear organisational structure or corruption. (The European Court of Auditors, 2015; Center for Social and Economic Research, 2018, 2022; Lamensch, Ceci, 2018; Taxback International; Eurostat, 2019; The European Commission, 2021).

The minor VAT Gaps were observed in Croatia (1 per cent), Sweden (1.4 per cent), Cyprus (2.7 per cent), and the largest – in Romania (34.9 per cent), Greece (25.8 per cent), and Malta (23.5 per cent). Half of the EU-28 Member States recorded a Gap above 8.6 per cent (Center for Social and Economic Research, 2022).

The phenomenon of tax evasion, which employs the use of illegal methods to avoid paying proper taxes, is broadly described in the literature (e.g. Alstadsaeter et al., 2019; Nygård et al., 2019; Sarnowski, Selera, 2019). All these authors underline the illegality of such processes in which a person or entity deliberately avoids paying an actual tax liability. Carousel fraud is realised by collecting the VAT for themselves rather than remitting it to the tax authorities. For example, the Eurojust showed that the fraud in Italy consisted of the fabrication of many invoices for non-existent transactions, amounting to almost 500 million euros. For these activities, figureheads created and administered bogus companies (European Union Agency for Criminal Justice Cooperation, 2019).

Fraud tax catalyses corruption and reduces public trust (Dobrowolski, 2017). The importance of trust in organisations is well recognised in the literature. Trust has been defined, among other things, as an element of social capital (Tansley, Newell, 2007; Choudhury, 2008); an organisational resource (Tzafrir, 2005); the foundation of social interactions in organisations (Berg et al., 1995; Weber et al., 2004), which creates the willingness of individuals to invest and trade (Natalier, Willis, 2008; Styles et al., 2008). This literature review shows that trust plays a unique role in organisations, including businesses. Without trust, they could not exist (Ennew, Harjit, 2007). State institutions influence cooperation by passing laws and regulations that create a predictable environment (Fukuyama, 2014). While State policies can foster trust, the inefficient actions of the representatives of public organisations in implementing the laws and regulations, legal loopholes, fraud and corruption can also erode trust. This statement leads to a generalisation that SAI's role is to prevent the erosion of public trust (Dobrowolski et al., 2022).

Trust is necessary to create social capital, which belongs to the most important values that constitute society's cohesion. Researchers point out that organisations with sizeable social capital may achieve planned goals more easily and benefit their stakeholders, achieving competitive advantage (e.g. Burt, 2000, 2017; Lin, 2017). Over the past few decades, social capital has become one of the most influential ideas to explain organisational behaviour at different levels (Lin, 2017). Coleman (1988, p. 98) defined social capital as “a variety of entities with two elements in common: they all consist of some aspect of social structure, and they facilitate certain actions of actors.” Bourdieu (1986) perceives social capital as the aggregate of the actual or potential resources linked to possession of a durable network of more or less institutionalised relationships of mutual acquaintance and recognition. Putnam (2000, p. 19) perceives social capital as “connections among individuals and social networks and the norms of reciprocity and trustworthiness that arise from them.” For this study, one may understand social capital as public trust, connections, and social networks that facilitate cooperation and reciprocity. One may generalise that SAI's role is to create an environment that strengthens social capital (Dobrowolski et al., 2022).

There are no differences of opinion among scholars about the SAI's role in modern societies (e.g. Dye, Stapenhurst, 1998; Pollitt et al., 2002; Corderoy, Hay, 2019). Authors emphasize that SAIs have broad audit rights and may review the functioning of a whole government system.

The SAIs, like law enforcement agencies, may play two partly interrelated roles in the fight against VAT fraud: They may prevent or detect this pathology. Dobrowolski (2012) argues that SAI's fighting against organisational pathologies in which VAT fraud is included should be multifaceted. It includes: 1) Incorporating VAT fraud issues in SAI's routine audit work; 2) Heightening public awareness of SAIs' preventive role through timely and public disclosure of SAIs' audit findings; 3) Improving methods and tools for combating VAT fraud; 4) Providing a means for whistle-blowers to report cases of VAT fraud; 5) Cooperating with other national and international intuitions in the fight against VAT fraud. Through such a multifaceted audit approach, SAI strives to create a preventive environment that will bring integrity, transparency and accountability necessary to proper organisational functioning (Dobrowolski, 2017).

Research methods

The analysis focused on SAIs perceived as public organisations, influenced by social and political factors. Therefore, the study used methods belonging to social sciences. It also means, that the study is not to be reflected in the formalised language of mathematical logic and does not lead to the creation of unchanging theories but remains socially and historically limited (Sułkowski, 2013, p. 269). The methodological triangulation enabled a broader context of the studied issues (Campbell, Fiske, 1959; Greene et al., 1989). Following Czakon's assumptions about the

literature review (2013, p. 47–67), the author used the databases of Scopus, Web of Science and Google Scholar, and focused on the research problem (Snyder, 2019). The literature review consisted of a deliberate selection of literature and its quantitative analysis with specific stages. The procedure included the following stages: defining the research goal, selecting basic literature using databases, selecting publications, and bibliographic and content analyses. In the selection of publications, several keywords were used to exclude random texts that do not fit the research goal. After verification of abstracts, 106 publications were selected for further analysis. The biographical analysis included a citation analysis. The chosen and analysed literature is included in the part of the article – references.

This study aimed to determine how the SAI deals with the VAT gap, including the fraud problem. Therefore, besides SAI's audit reports, the author also analysed information provided on the webpage of the International Organisation of Supreme Audit Institutions – INTOSAI, established by SAIs. Based on ISSAI 100 – Fundamental Principles of Public-Sector Auditing (INTOSAI, ISSAI 100), it was assumed that all SAIs' data classified as restricted information could be unavailable to the public. Other data should be provided to the public.

From among 28 EU Member States in 2019, the countries with the highest VAT gap (€ Mil.) were selected for further analysis, namely Great Britain, Germany and Italy. Next, those countries with the most significant 2019 percentage of VAT Gap were selected for further study: Greece, Romania, and Malta (Center For Social and Economic Research, 2022). The study included all data published by SAIs from the countries mentioned above (Great Britain, Germany, Italy, Greece, Romania and Malta) on their websites from 2012 to 2018.

In sum, the research methodology is based on the literature study and the analysis of SAIs' websites (selected for the study). All SAIs' VAT fraud reports published on SAIs' websites have been analysed. The methodology did not include interviews with SAIs representatives due to audit secrecy. Besides, such interviews would not bring any additional data beyond what was published in SAIs reports. This research methodology enabled the author to determine whether and to what extent the research published so far has included the issue of the role of SAIs in combating VAT fraud and to what extent SAIs analysed VAT problems fraud.

Results and discussion

The International Organisation of Supreme Audit Institutions (INTOSAI), which consists of more than 190 SAIs, did not focus SAIs activities on eliminating the tax gap, including VAT fraud. The INTOSAI Strategic Plan references the fraud problem generally. INTOSAI states that SAI should „review national transparency, risk management, anti-fraud protection, and internal control processes to contribute to corruption prevention efforts consistent with the United Nations Convention Against Corruption” (INTOSAI Strategic Plan 2017–2022, p. 13).

This remark may indicate that INTOSAI did not recognise tax fraud as a crucial threat destabilising the public sector. Also, the analysis of the EUROSAI strategic plan, which brings together SAIs from all over Europe, showed that this organisation did not see the need to include the fight against VAT fraud among its strategic goals (EUROSAI, Strategic Plan 2017–2024). INTOSAI Development Initiative stated a need to detect fraud during the audit (IDI, 2022a). However, INTOSAI Development Initiative (responsible for SAI's training), which focused on strengthening SAIs audit capacity, did not present a detailed audit methodology and training focused on detecting VAT fraud (IDI, 2022b). The analysis of the information from the Webpages of the studied SAIs is presented in Table 1.

SAI's recommendations should be realistic. Meanwhile, the British SAI has formulated an audit of recommendations, which seems to be proper, but their implementation does not only depend on the audited organisations. As a result, such recommendations are challenging to implement. The British SAI pointed out that cases successfully prosecuted took more than two years to complete, from investigation to prosecution. Therefore, SAI has highlighted the need to speed up criminal proceedings (NAO, 2004). It is worth noting that the length of court trials depends not only on the quality of the evidence collected by law enforcement agencies. The defence of the accused has the right to submit motions to present new evidence in the case, which may significantly extend the course of the trial. The reform of the adjudication system must take into account the full right of defendants to defend themselves and the court to act under the principle of the presumption of innocence.

Based on the literature review and analysis of SAI's audit reports (listed in References), one may formulate the following universal audit questions, which may help to assess the administrative efforts in fighting the VAT gap. First, there is a need to identify the stakeholders responsible for this task. One of them is the prosecutor's office. However, SAIs do not have the authority to verify the correctness of ongoing investigations. Therefore, the audit of this critical institution should be limited to the analysis of financial issues. The audit should answer whether the budgetary resources allocated to the functioning of the prosecutor's office are sufficient to meet its needs, including those resulting from the appointment of experts in cases of VAT fraud.

The key player in reducing the VAT gap is the Ministry of Finance, tax and customs authorities. SAIs audits in this area should be multifaceted. Tax regulations should be an important area of SAI analysis, and their result should be the identification of legal loopholes. Such an analysis should also make it possible to diagnose the division of tasks between individual entities, mainly whether there are gaps in the division of tasks or a situation of overlapping powers of individual authorities. Besides, the training system for the employees of these offices should be examined. SAIs should verify: 1) To what extent does the training cover issues related to VAT fraud, including identification of taxpayers suspected of VAT fraud attempts and carousel crimes? 2) What is the scope of anti-corruption training for these employees?



Table 1. The SAI's analysis of VAT gap

Analysed SAI	Findings
from Romania, Great Britain, Germany and Italy	<p>They often analysed the issue of the VAT gap, revealing administrative irregularities or, as in Romania, weaknesses of the IT system supporting the fight against the VAT gap. The German SAI pointed out some systemic constraints in VAT tax. Some firms deliberately planned their insolvencies to avoid tax obligations. Therefore, the German SAI proposed restoring a legal provision (revoked effective 1 January 1999). SAI proposed to give the tax authorities the status of a preferential creditor in insolvency proceedings.</p> <p>There is no information on the websites of SAIs on whether these institutions analysed the correctness of human resource management in the audited organisations. Meanwhile, the success in detecting and reducing the VAT gap depends on the motivation of employees from tax offices and other public organisations. Besides, there is a lack of information on whether SAIs analysed anti-corruption prevention in tax offices.</p>
from Malta and Greece	<p>There is no information on SAIs audits regarding the VAT gap. In addition, in the Greece SAI audit plan, SAI did not plan audits to determine how obliged public institutions detect and prevent VAT fraud.</p>

Source: National Audit Office, Search Results for VAT Fraud; NAO, 2004; Romanian Court of Accounts, 2014, 2017, 2019, 2020, 2022; Bundesrechnungshof, *Tax Revenue Losses in the Field of Value-added Tax*, 2022; Bundesrechnungshof, *Taxes - Audit Findings before 2020*; Corte dei Conti, *Frode IVA*; National Audit Office Malta, 2022; Hellenic Court of Audit, *Products*; Hellenic Court of Audit, *Work Program 2021*

It is known that the corruption of public officials facilitates the implementation of criminal activities. SAIs should evaluate: 1) What is the verification system for candidates for work in tax and customs offices? 2) Does it allow for identifying persons with a conflict of interest and links with criminal groups? 3) Does the remuneration system for tax and customs administration employees encourage these employees to identify VAT fraud? 4) Is job rotation applied in these offices to counteract a potential conflict of interest? (this needs results from INTOSAI, *GUID 5270*) 5) What are the whistle-blower protections in the tax and customs administration? 6) Is there anonymisation of employees dealing with combating VAT fraud to protect them and their families?

From the processing perspective, one needs to determine: 1) How is access to tax and customs information protected? 2) Is the tax and customs administration equipped with an IT system that effectively identifies VAT fraud? 3) After disclosure of VAT fraud, is the collected evidence immediately forwarded to the competent law enforcement authorities? 4) Whether and with what effect do the tax and customs authorities cooperate with FIU to disclose illegal income? 5) How effective is the cooperation of tax and customs authorities with their counterparts from other countries? Besides, SAI should determine whether any identified financial, legal, administrative and human resource management constraints are reported to the senior supervisor? What is the effect of these reports?

Implementing this proposed audit methodology should allow SAIs to perform a multifaceted analysis of the effectiveness of the state system for counteracting VAT fraud and analyse the activities of individual organisations included in this system. Focusing attention not only on legal issues but above all on management issues, particularly the correctness of human resources management and cooperation between organisations creating a barrier against VAT fraud, has one more effect. Such audits analyse risk management but also create conditions that facilitate building trust and a culture of integrity, without which even the best legal solutions will not bring the expected results. In this regard, the research confirms the previous conclusions (e.g. Pollitt et al., 2002; Kożuch, Dobrowolski, 2014).

Conclusions

This study brings several interesting conclusions, setting the framework for further research on SAI's role in enhancing accountability, transparency and integrity in public life. First, the study has shown that the SAIs have audited the tax system and focused on VAT fraud issues. However, there were no analyses of the effectiveness of the human resources management system in audited fiscal offices. Meanwhile, fiscal offices need motivated employees to reduce the VAT gap effectively. There is a need to include human resource management issues during SAI's audits. Second, only the German SAI analysed legal solutions that increase the cost of criminal activity. Meanwhile, it is necessary to specify all solutions that increase the effectiveness of detecting VAT crimes and simultaneously increase the risk of criminal activity, which increases its cost. Third, SAI's audit recommendations should be realistic. Otherwise, they can be attractive only to the readers of audit reports but not helpful in reducing the VAT gap.

The study has also shown that INTOSAI Development Initiative should try to develop an audit methodology for organisations responsible for eliminating VAT fraud. Training activities need coordination. They should improve SAIs' international cooperation in the fight against VAT fraud, as carousel activities that constitute a problem in the EU are transnational. Besides, SAIs' international organisations, including the INTOSAI, should determine clear SAIs' direction focused on strengthening social capital through creating public trust in governments and their institutions. Reducing VAT fraud, also by SAIs' audits, can positively influence the public sector and its partners.

Further research should focus on the role of SAIs from the other EU Member States in the fight against the VAT gap to determine why these SAIs were ineffective in their audit activities. Their ineffectiveness is evidenced by the very high level of VAT gap and the large scale of negative social capital in the whole EU. Besides, the proposed audit methodology needs to be verified during the SAIs' audits to determine whether it helped in the comprehensive assessment of audited organisations.

Zbysław Dobrowolski, Ph.D., D.Sc.
Jagiellonian University in Krakow
Faculty of Management and Social
Communication,
Institute for Economic and Financial
Expertise in Lodz
ORCID: 0000-0003-1438-3324
e-mail: zbyslaw.dobrowolski@uj.edu.pl
zbyslaw.dobrowolski@ieef.lodz.pl

References

- [1] Alstadsaeter A., Johannesen N., Zucman G. (2019), *Tax Evasion and Inequality*, „American Economic Review”, Vol. 109, pp. 2073–2103.
- [2] Berg J., Dickhaut J., McCabe K. (1995), *Trust, Reciprocity, and Social History*, „Games & Economic Behavior”, Vol. 10, No. 1, pp. 122–142.
- [3] Bourdieu P. (1986), *The Forms of Capital*, [in:] J. Richardson (ed.), *Handbook of Theory and Research for Sociology of Education*, Greenwood Press, New York, NY, pp. 241–258.
- [4] Bundesrechnungshof, *Tax Revenue Losses in the Field of Value-added Tax (VAT)*, <https://www.bundesrechnungshof.de/en/audit-reports/archive-special-reports/tax-revenue-losses-in-the-field-of-value-added-tax-vat>, access date: 03.01.2022.
- [5] Bundesrechnungshof, *Taxes – Audit Findings before 2020*, <https://www.bundesrechnungshof.de/en/audit-reports/topics-1/tax/taxes-audit-findings-before-2020>, access date: 04.01.2022.
- [6] Burt R.S. (2000), *The Network Structure of Social Capital*, „Research in Organizational Behavior”, Vol. 22, pp. 345–423.
- [7] Burt R.S. (2017), *Structural Holes versus Network Closure as Social Capital*, [in:] N. Lin, K. Cook, R.S. Burt (eds.), *Social Capital. Theory and Research*, Routledge, Abingdon, pp. 31–56.
- [8] Campbell D.T., Fiske D.W. (1959), *Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-multimethod Matrix*, „Psychological Bulletin”, Vol. 56, No. 2, pp. 81–105.
- [9] Center for Social and Economic Research (2018), *Study and Reports on the VAT Gap in the EU-28 Member States: 2018 Final Report*, https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/2018_vat_gap_report_en.pdf, access date: 19.03.2022.
- [10] Center for Social and Economic Research (2022), *VAT Gap in the EU. Report 2021*, <https://www.case-research.eu/en/vat-gap-in-the-eu-report-2021-101941>, access date: 22.06.2022.
- [11] Choudhury E. (2008), *Trust in Administration: An Integrative Approach to Optimal Trust*, „Administration & Society”, Vol. 40, No. 6, pp. 586–620.
- [12] Coleman J. (1988), *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „American Journal of Sociology”, Vol. 94, pp. S95–S120.
- [13] Cordery C.J., Hay D. (2019), *Supreme Audit Institutions and Public Value: Demonstrating Relevance*, „Financial Accountability & Management”, Vol. 35, No. 2, pp. 128–142.
- [14] Corte dei Conti, *Frode IVA*, <https://www.corteconti.it/HOME/ricerca>, access date: 04.01.2022.
- [15] Czakon W. (2013), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydanie II, Oficyna a Wolter Kluwer business, Warszawa, s. 47–67.
- [16] Dobrowolski Z. (2012), *Statement by Mr. Zbysław Dobrowolski, Economic Advisor, Supreme Audit Office, Jagiellonian University Institute of Public Affairs. 12 September 2012*, OSCE. Organisation for Security and Co-operation in Europe, <https://www.osce.org/secretariat/93685>, access date: 23.03.2022.
- [17] Dobrowolski Z. (2017), *Combating Corruption and Other Organizational Pathologies*, Peter Lang, Frankfurt am Main.
- [18] Dobrowolski Z., Sułkowski Ł., Przytuła S., Rašticová M. (2022), *Do Nepotism and Cronyism have Payoff Boundaries? A Cross-country Investigation*. „Problems and Perspectives in Management”, Vol. 20, No. 2, pp. 236–247.
- [19] Dye K.M., Stapenhurst R. (1998), *Pillars of Integrity: The Importance of Supreme Audit Institutions*, the World Bank Institute, Washington D.C.
- [20] Ennew Ch., Harjit S. (2007), *Measuring Trust in Financial Services: the Trust Index*, „Consumer Policy Review”, Vol. 17, No. 2, pp. 62–68.
- [21] European Union Agency for Criminal Justice Cooperation (2019), *Eurojust Helps Italy and Slovenia Unravel Massive VAT Fraud*, <https://www.eurojust.europa.eu/news/eurojust-helps-italy-and-slovenia-unravel-massive-vat-fraud>, access date: 16.06.2022.
- [22] EUROSAI, *Strategic Plan 2017–2024*, https://www.eurosai.org/handle404?exporturi=/export/sites/eurosai/.content/documents/strategic-plan/2017-2024_EUROSAI_Strategic_Plan_EN.pdf, access date: 23.03.2022.
- [23] Eurostat (2019), *Tax Revenue Statistics*, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tax_revenue_statistics, access date: 12.01.2022.
- [24] Fukuyama F. (2014), *State-Building: Governance and World Order in the 21st Century*, Cornell University Press, Ithaca, NY.
- [25] Greene J.C., Caracelli V.J., Graham W.F. (1989), *Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs*, „Educational Evaluation and Policy Analysis”, Vol. 11, No. 3, pp. 255–274.
- [26] Hellenic Court of Audit, *Products*, <https://www.elsyn.gr/en/node/1166>, access date: 02.01.2022.
- [27] Hellenic Court of Audit, *Work Program 2021*, https://www.elsyn.gr/sites/default/files/Work_Program_2021.pdf, access date: 05.05.2022.
- [28] INTOSAI Development Initiative (IDI), (2022a), *Compliance Audit Handbook – V1 English*, <https://www.idi.no/elibrary/professional-sais/issai-implementation-handbooks/handbooks-english/1452-compliance-audit-handbook-v1-english-211213>, access date: 02.01.2022.
- [29] INTOSAI Development Initiative (IDI), (2022b), *Search VAT Fraud*, <https://www.idi.no/search?searchword=VAT&searchphrase=all&limit=20&start=100>, access date: 03.01.2022.
- [30] INTOSAI, *GUID 5270, Guideline for the Audit of Corruption Prevention*, <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/GUID-5270-Guideline-for-the-Audit-of-Corruption-Prevention.pdf>, access date: 29.04.2022.
- [31] INTOSAI, *Strategic Plan 2017–2022*, https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/about_us/Overview/EN_INTOSAI_Strategic_Plan_2017_22.pdf, access date: 01.06.2022.
- [32] INTOSAI, *ISSAI 100, Fundamental Principles of Public-Sector Auditing*, https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/ISSAI_100_to_400/issai_100/ISSAI_100_en_2019.pdf, access date: 16.08.2022.

- [33] Kozuch B., Dobrowolski Z. (2014), *Creating Public Trust. An Organisational Perspective*, Peter Lang, Frankfurt am Main.
- [34] Lamensch M., Ceci E. (2018), *VAT Fraud. Economic Impact, Challenges and Policy Issues*, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament, Brussels.
- [35] Lin N. (2017), *Building a Network Theory of Social Capital*, [in:] N. Lin, K. Cook, R.S. Burt (eds.), *Social Capital. Theory and Research*, Routledge, Abingdon.
- [36] Mosher F.C. (1979), *The GAO: The Quest for Accountability in American Government*, Westview Press, Boulder, Colorado, The United States.
- [37] NAO (2004), *HM Customs and Excise: Tackling VAT Fraud*, <https://www.nao.org.uk/report/hm-customs-and-excise-tackling-vat-fraud/>, access date: 29.04.2022.
- [38] Natalier K., Willis K. (2008), *Taking Responsibility or Averting Risk? A Socio-cultural Approach to Risk and Trust in Private Health Insurance Decision*, „Health Risk & Society”, Vol. 10, No. 4, pp. 399–411.
- [39] National Audit Office Malta (2022), *Search VAT Fraud*, <https://nao.gov.mt/en/search>, access date: 02.01.2022.
- [40] National Audit Office, *Search Results for VAT Fraud*, <https://www.nao.org.uk/site-search/#stq=VAT%20fraud&stp=1>, access date: 02.01.2022.
- [41] Nygård O.E., Slemrod J., Thoresen T.O. (2019), *Distributional Implications of Joint Tax Evasion Distribution and Joint Tax Evasion*, „The Economic Journal”, Vol. 129, No. 620, pp. 1894–1923.
- [42] Pollitt C., Girre X., Lonsdale J., Mul R., Summa H., Waerness M. (2002), *Performance or Compliance? Performance Audit and Public Management in Five Countries*, Oxford University Press, New York.
- [43] Putnam R.D. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster, New York.
- [44] Romanian Court of Accounts (2014), *Synthesis of the Public Report for the Year 2012*, https://www.curteadeconturi.ro/uploads/96c6e202/9006f2b6/978247b8/d1c7a751/ad6a8863/488af6ca/a18ebfd3/ad599163/SINTEZA_RPA_2012_EN.pdf, access date: 03.01.2022.
- [45] Romanian Court of Accounts (2017), *Summary of the Public Report for 2016*, https://www.curteadeconturi.ro/uploads/a5040549/51fc2d37/5c3b2fd0/045674f6/15b0e18c/aebb-025f/7ddcee5f/2071bb3a/SintezaRaportuluipublic2016_EN.pdf, access date: 05.01.2022.
- [46] Romanian Court of Accounts (2019), *Synthesis of the Public Report for the Year 2017*, https://www.curteadeconturi.ro/uploads/6571b364/14f5d79d/cd441da2/da373368/433541d5/c099f4f4/9733d61c/2a481a9c/Sinteza_Raportului_public_pe_anul_2017_publicare_EN.pdf, access date: 06.01.2022.
- [47] Romanian Court of Accounts (2020), *Synthesis of the Public Report for the Year 2018*, https://www.curteadeconturi.ro/uploads/2008061c/9a7f1349/e71f8724/787b2265/29596bac/a3c3da9e/a31a6eae/95543b3e/Sinteza_RPA_2018_engleza_pt_site.pdf, access date: 05.01.2022.
- [48] Romanian Court of Accounts, *Synthesis of Audit Reports Published in 2012–2018*. <https://www.curteadeconturi.ro/en/publications/64-audit-reports>, access date: 23.01.2022.
- [49] Sarnowski J., Selera P. (2019), *Reducing the VAT gap: Lessons from Poland*, Polish Economic Institute, Warsaw.
- [50] Snyder H. (2019), *Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines*, „Journal of Business Research”, Vol. 104, pp. 333–339.
- [51] Styles Ch., Patterson P.G., Ahmed F. (2008), *A Relational Model of Export Performance*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 39, No. 5, pp. 880–900.
- [52] Sułkowski Ł. (2013), *Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydanie II, Oficyna a Wolter Kluwer business, Warszawa, s. 268–290.
- [53] Tansley C., Newell S. (2007), *Project Social Capital, Leadership and Trust: A Study of Human Resource Information Systems Development*, „Journal of Managerial Psychology”, Vol. 22, No. 4, pp. 350–368.
- [54] Taxback International, *The 2019 VAT Gap Report Reveals €137 Billion in Lost VAT Revenues within EU Countries*, <https://taxbackinternational.com/blog/eu-vat-gap-report-2019>, access date: 9.12.2019.
- [55] The European Commission (2021), *VAT Gap: While Gap Continues to Decrease, EU Countries Lost €134 Billion in VAT Revenues in 2019. Press Release*, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_6466, access date: 21.06.2022.
- [56] The European Court of Auditors (2015), *Special Report Tackling Intra-Community VAT Fraud: More Action Needed. Luxembourg*, https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR15_24/SR_VAT_FRAUD_EN.pdf, access date: 23.03.2022.
- [57] The European Court of Auditors (2019), *Public Audit in the European Union. The Supreme Audit Institutions of the EU and Its Member States. Strasbourg*, <http://publications.europa.eu/webpub/eca/book-state-audit/en/#A-10>, access date: 23.03.2022.
- [58] Tzafirir S.S. (2005), *The Relationship between Trust, HRM Practices and Firm Performance*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 16, No. 9, pp. 1600–1622.
- [59] Weber J.M., Malhotra D., Murnighan J.K. (2004), *Normal Acts of Irrational Trust: Motivated Attributions and the Trust Development Process*, „Research in Organizational Behavior”, Vol. 26, pp. 75–101.

Rola najwyższych organów kontroli państwowej w eliminowaniu luki w podatku VAT w krajach europejskich. Analiza komparatywna

Streszczenie

Niniejsze opracowanie jest kontynuacją dotychczasowych badań dotyczących wielopłaszczyznowej roli najwyższych organów kontroli państwowej (NOK) we wzmacnianiu kapitału społecznego i usprawnianiu funkcjonowania organizacji publicznych. Stwierdzono, że organizacje międzynarodowe utworzone przez NOK powinny uwzględniać problem luki VAT w swoich strategiach kontroli. Ponadto powinny zacieśniać współpracę międzynarodową, w tym szkoleniową, biorąc pod uwagę, że nieprawidłowościom w rozliczeniach VAT występujących we

wszystkich państwach członkowskich Unii Europejskiej sprzyja specyfika transakcji wewnątrzspółnotowych. Słabości instytucjonalne w ściąganiu podatków świadczą o niskim potencjale państwa. Ze względu na brak publicznie dostępnych informacji nie ustalono, czy NOK z badanych krajów o największych rozmiarach luki w podatku VAT – Malty i Grecji – przeanalizowały przyczyny jej powstania. Badane NOK z innych krajów – Wielkiej Brytanii, Niemiec, Rumunii i Włoch – przeanalizowały przyczyny nieskutecznego zmniejszania rozmiarów luki podatkowej. Ich badania nie obejmowały jednakże sposobu zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach podatkowych.

Tymczasem kwestia ta jest kluczowa nie tylko z punktu widzenia skuteczności prewencji podatkowej, ale szerzej z perspektywy wzmocnienia kapitału społecznego. Sformułowane kierunkowe propozycje kontroli skuteczności ograniczania luki w podatku VAT, ze względu na swoją uniwersalność, mogą znaleźć zastosowanie w różnych krajach.

Słowa kluczowe

luka w podatku VAT, oszustwa podatkowe, zarządzanie publiczne, najwyższe organy kontroli państwowej

ELASTYCZNOŚĆ ZATRUDNIENIA PRACOWNIKÓW W UJĘCIU RÓŻNYCH MODELI ZATRUDNIENIA

DOI: 10.33141/po.2022.09.03

Przegląd Organizacji, Nr 9(992), 2022, s. 19-24

www.przegladorganizacji.pl

Czesław Zajac
Grzegorz Przystarz

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Otoczenie współczesnych przedsiębiorstw, w którym można zaobserwować, gwałtowny rozwój nowoczesnych technologii, postępującą globalizację, wirtualizację i digitalizację, oddziałuje na kształt i przebieg procesów gospodarczych, w tym także procesów biznesowych zachodzących wewnątrz przedsiębiorstw oraz w sferze różnorodnych relacji pomiędzy nimi a otoczeniem. Wymienione wyżej zjawiska wywierają wpływ także na odmienne od dotychczasowych podejścia pracodawców do kształtowania zatrudnienia i organizacji czasu pracy. Biorąc również pod uwagę rosnący udział w strukturach zatrudnienia wielu przedsiębiorstw pracowników młodej generacji (tzw. generacja Y oraz generacja Z), którzy dzielą inne, niż starsze pokolenia, wartości organizacyjne, otrzymuje się bardzo niejednorodne i złożone spektrum modeli zatrudnienia. Odmienne, w porównaniu z pracownikami starszych generacji, podejście do samej pracy reprezentantów młodego pokolenia, ich zaangażowanie w wykonywanie zadań i wypełnianie obowiązków pracowniczych, rozumienie i przestrzeganie lojalności skłania pracodawców do poszukiwania nowych form zatrudnienia, uwzględniających oczekiwania, aspiracje i postawy zarówno młodszych, jak i starszych wiekowo pracobiorców. Wspólnym mianownikiem takich poszukiwań, a zarazem wyróżnikiem współczesnych koncepcji i modeli zatrudnienia jest rosnące ich uelastycznianie. Jest to także pewna konieczność, wynikająca z dążenia do dostosowania (dopasowania) praktycznych rozwiązań w sferze

konstrukcji form zatrudnienia do współczesnych modeli karier zawodowych preferowanych przez młodszych pracowników oraz ich słabnącego zainteresowania wiązaniem się z jednym pracodawcą na całe życie. Elastyczność zatrudnienia w znaczeniu ogólnym rozumiana jest jako zdolność adaptacji do nowych, dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych i technologicznych. W odniesieniu do pojęć „zatrudnienie” i „kształtowanie zatrudnienia” rozumiana jest ona jako elastyczność zarówno form zatrudnienia, jak i form organizacji pracy oraz czasu pracy.

Elastyczne formy zatrudnienia utożsamiane są z niestandardowymi formami zatrudnienia. W systemie prawnym w naszym kraju nie są zdefiniowane niestandardowe formy zatrudnienia. Określone są jedynie typowe formy zatrudnienia oparte na umowie o pracę na pełny etat, na czas nieokreślony. Praca wykonywana jest w siedzibie pracodawcy w stałych godzinach. Pracodawca sprawuje bieżące kierownictwo nad jej świadczeniem. Jest to uproszczenie, ponieważ na elastyczność zatrudnienia wpływa wiele czynników. Czynniki te zmieniają się w czasie. Dlatego też powszechnie przyjmuje się, że świadczenie pracy na innej podstawie prawnej niż zatrudnienie standardowe jest zatrudnieniem niestandardowym (Maliszewski, 2008, s. 13–15). Stosowanie niestandardowych, elastycznych form zatrudnienia pracowników, obok swobody doboru pracowników i różnicowania wynagrodzeń, jest jednym z kluczowych warunków wzrostu elastyczności przedsiębiorstwa (Bieliński i in., 2015, s. 34–35).



Celem opracowania jest przegląd różnych modeli zatrudnienia dokonany przez pryzmat odzwierciedlenia przez nie elastyczności zatrudnienia oraz zdefiniowanie kluczowych wyzwań i dylematów stosowania takich modeli. Przegląd ten został dokonany na podstawie analizy literatury przedmiotu. Badanie na potrzeby opracowania niniejszego artykułu przeprowadzono metodą desk research obejmującą analizę treści wybranych przedmiotowych pozycji bibliograficznych oraz analizę porównawczą. Korzystając z analiz wyników badań i wypowiedzi różnych autorów, przedstawiony został „fragment” stanu wiedzy w zakresie przedmiotu badań przeprowadzonych przez autorów artykułu. Analiza źródeł wtórnych nastąpiła tylko z baz Scopus, Web of Science i Google Scholar oraz łatwo dostępnych raportów w wersji elektronicznej. Kryteria wyszukiwania objęły frazy: „elastyczne modele zatrudnienia” i „elastyczne formy zatrudnienia” lub „flexible models of employment” i „flexible forms of employment”. Wykorzystano źródła o otwartym dostępie w językach angielskim i polskim. Źródła zostały zawężone do lat 2000–2019.

Modele zatrudnienia w świetle cyklu rozwojowego organizacji i warunków otoczenia

Współczesne modele zatrudnienia i ich zmiany pozostają pod silnym wpływem wielu wewnętrznych i zewnętrznych czynników związanych z funkcjonowaniem organizacji. Można przyjąć z dużym prawdopodobieństwem, że oddziaływanie otoczenia oraz środowiska wewnętrznego organizacji na różnicowanie modeli zatrudnienia w bliższej i dalszej przyszłości będzie się nasilać. Uwzględniając również fakt malejącego u pracobiorców poczucia bezpieczeństwa oraz zmniejszającego się oczekiwania przez nich „robienia własnej kariery zawodowej” (Bernstrom i in., 2019, s. 234–248) u jednego pracodawcy oraz biorąc pod uwagę fazę rozwoju organizacji, w której świadczą oni pracę, otrzymuje się złożony i skomplikowany kontekst, w ramach którego można obserwować współczesne modele zatrudnienia. Kryterium cyklu rozwojowego organizacji oraz warunków ich otoczenia pozwala wyodrębnić tradycyjny, stały, zmienny oraz mieszany model zatrudnienia (Sekuła, 2001, s. 64–65).

Tradycyjny model zatrudnienia jest praktycznie stosowany w małych lub średnich przedsiębiorstwach charakteryzujących się niskim poziomem elastyczności i funkcjonujących w relatywnie stabilnym otoczeniu. Do takich przedsiębiorstw należy zaliczyć przedsiębiorstwa budowlane, ogrodnicze lub rolne, wytwarzające, przy wykorzystaniu prostych technologii produkcji, na skalę masową, jednorodne wyroby, dla mało wymagających odbiorców. Do uruchamiania i prowadzenia takiej produkcji potrzebni są pracownicy o średnich kwalifikacjach. Są oni pozyskiwani na lokalnych rynkach pracy, czasami za granicą. Pracodawcy stosują wobec nich podejście oparte na założeniach modelu sita, w którym przewiduje się niskokosztowy dobór kandydatów do pracy, brak nakładów na inwestowanie w rozwój zawodowy i osobowościowy pracowników oraz szybką i częstą ich wymianę. Kulturę

organizacyjną przedsiębiorstw stosujących tradycyjny model zatrudnienia cechuje silna wewnętrzna rywalizacja pracowników, twardość oraz bezkompromisowość ich postaw. Taką kulturę można traktować jako tzw. męską kulturę organizacyjną. W przedsiębiorstwach kształtujących swoje zatrudnienie na bazie tradycyjnego modelu zatrudnienia występują pracownicze stosunki pracy oparte na wykorzystywaniu różnych form zatrudnienia, czyli umów o pracę zawieranych zarówno na czas nieokreślony, jak i na czas określony oraz umów cywilnoprawnych.

Stąły model zatrudnienia występuje w przedsiębiorstwach o relatywnie stabilnej sytuacji, w których nie zachodzi konieczność podejmowania przedsięwzięć restrukturyzacyjnych i często związanych z nimi zwolnień grupowych, które generują dodatkowe koszty dla pracodawcy oraz wywołują wiele problemów zarówno dla zwalnianych pracowników, jak i tych, którzy pozostają w organizacji. W tego rodzaju modelu zatrudnienia do pracy przyjmowani są pracownicy o wysokich, uniwersalnych kompetencjach zawodowych, obdarzeni wysoką odpowiedzialnością zawodową, którzy potrafią samodzielnie wykonywać powierzone im zadania. Tacy pracownicy tworzą „rdzeń zatrudnienia” w przedsiębiorstwie. Powinni oni być przedsiębiorczy, innowacyjni i kreatywni, skłonni do podejmowania ryzyka oraz otwarci na nowe cele, wynikające ze zmieniającej się sytuacji w otoczeniu ich organizacji. Dla pracodawców oznacza to wysokie koszty już na etapie rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy, wysokie koszty ich wynagradzania oraz stałą konieczność inwestowania w rozwój zawodowy i osobowościowy swoich kluczowych pracowników. Wysokie koszty pracy w przedsiębiorstwach stosujących stały model zatrudnienia wynikają także z pojawiających się okresowo potrzeb dostosowania ich stanu i struktury zatrudnienia do zmieniającej się sytuacji na rynku i innych segmentach bliższego i dalszego otoczenia. Wpisuje się to w założenia modelu kapitału ludzkiego, związanego z podejściem pracodawcy do swoich pracowników opartym na kontraktach psychologicznych, bazujących na silnych, długookresowych i trwałych relacjach. Podstawą takich relacji jest mechanizm uczestnictwa w organizacji oparty na bazie zaufania i lojalności. Najważniejsze wymiary kultury organizacyjnej występującej w przedsiębiorstwach stosujących stały model zatrudnienia to zespołowość, współpraca, partnerstwo, mały dystans władzy oraz otwartość na zmiany. Ten model zatrudnienia związany jest z długoterminowym zatrudnieniem, a stosunki pracy kształtowane są przede wszystkim przez takie formy zatrudnienia jak umowy na czas nieokreślony oraz umowy cywilnoprawne o zarządzanie, czyli tzw. kontrakty menedżerskie.

Zmienny model zatrudnienia wpisuje się w koncepcję segmentacji rynku pracy (Bąk, 2009, s. 6) czy koncepcję prekariatu. Segmentację rynku pracy należy rozpatrywać w wymiarze makroekonomicznym – na poziomie całej gospodarki, w wymiarze mezoekonomicznym – na poziomie regionalnym oraz w mikroskali – na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw. Segmentacja rynku pracy, rozpatrywana z perspektywy przedsiębiorstwa, wskazuje na występowanie w nim zróżnicowanych grup zawodowych,

wyodrębnionych ze względu na wynagrodzenie, status, możliwości awansu zawodowego, formy zatrudnienia. Stanowi to praktyczne odzwierciedlenie postulatu elastycznego reagowania przez przedsiębiorstwo na zmiany w jego otoczeniu, a w konsekwencji potrzeby elastycznego kształtowania stanu i struktury jego zatrudnienia. W makroskali segmentacja rynku pracy prowadzi do powstawania tzw. dualnych rynków pracy, utworzonych z „przeciwstawnych” segmentów: segmentu rdzeniowego, złożonego z pracowników o wysokich kwalifikacjach, zatrudnianych długoterminowo na korzystnych warunkach oferowanych przez pracodawców, oraz segmentu peryferyjnego, złożonego z pracowników o niskich kwalifikacjach. Formalnoprawny status zatrudnienia ostatnich spośród wyżej wymienionych pracowników nie gwarantuje im poczucia stabilności i bezpieczeństwa (Peng i in., 2019). Występowanie wyżej wymienionych przeciwstawnych segmentów rynku pracy, złożonych z „przeciwstawnych” grup zawodowych prowadzi do powstawania różnic ekonomicznych oraz społecznych zarówno w makro-, jak i mikrowymiarze rozpatrywanego zagadnienia.

Przedsiębiorstwa stosujące zmienny model zatrudnienia „dyskontują” założenia zarówno modelu sita, jak i modelu kapitału ludzkiego w sferze kształtowania zatrudnienia oraz cały dostępny wachlarz form zatrudnienia, w zależności m.in. od grup zawodowych, sytuacji ekonomiczno-finansowej, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo, czy też fazy jego organizacyjnego rozwoju. W warunkach relatywnie stabilnej sytuacji podejście oparte na modelu kapitału ludzkiego dotyczy grup zawodowych skupiających pracowników tworzących tzw. rdzeń pracowniczy (*core employees*), natomiast podejście bazujące na założeniach modelu sita dotyczy tzw. pracowników peryferyjnych. Podejścia te mogą zmieniać się w czasie, w zależności od kontekstu sytuacyjnego oraz realizowanej przez przedsiębiorstwo w danym okresie strategii ogólnej i strategii personalnej, co może skutkować zmianą stosowanego do tej pory modelu zatrudnienia.

Mieszany model zatrudnienia występuje w przedsiębiorstwach, które zatrudniają pracowników stałych oraz tymczasowych, w pełnym i niepełnym wymiarze czasu pracy. Jest on swoistym przejawem dążenia przedsiębiorstwa do rozwiązania jednego z kluczowych paradoksów funkcjonowania współczesnych organizacji, a mianowicie pogodzenia stabilności i elastyczności zatrudnienia. Za swoiste panaceum na złagodzenie skutków tego rodzaju „bólaczki organizacyjnej” można uznać różne próby uelastyczniania zatrudnienia w zakresie jego form, czasu pracy oraz wynagradzania. Przy czym pojawia się w tym miejscu „ponownie” problem zachowania równowagi pomiędzy elastycznością a bezpieczeństwem zatrudnienia. Teoretycznym, z punktu widzenia ujęcia modelowego, a zarazem i praktycznym, z punktu widzenia zastosowania określonej koncepcji, odzwierciedleniem wyżej wymienionej równowagi jest coraz powszechniej aprobowana koncepcja flexicurity (Bekker, 2018, s. 175–192).

Koncepcja ta wychodzi naprzeciw oczekiwaniom wielu pracodawców i pracobiorców uzyskania balansu pomiędzy elastycznością zatrudnienia a bezpieczeństwem socjalnym

pracobiorców (De Cuyper i in., 2019, s. 173–192). Uznaje się coraz częściej, że wyżej wymienione filary tej koncepcji powinny być wzajemnie komplementarne. „Celem modelu flexicurity jest zagwarantowanie obywatelom Unii Europejskiej wysokiego poziomu pewności zatrudnienia” (Świątkowski 2015, s. 1–5), tzn. możliwości szybkiego znalezienia pracy na każdym etapie życia zawodowego i dużych szans rozwoju zawodowego w warunkach szybko zmieniającej się gospodarki.

We współczesnych realiach szczególnego znaczenia nabiera kategoria bezpieczeństwa, w tym bezpieczeństwa warunków pracy (Guest, Isaksson, 2019, s. 165–172). O bezpieczeństwie, o którym mowa, w dużym stopniu decydują wymiar i organizacja czasu pracy. Zagadnienie to nabrało ogromnego znaczenia pod koniec 2019 r., a zwłaszcza na początku roku 2020, w związku z sytuacją epidemiologiczną na świecie wywołaną przez pandemię koronawirusa COVID-19. Sytuacja ta z jednej strony wymusiła ograniczanie czasu pracy, zamykanie zakładów produkcyjnych, z drugiej zaś silnie skłoniła wielu pracodawców do stosowania tzw. pracy zdalnej, wykonywanej z miejsca zamieszkania. Doprowadziło to do tego, że część pracowników „pracuje niemal w sposób ciągły”, często nie biorąc pod uwagę ograniczeń prawnych czy dobowego wymiaru czasu pracy.

Przyjęcie kryterium roli i znaczenia elastycznych form zatrudnienia dla współczesnego rynku pracy umożliwi wyodrębnienie: komplementarnego, substytucyjnego, prozatrudnieniowego oraz opartego na umowie społecznej modelu zatrudnienia.

Komplementarny model zatrudnienia przybiera w praktyce różnorodne postacie w zakresie stosowanych przez pracodawców elastycznych form zatrudnienia, które stanowią uzupełnienie standardowych form zatrudnienia. Są one wyrazem dopasowania form zatrudnienia do zmieniających się potrzeb obu stron stosunku pracy, tj. pracodawców i pracobiorców. Dotyczy to sezonowych umów o pracę, umów na wykonywanie prac czasowych, zastępstw pracowników przebywających na urloпах, zwolnieniach chorobowych, umów o dzieło, np. o wykonanie usług konsultingowych. Analiza form zatrudnienia wykorzystywanych w różnych krajach wskazuje na rosnące znaczenie elastycznych nietypowych form, rozpatrywanych w kontekście uzupełniania przez nie form typowych.

Substytucyjny model zatrudnienia stanowi pewne rozszerzenie wyżej wymienionego komplementarnego modelu. W praktyce przybiera on postać modelu komplementarnego poszerzonego o umowy na czas nieokreślony, umowy o pracę na czas określony (tzw. umowy „zamknięte”) oraz umowy czasowe lub zatrudnienie na niepełny etat. Najważniejszym motywem skłaniającym pracodawców do stosowania tego modelu zatrudnienia jest dążenie do obniżania kosztów pracy oraz do uproszczenia, w razie potrzeby, rozwiązywania stosunku pracy z pracownikami, z którymi zamierzają się oni rozstać.

Najważniejsze założenia prozatrudnieniowego modelu zatrudnienia to:

1. „przedsiębiorcy zwiększać będą zatrudnienie, gdy koszty pracy będą niższe dzięki zwiększaniu liczby umów o pracę w niepełnym wymiarze czasu”;



2. segmentacja wewnętrznego rynku pracy: obok stałych pracowników powstaje duża grupa pracowników czasowych i wykonujących pracę w niepełnym wymiarze, niekiedy w formie dobrowolnej” (Florczyk, 2019, s. 58).

Skutkiem wykorzystywania w praktyce tego rodzaju modelu zatrudnienia jest upowszechnianie się „ubogich, mniej płatnych i gorzej chronionych miejsc pracy” (Florczyk, 2019, s. 58).

Model zatrudnienia oparty na umowie społecznej stanowi konstrukcję formalnopranego wymiaru stosunku pracy, zorientowaną na godzenie interesów pracodawców i pracobiorców. „Umowa społeczna” stanowiąca istotę formy zatrudnienia, określona przez taki model, wyznacza zarówno reguły zatrudnienia, jak i możliwe, dopuszczalne granice stosowania elastycznych form zatrudnienia.

Przyszłościowe koncepcje i modele zatrudnienia

Przyszłościowe modele elastycznego zatrudnienia naturalnie wkomponowane są w koncepcje oraz modele elastycznych organizacji. Zorientowane są one na uelastycznianie struktur i procesów organizacyjnych, metody, systemy i rozwiązania organizacyjne, prezentowane także w krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu. Do koncepcji i modeli elastycznych organizacji należą m.in.: koncepcja organizacji koniczyny Ch. Handy’ego, model elastycznej firmy J. Atkinsona, koncepcja odchudzonej organizacji (*lean organization*) czy koncepcja tzw. turkusowej organizacji (Machol-Zajda, 2008). Do drugiej spośród wyżej wymienionych grup rozwiązań można zaliczyć m.in.: wyszczuplony system zarządzania zasobami ludzkimi (*Lean HR Management*), podejście sytuacyjne bazujące na poszukiwaniu możliwości obniżania kosztów zatrudnienia, outsourcing, outplacement oraz nowe metody organizacji pracy, sprzyjające poszerzaniu zakresu autonomii pracowników w sferze realizacji zadań.

Koncepcja organizacji koniczyny przekłada się na strukturę zatrudnienia, którą tworzą segmenty odpowiadające czterem listkom koniczyny:

- segment tzw. kluczowych pracowników o wysokich kwalifikacjach, do których zaliczani są menedżerowie i specjaliści (jest to tzw. trzon, rdzeń zatrudnienia (*core employees*));
- segment pozostałych specjalistów zatrudnionych na podstawie krótkoterminowych umów o pracę;
- segment pracowników zatrudnianych sezonowo oraz pracowników zatrudnianych w niepełnym wymiarze czasu pracy;
- segment byłych pracowników danego pracodawcy wykonujących pracę na jego rzecz, ale zatrudnionych u innego pracodawcy (*outsourced services*).

Drugi i trzeci z wyżej wymienionych segmentów stanowią przykład zatrudnienia peryferyjnego i można potraktować je jako swoisty parasol ochronny dla rdzenia zatrudnienia, określonego przez pierwszy segment (Lundy, Cowling, 2000, s. 151).

Odpowiednikami segmentów zatrudnienia wymienionych w koncepcji organizacji koniczyny są cztery warstwy zatrudnienia określone w modelu elastycznej firmy. W modelu

elastycznej firmy wyodrębnione zostały następujące warstwy zatrudnienia:

- warstwa pracowników podstawowych, którzy tworzą tzw. wewnętrzny, pierwotny rynek pracy (*professional core*);
- warstwa pracowników peryferyjnych, których liczba ulega znacznym zmianom wraz ze zmianami zapotrzebowania na takich pracowników (*flexible workforce*);
- warstwa pracowników luźno związanych z pracodawcą, zatrudnionych na własny rachunek, podwykonawców, pracowników tymczasowych z agencji pracy oraz innych zleceniobiorców (*contracted professionals*);
- warstwa byłych pracowników danego pracodawcy wykonujących pracę na jego rzecz, ale zatrudnionych u innego pracodawcy (*outsourced services*).

Pracownicy podstawowi posiadają komplementarne i substytucyjne kwalifikacje z punktu widzenia potrzeb pracodawcy. Można zatem określić ich mianem pracowników obdarzonych atrybutem wysokiej funkcjonalności, dzięki czemu są oni w stanie realizować zmieniające się cele i zadania organizacji, w której pracują. Dlatego w praktyce uznawani są za rdzeń potencjału pracy, cenny kapitał, który wymaga szczególnej troski ze strony pracodawcy. Rdzeń ten tworzą menedżerowie reprezentujący wszystkie poziomy zarządzania oraz specjaliści – przedstawiciele różnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Zatrudniani są oni zazwyczaj na podstawie umów o pracę, zawieranych na czas nieokreślony lub na podstawie długoterminowych kontraktów menedżerskich.

Pracownicy peryferyjni „są to zwykle pracownicy o kwalifikacjach łatwo dostępnych na rynku pracy, których pozyskanie jest szybkie, łatwe i mało kosztowne” (Florczyk, 2019, s. 62). Tę warstwę pracowników charakteryzuje wysoki poziom elastyczności ilościowej. Stąd też pracodawcy są w stanie relatywnie łatwo pozyskać ich na lokalnym rynku pracy, w miarę zmieniających się potrzeb. Kierują się również kryterium minimalizacji kosztów pracy oraz preferują stosowanie elastycznych form zatrudnienia: m.in. okresowe oraz sezonowe umowy o pracę, praca w niepełnym wymiarze czasu, telepraca, job sharing, leasing pracowniczy.

Pracowników ulokowanych w trzeciej z wyżej wymienionych warstw zatrudnienia cechuje wysoka elastyczność płacowa. Ich wynagrodzenia uzależnione są bowiem od popytu i podaży na pracowników o określonych kwalifikacjach na lokalnych rynkach pracy, a zatrudniający ich pracodawcy kierują się minimalizacją kosztów pracy oraz wykazują skłonność do stosowania outsourcingu.

Czwarta wymieniona wyżej warstwa pracowników jest efektem coraz bardziej upowszechniającego się w praktyce zjawiska outsourcingu wielu zadań i funkcji, które były dotychczas realizowane przez przedsiębiorstwa.

Przejawem skłonności pracodawców do stosowania elastycznych, oszczędnych metod pracy jest także koncepcja wyszczuplonej lub odchudzonej organizacji oraz koncepcja tzw. turkusowej organizacji. Pierwsza z wyżej wymienionych koncepcji przekłada się w sferze społecznej organizacji na upowszechnianie się wyszczuplonych systemów zarządzania zasobami ludzkimi (*Lean HR Management*). Najważniejsze elementy takich systemów to: spłaszczony struktury organizacyjne, rotacje pracowników na stanowiskach, które

sa traktowane jako ścieżka awansu zawodowego, system wynagrodzeń uwzględniający warunki pracy, regularne badania opinii pracowników, regulacja zatrudnienia bazująca na wykorzystaniu różnych elastycznych form zatrudnienia (Gableta, 2003, s. 388). Koncepcja tzw. turkusowej organizacji, która coraz częściej spotykana jest w praktyce w ostatnich latach, stanowi, jak podkreśla M. Florczyk, przykład przedsiębiorstwa, „w którym nie ma hierarchii i znanych dotąd tzw. systemów motywacyjnych, każdy zatrudniony w nim pracownik ma przestrzeń do rozwoju, a jednocześnie jest odpowiedzialny za efekty działania i realizację celów firmy. Problemy są rozpatrywane przez zespoły doradcze, a cała organizacja jest transparentna” (Florczyk, 2019, s. 67). Najważniejsze zasady turkusowej organizacji obejmują: samoorganizację, czyli umiejętność i zdolność pracowników do samozarządzania, przyjmowanie przez nich odpowiedzialności oraz elastyczne dostosowywanie się pracodawców do zewnętrznych i wewnętrznych wyzwań.

Wzrost znaczenia podejścia sytuacyjnego, jako czynnika wywierającego silny wpływ na uelastycznianie zatrudnienia we współczesnych przedsiębiorstwach i innych organizacjach, jest coraz powszechniej podkreślany w teorii i praktyce zarządzania kapitałem ludzkim. Podejście sytuacyjne, o którym mowa, powinno uwzględniać w rozpatrywanym kontekście m.in.: obszar funkcjonalny przedsiębiorstwa, grupę (warstwę) pracowników, czas związany ze zmianami popytu na zatrudnienie na lokalnych rynkach pracy oraz rachunek ekonomicznej opłacalności zatrudnienia, zorientowany na rozpoznawanie możliwości obniżania kosztów zatrudnienia. Jedną z takich możliwości, wykorzystywaną przez pracodawców, jest outsourcing. Do najważniejszych bowiem założeń stosowania w praktyce tej przekrojowej, dynamicznej koncepcji i metody zarządzania należy także obniżanie kosztów wydziałanych zadań. Wydzielanie zadań prowadzi również do decyzji o redukcji zatrudnienia. Zwalnianie pracowników powinno być powiązane z programami wsparcia dla odchodzących pracowników, realizowanymi w ramach tzw. outplacementu. Pracownicy odchodzący z pracy w przedsiębiorstwach na skutek wykorzystywanego przez nie outsourcingu, często powracają do organizacji swoich byłych pracodawców na podstawie samozatrudnienia. Oznacza to zerwanie dotychczasowych relacji pracodawca – pracobiorcy, ale zarazem przykładem uelastyczniania zatrudnienia. Pracodawcy wykorzystujący różne programy outplacementowe powinni również obejmować nimi pracowników, którzy pozostają w przedsiębiorstwie, po to by ograniczać wśród nich poczucie niepewności, a nawet strachu przed potencjalnym zwolnieniem z pracy w bliższej lub dalszej przyszłości. Mogą oni preferować jedno z dwóch modelowo skrajnych podejść, czyli zachowywać się jak wymagający ojciec albo jak troskliwa matka (Cartwright, Cooper, 2001, s. 59–65).

Postępujące procesy uelastyczniania zatrudnienia we współczesnych organizacjach wymagają:

- wydzielenia w strukturze zatrudnionych pracowników jego stałej i peryferyjnej warstwy i co się z tym wiąże stabilnych i niestabilnych stanowisk (miejsce wykonywania pracy);

- odpowiedniego powiązania form zatrudnienia z formami pracy oraz formami organizacji czasu pracy;
- wyboru (zakontraktowania) zewnętrznych pracowników (pracobiorców) i wiązania ich z organizacją na podstawie samozatrudnienia (Gableta, 2003, s. 125).

Przedstawione w tej części opracowania przyszłościowe modele zatrudnienia, które są wkomponowane w koncepcje elastycznych organizacji, nie wyczerpują pełnego katalogu możliwych rozwiązań odnośnie do zatrudniania pracowników w różnych organizacjach w bliższej i dalszej przyszłości. Nie da się bowiem dziś przewidzieć, w jakim kierunku rozwijać się będą zarówno modelowe ujęcia elastycznego zatrudnienia, jak i ich praktyczne odzwierciedlenie w różnych kontekstach organizacyjnych i biznesowych. Wybór elastycznej formy świadczenia pracy powinien wynikać z przyjętego modelu polityki personalnej oraz dokładnego rozpoznania zapotrzebowania pracowników i organizacyjnych możliwości jego efektywnego zaspokojenia. Ważnym kryterium oceny zasadności zastosowania w praktyce konkretnego rozwiązania w zakresie elastycznego zatrudnienia będzie odpowiedź na pytanie: Czy i w jakim zakresie wykorzystana forma zatrudnienia spełnia oczekiwania pracowników i pracodawców?

Podsumowanie

Zaprezentowane w sposób syntetyczny modele i koncepcje elastycznego zatrudniania pracowników w praktyce funkcjonowania współczesnych organizacji, a w szczególności różnych przedsiębiorstw, generują wiele trudnych dylematów i wyzwań w sferze HRM. Skłaniają one również decydentów do nowego podejścia do zarządzania ich kapitałem ludzkim (zarządzania zasobami ludzkimi). Do takich kluczowych wyzwań i dylematów, o których powyżej mowa, należy zaliczyć:

- zróżnicowane i adekwatne do zmieniających się potrzeb organizacji podejście do zarządzania różnymi segmentami pracowników ze szczególnym uwzględnieniem ich podziału na pracowników kluczowych i pracowników peryferyjnych oraz braniem pod uwagę różnorodności wiekowej pracowników;
- budowanie efektywnej harmonii i konsensusu pomiędzy pracownikami reprezentującymi pokolenia: X, Y i Z;
- tworzenie operacyjnych rozwiązań w przestrzeni społecznej organizacji, które umożliwią jej kierownictwu odpowiednio szybkie i elastyczne reagowanie na zmiany w bliższym i dalszym otoczeniu;
- wypełnianie przez menedżerów HR funkcji strategicznego partnera dla naczelnego kierownictwa organizacji oraz udzielanie fachowego wsparcia w sferze kadrowej dla jej menedżerów średniego szczebla oraz kierowników liniowych;
- skuteczne wspieranie kierownictwa organizacji w procesach integracji strategicznej, budowanie klimatu zaufania i współpracy oraz zarządzania poprzez kluczowe wartości organizacyjne.

Zawarte w opracowaniu rozważania na temat elastycznych form zatrudnienia w ujęciu modelowym nie

wyczerpują problematyki stanowiącej przedmiot badań jego autorów. Analiza omawianego zagadnienia wymaga wielowymiarowego i interdyscyplinarnego podejścia, które pozwoliłoby ocenić nie tylko efekty i szanse, ale również zagrożenia i ryzyka związane z wykorzystaniem w praktyce określonej formy elastycznego zatrudnienia. Ważne jest także przy prowadzeniu takiego badania uwzględnienie kontekstu demograficznego oraz kultury organizacyjnej. Zamiarem autorów opracowania jest kontynuowanie przedmiotowych badań w zakresie: eksploracji motywów wykorzystywania elastycznych form zatrudnienia przez „elastycznych pracodawców” o różnych profilach oraz zmian w zakresie wykorzystania ww. form w wyniku szerokiego wprowadzenia zatrudnienia w formie zdalnej wywołanego przez pandemię COVID-19. Plany badawcze autorów obejmują także pogłębioną analizę i ocenę uwarunkowań stosowania elastycznych form zatrudnienia z perspektywy pracowników i pracodawców, w wymiarze społecznym, organizacyjnym i ekonomicznym.

prof. dr hab. Czesław Zajac
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0003-2407-7232
e-mail: czeslaw.zajac@ue.wroc.pl

mgr Grzegorz Przystarz
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Szkoła Doktorska
ORCID: 0000-0001-9680-6225
e-mail: grzegorz.przystarz@ue.wroc.pl

Bibliografia

- [1] Bąk E. (2009), *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- [2] Bernstrom V.H., Drange I., Mamelund S.E. (2019), *Employability as an Alternative to Job Security*, „Personnel Review”, Vol. 48 No. 1, pp. 234–248.
- [3] Bekker S. (2018), *Flexicurity in the European Semester: Still a Relevant Policy Concept?* „Journal of European Public Policy”, No. 25, pp. 175–192.
- [4] Bieliński A., Giedrewicz-Niewińska A., Szablowska-Juckiewicz M. (2015), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy*, Difin, Warszawa.
- [5] Cartwright S., Cooper C.L. (2001), *Kiedy firmy łączą się lub są przejmowane. Strategie, konflikty, rozwiązania*, Petit, Warszawa.
- [6] De Cuyper N., Piccoli B., Fontinha R. (2019), *Job Insecurity, Employability and Satisfaction among Temporary and Permanent Employees in Post-crisis Europe*, „Economic and Industrial Democracy”, Vol. 40, No. 2, pp. 173–192.
- [7] Florczyk M. (2019), *Elastyczne formy zatrudnienia na przykładzie przedsiębiorstw funkcjonujących na Dolnym Śląsku* (niepublikowana rozprawa doktorska), Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
- [8] Gableta M. (2003), *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- [9] Guest D.E., Isaksson K. (2019), *Temporary Employment Contracts and Employee Well-being during and after the Financial CRISIS: Introduction to the Special Issue*, „Economic and Industrial Democracy”, Vol. 40, No. 2, pp. 165–172.
- [10] Lundy O., Cowling A. (2000), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- [11] Machol-Zajda L. (2008), *Rozwój elastycznych form pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 5, s. 11–27.
- [12] Maliszewski R. (2008), *Badanie czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce*, Wyższa Szkoła Zarządzania Personelem, Warszawa.
- [13] Peng M.Y. (2019), *A Comparative Study of the Relationship among Antecedents and Job Satisfaction in Taiwan and Mainland China: Employability as Mediator*, „International Journal of Environmental Research and Public Health”, Vol. 16, No. 14, art. 2613.
- [14] Sekuła Z. (2001), *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
- [15] Świątkowski A.W. (2015), *Flexicurity – unijna strategia elastycznego zatrudnienia*, „Polityka Społeczna”, Nr 1, s. 1–7.

Flexibility of Employees' Employment in the Light of Different Models of Employment

Summary

In this paper the authors have presented flexibility in the employment of staff in the light of different models of employment. These models have been distinguished on the framework of such criteria like: the cycle of the organization's development and conditions of its environment, and the role and the meaning of flexible forms of employment for the contemporary labour market. These models have been portrayed in the perspective of the transfer of them to the practice and the use of forms of the employment of staff, approaches of organisation to human capital management, key organisational values and the character of psychological contracts. Progressive models of flexible employment have also been presented in the paper. These models are oriented on the flexibility of systems and organisational solutions presented in domestic and foreign publications. The crucial problems related to flexible forms of employment include: the necessity of differentiated human resources management due to generation diversity of employees, building up the harmony between X, Y and Z generations of employees, creating effective organisational systems and solutions facilitating flexible reactions to changes occurring in the environment of contemporary organisations.

Keywords

flexibility, employment, flexible models of employment, flexible forms of employment

SAMOCHOODY ELEKTRYCZNE NIE DLA POLAKA? BADANIE EMPIRYCZNE OPINII I OCZEKIWAŃ POTENCJALNYCH NABYWCÓW

DOI: 10.33141/po.2022.09.04

Przegląd Organizacji, Nr 9(992), 2022, s. 25-32

www.przegladororganizacji.pl

Anna Kowalska-Pyzalska
Marek Kott
Anna Skowrońska-Szmer
Joanna Kott
Rafał Michalski

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Sektor transportu odpowiada za dużą część emisji gazów cieplarnianych i tym przyczynia się do rosnącego zanieczyszczenia środowiska (Chang i in., 2015; Godzisz i in., 2021). Jednym z proponowanych rozwiązań, mających zmniejszyć negatywny wpływ transportu oraz poprawić efektywność paliwową, jest wprowadzenie na rynek pojazdów napędzanych paliwami alternatywnymi (*alternative fuel vehicle*, AFV), wśród których wyróżnia się przede wszystkim: hybrydowe pojazdy elektryczne (HEV), hybrydowe pojazdy typu plug-in z możliwością ładowania (PHEV) i pojazdy elektryczne (BEV) (Chang i in., 2015; Wang i in., 2019). AFV są również postrzegane jako wielka szansa na inteligentną mobilność w miastach, co ma przyczynić się do poprawy warunków życia mieszkańców, zwiększenia poziomu zrównoważenia i innowacyjności w aglomeracjach (Wang i in., 2019; Bogacki, Bzdziuch, 2019). Ze względu na potencjalne korzyści AFV większość państw zdecydowała się wprowadzić różne systemy wsparcia, aby skłaniać konsumentów do zakupu pojazdów z grupy AFV i tym samym przyczynić się do rozwoju zrównoważonego systemu transportu (Kamiya i in., 2019; Zawieska, Pierigeud, 2018).

Celem pracy jest pokazanie głównych barier, ale też i szans rozwoju rynku AFV w Polsce pod kątem tworzenia skutecznych strategii marketingowych przez sprzedawców w branży automotive. Praca odpowiada na trzy pytania badawcze: (1) Jak obecny poziom wiedzy i świadomości potencjalnych nabywców samochodów wpływa na ich opinie i preferencje względem aut zasilanych paliwami alternatywnymi, (2) Jakie są przyczyny niskiej sprzedaży aut AFV w Polsce, (3) Jakie działania marketingowe powinni podejmować sprzedawcy AFV w celu zwiększenia zainteresowania nabywców.

W pracy wykorzystano dwie podstawowe metody badawcze, jakimi są przegląd literatury oraz badanie ilościowe przeprowadzone za pomocą wywiadu telefonicznego. Praca ma następującą strukturę. Na wstępie omówione są czynniki mające wpływ na akceptację pojazdów AFV, na zainteresowanie i sprzedaż tego segmentu w świetle badań światowych i krajowych. Dalej omówiona jest metodologia przeprowadzonych badań oraz otrzymane wyniki, a w szczególności: syntetyczny opis rynku AFV w Polsce, w tym aspekty ekonomiczno-prawne warunkujące jego obecną strukturę, oraz wyniki badania

empirycznego wskazujące na obecny poziom zainteresowania i wiedzy Polaków w stosunku do AFV oraz ich preferencje odnośnie do zakupu auta. Na końcu zawarta jest dyskusja oraz przedstawione są rekomendacje dotyczące strategii marketingowych dla sprzedawców w branży automotive¹.

Akceptacja i zainteresowanie konsumentów autami AFV w świetle badań naukowych

Bloomberg NEF (2020) przewiduje, że sprzedaż nowych samochodów elektrycznych wzrośnie z 2,7% w 2020 r. do 58% do 2040 r. Aby tego dokonać i dostosować się do planów zawartych w programie „Fit for 55” (2021), kraje zmieniają swoje podejście do tradycyjnego transportu drogowego. Niektóre badania sugerują, że dobrą drogą do tego jest ograniczenie emisji spalin poprzez znaczące zwiększenie udziału w rynku motoryzacyjnym samochodów z napędem alternatywnym (Larson i in., 2014). Jest to również postrzegane jako rozwiązanie zgodne z kierunkiem zrównoważonego rozwoju, zwłaszcza w tak zwanych inteligentnych miastach (Kumar, Alok, 2020). Należałoby zatem znacząco zwiększyć liczbę konsumentów, którzy byliby zdecydowani na zakup samochodu z grupy AFV. Dlatego też badacze na całym świecie starają się zidentyfikować czynniki, które z jednej strony są przyczyną powolnego rozwoju elektromobilności w poszczególnych krajach, a z drugiej strony zachęciłyby konsumentów do zakupu samochodów z napędem alternatywnym (Cecere i in., 2018). W praktyce wyniki tych badań mogą dostarczyć rozsądnych wskazówek dotyczących tworzenia strategii marketingowych dla branży motoryzacyjnej. Mogą one stanowić również wskazówki dla decydentów czy rządów, aby zwiększyć funkcjonalność i adekwatność prowadzonej przez nich polityki wsparcia elektromobilności.

Polityka rządowa coraz bardziej interweniuje na rynku motoryzacyjnym, aby swymi bonusami zachęcić konsumentów do nabywania samochodów z napędem niekonwencjonalnym. Rzeczywiście tak się dzieje, gdyż rośnie różnorodność dostępnych modeli BEV, zwiększa się ich zasięg, a także zmniejszają się koszty produkcji dzięki ekonomii skali, co pomaga im stać się bardziej konkurencyjnymi (Reimers, 2021). Nie wszystkie zachęty proponowane



przez rządy są jednakowo skuteczne i nie we wszystkich krajach sprawdzają się te same bonusy. Kluczowa jednak zdaje się być rola zachęt finansowych (Nadel, 2019). Jednakże, jak wskazują badania, również inne udogodnienia są priorytetowe dla konsumenta, jak na przykład instalacja i utrzymywanie odpowiedniej sieci ładowarek, aby nie ograniczać zasięgu pojazdów czy inwestycji w programy informacyjne w celu przyspieszenia przejścia na transport wolny od paliw kopalnych (Broadbent i in., 2018).

W Polsce elektromobilność stanowi istotny element polityki rządu. Jednak pomimo stopniowo rosnącego udziału AFV w rynku nadal zdecydowana większość Polaków decyduje się na zakup aut z silnikiem konwencjonalnym, najczęściej na rynku wtórnym. Na taki stan rzeczy ma wpływ wiele czynników, między innymi niestabilne prawo, niewystarczająca sieć stacji ładowania oraz wysoka cena w porównaniu do samochodów konwencjonalnych (Kowalska-Pyzalska i in., 2020).

Wyniki badań wskazują, że wszystkie te czynniki można podzielić na dwie grupy: takie, które przedstawiają wartość funkcjonalną (wartość pieniężna, komfort, zasięg itp.) oraz wartość niefunkcjonalną (jak wartość emocjonalna czy społeczna). Okazuje się, że czynniki funkcjonalne mają zarówno pośredni, jak i bezpośredni wpływ na chęć zakupu pojazdu o napędzie elektrycznym, a niefunkcjonalne mają jedynie pośredni wpływ na intencję zakupu samochodu elektrycznego (Han i in., 2017). Spośród czynników funkcjonalnych, według niektórych badań, to cena jest tym determinantem, który powoduje podjęcie decyzji przez konsumenta o zakupie pojazdu elektrycznego (Cecere i in., 2018; Ghadikolaie i in., 2021). Inny zaproponowany podział opiera się na charakterystyce personalnej konsumenta, jego cechach poznawczych i psychologicznych. Ma na celu zbadanie wpływu osobowości innowacyjnej i norm moralnych oraz wartości i przekonań ekologicznych konsumenta. Uwzględnione zostały zwłaszcza postawy odpowiedzialności za środowisko oraz czynniki poznawcze i psychologiczne, które w teorii powinny mieć wpływ na decyzje o zakupie pojazdów z napędem niekonwencjonalnym. Okazuje się, że dbałość o edukację konsumenta i wzrost jego wiedzy o samochodach z grupy AFV pozytywnie wpływa na decyzję o zakupie takiego samochodu (Pradeep i in., 2021; Skowrońska-Szmer, Kowalska-Pyzalska, 2021).

Wśród wartości funkcjonalnych badacze wskazują na atrakcyjność pojazdów elektrycznych (BEV) w porównaniu z pojazdami konwencjonalnymi (CV) poprzez korzyści ekonomiczne ze względu na znacznie wyższą wydajność paliwową. Natomiast wartością niefunkcjonalną, która przeważa w rozmowach z konsumentami, jest wskazywana przez nich korzyść dla środowiska wynikająca z mniejszej emisji gazów cieplarnianych i dość dużej świadomości społeczeństw na ten temat. Z badań tych wynika również, że cechy społeczne, jakie charakteryzują potencjalnego nabywcę samochodu z napędem niekonwencjonalnym, to: młody wiek, dobre wykształcenie, wyższe dochody. Jednocześnie badania te wskazały na dwie główne bariery powszechnego wejścia tych samochodów na rynek: wysoki koszt zakupu i niski maksymalny zasięg pojazdu (Mandys, 2021). Do tego należy jeszcze dodać wysoką cenę baterii samochodów elektrycznych (Higgins i in., 2017).

Również badania prowadzone na rynku polskim wskazują, że aby stymulować rynek pojazdów elektrycznych, zaleca się między innymi prowadzenie dynamicznej polityki cenowej, która wpływa na koszty operacyjne (Sendek-Matysiak, Łosiewicz, 2021). Do innych zachęt mających pozytywny wpływ należy zaliczyć zwiększenie zasięgu jazdy samochodem elektrycznym (Ščasný i in., 2018). To oczywiście nie zależy już od polityki rządu, jednakże może ona wspomóc ten czynnik poprzez inwestycję w stacje szybkiego ładowania, aby zwiększyć ich dostępność oraz skrócić czas ładowania. Należy jednak nadmienić, że w Polsce, niestety, w ciągu minionych trzech lat tempo budowy stacji i punktów ładowania oraz tankowania paliw alternatywnych w przestrzeni publicznej było niższe od zakładanego. Na koniec 2019 r. liczba ogólnodostępnych punktów ładowania wynosiła 1307 i stanowiła tylko 20,4% celu zakładanego w Krajowych Ramach Polityki Rozwoju Infrastruktury Paliw Alternatywnych na rok 2020 (PZPM, 2021). Według raportu Innogy Polska, dla 41% osób prywatnych i 73% przedsiębiorców najważniejszą barierą hamującą rozwój pojazdów elektrycznych jest brak ogólnodostępnej sieci stacji szybkiego ładowania. Dla 50% przedsiębiorców drugim najważniejszym ograniczeniem jest zasięg tych pojazdów (Innogy Polska, 2017). Przedsiębiorcy wskazują również na brak informacji i wiedzy o korzyściach wynikających z posiadania samochodu z napędem niekonwencjonalnym (Skowrońska-Szmer, Kowalska-Pyzalska, 2021). Kolejnym istotnym problemem w Polsce jest pochodzenie energii elektrycznej. W krajach, w których energia pochodzi w dużej mierze ze źródeł odnawialnych (OZE), takich jak woda, wiatr czy słońce, omawiane samochody są rzeczywiście bardziej przyjazne środowisku. Ładowanie wymaga energii elektrycznej, która w Polsce pochodzi głównie z elektrowni węglowych (Kupczyk i in., 2019), co czyni samochody elektryczne mniej atrakcyjnymi z punktu widzenia ochrony środowiska i zmniejszania emisji CO₂.

Z badań wynika, że sprzedaż samochodów elektrycznych (BEV i PHEV) we wschodniej części Europy jest znacznie niższa niż w zachodniej. Na przykład w roku 2020 w Niemczech takich aut sprzedano około 395 tys. sztuk, we Francji 186 tys., a w Wielkiej Brytanii 175 tys. (FPPE, 2021). W tym samym czasie w Polsce pod koniec 2020 roku wszystkich zarejestrowanych samochodów BEV i PHEV było łącznie 18 875, a np. w Czechach i na Węgrzech trochę ponad 10 tys. (Mizak, 2021). Wynika to najprawdopodobniej ze specyfiki terytorialnej i prawnej oraz poziomu zamożności społeczeństwa.

Niemniej jednak rozwój elektromobilności wymaga dalszych inwestycji. Należy stworzyć korzystne rozwiązania prawne i ekonomiczne zachęcające konsumentów do zakupu i użytkowania takich pojazdów (Woods, Masthoff, 2017). Oczekuje się również, że zachęty publiczne dla AFV będą mogły być w końcu systematycznie zmniejszane dzięki ciągłej optymalizacji technologii pojazdów, nie tylko pod względem kosztów produkcji, ale także zasięgu, co w naturalny sposób zwiększy ich konkurencyjność (Lutsey, 2015).

Przeegląd literatury tematu ukazał szeroką gamę czynników społeczno-ekonomicznych i psychologicznych mających wpływ na preferencje i zainteresowanie konsumentów kupnem samochodu z segmentu AFV. Przedstawiono kluczowe aspekty mające decydujący wpływ

na wybór klienta między autem z tradycyjnym silnikiem spalinowym a napędem elektrycznym. Wnioski z tych badań niosą cenne wskazówki dla sprzedawców pod kątem tworzonych strategii marketingowych i dalszego rozwoju branży automotive. W kolejnym kroku należy wziąć pod uwagę uwarunkowania krajowe, które również wpływają na preferencje i decyzje zakupowe konsumentów.

Metoda badawcza

Aby znaleźć odpowiedzi na postawione pytania badawcze i zrealizować postawiony cel pracy, oprócz przedstawionego już przeglądu literatury, w pierwszej kolejności przeprowadzono analizę ekonomiczno-prawną rozwoju rynku AFV w Polsce. Analizę oparto na dostępnych raportach rynkowych oraz regulacjach formalnoprawnych, które istotnie wpływają na kształt i sposób funkcjonowania rynku automotive.

Z kolei, aby poznać opinie, preferencje i wiedzę Polaków odnośnie do AFV, zrealizowano badanie empiryczne w okresie styczeń – luty 2020 r. za pomocą wspomaganego komputerowo wywiadu telefonicznego (metoda CATI) na próbie $N=1002$ dorosłych Polaków. Grupę docelową stanowiły osoby, które właśnie nabyły lub wzięły w leasing samochód lub zamierzały go nabyć w najbliższej przyszłości. W badaniu zbierano opinie zarówno gospodarstw domowych, jak i osób reprezentujących małe i średnie przedsiębiorstwa. Ankieta CATI składała się z kilku bloków pytań, które dotyczyły: (a) posiadanego obecnie samochodu i nawyków związanych z jego używaniem; (b) planów odnośnie do zakupu nowego auta (m.in. forma finansowania, typ samochodu); (c) wiedzy i doświadczenia związanego z samochodami zasilanymi paliwami alternatywnymi; (d) opinii i zachowania proekologicznego; (e) czynników demograficznych. Dobór jednostek do badania miał charakter ogólnopolski, celowy. Na podstawie danych udostępnionych przez firmy bazodanowe zbudowano operat losowania zawierający 26 568 rekordów odnoszących się do osób deklarujących zakup auta w najbliższej przyszłości (lub deklarujących dokonany zakup auta w ostatnich 12 miesiącach). Przyjęcie następujących założeń: poziom ufności $\alpha=0,05$, dający pewność co do wyników na poziomie 95%, wielkość frakcji 0,5 i wielkość próby na poziomie $N=1002$, pozwala uznać badanie za reprezentatywne. Przy zadanym poziomie ufności i wielkości frakcji błąd maksymalny wyniósł dla całej uzyskanej próby poniżej 3%. W kolejnym punkcie omówiono wyniki naszych badań.

Wyniki badań

Jednym z najważniejszych elementów składowych procesu rozwoju elektromobilności w Polsce są regulacje formalnoprawne zarówno krajowe, jak i unijne. Kluczowym dokumentem unijnym transponowanym do polskiego porządku prawnego jest dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady Europejskiej 2014/94/UE (Dyrektywa, 2014) z dnia 22 października 2014 r. w sprawie rozwoju infrastruktury paliw alternatywnych, na podstawie której powstały: Krajowe Ramy Polityki Rozwoju Infrastruktury Paliw Alternatywnych (KRPR, 2017) przyjęte 29 marca 2017 r. przez Radę Ministrów oraz Ustawa o Elektromobilności i Paliwach

Alternatywnych (Ustawa, 2018) z dnia 11 stycznia 2018 r. W lipcu 2021 r. w ramach polityki Europejskiego Zielonego Ładu przyjęty został pakiet aktów prawnych zwany „Fit for 55” (2021). Pakiet ten składa się z 13 wniosków ustawodawczych, które są nowymi propozycjami lub aktualizacjami obowiązujących przepisów. Jedną z propozycji dotyczy zmiany w normach emisji CO₂ dla samochodów. Bardziej rygorystyczne normy emisji CO₂ dla samochodów osobowych i dostawczych mają przyspieszyć przejście na mobilność bezemisyjną dzięki wymogowi zmniejszenia średnich emisji z nowych samochodów o 55% od 2030 r. i o 100% od 2035 r. w porównaniu z poziomami z 2021 r. W rezultacie wszystkie nowe samochody rejestrowane od 2035 r. będą bezemisyjne. Z kolei zmienione rozporządzenie w sprawie infrastruktury paliw alternatywnych nałoży na państwa członkowskie wymóg zwiększenia zdolności ładowania proporcjonalnie do sprzedaży samochodów bezemisyjnych oraz wymóg instalacji punktów ładowania i tankowania na głównych autostradach w regularnych odstępach.

Pomimo istniejących dokumentów legislacyjnych, wsparcie polityczne dla pojazdów zasilanych paliwami alternatywnymi w Polsce jest bardzo niestabilne i nieprzejrzyste. Tempo zmian regulacji formalnoprawnych jest szybkie, przez co rynek nie jest w stanie dostosowywać się w krótkim czasie do tak częstych zmian. Jednak pomimo wielu przeszkód rynek AFV w Polsce powoli się rozwija. Według Samar – Polskiego Instytutu Badań Rynku Motoryzacyjnego – w 2020 r. na polskich drogach jeździło 28,5 mln samochodów osobowych, z których około 145 000 można zaklasyfikować jako AFV. Zdecydowana większość z nich, ponad 125 000, to standardowe pojazdy hybrydowe z silnikiem spalinowo-elektrycznym (HEV). Samochodów elektrycznych (BEV) i hybryd typu plug-in (PHEV) w 2020 r. było zarejestrowanych po około 10 000. Jak podaje Samar, AFV kupowane są głównie (87%) bezpośrednio w salonach samochodowych przez firmy (ponad 63%), a nie przez prywatnych nabywców indywidualnych reprezentujących gospodarstwa domowe.

Z roku na rok można zauważyć wzrost sprzedaży AFV w Polsce, co jest spowodowane m.in. rosnącą świadomością ekologiczną wśród potencjalnych nabywców nowych pojazdów oraz nową modą na posiadanie auta elektrycznego lub hybrydowego (Transport & Environment, 2020). Oferta pojazdów elektrycznych w Polsce jest porównywalna z innymi krajami UE. Zdarza się jednak, że dostępność niektórych modeli jest ograniczona lub obciążona długim czasem oczekiwania. Na polskim rynku oferowanych jest obecnie ponad 70 modeli AFV z różnych segmentów, głównie segmentu miejskiego, crossoverów i SUV (Kowalska-Pyzalska i in., 2021).

Wiele ośrodków badawczych, w tym Polskie Stowarzyszenie Paliw Alternatywnych (PSPA), Obserwator Rynku Paliw Alternatywnych (ORPA) i inne, śledzi zmiany zachodzące w opiniach i preferencjach konsumentów na rynku AFV. Na uwagę zasługuje badanie realizowane przez InsightOut Lab w latach 2020–2022, według którego Polacy pomimo pozytywnych zmian na rynku AFV nadal nie mają dobrego rozeznania zarówno jak chodzi o sposoby ładowania BEV, ich zasięg, jak i ogólną liczbę zarejestrowanych pojazdów elektrycznych w Polsce. Dodatkowo wielu badanych nie odróżnia od siebie poszczególnych rodzajów hybryd (HEV i PHEV), a także hybryd od aut

elektrycznych. Jednocześnie około połowa ankietowanych ma pozytywne nastawienie do aut elektrycznych. Zdaniem ankietowanych, elektryki są drogą inwestycją, ale są tańsze w utrzymaniu i mniej podatne na awarie.

Z kolei autorskie badanie ilościowe miało charakter eksploracyjny. Jedynym kryterium udziału w badaniu była deklaracja respondenta dotycząca chęci kupna auta w ciągu najbliższego roku lub jego zakupu w ostatnim półroczu. Należy zwrócić uwagę, że zebrana próba przedstawia Polaków zainteresowanych kupnem auta i tym samym nie reprezentuje osób o złej sytuacji finansowej, natomiast nadmiernie reprezentuje osoby dobrze wykształcone, na ogół z rodzinami 3–4-osobowymi, w których średnio jest dwóch kierowców. Średni wiek respondentów wahał się wokół 36 lat. Mężczyźni byli bardziej zainteresowani ankietą.

Ostatecznie wśród respondentów 804 (80,2%) reprezentowało gospodarstwa domowe, a 198 (19,8%) było przedsiębiorcami prowadzącymi własną działalność gospodarczą. Firmy reprezentowane w badaniu były stosunkowo młode (średnio 8–9 lat) i małe (średnio 4 pracowników), reprezentujące różne branże (w szczególności: pozostała działalność usługowa 28,3%, handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów silnikowych, w tym motocykle 12,6%, budownictwo 11,1%, działalność finansowa i ubezpieczeniowa 8,6%, rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybołówstwo 6,6%). Więcej danych demograficznych prezentują prace A. Kowalskiej-Pyzalskiej i innych (2021), A. Skowrońskiej-Szmer oraz A. Kowalskiej-Pyzalskiej (2021).

W pierwszej kolejności przeanalizowano dane dotyczące auta posiadanego przez respondentów i ich nawyków komunikacyjnych. Okazało się, że większość respondentów była zainteresowana kupnem samochodu używanego, a tylko 27,8% rozważało zakup nowego auta. Taka tendencja jest bardzo typowa dla polskiego rynku motoryzacyjnego. W momencie gromadzenia danych około 93% respondentów posiadało co najmniej jeden samochód, ale tylko 1% posiadał samochód elektryczny lub hybrydowy, podczas gdy reszta miała samochód z silnikiem spalinowym.

Rysunek 1 pokazuje, jakie samochody respondenci mieli oraz jakie planowali kupić. Badani w większości planowali zakup auta konwencjonalnego zasilanego silnikiem spalinowym (CV). Z kolei 7,6% rozważało zakup HEV, a 2,7% – PHEV. Poproszeni o hipotetyczny wybór auta zasilanego paliwami alternatywnymi respondenci w zdecydowanej większości zdecydowali się na HEV – 45,3% oraz PHEV – 26,3%. Na samochody elektryczne gotowych zdecydować się było 17,4% badanych. Znaczna grupa (11%) nie umiała wskazać hipotetycznego wyboru auta. Zdecydowana większość badanych (75%) rozważała zakup samochodu, a nie jego leasing lub najem (rys. 2). Większość chciała sfinansować zakup ze środków własnych (51,5%), a tylko 23% rozważało finansowanie w części lub całości ze środków obcych (kredyt, pożyczka).

Średnia kwota, jaką badani planowali wydać na zakup samochodu, to około 32 000 zł. Jedynie 2% respondentów było gotowych zapłacić powyżej 150 000 PLN. Względnie niskie kwoty, jakie respondenci chcieli przeznaczyć na zakup samochodu, wyraźnie wskazują, że większość badanych myślała o kupnie używanego auta z konwencjonalnym napędem. W przypadku leasingu lub wynajmu długoterminowego

badani byli gotowi średnio płacić 380 PLN miesięcznie, a połowa z nich oczekiwała raty leasingowej niższej niż 1000 PLN. Dla większości badanych nowy pojazd miał zastąpić auto obecnie użytkowane i/lub być dodatkowym pojazdem. W przypadku gospodarstw domowych większość respondentów chciała wykorzystywać samochód do codziennych dojazdów do pracy (szkoły), częstych wyjazdów na zakupy oraz na wypoczynek (wyjazdy rekreacyjne).

W dalszej kolejności przeprowadzono analizę wiedzy i doświadczenia respondentów odnośnie do aut AFV. Rysunek 3 pokazuje, że respondenci nie mieli problemów z określeniem sposobu ładowania („tankowania”) oraz z rozpoznawalnością pojazdów elektrycznych BEV. Najwięcej błędnych odpowiedzi dotyczyło pojazdów HEV, pomimo że te pojazdy dostępne są na polskim rynku od ponad 20 lat. Pojazdom HEV respondenci przypisywali konieczność ładowania prądem elektrycznym, co jest z kolei cechą pojazdów hybrydowych z silnikiem spalinowo-elektrycznym z możliwością ładowania typu plug-in (PHEV). Na podstawie uzyskanych odpowiedzi można stwierdzić, że ankietowani nie rozróżniali pojazdów PHEV od klasycznych HEV (Kowalska-Pyzalska i in., 2021).

Rysunek 4 przedstawia z kolei źródła wiedzy respondentów na temat poszczególnych typów AFV. W głównej mierze respondenci czerpali informacje z mediów i byli w stanie rozpoznać AFV na ulicy. Znacznie rzadziej respondenci rozmawiali z właścicielami lub sprzedawcami takich pojazdów. Część z respondentów prowadziła lub była wieszona pojazdem z grupy AFV, odpowiednio: HEV 40%, PHEV 25% oraz BEV 28% badanych. Dla pojazdów BEV zapytano o dodatkowe źródło wiedzy, jakim są oficjalne strony rządowe. Jedynie 10% respondentów potwierdziło korzystanie z tego źródła informacji (Kowalska-Pyzalska i in., 2021).

Tabela 1. Rozpoznawalność marek AFV

HEV	PHEV	BEV
1. Toyota 60,9%	1. Toyota 41,3%	1. Tesla 36,8%
2. Lexus 10,2%	2. BMW 7,3%	2. Toyota** 22,7%
3. BMW 8%	3. VW 5,4%	3. BMW 14,9%
4. VW 5,6%	4. Skoda* 3,7%	4. Renault 14,8%
5. Honda 5,5%	5. Volvo 3,6%	5. Nissan 14,4%

* Skoda w chwili przeprowadzania ankiety nie oferowała pojazdów PHEV na rynku polskim

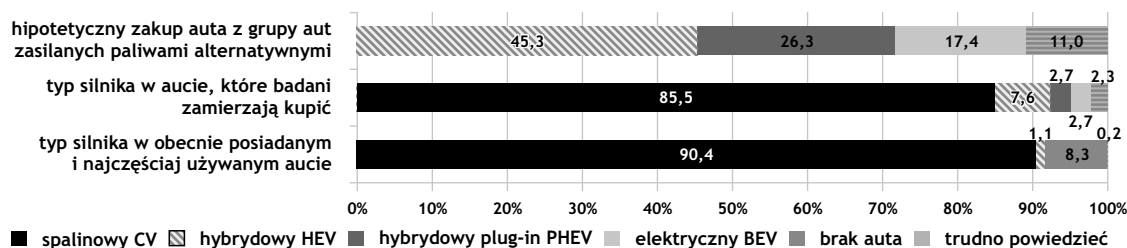
** Toyota w chwili przeprowadzania badania nie oferowała pojazdów BEV na rynku polskim

Źródło: Kowalska-Pyzalska i in., 2021

Tabela 2. Pięć najistotniejszych cech pojazdów AFV

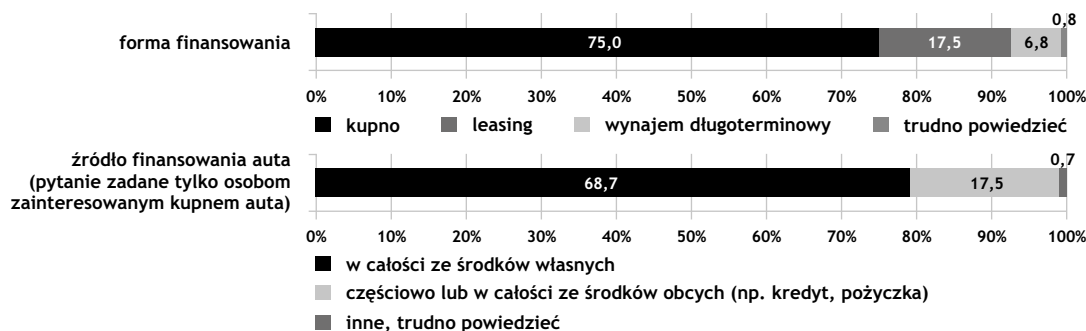
HEV	PHEV	BEV
1. Cena zakupu	1. Cena zakupu	1. Bezpieczeństwo
2. Bezpieczeństwo	2. Bezpieczeństwo	2. Cena zakupu
3. Typ samochodu	3. Zasięg wyłącznie z wykorzystaniem napędu elektrycznego	3. Zasięg
4. Walory użytkowe	4. Dostępność punktów ładowania	4. Dostępność punktów ładowania
5. Dostęp do serwisu	5. Dostęp do serwisu	5. Dostęp do serwisu

Źródło: opracowanie własne



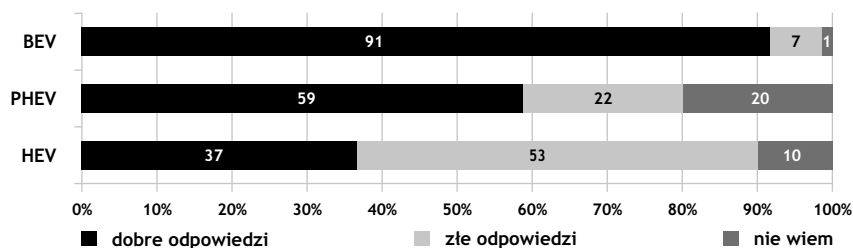
Rys. 1. Rodzaj samochodu posiadany przez respondentów oraz planowane zakupy

Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Forma i źródła finansowania zakupu auta

Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Wiedza o typie paliwa zasilającego poszczególne rodzaje AFV

Źródło: Kowalska-Pyzalska i in., 2021

W badaniu zapytano również o marki pojazdów kojarzonych z HEV, PHEV oraz BEV. W przypadku BEV i HEV uzyskano odpowiedzi od ponad 70% respondentów, natomiast dla PHEV tylko 53% respondentów było w stanie podać markę pojazdu. Najpopularniejsze odpowiedzi zestawiono w tabeli 1. Analizując uzyskane odpowiedzi, można stwierdzić, że: (1) marki Toyota i BMW są mocno kojarzone z pojazdami o napędzie alternatywnym, (2) marka Tesla pomimo braku tradycyjnych sposobów sprzedaży i promocji w Polsce jest mocno rozpoznawalna, (3) z elektryfikacją pojazdów nie są kojarzone wyłącznie marki premium (Kowalska-Pyzalska i in., 2021).

Należy zauważyć, że część respondentów udzielała błędnych odpowiedzi. Marka Toyota w chwili przeprowadzenia ankiety nie oferowała na rynku polskim pojazdów BEV, ale pomimo tego była mocno z nimi kojarzona. Z kolei marka Skoda, pomimo że nie oferowała na polskim rynku samochodów PHEV, uplasowała się na 4 miejscu w ankiecie. Spowodowane to mogło być tym, że Skoda jest jednym z liderów sprzedaży aut w Polsce oraz w chwili przeprowadzania badania trwała duża kampania reklamowa tej marki.

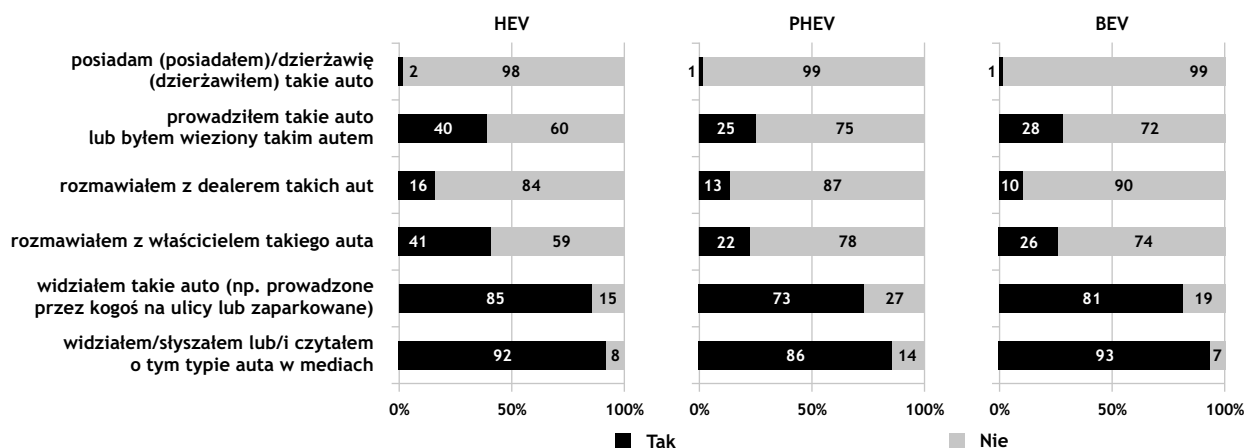
Następnie przebadano preferencje i wymagania stawiane przez potencjalnych nabywców względem AFV. Należy zaznaczyć, że respondenci dokonywali hipotetycznych wyborów dotyczących zakupu jednego z aut z grupy AFV: BEV, PHEV lub HEV. Wyniki pokazały, że największe znaczenie

dla badanych miały: bezpieczeństwo – 75%*² (tzn. ryzyko pożaru, kradzieży, zachowanie się auta podczas wypadku), zasięg auta – 66% oraz cena – 61%, a także dostępność punktów ładowania – 75% i dostęp do serwisu – 55%. Marka pojazdu (25%) okazała się mieć drugorzędne znaczenie. Tabela 2 zestawia ważność poszczególnych cech samochodów AFV uszeregowanych na podstawie preferencji respondentów od najważniejszej do najmniej istotnej. Dominującymi cechami w każdej z grup pojazdów były cena zakupu oraz bezpieczeństwo, a najmniej istotną był dostęp do serwisu (Kowalska-Pyzalska i in., 2022).

Dla większości badanych największą zachętą do zakupu samochodu elektrycznego byłyby dopłaty do zakupu samochodu elektrycznego (73,7%), następnie dynamiczny rozwój sieci punktów ładowania pojazdów (60,4%), wydłużona gwarancja serwisowania pojazdu (62,7%) oraz możliwość zwolnienia z akcyzy (68,6%). Wśród największych plusów posiadania samochodu elektrycznego respondenci wskazywali zeroemisyjność BEV, brak konieczności częstego serwisowania oraz jazdę w ciszy.

Dyskusja wyników

Pomimo faktu, że badania przedstawione w pracy zostały przeprowadzone w 2020 r., ich wyniki są ciągle aktualne. Świadczą o tym rezultaty innych opracowań dotyczących



Rys. 4. Źródła wiedzy o pojazdach AFV
Źródło: Kowalska-Pyzalska i in., 2021

tematu elektromobilności w kraju (Innogy Polska, 2022). Na podstawie przeprowadzonej analizy rynku oraz badania ilościowego, odpowiadając na dwa pierwsze pytania badawcze, stwierdzono, że do zdiagnozowanych przyczyn niskiej sprzedaży AFV w Polsce należą przede wszystkim: (a) niski stan wiedzy konsumentów o samochodach z grupy AFV (w tym słaba rozpoznawalność marek i modeli, brak zainteresowania informacją rządową), (b) problemy z dostępnością pojazdów (mała różnorodność w połączeniu z bardzo wysoką ceną jak na polskie warunki ekonomiczne), (c) pojazd AFV jest preferowany jako drugi pojazd w rodzinie (ze względu na wysoką cenę, bardzo słabo rozbudowaną infrastrukturę ładowarek, co w znacznym stopniu ogranicza mobilność), (d) słabo rozwinięta infrastruktura do ładowania, (e) mało efektywne i bardzo dynamiczne systemy rządowego wsparcia rozpowszechnienia samochodów AFV (konsument nie jest w stanie śledzić wszystkich zmian, co powoduje jego zniechęcenie), (f) finansowanie nieadekwatne do ceny oferowanych na naszym rynku samochodów z napędem niekonwencjonalnym. Ponadto zdiagnozowany niski poziom wiedzy respondentów oraz ich zróżnicowane preferencje odnośnie do zakupu pojazdu wskazują na ciągłą dominację aut używanych o napędzie konwencjonalnym przy jednoczesnym rosnącym zainteresowaniu nabywców autami z grupy AFV. Wysoka wrażliwość nabywców na cenę, ale także na bezpieczeństwo pojazdu i zasięg baterii to główne bariery zakupu aut AFV.

Odpowiadając na trzecie pytanie badawcze, na podstawie przeprowadzonej analizy rynku oraz badania ilościowego, można sformułować następujące rekomendacje dotyczące strategii marketingowych dla sprzedawców z branży automotive:

- Polacy są wrażliwi na cenę zakupu auta, należy zatem oferować programy płatności, które sprawią, że nawet relatywnie droższe auta z segmentu AFV będą w zasięgu finansowym gospodarstw domowych. Pomocne będą subsydia rządowe do zakupu pojazdu, ale również na przykład rozłożenie płatności w czasie z ratą 0%.
- Należy opracowywać rzetelne kampanie informacyjne pokazujące oczekiwane zalety (cichy napęd, wygodna jazda, brak emisji w miejscu wykorzystania auta) i potencjalne wady aut elektrycznych (np. ograniczone punkty sieci ładowania pojazdów, utylizacji zużytych baterii, drożący koszt energii elektrycznej versus

koszt paliwa konwencjonalnego), tak by budować zaufanie klientów do aut z grupy AFV.

- Badania pokazały, że bezpieczeństwo użytkownika pojazdu jest istotnym czynnikiem dla osób rozważających zakup auta z grupy AFV. Konieczne jest uwzględnienie tej cechy pojazdów zarówno przez producentów, jak i sprzedawców w komunikacji marketingowej z klientami.
- Ze względu na obecne problemy branży automotive z terminowymi dostawami pojazdów do klientów należy rozważyć, jak wykorzystać kryzys na rynku, by wzmocnić atuty aut AFV.
- Wskazane jest, by branża automotive partycypowała w finansowaniu badań w dziedzinie motoryzacji, tak by eliminować obecne wady aut elektrycznych (w szczególności problemy związane z zasięgiem, ciężarem i utylizacją baterii). Jednocześnie należy szukać rozwiązań wśród aut konwencjonalnych tak, by przedłużyć ich przydatność do użytku przy spełnieniu norm i standardów emisyjnych.

Podsumowanie

Impulsem do rozwoju elektromobilności w Europie jest wprowadzony przez Komisję Europejską „Europejski Zielony Ład”, którego jednym z celów jest osiągnięcie zerowego poziomu emisji gazów cieplarnianych netto w 2050 r. Plan działań zakłada znaczną redukcję emisji w sektorze transportu. Poziom rozwoju rynku samochodów AFV w krajach europejskich skrajnie się różni. W Norwegii sprzedaż pojazdów z grupy AFV stanowi ponad 95% ogółu sprzedaży samochodów osobowych, natomiast w Bułgarii jedynie ok. 5%. Na tak duże różnice składa się wiele czynników, a kluczowe znaczenie mają: poziom zamożności społeczeństwa, stan wiedzy na temat samochodów z grupy AFV oraz świadomość ekonomiczna i ekologiczna konsumentów.

W Polsce udział samochodów AFV w sprzedaży na poziomie ok. 31% jest jednym z najniższych wśród krajów europejskich. Główną przyczyną jest wysoka cena samochodów z napędem alternatywnym w stosunku do samochodów konwencjonalnych. Polski system wsparcia (dopłaty do zakupu samochodów AFV i inne bonusy) jest nieadekwatny do oczekiwań i niestabilny pomimo długotrwałych prac nad projektem (Kowalska-Pyzalska i in., 2020).

Polski rynek elektromobilności dysponuje olbrzymim potencjałem pod kilkoma warunkami, a mianowicie: prowadzenia szeroko rozumianej edukacji o pojazdach AFV oraz ich wpływie na zeroemisyjność sektora transportu, zwiększeniu inwestycji i zachęty do rozbudowy infrastruktury do ładowania pojazdów AFV (w tym też promowanie instalowania przydomowych punktów ładowania typu Wallbox) oraz coraz większej, bardziej zróżnicowanej i konkurencyjnej cenowo ofercie producentów pojazdów AFV w Polsce. Dodatkowym bodźcem może być również stopniowe ograniczanie oferty pojazdów z silnikiem diesla oraz zwiększanie udziału energii odnawialnej w krajowej produkcji energii.

dr hab. inż. Anna Kowalska-Pyzalska,
prof. uczelni
 Politechnika Wroclawska
 Wydział Zarządzania
 ORCID: 0000-0002-6422-0710
 e-mail: anna.kowalska-pyzalska@pwr.edu.pl

dr inż. Marek Kott
 Politechnika Wroclawska
 Wydział Elektryczny
 ORCID: 0000-0001-9865-4675
 e-mail: marek.kott@pwr.edu.pl

dr inż. Anna Skowrońska-Szmer
 Politechnika Wroclawska
 Wydział Zarządzania
 ORCID: 0000-0002-9881-5456
 e-mail: anna.skowronska-szmer@pwr.edu.pl

dr inż. Joanna Kott
 Politechnika Wroclawska
 Wydział Zarządzania
 ORCID: 0000-0002-7095-1341
 e-mail: joanna.kott@pwr.edu.pl

dr hab. inż. Rafał Michalski, prof. uczelni
 Politechnika Wroclawska
 Wydział Zarządzania
 ORCID: 0000-0002-0807-1925
 e-mail: rafal.michalski@pwr.edu.pl

Przypisy

- 1) Badania były finansowane przez Narodowe Centrum Nauki z grantu 2018/29/B/HS4/00069.
- 2) (*) wartości procentowe odnoszą się do liczby respondentów, dla których dane kryterium miało ogromne znaczenie. W pytaniu użyto 5-stopniowej skali Likerta – od 1: nie ma dla mnie żadnego znaczenia do 5: ma dla mnie ogromne znaczenie.

Bibliografia

- [1] Bogacki M., Bzdziuch P. (2019), *Urban Bus Emission Trends in the Krakow Metropolitan Area (Poland) from 2010 to 2015*, „Transportation Research. Part D: Transport and Environment”, Vol. 67, pp. 33–50.
- [2] Bloomberg NEF (2020), *Electric Vehicle Outlook 2020*, Bloomberg Finance L.P (2020), <https://about.bnef.com/electric-vehicle-outlook>, access date: 10.02.2022.
- [3] Broadbent G.H., Drozdowski D., Metternicht G. (2018), *Electric Vehicle Adoption: An Analysis of Best Practice and Pitfalls for Policy Making from Experiences of Europe and the US*, „Geography Compass”, Vol. 12, No. 2, art. 12358.
- [4] Cecere G., Corrocher N., Guerzoni M. (2018), *Price or Performance? A Probabilistic Choice Analysis of the Intention to Buy Electric Vehicles in European Countries*, „Energy Policy”, Vol. 118, pp. 19–32.
- [5] Chang D., Chen S., Hsu C., Hu A., Tzeng G. (2015), *Evaluation Framework for Alternative Fuel Vehicles: Perspective, Sustainability*, Vol. 7, pp. 11570–11594.
- [6] *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/94/UE z dnia 22 października 2014 r. w sprawie rozwoju infrastruktury paliw alternatywnych* (Dyrektywa, 2014), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0094&from=PL>, data dostępu: 10.02.2022 r.
- [7] *Fit for 55 Package* (2021), Revision of the Renewable Energy Directive, [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/pl/document/EPRS_BRI\(2021\)698781](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/pl/document/EPRS_BRI(2021)698781), access date: 16.02.2022.
- [8] FPPE (2021), Fundacja Promocji Pojazdów Elektrycznych (FPPE), <https://fppe.pl/wycinka-lasow-nie-sprzyja-produkcji-samochodow>, data dostępu: 24.02.2022 r.
- [9] Ghadikolaei M.A., Wong P.K., Cheung Ch.S., Zhao J., Ning Z., Yung K.F., Wong H.Ch., Gali N.K. (2021), *Why is the World not Yet Ready to Use Alternative Fuel Vehicles?* „Heliyon”, Vol. 7, No. 7, art. 07527.
- [10] Godzisz K., Dzikuc M., Kulyk P., Piwowar A., Kurylo P., Szufa S. (2021), *Selected Determinants of Sustainable Transport in the Context of the Development of a Low-Carbon Economy in Poland*, „Energies”, Vol. 14, No. 17, art. 5418.
- [11] Han L., Wang S., Zhao D. (2017), *The Intention to Adopt Electric Vehicles: Driven by Functional and Non-functional Values*, „Transportation Research. Part A: Policy and Practice”, Vol. 103, pp. 185–197.
- [12] Higgins Ch.D., Mohamed M., Ferguson M.R. (2017), *Size Matters: How Vehicle Body Type Affects Consumer Preferences for Electric Vehicles*, „Transportation Research. Part A: Policy and Practice”, Vol. 100, pp. 182–201.
- [13] InsightOut Lab (2022), *Elektromobilność oczami Polaków w latach 2020–2022. Fakty i mity o autach na prąd, ich właścicielach i kluczowych aspektach „elektrycznej” rewolucji w motoryzacji*, <https://insightoutlab.com/raport-elektromobilnosc-oczami-polakow-w-latach-2020-2022/>, data dostępu: 27.02.2022 r.
- [14] Innogy Polska (2021), *Raport Innogy Polska: Autostrada do elektromobilności*, <https://www.innogy.pl/pl/~media/Innogy-Group/Innogy/Polska/Dokumenty/Artykuly/2017/innogy-polska-report-highway-to-electromobility-web.pdf>, data dostępu: 16.02.2022 r.
- [15] Kamiya G., Aksen J., Crawford C. (2019), *Modeling the GHG Emissions Intensity of Plug-in Electric Vehicles Using Short*

- Term and Long-term Perspectives*, „Transportation Research. Part D: Transport and Environment”, Vol. 69, pp. 209–223.
- [16] Kowalska-Pyzalska A., Kott J., Kott M. (2020), *Why Polish Market of Alternative Fuel Vehicles (AFVs) is the Smallest in Europe? SWOT Analysis of Opportunities and Threats*, „Renewable and Sustainable Energy Review”, Vol. 133, art. 110076, pp. 1–20.
- [17] Kowalska-Pyzalska A., Kott M., Kott J. (2021), *How Much Polish Consumers Know about Alternative Fuel Vehicles?* „Energies”, Vol. 14, No. 5, art. 1438, pp. 1–19.
- [18] Kowalska-Pyzalska A., Michalski R., Kott M., Skowrońska-Szmer A., Kott J. (2022), *Consumer Preferences towards Alternative Fuel Vehicles. Results from the Conjoint Analysis* „Renewable and Sustainable Energy Reviews”, Vol. 155, art. 111776, pp. 1–28.
- [19] *Krajowe ramy polityki rozwoju infrastruktury paliw alternatywnych*, Ministerstw Energii (KRPR, 2017), Warszawa 29.03.2017, <https://www.gov.pl/web/aktywa-panstwowe/rzad-przyjal-krajowe-ramy-polityki-rozwoju-infrastruktury-paliw-alternatywnych-3>, data dostępu: 24.02.2022 r.
- [20] Kumar R.R., Alok K. (2020), *Adoption of Electric Vehicle: A Literature Review and Prospects for Sustainability*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 253, art. 119911.
- [21] Kupczyk A., Mączyńska J., Redlarski G., Tucki K., Bączyk A., Rutkowski D. (2019), *Selected Aspects of Biofuels Market and the Electromobility Development in Poland: Current Trends and Forecasting Changes*, „Applied Sciences”, Vol. 9, No. 2, art. 254.
- [22] Larson P.D., Viáfara J., Parsons R.V., Elias A. (2014), *Consumer Attitudes about Electric Cars: Pricing Analysis and Policy Implications*, „Transportation Research. Part A: Policy Practice”, Vol. 699, pp. 299–314.
- [23] Lutsey N. (2015), *Supporting the Electric Vehicle Market in U.S. Cities*; Retrieved from ICCT, [in:] The International Council on Clean Transportation: Washington, DC, USA, https://www.theicct.org/sites/default/files/publications/SupportEVsUScities_201510.pdf, access date: 16.02.2022.
- [24] Mandys F. (2021), *Electric Vehicles and Consumer Choices*, „Renewable and Sustainable Energy Review”, Vol. 142, art. 110874.
- [25] Mizak J. (2021), *Elektromobilny Wyszehrad – stan, perspektywy i wyzwania*, Forum Energii, FPPE, 2021, https://fppe.pl/wp-content/uploads/2021/08/Elektromobilny-Wyszehrad_analiza.pdf, data dostępu: 24.02.2022 r.
- [26] Nadel S. (2019), *Electrification in the Transportation, Buildings, and Industrial Sectors: A Review of Opportunities, Barriers, and Policies*, „Current Sustainable/Renewable Energy Reports”, Vol. 6, No. 4, pp. 158–168.
- [27] Pradeep V.H., Amshala V.T., Kadali B.R. (2021), *Does Perceived Technology and Knowledge of Maintenance Influence Purchase Intention of BEVs*, „Transportation Research. Part D: Transport and Environment”, Vol. 93, art. 102759.
- [28] PZPM (2021), *Low-Emission Mobility PZPM, KPMG in Poland and SSW Pragmatic Solutions, Report 2021*, Polski Związek Przemysłu Motoryzacyjnego I KPMG, 2021, <https://www.pzpm.org.pl/en/Automotive-market/Reports/Low-Emission-Mobility-PZPM-KPMG-in-Poland-and-SSW-Pragmatic-Solutions-Report>, data dostępu: 16.02.2022 r.
- [29] Reimers P. (2021), *The Subsidized Green Revolution: The Impact of Public Incentives on the Automotive Industry to Promote Alternative Fuel Vehicles (AFVs) in the Period from 2010 to 2018*, „Energies”, Vol. 14, No. 18, art. 5765.
- [30] Sendek-Matysiak E., Łosiewicz Z. (2021), *Analysis of the Development of the Electromobility Market in Poland in the Context of the Implemented Subsidies*, „Energies”, Vol. 14, No. 1, art. 222.
- [31] Skowrońska-Szmer A., Kowalska-Pyzalska A. (2021), *Key Factors of Development of Electromobility among Microentrepreneurs: A Case Study from Poland*, „Energies”, Vol. 14, No. 3, art. 764, pp. 1–25.
- [32] Ščasný M., Zvěřinová I., Czajkowski M. (2018), *Electric, Plug-in Hybrid, Hybrid, or Conventional? Polish Consumers' Preferences for Electric Vehicles*, „Energy Efficiency”, Vol. 11, No. 8, pp. 2181–2201.
- [33] Transport & Environment (2020), *How Clean are Electric Cars? T&E's Analysis of Electric Car Lifecycle CO₂ Emissions*, <https://www.transportenvironment.org/sites/te/files/>, access date: 28.02.2022.
- [34] Ustawa z dnia 11 stycznia 2018 r. o elektromobilności i paliwach alternatywnych, Kancelaria Sejmu, Dz.U. 2018, poz. 317 (Ustawa, 2018), <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU2018000317/U/D20180317Lj.pdf>, data dostępu: 10.02.2022 r.
- [35] Wang N., Tang L., Pan H. (2019), *A Global Comparison and Assessment of Incentive Policy and Electric Vehicle Promotion*, „Sustainable Cities and Society”, Vol. 44, pp. 597–603.
- [36] Woods R., Masthoff J.A. (2017), *A Comparison of Car Driving, Public Transport and Cycling Experiences in Three European Cities*, „Transportation Research. Part A: Policy and Practice”, Vol. 103, pp. 211–222.
- [37] Zawieska J., Pieriegud J. (2018), *Smart City as a Tool for Sustainable Mobility and Transport Decarbonisation*, „Transport Policy”, Vol. 63, pp. 39–50.

Electric Cars not for Poles? Empirical Study of Buyers' Opinions and Expectations

Summary

The aim of this work is to analyze the alternative fuel vehicle (AFV) market in Poland, to identify barriers and opportunities for their development, and to explain why the level of interest in purchasing electric cars among the average consumer has been very low so far. In our work, we have used data obtained from publicly available market reports and scientific works from Poland and abroad. In particular, we present the results of a quantitative study conducted on a sample of N = 1002 adult Poles and discuss what factors are important for the further development of AFV in Poland. Our analysis proves that the price of AFV, safety and access to charging stations are among the most important factors that influence the development of this market segment. Some recommendations regarding marketing strategies for car sellers from the automotive industry have been given based in the conducted research.

Keywords

alternative fuel vehicles, preferences, consumers, marketing strategies

