

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I MARKETING

WSPÓŁCZESNE PROBLEMY I ZAGADNIENIA

REDAKCJA
ANNA GÓRSKA
WERONIKA GÓRSKA
RAFAŁ STACHYRA



ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I MARKETING – WSPÓŁCZESNE PROBLEMY I ZAGADNIENIA

REDAKCJA

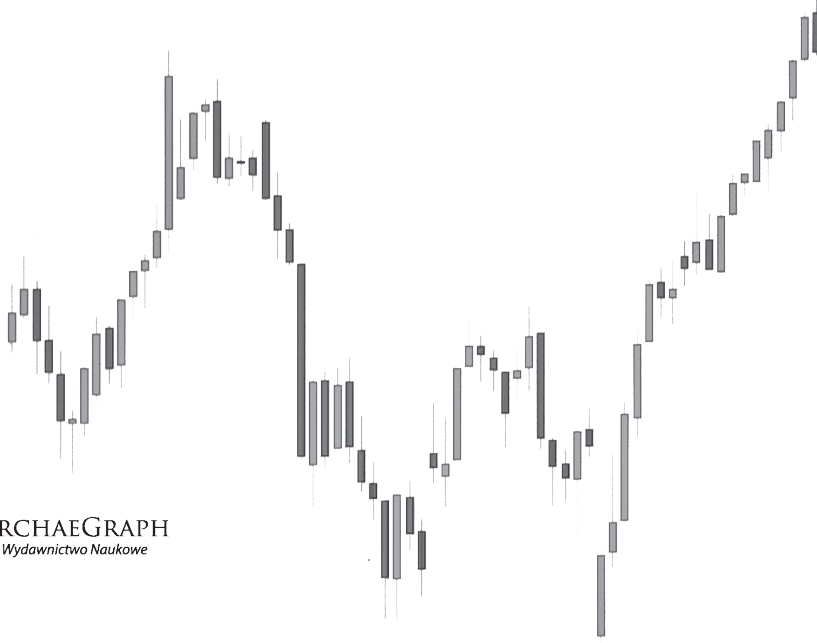
ANNA GÓRSKA
WERONIKA GÓRSKA
RAFAŁ STACHYRA

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I MARKETING

WSPÓŁCZESNE PROBLEMY I ZAGADNIENIA

REDAKCJA
ANNA GÓRSKA
WERONIKA GÓRSKA
RAFAŁ STACHYRA

ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe



REDAKCJA:

PRZEWODNICZĄCA KOMITETU NAUKOWEGO: DR ANNA GÓRSKA
WICEPRZEWODNICZĄCA KOMITETU NAUKOWEGO: WERONIKA GÓRSKA
SEKRETARZ: RAFAŁ STACHYRA

RECENZJA

DR MAŁGORZATA LESZCZYŃSKA
DR ANNA KOWALCZYK
DR JOANNA SEPIOŁO
DR AGATA KOTOWSKA
DR TOMASZ DZIECHCIARZ

REDAKCJA TECHNICZNA:

KATARZYNA KUROWSKA
MILENA KOBYLIŃSKA
MAJA KSIĘŻOPOLSKA
DAWID KOBYLAŃSKI

KOREKTA REDAKTORSKA I SKŁAD
KAROL ŁUKOMIAK

PROJEKT OKŁADKI
KAROL ŁUKOMIAK

© COPYRIGHT BY AUTHORS & ARCHAEGRAPH

ISBN: 978-83-67074-88-9

Wersja elektroniczna dostępna na stronie internetowej wydawcy:
www.archaeograph.pl

ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe

ŁÓDŹ, SIERPIEŃ 2022

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	7
Sandra Palar Zjawisko lojalności klientów podczas procesu sprzedaży i jego znaczenie we współczesnym marketingu	9
Marcelina Słaba-Wiącek Badanie sytuacji branży meblarskiej w czasie pandemii	23
Sławomir Knopp Połączenie spółek- sposoby łączenia, fazy procesu oraz motywacji fuzji i przejęć	37
Edyta Kościelska Sytuacja branży IT w dobie pandemi Covid-19	51
Anna Górka, Weronika Górka Wykorzystanie nowoczesnych technologii w przestrzeni miejskiej – reklama DOOH	67
Piotr Maśloch, Henryk Wojtaszek, Michał Buczek Analiza zarządzania przedsiębiorstwem produkcyjnym w kierunku likwidacji dysfunkcji organizacyjnych	93

WPROWADZENIE

Tematyka niniejszej monografii skupia się wokół zagadnień związanych z marketingiem i aktualną sytuacją wielu branż małych i średnich przedsiębiorstw na rynku polskim i unijnym w dobie pandemii COVID-19.

Przygotowana monografia składa się z sześciu artykułów związanych z przedsiębiorczością, zarządzaniem i marketingiem.

W pierwszym z nich **Sandra Palar** pisze na temat zjawiska lojalności klientów podczas procesu sprzedaży i jego znaczenie we współczesnym marketingu.

W drugim artykule **Marcelina Słaba-Wiącek** bada sytuację branży meblarskiej w czasie pandemii. Autorka stwierdza, że branża meblowa w Polsce ciesząca się długą tradycją mimo niestabilności rynku spowodowaną pandemią niepodległa recesji w okresie pandemii.

Sławomir Knopp zajął się tematyką połączenia spółek, czyli sposobów łączenia, faz procesu oraz motywacji fuzji i przejęć. Za cel artykułu, autor przyjął omówienie operacji łączenia spółek w ujęciu prawno-finansowym, jak również przedstawienie szczegółowych faz omawianego procesu.

Edyta Kościelska dokonała analizy sytuacji branży IT w dobie pandemii COVID-19. Określiła znaczenie epidemii dla funkcjonowania tych przedsiębiorstw, a w dalszej kolejności jej wpływu także na gospodarkę krajową. Autorka wskazuje także zachodzące zmiany i panujące trendy w branży IT w kontekście skutków pandemii COVID-19. Udowadnia, że pandemia stała motorem nie tylko szybkich, ale i korzystnych zmian w przedsiębiorstwach branży IT.

Z kolei **Anna Górską i Weronika Górską** opisały wykorzystanie nowoczesnych technologii w przestrzeni miejskiej skupiając się na reklamie DOOH, tj. cyfrowej reklamy zewnętrznej. Wraz z rozwojem technologii zmienił się marketing i formy reklamy. Od tradycyjnego banneru po wyświetlacze LCD czy reklamy 3D. Nowoczesne technologie zapewniają nowe możliwości

wyświetlania reklam, które nie zajmują wielkich powierzchni, są wyświetlane w różnych miejscach na odpowiednich wyświetlaczach. Powierzchnie tego rodzaju mają niestety także wady, o których piszą autorki tekstu, skupiając się na estetyce przestrzeni publicznej i przestrzeganiu wyzwań związanych z ochroną środowiska. Dlatego zawarły także aspekt prawny zjawiska reklamy w przestrzeni miejskiej w Polsce. W artykule dokonano ponadto charakterystyki rynku OOH w tym DOOH w latach 2017-2021 oraz skupiono się na wybranej technologii w przestrzeni miejskiej w zakresie reklamy zewnętrznej, oraz innych nowoczesnych rozwiązań.

Piotr Maśloch, Henryk Wojtaszek oraz **Michał Buczek** skupiają się na zaprezentowaniu rozważań dotyczących wszelkich patologii występujących w organizacji. Autorzy twierdzą, że mogą one mieć kluczowe działanie w zakresie oceny dysfunkcji organizacyjnych. Skupiają się na mobbingu, nepotyzmie, niekompetencji jako dysfunkcjach w przedsiębiorstwach, prowadzących do trudności w prawidłowym ich funkcjonowaniu. Dlatego też uważają, że niezbędny jest prawidłowy proces komunikacji pomiędzy pracodawcą a pracownikami.

Mam nadzieję, że monografia ta przyczyni się do poszerzenia Państwa wiedzy i zainteresowań naukowych.

Z wyrazami szacunku
Dr Anna Górską

ZJAWISKO LOJALNOŚCI KLIENTÓW PODCZAS PROCESU SPRZEDAŻY I JEGO ZNACZENIE WE WSPÓŁCZESNYM MARKETINGU

Abstrakt: We współczesnym świecie szybki dostęp do Internetu sprawił, że każda jednostka jest w stanie nabyć wystarczającą ilość wiedzy na temat produktu, który chce zakupić. W związku z tym przedsiębiorstwa muszą stosować innowacyjne techniki, które spowodują, że konsument zostanie wierny danej firmie i nie odejdzie do konkurencji. Kluczową rolę odgrywają sprzedawcy, którzy powinni być ekspertami w danej dziedzinie, co pozwala na sprostowanie wszystkich wątpliwości kupującego oraz doradzenie najlepszego rozwiązania. Jakość obsługi rzutuje na postawy klientów, którzy na tym etapie przejawiają swoją lojalność. Może ona występować w różnych formach, zależnie od tego, w jaki sposób przedsiębiorstwo zdoła przekonać grono odbiorców w procesie transakcji. Celem artykułu jest zbadanie znaczenia zjawiska lojalności klientów podczas procesu sprzedaży we współczesnym marketingu.

Słowa kluczowe: Sprzedaż, lojalność, marketing, klienci

WSTĘP

Nieustanne transformacje, które zachodzą w przedsiębiorstwach usługowych, skupiają się w coraz większym stopniu na relacjach z klientami oraz budowaniu ich lojalności względem danej firmy. Dotyczą one przede wszystkim wzrostu świadomości konsumentów, którzy znają swoje prawa i oczekują wyspecjalizowanej obsługi, by w końcowym procesie dokonać transakcji. Dodatkowo szybki i łatwy dostęp do Internetu powoduje, że w każdej chwili

mogą zweryfikować oni informacje o dostępnych ofertach oraz porównać je do pozostałych firm na rynku. Należy sprostać także rosnącym wymaganiom konsumentów, którzy chcą mieć pewność, że zostaną obsłużeni w należyty sposób, dostając odpowiedź na wszystkie nurtujące ich pytania oraz otrzymując niezbędne informacje dotyczące specyfikacji produktu. Rzetelne podejście sprzedającego w tym zakresie bezpośrednio wpływa na poziom satysfakcji z zakupu. Uwzględniając powyższe charakterystyki klientów oraz ich oczekiwania, przedsiębiorstwa dążą do wykorzystania potencjału, jakim jest długotrwały związek z nabywcami. Proces ten polega na podniesieniu standardów obsługi klienta oraz udoskonaleniu komunikacji. Wymaga on czasu, zaangażowania oraz kreatywności, ponieważ ze względu na nasilającą się konkurencję oraz nadmiar oferowanych usług ciężko jest zaskoczyć konsumenta i go do siebie przekonać (Kawa 2017, s. 285-287). Celem artykułu jest przedstawienie lojalności klientów wobec firm oraz czynników, które wpływają na ich postawy. Warto podkreślić, że zarówno przedsiębiorca, jak i klient powinien mieć świadomość, na czym polega zaufanie podczas procesu transakcji.

OBSŁUGA KLIENTA

Kluczową rolę w relacji pomiędzy klientem a usługodawcą odgrywają pracownicy, wchodzący w skład personelu sprzedażowego. Umiejętność poznania potrzeb konsumenta i ich zaspokojenie może zagwarantować, że będą oni z chęcią wracać do danej firmy, a nawet polecać ją swoim znajomym lub rodzinie. Dzięki temu przedsiębiorstwo jest w stanie pozyskać kolejnych nabywców, ponieważ pozytywne opinie powodują, że pozostałe jednostki są także skłonne jej zaufać. Istotną rolę odgrywa zatem budowanie zaufania oraz zadowolenia z oferowanych usług w wyniku czego nabywca podtrzymuje więzi z firmą. Należy również zwrócić uwagę, że w ostatnich latach klienci są coraz bardziej świadomi swoich praw i tego, jak powinny przedstawiać się standardy obsługi. Ten sam produkt w jednej firmie może cieszyć się dużą popularnością, zaś w innej, nie wzbudzić większego zainteresowania odbiorców. Dzieje się tak dlatego, że pracownicy nie posiadają odpowiedniej wiedzy bądź umiejętności w zakresie obsługi klienta. Może to doprowadzić do ignorowania lub niedoceniań oferty danej firmy, pomimo tego, że posiada w swoim asortymencie najlepszej jakości usługi, czy produkty. Powyższe błędy w procesie sprzedaży mogą także zaważyć na wizerunku firmy, który jest obecnie jedną z podstawowych „dźwigni” marketingowych. Marketing jest procesem społecznym, dzięki któremu dane jednostki oraz grupy otrzymują

towar bądź usługę zgodną z ich oczekiwaniami i potrzebami. To relacja wymiany pomiędzy tymi dwoma podmiotami, podczas której wszyscy odnoszą korzyści i zysk (Szołtysek 2007, s. 38).

Każde przedsiębiorstwo powinno być przygotowane, by sprostać oczekiwaniom klienta, a przy okazji pozytywnie go zaskoczyć. Zabieg ten pozwala wzbudzić wśród odbiorców zainteresowanie firmą, dzięki czemu doceniają jej zaangażowanie i innowacyjne rozwiązania. P. Kenzelmann zwrócił uwagę, jak ważna jest orientacja na potrzeby klienta, wymieniając je w trzech podstawowych punktach:

- **Produkty i usługi mają bardziej wymienny charakter** (w przypadku wynalezienia nowego rozwiązania należy mieć świadomość, że za niedługo konkurencja również powieli innowacyjną metodę. Przewaga technologiczna dostarcza przewagi na rynku jedynie przez krótki czas, co powoduje, że niepowtarzalność na rynku jest praktycznie niemożliwa),
- **Zróżnicowana oferta produktów i usług** (klient ma możliwość nabycia danej rzeczy, która spełnia jego wszystkie wymagania. Dodatkowo globalizacja pozwala na szybkie dostarczanie towaru oraz brak opóźnień w dostawach),
- **Korzystanie z mediów** (konsumenci dzięki dostępowi do Internetu są w stanie dokładnie zbadać asortyment firmy, przeczytać opinie innych osób oraz porównać ceny oferowanych produktów. Możliwość przeanalizowania cech oraz potencjalnych wad może wpłynąć na podjęcie decyzji o dokonaniu transakcji. Weryfikacja ta powoduje także, że klient potrafi nabyć wiedzę o danym produkcie, a przychodząc do firmy, oczekuje że sprzedawca zaskoczy go dodatkowymi informacjami, ponieważ posiada jeszcze bardziej wyspecjalizowaną wiedzę w tym zakresie).

W socjologii relacje oznaczają powiązania pomiędzy członkami różnych grup oraz klas społecznych, dzięki którym jednostki mogą na siebie wzajemnie oddziaływać, tworząc tym samym wspólną więź. Procesy te wpływają na komunikację oraz sposób funkcjonowania w społeczeństwie. Mogą być wyrażone za pomocą współpracy, organizacji oraz transakcji. Relacja pomiędzy sprzedawcą a klientem podczas sprzedaży może być incydentalna (pojedyncze transakcje zakupowe) lub trwająca dłuższy czas (powtarzalna). Oprócz tego relacje dzielą się na bezpośrednie (łącznie towar z najbliższymi współpracownikami, np. dostawcy) oraz pośrednie (kontakt z organizacjami danego

towaru jest trudniejszy i odbywa się za pomocą pośrednika) (Kenzelmann 2008, s. 14).

FORMY SPRZEDAŻY

Sukces przedsiębiorstwa zależy od efektywnej sprzedaży oraz umiejętności współpracy z klientem. Aby tego dokonać, należy zapoznać się z kilkoma wytycznymi, które mogą zagwarantować sukces i pozwolić na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Należy pamiętać, że klient dokonuje samodzielnego i dobrowolnego wyboru, a sprzedawca towarzyszy mu w tym procesie i zachęca do nabycia dóbr. Pracownik wciela się w rolę doradcy oraz konsultanta, który na samym początku musi przeanalizować wszystkie przesłanki i wymagania konsumenta. W ten sposób dobiera dla niego najbardziej odpowiedni produkt bądź usługę (Pec i Tereszko 2016, s. 273-275). Przedsiębiorcy stosują obsługę pośrednią (środki techniczne) lub bezpośrednią (stacjonarne placówki handlowe). Ta ostatnia przybiera także różne formy, gdzie pierwszą z nich jest **sprzedaż tradycyjna**. Składa się ona z części czynnej, czyli specjalnego obszaru w sklepie przeznaczonego tylko dla sprzedawców, w którym znajdują się wszystkie niezbędne materiały, by dokonać sprzedaży oraz wyeksponować produkty w jak najlepszy sposób, przyciągając uwagę odbiorcy. Zazwyczaj sprzedawca zajmuje pozycję za ladą, bądź inną gablotą. Istnieje także część bierna, w której przemieszczają się klienci. W tym obszarze mogą znajdować się różne banery reklamowe bądź asortyment, który mogą oni wziąć indywidualnie po uiszczeniu opłaty, np. napoje z lodówki (Gorzelany-Dziadkowiec 2011, s. 289-292).

Aby temu zaradzić, stworzono **sprzedaż nowoczesną**, polegającą na samodzielnym dokonywaniu zakupu przez nabywców lub z ewentualną pomocą pracownika, z bezpośrednim kontaktem z dostępnymi towarami. Wyróżnia się tutaj **sprzedaż samoobsługową**, w której klienci poruszają się po sklepie, a produkty umieszczają w swoich koszykach sklepowych lub wózkach. Wybrany asortyment przedstawiają sprzedawcom, którzy pozwalają na dokonanie procesu sprzedaży i pobierają należną zapłatę. Dodatkowo nadzorującą oni zachowania konsumentów, czuwają nad ich bezpieczeństwem, służą pomocą oraz doradztwem w razie wątpliwości. Patrolują także obszar sklepu, by zapobiec kradzieży lub innym uszkodzeniom eksponatów. Początkowo ta forma sprzedaży dotyczyła jedynie produktów żywnościowych lub podstawowych przedmiotów codziennego użytku. Obecnie cieszy się ona dużą popularnością, a towary porcjowane ułożone są w specjalnych opakowaniach,

co umożliwia wybranie klientowi ilości, która odpowiada jego preferencjom. Należy jednak zwrócić uwagę, że przez zastosowanie tej strategii sprawia, że kontakt klienta ze sprzedawcą jest ograniczony, a nawet może być zupełnie wykluczony w przypadku, gdy klient decyduje się na zakup towaru w kasie samoobsługowej. Obecnie to konsumenci stają się ekspertami w temacie interesujących ich produktów. Przez nieograniczony czas przebywania w sklepie mogą oni zaznajomić się z wszystkimi etykietami na produktach (np. sprawdzić skład z użyciem odpowiednich aplikacji) oraz dokonać analizy przez porównanie do pozostałych oferowanych towarów, by wybrać najlepszy.

Preselekcja natomiast jest formą sprzedaży, w której konsumenci mają dostęp do obowiązującego asortymentu i są w stanie dokładnie obejrzeć każdą rzecz. Na wystawach i gablotach ulokowane są jednak tylko przykładowe modele obuwia bądź odzieży, w związku z czym klient zobowiązany jest poprosić o rozmiar sprzedawcę. Nieunikniona interakcja z pracownikiem powoduje, że nabywca może docenić jego funkcję oraz pomoc w wyborze produktu o poszukiwanych parametrach, np. odpowiedniego modelu, koloru, rozmiaru, cenie. Preselekcja według wzorów występuje także w sklepach ze sprzętem AGD i RTV, gdzie w początkowej fazie sprzedawcy muszą zachęcić, a zarazem przekonać klienta do zakupu. Kluczem do sukcesu jest znajomość asortymentu przez pracownika, wymienienie wszystkich zalet produktu, udzielenie wskazówek odnośnie do jego użytkowania, wydajności oraz dostępnych funkcji. W sytuacji, gdy nabywca zdecyduje się na dokonanie transakcji, wówczas produkt przynoszony jest z magazynu, a oglądany eksponat w dalszym ciągu znajduje się na sali sprzedaży. Ostatnim typem formy sprzedaży jest **sprzedaż specjalna**, w której skład wchodzi **sprzedaż komisowa**. Polega ona na pośredniczeniu w trakcie transakcji między sprzedawcą a klientem, który przekazuje towar, na którym chce zarobić (naliczyć określoną marżę za pośrednictwo). Istnieje także relacja pomiędzy klientem, a nabywcą, który dokonuje zakupu od handlowca pracującego w komisie (Stopczyński 2014, s. 162-165)

Sprzedaż towarów używanych natomiast polega na przenoszeniu prawa własności na właściciela przedsiębiorstwa, który jest wyłącznym dysponentem oferowanego asortymentu. Handlowcy pozyskują od innych osób produkty, których chcą się one pozbyć lub skupiają się na produktach od innych producentów, najczęściej ostatnich sztuk kolekcji, które posezonowo można nabyć za niższe ceny. Jest to dobra alternatywa dla klientów, którzy dysponują niskim budżetem przeznaczonym na nabycie dóbr lub usług. Z takiej możliwości chętnie korzystają też osoby, które mają swój styl i cenią sobie oryginalność. Także klienci nastawieni proekologicznie doceniają opisywaną alternatywę.

Sprzedaż towarów używanych jest obecnie niezwykle szybko rozwijającym się sektorem sprzedaży ze względu na, jak wyżej wspomniano, walory ekologiczne tego rozwiązania wynikające z wykorzystywania już wytworzonych produktów. Możliwość generowania niebagatelnych zysków w tej dziedzinie dostrzegły marki globalne, które chętnie rozwijają sektor sprzedaży pre-owned (m.in. Zalando, H&M), czy platformy online, jak Vestiaire Collective i The RealReal, działające na rynku secondhand dla klienta sektora luksusowego).

Ciekawą propozycją jest także **sprzedaż ruchoma**, która pozwala dotrzeć z towarem bezpośrednio do klienta, który nie musi udawać się osobiście do sklepu. Rozwiązanie to stosowane jest chętnie w małych miejscowościach, w których ludzie nie mają często możliwości i warunków, by dojechać do salonu sprzedażowego, głównie ze względu na zbyt dużą odległość. Zazwyczaj asortyment takich sklepów obejmuje artykuły spożywcze i gospodarstwa domowego lub również możliwość realizacji indywidualnego zamówienia. Przykładem może być sprzedaż warzyw i owoców na targach, które pojawiają się w różnych lokalizacjach (Zielińska 2013, s. 24-28).

LOJALNOŚĆ KLIENTÓW

Lojalność klientów oznacza przekonanie, że dana marka w najlepszy sposób zaspokaja wszystkie potrzeby konsumentów, a korzystając z jej usług, mogą oni poczuć się wyjątkowi i doceniani. Wytwarzają silną więź emocjonalną z firmą, która dodatkowo pasuje do ich stylu życia, osobowości oraz standardów. Klient nie ulega także (lub robi to rzadziej) działaniom marketingowym konkurencji. W marketingu lojalność określana jest jako przyzwyczajenie, zaangażowanie oraz wierność. Dzięki temu powstaje grupa stałych konsumentów, którzy zadowoleni z obsługi, decydują się na ponowne dokonanie transakcji. Decyzje zakupowe konsumentów wpływają na rozwój firmy oraz stają się źródłem jej dochodów. Korzyści finansowe płynące z faktu posiadania lojalnych klientów są zazwyczaj analizowane w kontekście kosztów utrzymania stałych klientów oraz pozyskiwania nowych (Celoch i Sobczyk 2012, s. 142-149).

Każdy klient wyróżnia się indywidualnym podejściem do nabywania towaru. Na te reakcje może wpływać wiele czynników oraz doświadczeń, które sprawiają, że konsument podejmuje według niego najbardziej racjonalną decyzję związaną z zakupem. W związku z tym powstał podział nabywców, który określa ich przyjęte stanowiska:

- **Podejście behawioralne** (systematyczne dokonywanie transakcji, które powodują zarazem uczucie zadowolenia i spełnienia. Działanie to stało się tradycją oraz nawykiem, które można praktykować nawet w nieświadomy sposób),
- **Podejście kognitywne** (na podstawie nabytej wiedzy i doświadczeń, klient podejmuje decyzję o zakupie towaru, bądź usługi. Reakcja ta następuje w świadomy sposób, ponieważ ten wybór wydaje się dla nabywcy najbardziej racjonalnym rozwiązaniem ze względu na konkurencyjne ceny, czy zalety produktu),
- **Podejście emocjonalne/afektywne** (oznacza sentymentalne przywiązanie do danego miejsca zakupu, marki lub konkretnej rzeczy. Nacechowane jest wspomnieniami, które przez odtworzenie potęgują chęć nabycia symbolicznego towaru. Mają charakter indywidualny, związany z przeżyciami i doświadczeniami jednostki).

Dodatkowo można wyróżnić podstawowy podział czynników, które skłaniają konsumenta do zakupu. Należą do nich:

- **Czynniki endogeniczne** (charakteryzują odbiorców i dotyczą ich indywidualnego światopoglądu, związanego z określonymi wymaganiami, korzyściami oraz stopniem zaangażowania),
- **Czynniki egzogeniczne** (związane są z faktycznym stanem jakości oferowanych dóbr i usług. Opisują dostępność i różnorodność asortymentu, dodatkowo skupiając się na cechach marki).

P. Kwiatek przedstawia z kolei podział czynników, które determinują lojalność:

- **Cechy konsumenta** (chęć wypróbowania nowości oraz innowacyjnych doświadczeń, przychylny stosunek do nowinek technologicznych i podatność na najnowsze trendy powstałe na rynku),
- **Cechy marki** (w jej skład wchodzi reputacja firmy, recenzje zamieszczane na forach, opinie najbliższych osób oraz prestiż),
- **Otoczenie społeczne** (dotyczy wszelkich norm, kultury oraz wartości przyjętych ogólnie w społeczeństwie i marketingu),
- **Warunki rynkowe** (określają rozwój rynku oraz wszelkie zmiany związane z poziomem konkurencji, dostępności surowców oraz cechami przedsiębiorstw).

R. East zwrócił uwagę na klasyfikację lojalności, którą można przedstawić m.in. w następujący sposób:

- **Lojalność wobec produktu lub marki** (klienci są skłonni dokonywać systematycznych zakupów w danej firmie z przywiązania, pomimo tego, że konkurencyjne marki oferują dużo niższe ceny. Związane jest to zatem ze sferą ekonomiczną, gdzie pomimo racjonalnego porównania cen nabywca nie podejmuje decyzji o zmianie dotychczasowego sklepu),
- **Lojalność pozorna** (dokonywanie transakcji tylko ze względu na atrakcyjność cenową produktów. Działanie to często nie jest związane z jakością, czy przywiązaniem do marki, liczy się wyłącznie zaoszczędzenie środków finansowych),
- **Lojalność wobec producenta** (skłonność do kupowania produktów danego producenta lub nabywanie towarów innych marek, pod warunkiem że także pochodzą one od tego samego twórcy),
- **Lojalność wobec miejsca zakupu** (produkty lub usługi oferowane są w charakterystycznym miejscu, dzięki czemu konsumenci będą zawsze kojarzyli tę przestrzeń z daną marką. Ważnymi czynnikami jest tutaj poziom dochodu klienta, odpowiednia ilość czasu wolnego oraz postawa względem sklepu).

Natomiast S. Dick oraz K. Basu na podstawie stosunku nabywców do firmy, częstotliwości i wielkości zakupów, których dokonują, przedstawili cztery typy postaw konsumentów:

- **Klienci prawdziwej lojalności** (bardzo częste zakupu w danej firmie, gdzie nabywca czuje się doceniany, a jego wszystkie potrzeby i wymagania transakcyjne są zaspokojone. Powoduje to przywiązanie i brak potrzeby szukania innych propozycji na rynku),
- **Klienci ukrytej lojalności** (pomimo preferowania produktów, bądź usług danej firmy, klienci dokonują tam transakcji tylko sporadycznie. Spowodowane jest to ich osobistymi czynnikami, które ograniczają ten proces),
- **Klienci pozornej/fałszywej lojalności** (dokonywanie zakupów w danej firmie systematycznie i w dużych ilościach, pomimo tego, że klient nie zauważa żadnej różnicy pomiędzy nabytym towarem a produktami oferowanymi przez konkurencję),
- **Klienci o braku lojalności** (często dokonywana jest zmiana firmy poprzez szukanie nowych rozwiązań i alternatyw w konkurencyjnych

branżach. Klient na tym etapie nie zważa na korzyści płynące z zakupu, ponieważ nie przywiązuje do tego wagi i dokonuje transakcji w różnorodnych miejscach, nie zważając na jakość),

- **Klienci o lojalności podzielnej** (proces nabywania produktów lub usług kilku marek w tym samym czasie),
- **Klienci o lojalności niepodzielnej** (nabywanie produktów wyłącznie u jednego dostawcy lub jednej marki, która jest sprawdzona i niezawodna).

R. Oliver zwraca uwagę na ewolucyjną naturę konsumentów, która objawia się w kilku fazach. Pierwsza z nich mówi o **lojalności poznawczej**, która charakteryzuje się chęcią podjęcia decyzji o zakupie i jest spowodowana zaufaniem do firmy i przekonaniem, że uzyska się w ten sposób zaspokojenie potrzeb konsumenckich. Wyróżnia się czynniki sprzyjające temu zjawisku, jakimi są dobre wspomnienia związane z miejscem sprzedaży, wykwalifikowana i przyjazna obsługa, czy adekwatna cena. Należy podkreślić, że jest to mimo wszystko działanie, które może być krótkotrwałe, ponieważ klient w dalszym ciągu jest podatny na oferty innych marek.

Kolejnym typem jest **lojalność wynikająca z zauroczenia**, która podobnie jak poznawcza, może przybierać tylko chwilową formę. Polega na silnych więziach emocjonalnych z marką oraz satysfakcją podczas nabywania usług lub produktów. Klienci są zachwyceni asortymentem i zauważają same cechy oferowanych dóbr. Istnieje także **lojalność wynikająca z głębokiego przekonania**, że marka jest niezastąpiona i nie ma żadnej konkurencji, jednak głoszenie tych przekonań nie zawsze przekłada się na decyzje zakupowe.

Ostatnią fazą jest **lojalność czynna**, gdzie konsument przekształca motywację z poprzedniej fazy w gotowość do dokonania transakcji. Jest on w stanie nabywać nawet najnowsze produkty, nie zważając na fakt, że branże konkurencyjne oferują niższą cenę, czy lepszą jakość. To całkowite oddanie się marce, co przyczynia się do wiernego wspierania jej rozwoju (Andrzejczak i in. 2012, s. 152-157).

ZARZĄDZANIE WIEKIEM W FIRMIE

W społeczeństwie można zaobserwować różne pokolenia, które charakteryzują się odmiennymi aspiracjami oraz postawami. Zjawisko to odnosi się także do segmentacji klientów w zależności od tego, w jakiej branży specjalizuje się określona firma. Ważną rolę odgrywa umiejętność dostosowywania

zarówno oferty produktowej, jak i modeli obsługi segmentów wiekowych konsumentów. Celem tego działania jest skupienie się na danym pokoleniu oraz jego preferencjach, co niewątpliwie zwiększa prawdopodobieństwo przywiązania klienta do marki i przyczynia się do wzrostu dochodów. Najmłodsze pokolenia wyróżniają się doskonałą wiedzą technologiczną oraz znajomością urządzeń informatycznych. Klient masowy w pokolenia Z lub Y udając się do sklepu z elektroniką, oczekuje że będzie mógł porozmawiać z pracownikiem w podobnym wieku, który zna jego potrzeby i jest obeznany w najnowszych trendach. Z kolei osoby z pokolenia Baby Boomersna biorąc kredyt w banku, będą oczekiwały obsłużenia przez pracowników zbliżonych wiekowo do nich. Dzięki temu klienci czują się lepiej zrozumiani, ponieważ zakładają, że mają do czynienia z rówieśnikami, którzy przeżyli podobne etapy życiowe, jak oni. Oznacza to, że doradcy muszą być podzieleni na grupy wiekowe, tak by każdy obsługiwał klientów z odpowiedniego segmentu pokoleniowego. Odpowiada za to **system CRM**, który służy do zarządzania relacjami z klientem, wprowadzając regułę mówiącą o tym, że z konsumentem kontaktuje się w pierwszej kolejności (lub wyłącznie) doradca z równoważnej grupy wiekowej (Wojnicki 2015, s. 61-70).

W sytuacji, gdy przedsiębiorstwo dochodzi do wniosku, że wprowadzenie zarządzania wiekiem musi zostać wdrażone w firmie, należy powiadomić o tym wszystkich pracowników. Menedżerowie oraz klienci również powinni poznać schemat działania, aby nabrać zaufania do spójnego systemu, obejmującego wszystkie jego aspekty i przyjmującego długotrwały charakter. J. Santorski i P. Rabiej wyróżniają trzy elementy procesu zarządzania przez wartości:

- **Intencje** (jeżeli są one nieprawdziwe to wcześniej czy później ukazany zostanie rzeczywisty cel, a wyniki podjętych działań zafałszowane),
- **Narracja** (jeżeli jest zaburzona to nie osiągnie się zrozumienia dla intencji, co powoduje, że dalsze działania będą nieskuteczne),
- **Działania** (jeżeli będą niepełne lub ich zabraknie, skutkiem będzie rozbieżność słów i czynów, widoczna od razu dla wszystkich obserwatorów).

Budowa organizacyjnej kultury ciągłości międzypokoleniowej to zadanie ściśle związane ze strategią biznesową firmy. Obejmuje ona jednocześnie takie obszary jak:

- **Przygotowanie do efektywniejszej obsługi klientów** (w działach, gdzie wartość w nadchodzących latach będzie wzrastać),

- **Usprawnienie zarządzania wiedzą poprzez zarówno jej lepsze wykorzystanie i zabezpieczenie** (stworzenie warunków do jej przekazywania w ramach organizacji),
- **Zwiększenie zaangażowania pracowników** (gwarantuje to większą wydajność, innowacyjność oraz lepszą jakość pracy i obsługi klienta. Oznacza to efektywniejsze wykorzystanie dostępnych zasobów, ale także pracowników. Jest to widoczne zwłaszcza w segmentach wiekowych, które bez wprowadzenia takiej kultury byłyby mało produktywne).

ZAKOŃCZENIE

Efektywna sprzedaż zależy przede wszystkim od pracowników, którzy mają bezpośredni kontakt z klientem. Długoterminowe zawieranie relacji z klientami może zagwarantować większe zyski przedsiębiorstwa oraz lepszą efektywność. Osiągnięcie sukcesu w głównej mierze opiera się na zdolności do kreowania lojalności konsumentów, którzy przez pozytywne doświadczenia chętnie nawiązują dalszą współpracę. Firmy prowadzące działania w zakresie spójnego systemu obsługi klienta, muszą zadbać o odpowiednie przeszkolenie pracowników oraz zaangażowanie w proces sprzedaży. Kluczową rolę odgrywa także zarządzanie wiekiem w firmie, ponieważ pokolenia konsumentów mogą znacząco się od siebie różnić, a komunikacja stanowi jeden z najważniejszych etapów podczas dokonywania zakupów. R. Herzog twierdzi, że jednostki z przyjemnością obsługują maszyny, lecz problem pojawia się w momencie, gdy należy zawrzeć interakcję z klientem. Należy pielęgnować i dbać o relacje z nabywcami, aby ich stopień lojalności zaowocował zyskami firmy, a obie strony były usatysfakcjonowane (Petrykowska 2013, s. 15).

BIBLIOGRAFIA

- Andrzejczak D., Mikina A., Rzeźnik B., Wajgner M.
2012 *Organizowanie sprzedaży. Część 2. Organizacja i techniki sprzedaży. Podręcznik do nauki zawodu*, Warszawa.
- Celoch A., Sobczyk G.,
2012 *Dystrybucja i jej rola w marketingu*. [w:] *Współczesny marketing. Skuteczna komunikacja i promocja. Podręcznik dla studentów specjalności komunikacja urzędowa i biznesowa*, red. D. Filar, UMCS. Lublin.

Gorzelany-Dziadkowiec M.

- 2011 *Budowanie relacji z klientami a rozwój małego przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia*, nr 47.

Kawa A.,

- 2017 *Kształtowanie relacji z klientami w handlu zintegrowanym wielokanałowo. Organizacja i kierowanie*, nr 2 (176).

Kenzelmann P.

- 2008 *Kształtowanie dobrych relacji z klientami*, Warszawa.

Kotler P.

- 2012 *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Poznań.

Pec M., Tereszko W.

- 2016 *Jeden zespół, a w nim: sprzedawca i nie(sprzedawca) uwikłani w tę samą misję, czyli niespójność w motywowaniu finansowym zespołu sprzedażowego. Studia ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 299.

Petrykowska J.

- 2013 *Kształtowanie relacji z klientami jako podstawa budowania lojalności. Kształtowanie lojalności konsumenckiej*, Warszawa.

Stopczyński B.

- 2014 *Marketing w handlu detalicznym. Współczesne wyzwania marketingowe – wybrane zagadnienia. Studia i monografie*, nr 54.

Szołtysek J.

- 2007 *Budowanie relacji partnerskich w kontaktach z klientami, cz. III. Rynek Podróży*, nr 11.

Wojnicki S.

- 2015 *Różne pokolenia, jedna organizacja. Cztery wymiary zarządzania wiekiem w firmie*, Warszawa.

Zielińska H.

- 2013 *Organizacja i techniki sprzedaży. Prowadzenie sprzedaży*, tom III, Warszawa.

THE PHENOMENON OF CUSTOMER LOYALTY DURING THE SALES PROCESS AND ITS IMPORTANCE IN MODERN MARKETING

Abstract: In the modern world, fast access to the Internet has made it possible for each individual to acquire a sufficient amount of knowledge about the product they want to buy. Therefore, companies must use innovative techniques that will ensure that the consumer stays faithful to the company and does not leave for its competitors. The key role is played by sellers who should be experts in a given field, which allows for assuring all doubts of the buyer and advising on the best solution. At this stage the customers loyalty corresponds to the quality of the company's service. It can take various forms, depending on how the company manages to convince the group of recipients in the transaction process.

Keywords: Sale, loyalty, marketing, customers

BADANIE SYTUACJI BRANŻY MEBLARSKIEJ W CZASIE PANDEMII

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie sytuacji branży meblarskiej podczas wystąpienia pandemii COVID - 19. Większość przedsiębiorców z tej branży mierzyła się z okresowym brakiem popytu podczas pandemii. Rozwój i sytuacja branży meblarskiej przed i w czasie wystąpienia pandemii COVID – 19 była zróżnicowana. Sytuacja w czasie pandemii COVID – 19 najbardziej odbiła się na mikro przedsiębiorstwach. Badane przedsiębiorstwa korzystały z Tarczy Antykryzysowej oraz Tarczy Finansowej. Branża meblarska w Polsce dzięki niskim kosztom jest konkurencyjna i zwiększa swój eksport.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, pandemia COVID-19, branża meblarska, zmiany

WPROWADZENIE

Branża meblarska produkująca meble jest branżą produkującą dla klientów końcowych.¹ W Polsce posiada długą i bogatą tradycję – już w 1937 roku funkcjonowało 36 fabryk.² W 1952 roku została powołana organizacja mająca na celu zrzeszanie podmiotów z branży meblarskiej, czyli Centralny Zarząd Przemysłu Meblarskiego³, a w 1960 roku zmienił on swoją nazwę na Zjednoczenie Przemysłu Meblarskiego. W wyniku późniejszych zmian w 1981 roku

¹ https://wspieramyeksport.pl/api/public/files/1950/Meblarska_lipiec2020.pdf, dostęp: 14.05.2022

² <https://wspieramrozwoj.pl/artykul/168/polska-branza-meblarska>, dostęp: 14.05.2022

³ Tamże.

nazwa została zmieniona na Zrzeszenie Meble. Na początku należały do niej 43 przedsiębiorstwa.⁴

Transformacja gospodarcza zaczęta od 1989 w Polsce polegała na zmianach ustroju politycznego oraz struktury gospodarczej, która miała na celu zmianę relacji pomiędzy danymi elementami gospodarki a jej całością (Borowiec i in., 2014). Od 1990 roku nastąpił rozwój prywatny polskiej branży meblarskiej. Na fali prywatyzacji w latach 90, oprócz zagranicznych inwestorów, znaczną część zakładów meblarskich przejmowali też polscy przedsiębiorcy. Zaliczamy do nich takie firmy jak: Forte, Nowy Styl, Black Red White czy BOX.

Polski rynek meblarski tworzy blisko 29,6 tys. przedsiębiorstw, z czego aż 84 są to duże przedsiębiorstwa, około 300 to średnie przedsiębiorstwa, a 1282 to małe przedsiębiorstwa. Z tego wynika, że największą część około 27,8 tys. stanowią mikro przedsiębiorstwa. Branża meblarska zatrudnia ponad 200 tys. osób. Ponadto przychody polskiej branży meblarskiej w 2021 roku wyniosły 59,9 mld zł.⁵

KONDYCJA I ZMIANY W BRANŻY MEBLARSKIEJ W OKRESIE PRZEDPANDEMICZNYM I CZASIE PANDEMII COVID – 19

Pandemia COVID-19 od 2020 roku przetasowała i przyspieszyła zmiany w różnych branżach, zarówno w Polsce, jak i na świecie. Niektóre z nich bardzo ucierpiały, inne nie odczuły tego w znacznym stopniu, a jeszcze dla innych stały się płaszczyzną i pożywką do intensywnego rozwoju. W celu sprawdzenia i weryfikacji skutków pandemii COVID – 19 w branży meblarskiej w Polsce w danym artykule zostaną przedstawione wybrane wskaźniki ukazujące wpływ pandemii COVID – 19 oraz kondycję branży meblarskiej w Polsce.

Wiele przedsiębiorstw w czasie pandemii COVID – 19 redukowało zatrudnienie czy podobny trend wystąpił w branży meblarskiej.

Tabela 1 przedstawia podmioty gospodarki narodowej (bez osób fizycznych prowadzących wyłącznie indywidualne gospodarstwo rolne) według przewidywanej liczby pracujących w branży meblarskiej.

⁴ Tamże.

⁵ <https://www.pb.pl/przychody-polskiej-branzy-meblarskiej-w-2021-r-wzosly-do-599-mld-zl-1139489>, dostęp : 14.05.2022

Tabela 1. Podmioty gospodarki narodowej według przewidywanej liczby pracujących w branży meblarskiej

	2017	2018	2019	2020	2021
Styczeń	28676	29869	31103	32752	34488
Luty	28707	29934	31234	32860	34632
Marzec	28815	30033	31431	32991	34835
Kwiecień	28919	30145	31639	33017	34988
Maj	29078	30369	31884	33160	35203
Czerwiec	29205	30529	32031	33389	35470
Lipiec	29263	30138	32238	33608	35639
Sierpień	29351	30336	32386	33776	35792
Wrzesień	29461	30479	32525	33955	35915
Październik	29567	30676	32660	34155	36063
Listopad	29687	30837	32773	34305	36266
Grudzień	29784	30945	32760	34415	36351

Źródło: Opracowanie własne na podstawie <https://stat.gov.pl/wyszukiwarka/?query=tag:tablice+region#!/strona6>, dostęp: 12.04.2022

Z danych wynika, że od 2017 roku, poza niewielkimi spadkami w lipcu 2018 roku, grudniu 2019 roku i styczniu 2020 roku zatrudnienie w branży meblarskiej systematycznie wzrastało, co oznacza, że mimo pandemii COVID – 19 przedsiębiorcy nie starali się dokonywać redukcji etatów. Przyczyna takiego stanu rzeczy można doszukiwać się w wielu aspektach, między innymi korzystanie z tarcz antykryzysowych, utrzymanie miejsc pracy kosztem kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Obawa przed utratą wyszkolonej kadry pracowniczej, co w późniejszym okresie po pandemicznym mogłoby podtrzymać negatywne skutki i być hamulcem do dalszego rozwoju. Mimo nowych okoliczności i trudności wzrost zatrudnienia wskazuje, że polska branża meblarska na tle innych krajów w lepszy sposób dostosowała się do panującej sytuacji, przez co wypierała konkurencję. Potwierdzają to dane dotyczące eksportu branży meblarskiej przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Eksport branży produkującej meble (w mln zł)

2017	2018	2019	2020
26732,7	28423,1	29840,4	30094,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-przemyslu-2019,5,13.html>, dostęp: 12.04.2022 <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-przemyslu-2021,5,15.html>, dostęp: 12.04.2022

Eksport branży produkującej meble systematycznie rósł od 2017 roku do 2020 roku. Natomiast z raportu Polskie Meble Outlook 2022, które zostały przygotowane przez firmę B + R Studio na zlecenie Ogólnopolskiej Izby Gospodarczej Producentów Mebli wskazują dalszy wzrost o 17% w roku 2021 sprzedaży towaru za granicę (D. Rybarczyk 2022). Potwierdza to dane wynikające z wzrostu zatrudnienia. Niektórzy wyznaczyli ambitny cel dla branży meblarskiej 100 miliardów eksportu do 2030 roku. Oznacza to optymistyczne spojrzenie w przyszłość dla rozwoju całej branży.⁶

Branża meblarska wytwarzała przez lata około 2,3% PKB polskiego⁷ co jest znaczącym wynikiem gdyż cały przemysł polski wytwarza około 22% PKB polskiego z tendencją spadkową. Co potwierdza znaczącą rolę branży meblarskiej w Polsce.

Zmiany spowodowane z elektronizacją i informatyzacją społeczeństwa nakładające się na czas pandemii COVID – 19 oraz ograniczenia wprowadzane w gospodarce zaczęły wpływać na trendy klientów ostatecznych. Wykres 1 obrazuje postępującą zmianę struktury sprzedaży na świecie. Sprzedaż mebli w Polsce również wpisuje się w powyższy trend.

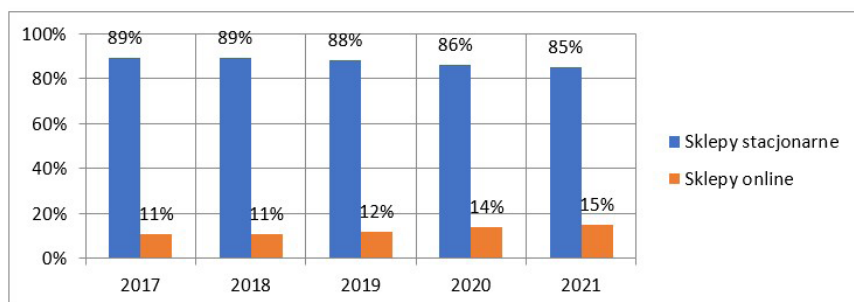
Widoczny wzrost sprzedaży poprzez sklepy online nastąpił od 2020 roku, co oznacza wpływ na kanały dystrybucji sprzedaży mebli w czasie pandemii COVID – 19 na świecie.

Wzrost zatrudnienia w branży meblarskiej nie jest tożsamy z ilością podmiotów gospodarczych prowadzącą działalność wyżej wskazanej branży. Tym bardziej że 27,8 tys. przedsiębiorców stanowili mikro przedsiębiorcy.

⁶ <https://www.pb.pl/meble-wspinaja-sie-po-100-mld-zl-1138113>, dostęp: 14.05.2022

⁷ <https://pfr.pl/dam/jcr:4802c206-752c-4228-836b-2788e5695b14/kwartalny-przeglady-danych-statystycznych-dotyczacych-meblarstwa>, dostęp: 13.04.2022

Wykres 1. Struktura sprzedaży mebli na świecie według kanałów dystrybucji w latach 2017-2021



Źródło: https://www.pkobp.pl.media_files/8af78743-0691-49ff-acb7-305a70978ef7.pdf, dostęp: 14.05.2022

Tabela 3. Podmioty z branży meblarskiej (bez osób fizycznych prowadzących wyłącznie indywidualne gospodarstwa rolne) nowo zarejestrowane oraz wyrejestrowane w rejestrze REGON w latach 2017 – 2021

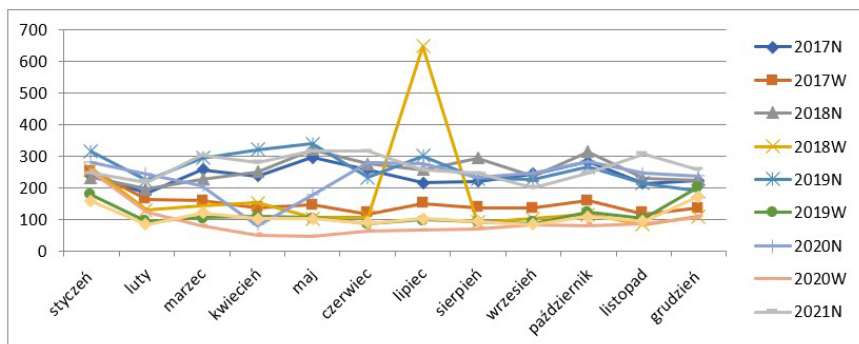
		2017	2018	2019	2020	2021
Styczeń	N	237	233	312	280	244
	W	253	259	174	250	155
Luty	N	181	198	222	243	217
	W	163	128	93	121	83
Marzec	N	256	227	292	207	302
	W	160	141	104	79	119
Kwiecień	N	237	250	318	80	280
	W	137	152	110	50	103
Maj	N	295	318	338	176	315
	W	145	104	104	46	103
Czerwiec	N	255	274	231	278	316
	W	117	105	85	63	86
Lipiec	N	216	256	298	277	255
	W	149	647	98	67	103
Sierpień	N	220	293	229	232	246
	W	136	88	92	70	93
Wrzesień	N	242	237	224	247	198
	W	135	103	86	83	82
Październik	N	282	312	266	282	245
	W	160	116	122	80	108
Listopad	N	211	228	213	247	304
	W	117	82	102	84	93
Grudzień	N	221	223	190	236	256
	W	134	108	201	106	171

Źródło : Opracowanie własne na podstawie danych GUS.
 N - Nowo zarejestrowane podmioty z branży meblarskiej
 W – wyrejestrowane podmioty z branży meblarskiej

Jak widzimy w wyżej wskazanej tabeli, różnica liczby nowo zarejestrowanych podmiotów w latach 2017 – wynosiła 1047 podmiotów gospodarczych nowo zarejestrowanych niż wyrejestrowanych. W 2018 rok stosunek utrzymał się na podobnym poziomie i wyniósł 1015 podmiotów więcej nowo zarejestrowanych. W roku przed wystąpieniem pandemii COVID – 19 mieliśmy dość znaczny przyrost nowych działalności gospodarczych w stosunku do wyrejestrowanych działalności gospodarczych z branży meblarskiej wynoszącej 1762 podmioty. Na podstawie danych z tych trzech lat z przed pandemii wnioskujemy wzrost nowych podmiotów gospodarczych w wyżej wskazanej branży. W 2020 roku w czasie trwania pandemii COVID – 19 trend wzrostowy tymczasowo zwolnił. W 2020 roku ta liczba wyniosła 1686 podmioty gospodarcze, a w 2021 roku 1879 podmioty gospodarcze. Należy zwrócić uwagę, że w danym okresie wzrastała wartość produkcji sprzedanej wypracowane przez firmy duże, średnie i małe (Dorozińska, Strzelczyk 2021) branży meblarskiej osiągając w 2021 roku rekordowy wynik 55,9 mld zł.

Wzrost otworzonych nowych podmiotów gospodarczych w ujęciu miesięcznym i roczny jest przedstawiony na wykresie 2.

Wykres 2. Kalkulacja miesięczna wyrejestrowanych i nowo zarejestrowanych podmiotów gospodarczych w branży meblarskiej w latach 2017 -2021



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Tabeli 3.

W celu ukazania pełnego obrazu należy uwzględnić podmioty gospodarcze zawieszające tymczasowo działalność gospodarczą z badanej branży w latach 2017-2020. Poniższe informacje przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Podmioty gospodarki narodowej z zawieszoną działalnością – branża meblarska

2017	2018	2019	2020
2084	2518	2914	3181

Źródło: Opracowanie na podstawie GUS 2018; 2020

Jak wynika z wyżej przedstawionej tabeli, wzrasta liczba działalności gospodarczej zawieszanej. Oznaczać to może okresowe problemy podmiotów gospodarczych lub liczbę podmiotów traktujących działalność gospodarczą, jako sezonową lub tymczasową.

W celu prawidłowej oceny branży meblarskiej należy podjąć analizę pod względem kondycji finansowej i zadłużenia. Tabela 5 przedstawia zadłużenie danej branży.

Tabela 5. Zadłużenie branży meblarskiej w latach 2017 – 2021

2017	2018	2019	2020	2021
108,6	74,38	80,88	121,3	92,8

Źródło: Opracowanie na podstawie PAP.

Analizując tabelę zadłużenia branży meblarskiej w latach 2017 – 2021 można dostrzec niestabilność branży, na którą widoczną kondycję ma bieżąca koniunktura gospodarcza. Oznacza to, że część działalności gospodarczych związanych z branżą nie posiada kapitału zapasowego ani dodatkowych środków w celu zapewnienia płynności finansowej. Większość zadłużonych przedsiębiorstw są to mikro przedsiębiorstwa i sklepy meblowe. Wynika z tego, że spora część działalności gospodarczych jest prowadzona na granicy opłacalności i jest wrażliwa na wahania i koniunkturę rynkową. Dotyczy to w szczególności najmniejszych podmiotów gospodarczych branży, które nie są w stanie ponosić bieżących kosztów utrzymania swojej działalności gospodarczej wynikających z pogorszenia koniunktury bez sięgania po zadłużenie. W takich punktach sprzedaży czy produkcjach są szukane za wszelką cenę oszczędności. W związku z pogorszeniem koniunktury część mniejszych producentów i sklepów sprzedażowych w celu zaoszczędzenia kosztów wyłączała na czas zimowy ogrzewanie. Temperatura w takich punktach sprzedaży była tak niska, że sprzedawcy obsługiwali klientów w kurtkach i czapkach. Jak wynika z wcześniej przedstawionych danych, należy zwrócić uwagę, że część producentów, którzy tymczasowo zawieszali swoją działalność gospodarczą w celu przetrwania trudniejszego okresu, wzrastała. Jak wynika z Tabeli 5

zawirowania spowodowane pandemią COVID – 19 spowodowały wzrost zadłużenia podmiotów gospodarczych. W 2021 roku branża zaczęła się odbijać. Zadłużenie w 2021 roku spadło z kwoty 121,3 na kwotę 92,8 mln zł. Jednak kondycja całej branży może znów ulec pogorszeniu w związku z gorszym dostępem surowców sprowadzanych z krajów objętych sankcjami w związku z wojną na Ukrainie. Zakupione materiały będą droższe, co wpłynie na konkurencyjność branży.

Należy również zaznaczyć, że wzrost wartości sprzedanych mebli czy wzrost wartości eksportu nie musi się przekładać bezpośrednio na kondycję finansową przedsiębiorstw. Może on oznaczać wzrost kosztów produkcji takich jak materiały, wzrost opodatkowania czy wzrost wynagrodzenia. Przez co koszt wytworzenia produktu końcowego jest większy i większa jest wartość sprzedaży jednostkowej. Nie oznacza on zwiększonego zysku przedsiębiorstwa i poprawy kondycji przedsiębiorstw wyżej analizowanej branży. Utrzymanie nawet dla przedsiębiorstw zysku dla poprzednich lat nie jest wiadomością optymistyczną, gdyż w tym czasie wzrosły koszty produkcji. Dlatego przy utrzymaniu zysku przedsiębiorstwa relatywnie czy proporcjonalnie do poniesionych kosztów zysk jest mniejszy. Można przykładowo łóżko wyprodukować za 1000 zł i mieć zysku 100 zł, jak i wyprodukować łóżko za 2000 zł i również mieć zysk 100 zł.

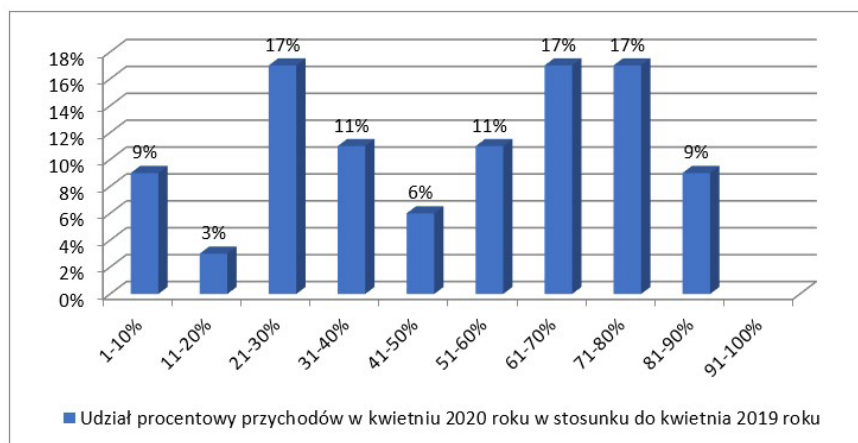
PANDEMIA A BRANŻA MEBLARSKA

Pandemia COVID - 19 rozpoczęła się 17 listopada 2019 roku w mieście Wuhan w środkowych Chinach. Jest to pandemia zakaźnej choroby Covid - 19 wywołanej przez koronawirusa SARS - CoV-2. W Polsce pierwsze przypadki zachorowania odnotowano 4 marca 2020 roku. Na całym świecie podjęto działania przeciwdziałające rozpowszechnianiu się wirusa. Zostały ograniczone podróże, obowiązywały kwarantanny, uczniowie oraz studenci przechodzili na naukę zdalną. Ograniczenia odbiły się na sytuacji społeczno gospodarczych państw. Wpływ pandemii na branżę meblarską spowodował, że mierzyła się ona z okresowym brakiem popytu, a także eksportem towarów. Wartość eksportu polskiej branży stała się trzecim największym eksporterem mebli na świecie i drugim w Europie w 2020 roku (Kochman 2021).

Poniższy wykres 3 przedstawia poziom oczekiwań przychodów w przedsiębiorstwach w kwietniu 2020 względem analogicznego okresu roku poprzedniego 2019. Wskaźniki prognoz w sposób negatywny wskazywały

zmniejszenie przychodów względem roku poprzedniego. Należy przyjąć, że większość branży meblarskiej są to małe oraz mikroprzedsiębiorstwa, które najbardziej odczuły skutki pandemii. Należałoby przeprowadzić dokładne badania uwzględniając podział na duże, średnie i małe przedsiębiorstwa oraz mikro i jednoosobową działalność gospodarczą. W wyniku takiego badania jesteśmy w stanie określić rzeczywiste skutki pandemii i jej wpływ na produkcję w analizowanej branży. Należy zaznaczyć, że tarcza antykryzysowa wykorzystywana przez przedsiębiorców mogła wpłynąć na udzielone odpowiedzi, ponieważ pomoc taka jak dofinansowanie wynagrodzeń pracowników uzależniona była od spadku obrotów w przedsiębiorstwie w stosunku do okresu poprzedzającego wystąpienie COVID – 19. Część mniejszych podmiotów mogła wykorzystywać możliwość niewykazywania dochodów w ramach swojej produkcji, sprzedaży czy świadczenia usług.

Wykres 3. Udział procentowy przychodów w kwietniu 2020 roku w stosunku do kwietnia 2019 roku



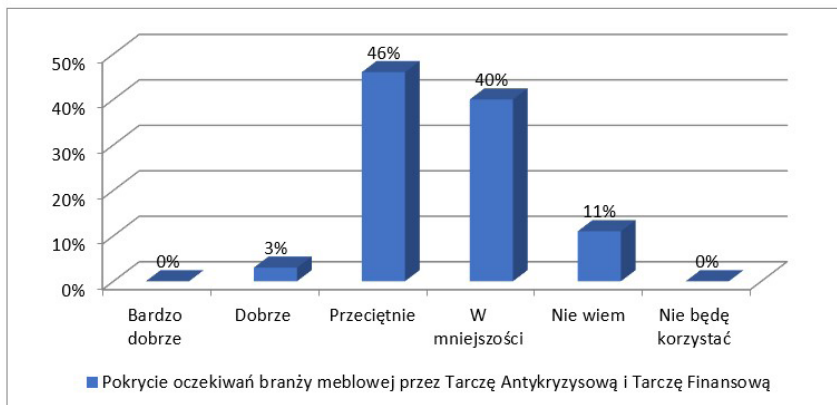
Źródło: <https://wiadomoscidrzewne.eu/sytuacja-w-firmach-branzy-mebarskiej-jest-zroznicowana/>, dostęp: 15.05.2022

Widzimy, że na podstawie przeprowadzonych badań⁸ wszystkie badane podmioty korzystały z tarczy antykryzysowej i tarczy finansowej. Większość respondentów oceniła ją w stopniu średnim, czyli przeciętnie albo w mniejszości (pokrywała oczekiwania przedsiębiorców), co stanowiło

⁸ <https://wiadomoscidrzewne.eu/sytuacja-w-firmach-branzy-mebarskiej-jest-zroznicowana/>, dostęp: 15.05.2022

aż 68% odpowiedzi. Oznacza to, że badani wykorzystywali wyżej wymienione tarcze i starali się swoim podejściem spełnić warunki uzyskania pomocy.

Wykres 4. Pokrycie oczekiwań branży meblowej przez Tarczę Antykryzysową i Tarczę Finansową



Źródło: <https://wiadomoscidrzewne.eu/sytuacja-w-firmach-branzy-meblarskiej-jest-zroznicowana/>, dostęp: 15.05.2022

46% badanych stwierdziła że pokrycie oczekiwań przez Tarczę Antykryzysową i Tarczę Finansową było przeciętne.

ZAKOŃCZENIE

Branża meblowa w Polsce ciesząca się długą tradycją mimo niestabilności rynku spowodowaną pandemią nie podległa recesji. Mimo zwiększonego zadłużenia firm z branży meblarskiej poziom zatrudnienia nie zmalał, a systematycznie rósł. Tak samo wartość eksportu polskiej branży, stała się trzecim największym eksporterem mebli na świecie i drugim w Europie, których głównymi odbiorcami są Niemcy oraz inne kraje Unii Europejskiej. Polskie firmy wysyłały w pierwszym kwartale 2021 roku meble do odbiorców aż w 130 krajach.⁹ Do silnej pozycji polskiego meblarstwa w czasie kryzysu przyczyniła się również dobra jakość i przystępna cena oraz relatywnie niskie koszty pracownicze w stosunku do innych krajów Unii Europejskiej. Liczba podmiotów tworzących polski rynek meblarski wynosi 29,6 tys., co jest rekordem na terenie Unii Europejskiej, gdyż w kolejnym kraju pod względem ilości podmiotów w branży meblarskiej UE liczba ta wynosi 17,5 tys. - są to

⁹ <https://businessinsider.com.pl/finanse/makroekonomia/polska-znow-mebluje-europe-po-zalamaniu-w-pandemii-widac-jeszcze-slady/h1kkyml>, dostęp: 14.05.2022

Włochy oraz Hiszpania i Francja z około 11,5 tys. podmiotami. Taka ilość podmiotów występująca na terenie Polski powoduje, że około 28 tysięcy podmiotów – są to mikro przedsiębiorstwa. Ilość podmiotów i zróżnicowanie utrudnia analizę branży.

Z ogólnej analizy wynika, że mimo zadłużenia spowodowanego wystąpieniem pandemii, zatrudnienie w branży meblarskiej wzrastało, czego odzwierciedleniem w roku 2021 są rekordy eksportu i sprzedaży branży meblarskiej. Część sprzedaży przenosi się ze sklepów stacjonarnych na sklepy online, co dla większych podmiotów nie stanowiło przeszkody, ponieważ już wcześniej oferowały swoje produkty na swoich stronach internetowych. Jak również potencjał i możliwości popytu w Polsce i w krajach, do których produkty były eksportowane na meble, nie został w pełni zaspokojony, gdyż nadal mamy różnice przyrostu zarejestrowanych nowych działalności gospodarczych w stosunku do podmiotów wyrejestrowanych – w 2021 roku wynoszące 1879 podmioty. Oznacza to, że w Polsce istnieje kapitał ludzki w analizowanej branży. Niepokoić może zwiększająca liczba podmiotów zawieszająca swoją działalność gospodarczą, na którą mogą wpływać różnego rodzaju czynniki. Jednym z nich może być pandemia, traktowanie działalności gospodarczej jako dodatkowej lub tymczasowej pracy.

W związku ze zwiększającą się ilością mikro przedsiębiorców i już dużej ilości podmiotów w danej branży może coraz trudniej „wbijać się” nowym podmiotom na rynek. Jak widzimy sytuacja w czasie pandemii COVID – 19 najbardziej odbiła się na mikroprzedsiębiorcach. W szczególności należałoby wyodrębnić sprzedaż w sklepach stacjonarnych. Wśród badanych podmiotów wszystkie korzystały z Tarczy Antykryzysowej i Tarczy Finansowej oceniając je względem swoich oczekiwań w sposób przeciętny (Wykres 3). Branża meblarska w Polsce dzięki: niskim kosztom pracy, dostępności materiałów, pomocy oferowanej przez tarcze jest konkurencyjna i zwiększa swój eksport. Wpływ pandemii COVID – 19 w sposób negatywny odbił się kwartalnie czy nawet rocznie na poszczególnych podmiotach. Jednak w dłuższym okresie czasu oszczędności szukane przez kontrahentów zagranicznych i poszukiwanie odbiorców na rynkach zagranicznych pozwoliły na zwiększenie do rekordowego poziomu wartości produkcji sprzedanej. Należy zaznaczyć, że wartość produkcji sprzedanej czy obroty podmiotów gospodarczych, przychodów nie są tożsame ze zwiększonym zyskiem. Wzrost kosztów osobowych i nałożone sankcje na kraje eksportujące drewno i półprodukty do Polski oraz przedłużający się konflikt na Ukrainie może w większym stopniu odbić się na branży niż pandemia COVID – 19.

BIBLIOGRAFIA

Borowiec M., Dorocki S., Kilar W., i in.

2014 *Przedsiębiorczość w praktyce, Podręcznik dla szkół ponadgimnazjalnych do podstaw przedsiębiorczości i ekonomii w praktyce*, wyd. EduGate, Poznań. [w:] www.podrecznik.edugate.pl/2-funkcjonowanie-gospodarki-rynkowej/2-1-transformacja-gospodarcza-polski/.

Dorozińska M., Strzelczyk M.

2021 *Wyniki polskiej branży meblarskiej w 2021 roku*, <https://biznes.meble.pl/biznes-room,wyniki-polskiej-branzy-meblarskiej-w-2021-roku,792.html>, dostęp: 10.04.2022.

Grzegorzewska E.

2019 *Uwarunkowania rozwoju przemysłu meblarskiego w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.

GUS

2018 Publikacja „Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON”.

2020 Publikacja „Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON”.

Kochman A.

2022 *Kompendium polskie meble*, Polski Fundusz Rozwoju, 2021, https://pfr.pl/dam/jcr:aa553360-d536-4f65-a9e9-04a00ed3a1b5-PFR_meble_202107.pdf, dostęp: 11.07.2022.

PAP

Pandemia uderzyła w branżę meblarską. Przedsiębiorcy liczą straty, <https://filarybiznesu.pl/pandemia-uderzyla-w-branze-meblarska-przedsiębiorcy-licza-straty/a3919#:~:text=W%20raporcie%20zwr%C3%B3cono%20uwag%C4%99%2C%20%C5%BCe%20zad%C5%82u%C5%BCenie%20bran%C5%BCy%20meblarskiej,ta%20kwota%20by%C5%82a%20ni%C5%BCsza%20o%206%2C5%20mln%20z%C5%82.>, dostęp : 25.05.2022.

Rybarczyk D.

2022 *Polska na 2. miejscu wśród eksporterów mebli na świecie. Raport Polskie Meble Outlook 2022*, <https://www.galeriehandlowe.pl/publikacje/retail-news/arttykul/polska-na-2-miejscu-wsrod-eksport>

terow-mebli-na-swiecie-raport-polskie-mebel-outlook-2022, dostęp: 15.05.2022.

Źródła internetowe

https://wspieramyekspert.pl/api/public/files/1950/Meblarska_lipiec2020.pdf, dostęp: 14.05.2022.

<https://wspieramrozwoj.pl/artykul/168/polska-branza-mebalarska>, dostęp: 14.05.2022.

<https://www.pb.pl/przychody-polskiej-branzy-mebalarskiej-w-2021-r-wzosly-do-599-mld-zl-1139489>, dostęp: 14.05.2022.

<https://stat.gov.pl/wyszukiwarka/?query=tag:tablice+regon#!/strona6>, dostęp: 12.04.2022.

<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-przemyslu-2019,5,13.html>, dostęp: 12.04.2022.

<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-przemyslu-2021,5,15.html>, dostęp: 12.04.2022.

https://www.pkobp.pl/media_files/8af78743-0691-49ff-acb7-305a70978ef7.pdf, dostęp: 14.05.2022.

<https://www.pb.pl/meble-wspinaja-sie-po-100-mld-zl-1138113>, dostęp: 14.05.2022.

<https://pfr.pl/dam/jcr:4802c206-752c-4228-836b-2788e5695b14/kwartalny-przegląd-danych-statystycznych-dotyczących-meblarstwa>, dostęp: 13.04.2022.

<https://businessinsider.com.pl/finanse/makroekonomia/polska-znow-mebelu-je-europe-po-zalamaniu-w-pandemii-widac-jeszcze-slady/h1kkym1>, dostęp: 14.04.2022.

<https://www.money.pl/gielda/wiadomosci/artykul/krd-oigpm-branza-mebalarska-jest-winna,77,0,2357837.html>, dostęp: 14.04.2022.

<https://wiadomoscidrzewne.eu/sytuacja-w-firmach-branzy-mebalarskiej-jest-zroznicowana/>, dostęp: 15.04.2022.

EXAMINATION OF THE SITUATION OF THE FURNITURE INDUSTRY DURING THE PANDEMIC

Abstract: The aim of the article is to present the situation of the furniture industry during the COVID-19 pandemic. Most entrepreneurs in this industry faced a periodic lack of demand during the pandemic. The development and situation of the furniture industry before and during the COVID-19 pandemic was diverse. The situation during the COVID-19 pandemic has had the greatest impact on micro-enterprises. The surveyed companies used the Anti-Crisis Shield and the Financial Shield. The furniture industry in Poland, thanks to low costs, is competitive and increases its exports.

Keywords: company, pandemic, furniture industry, changes

POŁĄCZENIE SPÓŁEK- SPOSOBY ŁĄCZENIA, FAZY PROCESU ORAZ MOTYWACJI FUZJI I PRZEJĘĆ

Streszczenie: Celem artykułu jest omówienie operacji łączenia spółek w ujęciu prawno-finansowym, jak również przedstawienie szczegółowych faz omawianego procesu. Począwszy od fazy czynności przygotowawczych poprzez fazę czynności właścicielskich aż po fazę rejestracji i ogłoszenia o dokonaniu połączenia. Proces ten jest powszechnie wykorzystywany na rynku ze względu na szereg idących za tym korzyści dla podmiotów gospodarczych. Istotne jest, iż połączyć mogą się jedynie podmioty posiadające osobowość prawną, a należą do nich: spółki handlowe, spółdzielnie, a także przedsiębiorstwa państwowe. Łączeniu nie może również zostać poddana spółka będąca w stanie likwidacji ze względu na podział majątku, a także spółka poddana w stan upadłości. W wyniku łączenia spółek powstaje szereg korzyści- wśród nich m.in.: zwiększenie atrakcyjności spółki dla przyszłych inwestorów, możliwość wykorzystania efektów skali i synergii, redukcja kosztów działalności, zwiększenie efektów zarządzania, szansa na korzystniejszą formę opodatkowania.

Słowa kluczowe: Łączenie spółek, motywacja fuzji i przejęć, fuzje i przejęcia, prawo spółek handlowych,

WPROWADZENIE

Fuzje i przejęcia przedsiębiorstwa (ang. *mergers and acquisitions*, M&A) należą do procesów, które są obecne w trakcie rozwoju gospodarki od rozpoczęcia produkcji masowej oraz dużych przedsiębiorstw. Transakcje kapitałowe fuzji oraz przejęć odgrywają znaczną rolę w funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych, ponieważ powodują zmiany w każdym z obszarów łączonych przedsiębiorstw. Modyfikacje te obejmują szereg obszarów na gruncie własnościowym, produkcyjnym, handlowym, czy kadrowym lub finansowym.

Transakcje M&A generują długotrwałe efekty, dlatego też wymagają dużego kapitału i fachowego podejścia. Na samym początku najważniejszym jest odpowiednie zaplanowanie i wykonanie całej operacji. Na podstawie doświadczeń wynika, że znaczna część transakcji dokonywana jest zbyt pochopnie, co jest główną przyczyną niepowodzenia. Pomimo dużego ryzyka połączenia spółek cieszą się coraz większą popularnością w kręgu przedsiębiorców. Łączenie przedsiębiorstw wpływa na konkurencyjność wielu sektorów, a finalnie na całą gospodarkę. To jedna z głównych przyczyn tego, że firmy rozważają możliwość konsolidacji swoich sił.

Na podstawie art. 492 §1 pkt. KSH¹ wyróżniamy dwa rodzaje łączenia spółek:

- łączenie przez przejęcie spółki ,
- łączenie się przez zawiązanie nowej spółki.

Pierwszy rodzaj łączenia spółki przez przejęcie zwany również inkorporacją lub wcieleniem jest dokonywany przez przeniesienie całego majątku spółki (przejmowanej) na inną spółkę (przejmującą) za udziały lub akcje, które spółka przejmująca wydaje wspólnikom spółki przejmowanej.

W celu zobrazowania sytuacji posłużmy się prostym przykładem:

Kiedy na rynku funkcjonują dwie spółki- spółka A oraz B, z których każda ma dwóch akcjonariuszy. W momencie, gdy dochodzi do połączenia tych dwóch spółek przez przejęcie, majątek spółki B (przejmowanej) wchodzi do spółki A (przejmującej). W ten sposób powstaje spółka, która ma większy majątek (swój i spółki przejętej) oraz czterech akcjonariuszy. Spółka A pozostaje na rynku i powiększa się, natomiast spółka B przestaje istnieć.

Spółki, które zostały przejęte, zamykają swoją działalność i tracą tożsamość prawną w momencie ich wykreślenia z rejestru przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego, bez przeprowadzania postępowania likwidacyjnego. Forma łączenia spółek bez faktycznego postępowania likwidacyjnego jest bliżej przedstawiona w art. 493 § 1 KSH². W przypadku spółki przejmującej ta nie traci tożsamości prawnej i charakteru organizacyjnego, ale jej budżet pozostaje niepewny, gdyż może ulec zarówno polepszeniu, jak i pogorszeniu.³

Z doświadczenia wynika, że w momencie połączenia przez przejęcie następuje podwyższenie kapitału zakładowego w przedsiębiorstwie przejmującym

¹ Kodeks Spółek Handlowych, art. 492 §1 pkt

² Kodeks Spółek Handlowych, art. 493 § 1

³ Pismo z dnia 15 listopada 2019 r. Dyrektor Krajowej Informacji Skarbowej 0111-KDIB2-3.4010.275.2019.2.HK

ze względu na chęć utworzenia nowych udziałów (akcji) dla wspólników (dla akcjonariuszy) przedsiębiorstwa przejmowanego.

Mają miejsce również sytuacje, gdy spółka przejmująca posiada udziały (akcje) spółki przejmowanej lub własne udziały, których wysokość jest wystarczająca do tego, aby wykonać wymianę udziałów (akcji) spółki przejmowanej na udziały (akcje) spółki przejmującej według zasady wymiany przedstawionej w planie połączenia.

1) Łączenie się przez zawiązanie nowej spółki

Drugą opcją jest łączenie się przez zawiązanie nowej spółki. Wówczas majątki wszystkich łączących się spółek stają się własnością nowo zawiązanej spółki.⁴ W takiej sytuacji wspólnicy (akcjonariusze) łączących się spółek uzyskują akcje (udziały) powstałej spółki. Przedsiębiorstwa biorące udział w połączeniu są rozwiązywane.

W łączeniu się przez zawiązanie żaden z członków nie może w dalszym ciągu istnieć, zatem w momencie powstania nowej spółki wszyscy uczestnicy transakcji tracą swój byt prawny na rzecz nowo powstałej spółki.

W celu zobrazowania sytuacji posłużmy się prostym przykładem:

Kiedy na rynku funkcjonują dwie spółki- spółka A oraz B, z których każda ma dwóch akcjonariuszy. W momencie, gdy dochodzi do połączenia tych dwóch spółek przez zawiązanie nowej spółki- powstaje spółka C. W majątek spółki C wchodzi majątek spółek łączących się tj. A i B oraz 4 akcjonariuszy. W momencie powstania spółki C spółka A i B nie kontynuuje swojego dalszego bytu prawnego, gdyż ulegają one rozwiązaniu.

Należy zwrócić uwagę, iż spółka przejmująca albo spółka nowo zawiązana wstępuje z dniem połączenia we wszystkie prawa i obowiązki spółki przejmowanej, albo spółek łączących się przez zawiązanie nowej spółki (*Gofn. pl*). Na spółkę przejmującą albo spółkę nowo zawiązaną przechodzą z dniem połączenia w szczególności zezwolenia, koncesje oraz ulgi, które zostały przyznane spółce przejmowanej albo którejkolwiek ze spółek łączących się przez zawiązanie nowej spółki, chyba że ustawa lub decyzja o udzieleniu zezwolenia, koncesji lub ulgi stanowi inaczej. Ujawnienie w księgach wieczystych lub rejestrach przejścia na spółkę przejmującą albo na spółkę nowo zawiązaną, praw ujawnionych w tych księgach lub rejestrach następuje na wniosek tej spółki.

⁴ Pismo z dnia 15 lutego 2019 r. Dyrektor Krajowej Informacji Skarbowej 0111-KDIB1-2.4010.521.2018.2.MM

Spółka przejmowana albo spółki łączące się przez zawiązanie nowej spółki zostają rozwiązane, bez przeprowadzenia postępowania likwidacyjnego, w dniu wykreślenia z rejestru. Połączenie następuje z dniem wpisania połączenia do rejestru właściwego według siedziby, odpowiednio spółki przejmującej albo spółki nowo zawiązanej. [Wykreślenie z rejestru spółki przejmowanej nie może nastąpić przed dniem zarejestrowania podwyższenia kapitału zakładowego spółki przejmującej, jeżeli takie podwyższenie ma nastąpić, i przed dniem wpisania połączenia do rejestru właściwego według siedziby spółki przejmowanej (Tomanek 2012).

Ponadto w okresie odrębnego zarządzania majątkami spółek wierzycielom każdej spółki służy pierwszeństwo zaspokojenia z majątku swojej pierwotnej dłużniczki przed wierzycielami pozostałych łączących się spółek.

TRANSAKCJA M&A

Transakcje M&A składają się z wielu złożonych i skomplikowanych procesów, które zawierają się z trzech głównych faz: przygotowawczej, negocjacyjnej, integracyjnej.

1. Faza przygotowawcza

Można skupić się na rozwoju wewnętrznym poprzez budowanie kolejnych filii i oddziałów przy użyciu własnych zasobów lub wręcz przeciwnie obrać drogę rozwoju zewnętrznego poprzez połączenia, lub przejęcia. Niezależnie od tego, które rozwiązanie zostanie wybrane, musi być ono poprzedzone dogłębną analizą strategiczną. Na bazie doświadczenia wynika, że znaczna część fuzji kończy się porażką, ponieważ już na początkowym etapie rządzący firmami popełniają błędy. Z reguły w większości przypadków w fazie wstępnej zapomina się o złożoności procesów połączeniowych oraz dużej liczbie czynników, które mają wpływ na ich powodzenie. Wiele z tych czynników ma negatywny wpływ na przebieg połączenia, natomiast odpowiednio wcześnie zidentyfikowanie tych czynników umożliwia ich skuteczną neutralizację. [Łączenia przedsiębiorstw wymagają sporego kapitału. Na koszt wpływa cena, jaką należy wnieść za przejęcia, jak również kapitałochłonna restrukturyzacja operacyjna i finansowa. Z tego powodu w fazie przygotowawczej na etapie podejmowania decyzji co do dalszej strategii rozwojowej należy przeprowadzić analizę potencjalnych korzyści i zagrożeń, które mogą być następstwem fuzji czy połączenia (Kruczałak 1999, s. 36).

W fazie przygotowawczej należy szczegółowo przygotować profil idealnego kandydata-firmy do przejęcia lub połączenia. Na podstawie tego profilu poszukuje się odpowiednich kandydatów do przeprowadzenia transakcji. Spółka może samodzielnie zająć się poszukiwaniem kandydatów lub zlecić to profesjonalnej jednostce konsultingowej. Decyzja ta jest uzależniona od możliwości finansowych i personalnych oraz doświadczenia, jakie posiada firma. Podczas ekspansji poziomej konkurenci są zwykle znani (potencjalni „partnerzy”), natomiast w ekspansji pionowej lub konglomeratowej, pozyskanie właściwych informacji jest utrudnione. Zbieranie tych informacji należy przeprowadzać w sposób dyskretny i ostrożny. Ma to na celu uniknięcie fałszywych sygnałów, które mogłyby w późniejszym etapie uniemożliwić zajęcie korzystnej pozycji przetargowej.

W początkowym etapie tworzona jest tzw. długa lista, która zawiera aż kilkudziesięciu kandydatów. Jest ona niezbędna do przeprowadzenia analizy poszczególnych przedsiębiorstw tzw. *preliminary due diligence*. Obejmuje ona zazwyczaj analizę ogólnie dostępnych danych finansowych zawartych w prospektach emisyjnych lub oficjalnych raportach rocznych. Dzięki wynikom analiz wyklucza się podmioty, które nie spełniają kryteriów założonych w profilu idealnego kandydata-spółki. W dalszym etapie formułuje się tzw. krótką listę obejmującą kilka spółek wyselekcjonowanych z długiej listy kandydatów, które spełniają jak najwięcej warunków zawartych w profilu. W zakresie analizy kandydatów z tej listy przeprowadza się:

- analizę strategiczną – (zastosowanie w zakresie analizy pięciu sił M.E. Portera, łańcucha tworzenia wartości dodanej, analizy SWOT)
- analizę zdolności kandydata do generowania zysku – (za pomocą analizy wskaźnikowej opartej na takich wskaźnikach, jak: zysk/akcja (EPS), cena/zysk (P/E), stopa zwrotu z kapitałów własnych (ROE)),
- badanie kierownictwa firmy-celu.

Po dokonaniu szczegółowej analizy i wybraniu właściwego kandydata nawiązuje się kontakt z zarządem owej spółki. Podczas pierwszego kontaktu najważniejsze jest, aby zbudować atmosferę wzajemnego zaufania. Następuje ustalenie warunków połączenia i podstaw dalszych procesów, dlatego też kolejne kroki uzależnione są od tego, jaką postawę przyjmie zarząd spółki-celu. W sytuacji, gdy zarząd jest przychylny, to istnieje duże prawdopodobieństwo do zaistnienia przyjaznego przejęcia lub fuzji (Janowicz 2016). W sytuacji przeciwnej, gdy to zarząd spółki-celu nie jest przychylny, stosuje się wrogie przejęcie. Przedsiębiorstwa uczestniczące w połączeniu mają obowiązek

wspólnie opracować krótki list intencyjny, w którym precyzyjnie zostaną określone plany i oczekiwania stron w trakcie realizacji procesu połączenia. Jednocześnie firmy powinny podpisać umowę o zachowaniu poufności. Celem zawarcia takiej umowy jest przeciwdziałanie rozpowszechnieniu i wykorzystaniu danych uzyskanych w trakcie due diligence. Potencjalne rozpowszechnienie informacji szkodzi ujawniającemu.

Jednym z podstawowych źródeł informacji na temat danej spółki jest analiza due diligence. W przypadku, gdy zarząd spółki wykazuje chęć współpracy i jest przychylny połączeniu, to okaże zgodę na zapoznanie się z wewnętrznymi danymi przedsiębiorstwa. Analiza due diligence jest procesem skrupulatnego skontrolowania spółki (spółek), które mają zamiar wziąć udział w przejęciu czy też połączeniu (Oplustil 2020). Ma ona za zadanie ocenę aktualnego stanu przedsiębiorstwa w celu określenia jego silnych i słabych stron oraz wskazania możliwości i potencjalnych zagrożeń. Jednym z celów tej jest zbadanie poziomu ryzyka związanego z planowanym połączeniem i ustalenie sposobów jego ograniczenia.

Analiza due diligence to de facto gruntowne badanie wszystkich aspektów działań spółki. Dzięki niej jest możliwa szczegółowa identyfikacja oraz weryfikacja źródeł wartości spółki. Z reguły największą uwagę poświęca się elementom techniczno-technologicznym, finansowym i prawnym. Wykazuje ona ryzyko operacyjne związane z podstawową działalnością spółki, charakteryzować istotne czynniki zewnętrzne i wewnętrzne mające wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, określić potrzebę i terminy ewentualnych nakładów oraz stworzyć podstawy do przeprowadzenia prawidłowej wyceny. Zawsze analiza due diligence zamyka fazę przygotowawczą. Duże znaczenie w fazie negocjacji mają wyniki analizy due diligence, ponieważ przedstawione w niej wnioski wpływają na sposób negocjacji i najistotniejsze elementy umowy. Faza przygotowawcza częstokroć jest lekceważona przez menadżerów, co ma przykre konsekwencje w dalszym etapie M&A. Wielokrotnie spółka-cel jest analizowana zbyt ogólnie, bez należytej staranności. Częstym błędem jest również przecenienie sfer, w których szacuje się osiągnięcie korzyści. Ponadto zdarza się, że spółka dokonująca łączenia nie posiada wizji, konkretnej strategii poszczególnych działań, a firmy przystępując do realizacji przejęcia, nie mają ustalonych ani celów i oczekiwań, ani dokładnego planu działania wobec przejmowanego przedsiębiorstwa.

Zdarza się, że w fazie przygotowawczej menadżerowie zbyt optymistycznie oceniają potencjał rynkowy firmy-celu. Wszelkie przypuszczenie w odniesieniu do nadchodzących tendencji rynkowych należy tworzyć z zachowaniem

ostrożności, ponieważ nawet najdrobniejsze zawahanie na rynku w silny sposób oddziałuje na całą fuzję, czy też przejęcie. Jednym z najczęstszych błędów jest również niedokładne zbadanie stref, w których zakładano efekty synergii lub redukcję kosztów. Należy zwracać uwagę na to, że cała wykreowana synergia stanowi de facto „zapas” w rachunku ogólnym, który finalnie może być wykorzystany na poczet premii wypłaconej za przejmowaną spółkę.

Doświadczenie pokazuje również, że na początkowym etapie nie bierze się pod uwagę ogółu możliwych kosztów wykonania transakcji. Na etapie planowania finansowania należy pamiętać, że wydatki powiązane z transakcją M&A nie zamykają się na etapie zawarcia transakcji, ponieważ przez kolejne dwa lub trzy lata po finalizacji przedsięwzięcia potrzebne są nakłady organizacyjne i finansowe.

Podsumowując, do najważniejszych zadań fazy przygotowawczej należą:

- bardzo dokładne określenie przesłanek fuzji lub przejęcia,
- wyznaczenie odpowiedzialnego zespołu za przeprowadzenie przedsięwzięcia,
- precyzyjne określenie wymagań co do spółki-celu,
- wyselekcjonowanie właściwego kandydata,
- dokładna analiza due diligence,
- dogłębna analiza i precyzyjne określenie możliwych do osiągnięcia korzyści, a także poziomu ryzyka,
- szczegółowe zaplanowanie procesu zarządzania całym przedsięwzięciem.

2. Faza negocjacyjna

Po przeprowadzeniu wyceny spółki-celu do M&A przygotowuje się konstrukcję zabiegu połączenia, w skład której wchodzi wycena i sposoby finansowania, przedmioty podatkowe oraz powinności inwestycyjne i socjalne. Wyzwania te wymagają negocjacji z zarządem i kluczowymi akcjonariuszami spółki-celu, reprezentantami pracowników, instytucjami mającymi sfinansować operację, a także urzędami dającymi zgodę na dokonanie transakcji. W trakcie negocjacji bardzo ważne jest, by zachować dyscyplinę i nie dać się ponieść emocjom. W przypadkach wrogiego przejęcia nabywcy wpadają w amok licytacji, podnoszą oferowaną cenę, nie zważając na faktyczną wartość spółki-celu (Sokołowski 2017, s. 7). W istocie należy bazować na realnych przesłankach, natomiast często nabywca kieruje się wyłącznie chęcią realizacji

transakcji bez względu na cenę. W takich sytuacjach zapłacona kwota za spółkę-cel przewyższa jej realną wartość w drodze wyceny. Zjawisko to nazywa się często „klątwą zwycięzcy”. Wygrywając licytację, zwycięzca ponosi de facto porażkę, gdyż zapłacił najwyższą cenę, której żaden inny licytant nie zgodził się zaoferować. Wycena łączonych spółek powstaje z opracowanych danych w analizie due diligence, jest ona podstawą do ustalenia ceny przejęcia spółki, czy też parytetu wymiany dla łączących się podmiotów. Wycena spółki należy do burzliwego momentu transakcji M&A. Jest to kluczowy moment dla wszystkich stron, dlatego uznaje się ją za najważniejszą i zarazem najtrudniejszą część przedsięwzięcia. Składa się ona z kilku części. Na początku nabywca przedstawia cenę, jaką zamierza zapłacić za spółkę-cel. Następnie spółka-cel wycenia się. Na podstawie tych dwóch danych zapada pozytywna lub negatywna decyzja. W przypadku zapadnięcia pozytywnej decyzji wycena łączących się firm stanowi punkt wyjściowy do ustanowienia tzw. współczynnika wymiany akcji. Wycena firmy to nauka, ale i wielka sztuka. Gdy oszacowane zostaną prognozowane strumienie pieniężne, ich wartość może być wyznaczona za pomocą narzędzi naukowych, takich jak: metoda zdyskontowanych strumieni pieniężnych (DCF), wewnętrzna stopa zwrotu (IRR) czy metoda wartości bieżącej netto (NPV). Zanim jednak będzie możliwe wyznaczenie prognozowanych strumieni pieniężnych, trzeba wziąć pod uwagę kilka różnych czynników, gdyż przedsiębiorstwo charakteryzuje się złożoną strukturą i posiada wiele elementów składowych, co sprawia, że jego wartość nie jest najczęściej prostą sumą posiadanych aktywów czy możliwych do wygenerowania środków pieniężnych. Właściwe analizowanie wszystkich atrybutów i czynników jest podstawą sztuki wyceny. W momencie ustalenia wyceny spółki oraz wyznaczenia ceny połączenia należy podjąć decyzję odnośnie sposobu finansowania całej transakcji. Najczęściej źródłem zapłaty są zasoby własne spółki oraz zewnętrzne źródła, ponadto zapłata może być ustalona w formie gotówki lub akcji. Wyróżnia się poza transakcjami akcyjnymi i gotówkowymi pośrednie formy płatności. Przykładowo część transakcji zostaje uregulowana gotówką, natomiast pozostałość w formie akcji lub udziałów. Ponadto do rozliczeń wykorzystuje się również papiery wartościowe o stałym oprocentowaniu. Jeżeli zakończono etap wyceny, negocjacji i ustalono formę płatności, to następnym krokiem jest napisanie umowy, w której zostają zawarte wszystkie dotychczasowe ustalenia, warunki i podjęte decyzje pomiędzy stronami.

Jeżeli zostały ustalone już warunki połączenia, a dokumenty łączących się spółek są podpisane, to wówczas przedsiębiorstwa wkraczają w decydującą fazę połączenia. Do najważniejszych zadań na tym etapie m.in. należy:

- utworzenie nowych strategii i struktur,
- skrupulatne opracowanie warunków finansowych,
- uformowanie zespołu wprowadzającego zmiany,
- wybór menedżera odpowiedzialnego za przeprowadzenie procesu integracji,
- inwentaryzacja zasobów
- wybór osób odpowiedzialnych za przeprowadzenie negocjacji,
- przekazanie dóbr materialnych i niematerialnych,
- zabezpieczenie raportów z badań sprawozdań finansowych
- przekazanie materiału księgowego
- złożenie do sądu podania o uzupełnienie (zmianę) danych w rejestrze spółek
- zgłoszenie ewentualnych zmian w rejestracji podatkowej i statystycznej
- poinformowanie banków i pożyczkodawców
- poinformowanie opinii publicznej i kontrahentów
- rozliczenia z tytułu zaległych płac, urlopów, odpraw emerytalnych
- dokładne zaplanowanie czynności finansowo-podatkowych
- dokonanie zmiany w opodatkowaniu
- sporządzanie skonsolidowanego bilansu
- ustalenie strategii procesu integracji

Fundamentem pozwalającym na sprawne przeprowadzenie procesu negocjacji i połączenia jest rzetelnie przeprowadzona faza przygotowawcza. Pozwala ona dzięki precyzyjnie skonstruowanej umowie oraz przedstawionym wymaganiom uniknąć nieporozumień i ewentualnych kwestii spornych (Sokołowski 2017, s. 7). Zarząd spółki może wówczas w pełni skupić się na procesach restrukturyzacyjnych i integracyjnych.

3. Faza integracyjna

Finalną fazą M&A jest faza integracyjna, często nazywana też fazą po-transakcyjną lub implementacyjną. Trudność tej fazy polega na tym, że w niej *de facto* rozpoczyna się fizyczny proces połączeniowy. Integracja w sposób namacalny decyduje o powodzeniu operacji, a bagatelizowanie fazy integracyjnej wpływa destrukcyjnie na sytuację łączących się podmiotów. Wśród wielu menedżerów krąży przeświadczenie, że gdy dokumenty połączeniowe zostały podpisane, a warunki kontraktu w większości wypełnione, jest to koniec ich

działań i odpowiedzialności. Pozostało im tylko oczekiwanie na ujawnienie się pozytywnych efektów synergii, natomiast to właśnie okres integracji jest decydujący dla całości czynności połączeniowych i wymaga najwięcej czasu, zasobów i umiejętności. Część potransakcyjna ma za zadanie fizycznie powiązanie się spółek w jedną dobrze działającą całość. W pierwszej kolejności bierze się pod uwagę czynności i metody konsolidacji zespołów spółek (Smyksy-Nuckowska 2014). Na tej podstawie sporządza się szczegółowy plan integracji. Niestety trudno jest zintegrować zespoły, które nie darzą siebie zaufaniem, a wręcz czasami są nastawione do siebie w przeciwny sposób.

Najważniejszymi zadaniami fazy integracji są:

- wykluczanie sytuacji stresogennych,
- prowadzenie oceny strategii, struktury i kultury i ich prawidłowa restrukturyzacja,
- wspieranie kluczowych dla firmy pracowników,
- prowadzenie do scalenia kierownictwa i pracowników z zespolonych firm,
- kreowanie i stosowanie nowych praktyk dotyczących zarządzania firmą,
- wdrożenie zmian organizacyjnych.

MOTYWY M&A

Motywy realizacji transakcji M&A rozróżnia się na cztery główne grupy: finansowe, rynkowe, operacyjne (techniczne) i menedżerskie.

Wśród głównych motywów finansowych fuzji i przejęć zalicza się chęć wykorzystania nadwyżki zgromadzonych zasobów kapitałowych przedsiębiorstwa inwestującego, czy też możliwość przejęcia zasobów gotówki i innych cennych aktywów firmy przejmowanej. Często inicjatorzy transakcji dążą do obniżenia kosztu kapitału na skutek zmiany struktury finansowej. Ponadto istnieje wiele możliwości zaciągania nowych kredytów i pożyczek na skutek nabycia firmy o niskim stopniu zadłużenia, co po konsolidacji zmieni strukturę kapitałową połączonych firm i zwiększy ich zdolność oraz wiarygodność finansową. W dodatku jednym z motywów finansowych jest również możliwość skorzystania z osłony podatkowej powstającej z powodu zmiany struktury i wartości części kosztów, szczególnie takich jak amortyzacja i odsetki od zadłużenia.

Motywy rynkowe przyświecające fuzjom i przejęciom to w głównej mierze potrzeba wyeliminowania lub ograniczenia konkurencji w sektorze albo też dążenie do zwiększenia udziału w rynku. Często motywem determinującym jest również wola wejścia na nowe rynki lub segmenty rynkowe, a także zwiększenie i zdywersyfikowanie zakresu działania, dzięki czemu zmniejsza się ryzyko aktywności na niestabilnych rynkach. W przypadku motywów operacyjnych najczęściej wymienia się potencjalne korzyści z efektu synergii operacyjnej, powstające w wyniku skali działania, połączenia zasobów i umiejętności, ograniczenia kosztów operacyjnych. Wielokrotnie przyciąga również wizja zwiększenia efektywności zarządzania poprzez zmiany w kierownictwie spółki, czy też zwykłe dążenie do pozyskania nowszych technologii, metod zarządzania, informacji o rynku. (Szczepankowski 2007).

Wśród motywów menedżerskich w transakcjach M&A dostrzega się uparte dążenie do zwiększenia swobody działania, oczekiwany wzrost wynagrodzeń, wzrost prestiżu i władzy kadry zarządzającej.

PODSUMOWANIE

Podsumowując, transakcja fuzji i przejęć jest bardzo skomplikowaną operacją ze względu na złożoność faz procesu, w których szereg czynników wpływ na ostateczny rezultat operacji. Niestety proces ten kończy się powodzeniem w zaledwie ok. 20% przypadków, pomimo to transakcje M&A cieszą się dużą popularnością w obecnej gospodarce. W głównej mierze dzięki wyżej wymienionym motywom. Uważamy, że transakcje M&A darzone są coraz to większym zainteresowaniem, ale najważniejsze jest, aby dołożyć staranności w trakcie całego procesu fuzji lub przejęcia, ponieważ tylko wtedy całe przedsięwzięcie kończy się wyczekiwanym sukcesem.

BIBLIOGRAFIA

Kodeks Spółek Handlowych.

Pismo z dnia 15 lutego 2019 r. Dyrektor Krajowej Informacji Skarbowej
0111-KDIB1-2.4010.521.2018.2.MM.

Pismo z dnia 15 listopada 2019 r. Dyrektor Krajowej Informacji Skarbowej
0111-KDIB2-3.4010.275.2019.2.HK.

Gofin.pl

<http://www.kodeksspolek.pl/artukul,1589,17200,skutki-polaczenia-spolek-dla-pracownikow-i-ich-wladz.html>.

Janowicz M.

2016 *Ujawnienia na temat połączenia spółek w sprawozdaniach finansowych spółek publicznych – wyniki badań.*” *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*”, nr 3.

Krucalak K.

1999 *Formy i tryb przekształcania spółek handlowych*, *Rejent*, rok 9, nr 8 (100) sierpień

Oplustil K.

2020 *Przekształcenia i łączenia spółek w świetle znowelizowanych przepisów Kodeksu spółek handlowych*, „Przegląd Prawa Handlowego”, nr 10, ss. 4-15.

Smyksy-Nuckowska A.

2014 *Proces łączenia spółek handlowych*, *Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej*, praca magisterska.

Sokołowski W.

2017 *Sposoby łączenia spółek i kontrola koncentracji*, praca magisterska.

Szczepankowski P.

2007 <https://mojafirma.infor.pl/biznes-finanse/205844,Dlaczego-warto-dokonywac-fuzji-i-przejec.html>

Tomanek A.

2012 *Konsekwencje połączenia spółek handlowych w zbiorowych stosunkach pracy*, praca magisterska.

MERGER OF COMPANIES – WAYS OF MERGING, PHASES OF THE PROCESS AND MOTIVATION OF MERGERS AND ACQUISITIONS

Abstract: The aim of the article is to discuss merger operations in legal and financial terms, as well as to present detailed phases of the discussed process. Starting from the phase of preparatory activities through the phase of ownership activities to the phase of registration and announcement of the merger. This process is widely used on the market due to a number of resulting benefits for business entities. It is important that only entities with legal personality can merge, and these include: commercial companies, cooperatives, as well as state-owned enterprises. Nor can a company in liquidation due to the division of assets be subject to merger, as well as a company subject to bankruptcy. As a result of the merger of companies, a number of benefits arise – among them m.in.: increasing the attractiveness of the company for future investors, the possibility of using economies of scale and synergy, reducing operating costs, increasing management effects, the chance for a more favorable form of taxation.

Keywords: Merger of companies, motivation of mergers and acquisitions, m&a, commercial company law

SYTUACJA BRANŻY IT W DOBIE PANDEMII COVID-19

Streszczenie: Czas pracy zdalnej w momencie pandemii COVID-19 stanowił wyzwanie dla wielu przedsiębiorców, a firmy informatyczne stały się zarówno przed wyzwaniem, jak i szansą rozwoju. Celem artykułu jest próba oceny wpływu pandemii Covid-19 na przedsiębiorstwa branży IT. Określono znaczenie epidemii dla funkcjonowania tych przedsiębiorstw, także poprzez ich wpływ na gospodarkę krajową. Wskazano także zachodzące zmiany i panujące trendy w branży IT w kontekście skutków pandemii COVID-19.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, branża IT, gospodarka, technologia, pandemia COVID-19

WPROWADZENIE

Od początków 2020 roku światowe gospodarki zmagają się z niepokonanym krachem gospodarczym, spowodowanym wybuchem globalnej pandemii SARS-CoV-2. Załamanie widoczne jest w każdym sektorze gospodarki, a związane z epidemią ograniczenia mobilności niekorzystnie wpłynęły na wymiar społeczny (Czech, Karpio, Wielechowski, 2020, s. 15). Co więcej, pandemia COVID-19 w świecie nauki określana jest jako zjawisko czarnego łabędzia. Nie jest to pojęcie obiektywne, określające wyłącznie negatywny aspekt nieprzewidywalności zdarzeń, jawiący się negatywnymi skutkami, a ma charakter rekurencyjny. Wobec czego słuszne staje się również konstruktywne rozpatrywanie następstw tej epidemii (Taleb 2020, s. 11, 22-23). Stąd ekonomiści różnią się swoją postawą w podejściu do ewenementu kryzysu od lekarzy czy wojskowych. Bezprecedensowo kryzys dla ekonomistów nie jest czymś,

czego powinno się za wszelką cenę unikać, gdyż jest nie tylko zjawiskiem odwiecznym, ale uruchamiającym czynniki go przewyższające i przejawiającym przesłanki do zjawisk korzystnych dla gospodarki. Wszelkie kryzysy w skali światowej bądź narodowej dotyczą nie tylko krajowe gospodarki jako całość, bowiem mają wpływ zarówno na pojedyncze osoby, jak i grupy osób na wielorakich poziomach, zaburzając funkcjonowanie prywatnych działalności gospodarczych. Wyjściu z fali negatywnych zawirowań towarzyszą selektywne zmiany, rozumiane jako modyfikacje elementów nieefektywnych w dobie załamania (Morawski, 2003, s. 9-11).

Celem artykułu jest próba oceny wpływu pandemii Covid-19 na przedsiębiorstwa branży IT. Określono znaczenie epidemii dla funkcjonowania tych przedsiębiorstw, a w dalszej kolejności jej wpływ także na gospodarkę krajową. Wskazano także zachodzące zmiany i panujące trendy w branży IT w kontekście skutków pandemii COVID-19. Jako tezę badawczą przyjęto stwierdzenie, że pandemia stała się motorem nie tylko szybkich, ale i korzystnych zmian w przedsiębiorstwach branży IT.

ISTOTA I ZNACZENIE KRYZYSU W NAWIĄZANIU DO PANDEMII COVID-19

Cofając się do etymologii, pojęcie kryzysu bierze swój początek od greckiego rzeczownika „krisis”, jak również czasownika „krino”. Przechodząc do polskiego tłumaczenia, uzyskuje się zestawienie powiązań do wyrazów „punkt zwrotny”, „oddzielać” czy „zadecydować” (Encyklopedia Popularna PWN, 2005, s. 430). Stąd można traktować pojęcie kryzysu jako stopniową zmianę ewolucyjną, gdzie sytuacje przed i po nim, znacznie się od siebie różnią. Zwłaszcza że stan po kryzysie staje się nową rzeczywistością odchodzącą od nieadekwatnych metod funkcjonowania i w konsekwencji tworzącą unowocześnioną wersję stanu przed (Diamond, 2021, s. 8-9).

Co więcej, w literaturze Russell’a Palmera, dwudziestopierwszowiecznego prekursora w nowatorskim spojrzeniu na przedsiębiorstwo słowo kryzys jawi się jako:

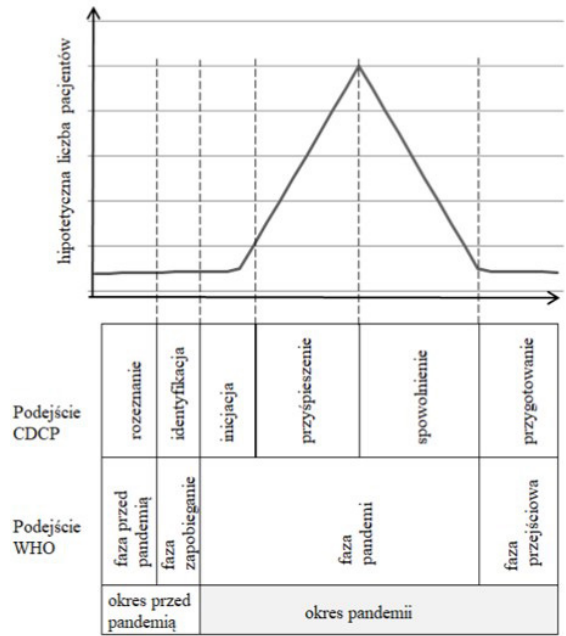
- zagrożenie, będące motywatorem transformacji określonej organizacji do „nowego gracza” w danym otoczeniu,
- nieodzowny i pewny element otaczającej rzeczywistości,
- wiwisekcja „przywódczych zdolności lidera” ,
- stosowna lekcja na przyszłość (Palmer, 2010, s. 35, 81, 86).

Według współczesnego spojrzenia ekonomicznego cykle koniunkturalne stanowią efekt różnego rodzaju anomalii, a zaburzenia traktowane te są jako kryzysy. Każda gospodarka wolnorynkowa, a także każde przedsiębiorstwo funkcjonujące w tym systemie gospodarczym jest podatne na cykliczne wahania cyklu koniunkturalnego. Punkty zwrotne, tytułowane mianem kryzysu, nabierają znaczenia jako fazy cyklu koniunkturalnego. Ze względu na wielostronne jakościowe oraz ilościowe przemiany społeczno-gospodarcze, które nastąpiły po okresie wojennym podejście do cyklu koniunkturalnego rozpatruje się pod względem dwóch aspektów: klasycznego oraz współczesnego. Podstawowa cecha łącząca oba rozumowania przejawia się w występowaniu punktów zwrotnych początkujących kolejne fazy i choć w klasycznej wersji jest ich cztery, a w nowoczesnej dwa, to moment spadku gospodarczego wciąż pozostaje ich nieodzownym elementem. Jako charakterystyczny komponent cyklu zauważa się „typowe” zdarzenia obecne przy jego przebiegu. Po okresach ekspansji, a właściwie zachodzących w tym czasie wielu działań gospodarczych, podejmowanych przez gospodarki krajowe czy też przedsiębiorstwa, konsekwentnie pojawiają się zastoje czy generalne kryzysy, by znów narodowe gospodarki mogły wejść z fazą ożywienia następnego cyklu (Skrzypczyński, 2010, s. 12-15).

Nie zważając na różnorodne tło wizualizacyjne cyklu życia pandemii COVID-19, spostrzega się podobieństwo ówczesnej pandemicznej sekwencji zdarzeń do cyklu koniunkturalnego (Kolot, Poruchnyk, 2021, s. 404), co ilustruje rysunek 1.

Centers for Disease Control and Prevention (CDCP) tj. rządowa agencji ochrony zdrowia Stanów Zjednoczonych opracowała w celu reagowania na nowe wirusy, grypy i potencjalne pandemie sześć przedziałów (badanie, rozpoznawanie, inicjacja, przyspieszanie, zwalnianie i przygotowanie), które stanowią punkty odniesienia oraz jaśniejszy obraz epidemiologiczny. Z kolei fazy pandemii grypy WHO (faza przed pandemią, faza zapobiegania, faza pandemii, faza przejściowa), które można wykorzystać do opisywania i informowania o postępie choroby na całym świecie, zapewniają ogólny obraz pojawiającej się sytuacji epidemiologicznej, zasadniczo poprzez agregowanie krzywych epidemicznych z całego okresu.

Rysunek 1. Infograficzny cykl pandemii COVID-19



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: WHO Pandemic influenza risk management, CDCP Morbidity and Mortality Weekly Report: Recommendations and Reports, 63(RR06), s. 1-18.

Tabela 1. Podobieństwa cyklu koniunkturalnego do faz pandemii COVID-19

Podobieństwa	
Cykle koniunkturalne	Fazy pandemii COVID-19
Okresowość (sezonowe, krótkie, średnie długie)	Sezonowość nasilenia
Występowanie faz ekspansji i stagnacji	Występowanie faz przyspieszenia i osłabienia zachorowań
Powiązania z sytuacją handlu międzynarodowego	Powiązania z sytuacją migracji międzynarodowej ludności
Kryzys jako faza cyklu koniunkturalnego	Kryzys jako skutek pandemii
Gotowość na przyszłe podobne typy cykli	Gotowość na przyszłe podobne pandemie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Begg, Vernasca, Fisher, Dornbush, 2014, s. 450; Weekly National Influenza and COVID-19 surveillance report, 2022.

Z kolei cykl koniunkturalny charakteryzuje gospodarki jako poddające się wahaniom cyklicznym, które dzieją się w krótkim, średnim oraz długim okresie. Ze względu na czas trwania cykle koniunkturalne można podzielić również na sezonowe z kilkumiesięcznym czasem trwania pojedynczych cykli (Begg, Vernasca, Fisher, Dornbush 2014, s. 449-469). Jednakowo fazy pandemii COVID-19 przybierają sezonowego charakteru, gdzie największe natężenie liczby zachorowań odnotowuje się na okres między październikiem a styczniem, a najmniejsze czerwiec-sierpień (UK Health Security Agency, 2022, s. 47). Klasycznie po fazie ożywienia w gospodarce można spodziewać się przyszłego osłabienia, a właściwie odchylenia od trendu wzrostu gospodarczego. Wszelkie odchylenia i stosowne spadki wskaźników takich jak: produkcja, ceny, popyt, zatrudnienie czy inwestycje charakteryzują fazę kryzysu (Tyszkiewicz, 2012, s. 631). Natomiast następstwem większości pandemii są kryzysy, a w przypadku pandemii SARS również występuje kryzys epidemiologiczny mający wpływ na całe społeczeństwo oraz dalszej kolejności na gospodarkę (Drozdowski, Frąckowiak 2020, s. 22). Rozprzestrzenianiu się cykli koniunkturalnych sprzyja handel międzynarodowy, warunkujący globalny wymiar cykli, jak było w przypadku Kryzysu Finansowego w latach 2007-2009. Wówczas wewnętrzne kłopoty poszczególnych gospodarek swoje źródło odnajdywały w globalnej recesji. Z uwagi na to, że gospodarki wszystkich państw stają się otwarte na kontakty ze światem międzynarodowym, występuje znaczna współzależność sytuacji krajów na całym globie (Begg, Vernasca, Fisher, Dornbush, 2014, s. 449,467). Podobnie było w przypadku pandemii COVID-19, gdzie pierwsze zachorowanie wystąpiło w Chinach w grudniu w 2019 roku, a kolejne poza terenem Chin tylko miesiąc później — w styczniu kolejnego roku w Europie. Wystarczył jeden miesiąc, by sytuacja pandemiczna z Chin przybrała wymiar międzynarodowy (Czech, Karpio, Wielechowski 2020, s. 14). W ówczesnej realności, gdzie podróżuje samolotami rocznie 2,1 miliarda podróżnych, wielorakie wirusy przenoszą się momentalnie, bardzo łatwo oraz daleko (Kołodko 2013, s. 166). Rozmaite zdarzenia i związane z nimi kryzysy kreują zespół wskazówek, które poprzez korelacje z wiedzą i obecną techniką są źródłem pomocy w podejmowaniu odpowiednich decyzji w przyszłych inklinacjach (tabela 2).

Tabela 2. Wydarzenia związane z kryzysami

Wydarzenie	Wnioski
Grypa Hiszpanka w 1918 r.	skuteczność koncepcji lockdown
Kryzys Finansowy 2007-2009	istotność regulacji sektora finansowego kluczem do skutecznie prosperującej gospodarki narzędzia polityki fiskalnej jako cenne źródło płynności finansowej
Kryzys strefy euro w latach 2009-2012	konieczność funkcjonowania instytucji sprawującej nadzór nad stabilnością finansową państw ze strefy euro: powstanie Europejskiego Mechanizmu Stabilności polityka maksymalnej oszczędności na programach socjalnych i usługach publicznych spowodowała wzrost gospodarczy polityka pieniężna zmniejsza presję fiskalną

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Grzeszak, Leśniewicz, Śliwowski 2020, s. 20-26.

Według National Bureau of Economic Research epidemia Hiszpanki oddzielona od skutków I wojny światowej wywołała wahania gospodarki m.in. poprzez dwudziestoprocentowy wzrost inflacji oraz obniżyła konsumpcję prywatną o 8%. Ponadto jej skutki są niemalże porównywalne do recesji trwającej w latach 2007-2009. Jednakże ludzkość dzięki temu wydarzeniu zyskała przekonanie o słuszności stosowania lockdownów w momentach pandemii. W przypadku Kryzysu Finansowego 2007-2009 spowodowanego pęknięciem bańki spekulacyjnej, związanej z kredytami hipotecznymi, doszło do cennej rewitalizacji narzędzi fiskalnych, a niektóre z nich wykorzystują nawet centralne banki do radzenia sobie z ówczesną pandemią SARS. Na przykładzie kryzysu strefy euro 2009-2012 można wywnioskować, iż załamania gospodarek stają się również motorem korzystnych zmian instytucjonalnych, jak powołanie Europejskiego Mechanizmu Stabilności usprawniającego utrzymanie stabilności finansowej gospodarki strefy euro (Grzeszak, Leśniewicz, Śliwowski 2020, s. 20-21, 23-25; Barro, Ursúa, Weng 2020, s. 17).

W przypadku pandemii COVID-19 kluczowym czynnikiem braku integralności globalnej gospodarki stała się asymetria poziomów rozwoju modeli ekonomicznych zarządzania krajowymi systemami opieki zdrowotnej. Wszelkie narodowe systemy zdrowia nie przetrwały próby pandemii SARS. Natomiast wykształciła się innowacyjna myśl telemedycyny, zmiana podejścia

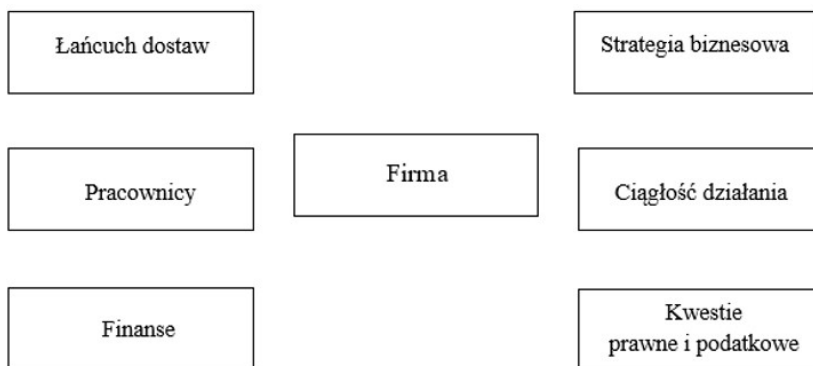
medycyny do klienta globalnego, rozwój cyfryzacji czy innowacji technologicznych. Wymienione modernizacje utworzyły skuteczniejsze możliwości zwalczania chorób, by masowo chronić kapitał ludzki (Kolot, Poruchnyk 2021, s. 405).

PRZEDSIĘBIORSTWO W OBLICZU SPOWOLNIENIA GOSPODARCZEGO W DOBIE PANDEMII

Choć koronawirus SARS-CoV-2 został wykryty w grudniu 2019 r. w chińskim mieście Wuhan, to Polska jego skutki zaczęła odczuwać od momentu wejścia w życie *ustawy z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19*. Akt prawny i jego dalsze uaktualnienia wiązały się z podejmowaniem działań prewencyjnych skutkujących ograniczeniami w handlu bezpośrednim, branży transportowej czy zamknięciem placówek oświatowych, a w dalszych etapach niosących restrykcje w niemalże każdej branży gospodarki (Męcina, Potocki, 2020, s. 2-3). Co więcej, zgodnie z orzeczeniem Światowej Organizacji Zdrowia z 11 marca 2020 roku, pandemia ta przyjęła charakter globalny (Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady Europejskiej, 2020, s. 221). Do tego czasu 84 kraje ogłosiły stan zagrożenia epidemiologicznego (Duszyński, Afelt, Ochab-Marcinek, 2020, s. 7). W tymże przypadku pod kątem niekorzystnych aspektów, szczególnie należy rozpatrywać zamknięcie granic, skutkujące spadkiem poziomu międzynarodowego handlu, wpływającego w dalszej kolejności m.in. na spadek konsumpcji prywatnej (Czajkowska 2020, s. 45). Z kolei za siłę napędową przedsiębiorstw uznaje się właśnie ludzi i towary, a każde perturbacje w tym zakresie znajdują pejoratywne odzwierciedlenie w bezpośredniej kondycji finansowej jednostki. Ponadto występuje znaczne prawdopodobieństwo komplikacji w dotrzymaniu czy wykonaniu umowy przez firmy, dostawców czy też klientów ze względu na kryzysowe warunki otoczenia. Następstwa pandemii szczególnie dotyczą aspekty związane z pracownikami, łańcuchem dostaw, finansami, strategią biznesową czy też zachowaniem ciągłości działania, a także kwestie prawne i podatkowe przedsiębiorstwa (rysunek 2). Kryzys pandemiczny zdecydowanie ograniczył dostępność zasobu kapitału ludzkiego podmiotu, jakim są pracownicy, wykluczając poszczególne jednostki ludzkie ze względu na zachorowania lub wymóg kwarantanny. Ponadto wielu pracodawców zostało zmuszonych do delegowania pracy do warunków domowych spowodowanych obostrzeniami przemieszczania się, co wymusiło pewne spowolnienia czasowe działań

prowadzonych przez przedsiębiorstwa. Komplikacja powyższych sposobności znalazła odzwierciedlenie w samej wydajności pracowników oraz ich obawie o utratę wynagrodzenia lub jego części. Zaczęto kwestionować bieżącą politykę kadrową, mając na celu jej efektywne dostosowanie do panującej sytuacji.

Rysunek 2. Kluczowe aspekty oddziaływania pandemii COVID-19 w przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: KPMG LLP "COVID-19 2021.

Ograniczona ilość dostępnych pracowników przedłożyła się na utrudnienia w międzynarodowych łańcuchach dostaw, powodując znaczne wydłużenia czasu realizacji zamówień. Tymczasowe zamknięcia krajowych i międzynarodowych fabryk spowodowane procedurą kwarantanny siły pracowniczej stanowiły jedno z ważniejszych powodów wzrostu kosztów produkcji, dostaw czy zdolności przewozowej. W konsekwencji pojawiały się trudności związane z zarządzaniem zapasami, a w dalszej kolejności pociągając za sobą implikacje w kapitale obrotowym. Wszelkie zakłócenia oraz niepewności wywołane przez COVID-19, jak też wahania wiarygodności sprzedawców i zaufania konsumentów stanowią nadwyrężenie procesu przepływów pieniężnych oraz sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Niebłahe znaczenie dla finansów podmiotów ma spadek ilości zamówień, a w konsekwencji spadek obrotów ze sprzedaży, związany z zamknięciami, chociażby galerii handlowych. Dodatkowo na przyszłe koszty również przekładają się wielorakie wahania na rynkach walutowych. Przedsiębiorstwa stają także przed wyzwaniem utrzymania rentowności, aby nie dopuścić do upadłości i zachować ciągłość prowadzonej działalności. W związku, z czym konieczna bywa reorientacja strategii biznesowej i upewnienie się, czy funkcjonujący model biznesowy przewiduje pewne kroki w celu zminimalizowania zakłóceń związanych z pandemią COVID-19. Nadto

komplikacje logistyczne i ograniczenia zdolności produkcyjnych stawiają pod znakiem zapytania ciągłość dostaw objętych umową klient-dostawca. Prawdopodobieństwo niedotrzymania warunków umowy naraża przedsiębiorców na roszczenia prawne z tytułu naruszeń zasad transakcji. Podejmowane działania biznesowe mogą również mieć znaczny wpływ na skutki podatkowe, spowodowanych choćby potencjalną relokacją pracowników (KPMG LLP “COVID-19, 2021, s. 10).

SEKTOR IT – KORZYŚĆ CZY STRATA W WYNIKU PANDEMII?

Gwałtowne przemiany gospodarcze, polityczne czy społeczne przyczyniają się do upowszechniania nowych technologii. Internetowa rewolucja zmienia świat niemal od lat 90., sprzyja przedsiębiorcom w efektywnej działalności poprzez usprawnianie nawiązywania i utrzymywania stosunków z kontrahentami, a przede wszystkim z klientami. Ponadto teleinformatyzacja wpływa korzystnie na działalność usługową oraz handlową. Kondycja branży IT jest pochodną stanu gospodarki kraju i jest bardzo silnie związana z potencjałem inwestycyjnym firm (Czech, Karpio, Wielechowski 2020, s. 105,108). Większość przedsiębiorstw nawiązuje coraz ściślejszą współpracę z międzynarodowymi gospodarkami, co ma odzwierciedlenie w postępującej integracji technologicznej, politycznej, naukowej, społecznej, gospodarczej, kulturowej czy ekologicznej z otoczeniem. Skuteczna działalność na rynkach światowych wymaga posiadania w swojej międzynarodowej ofercie towarów i usług o odpowiedniej funkcjonalności oraz jakości, a także uwzględniających stosownie niskie ceny i krótkie terminy dostaw. W sprostaniu wymogom niezbędne są zaawansowane technologie stosowane w dużej skali, a mianowicie metody zintegrowane komputerowo-sprzętowo-programowo, prowadzące do wzrostu efektywności gospodarowania. Od czasu minionego stulecia przedsiębiorstwa w zarządzaniu działalnością w coraz większej skali korzystają z technologii informatycznych, a ta tendencja wzrostowa utrzymuje się po dzisiejsze czasy (Klonowski, 2004, s. 5-6). Poniższa tabela 3 przedstawia wielkość rocznych wydatków przeznaczonych przez organizacje prywatne oraz publiczne na technologie IT w ujęciu globalnym na przestrzeni lat 2018-2020. W 2020 roku — w momencie największego apogeum pandemii COVID-19 — zanotowano m.in. wzrost wydatków na każdą z wymienionych kategorii związanych z technologią informatyczną w porównaniu z rokiem poprzedzającym.

Tabela 3. Wielkość rocznych wydatków na technologie IT w ujęciu globalnym

	2018		2019		2020	
	Wydatki (mld dol.)	zmiana (%)	Wydatki (mld dol.)	zmiana (%)	Wydatki (mld dol.)	zmiana (%)
Systemy przechowywania danych	210	15,5	204	-2,8	207	1,7
Oprogramowanie firmowe	399	9,3	427	7,1	462	8,2
Urządzenia	667	0,3	655	-1,9	677	3,5
Usługi IT	982	5,5	1,016	3,5	1,065	4,8
Usługi komunikacyjne	1,489	2,1	1,487	-0,1	1,513	1,7
IT łącznie	3,747	4	3,79	1,1	3,925	3,6

Źródło: Gartner, Gartner Says Global IT Spending to Grow 1.1 Percent in 2020. Pobrano z: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-04-17-gartner-says-global-it-spending-to-grow-1-1-percent-i>, (20.02.2022).

Sytuacja pandemiczna związana z lockdownem zmusiła przedsiębiorstwa do pracy zdalnej m.in. ku zachowaniu ciągłości prowadzonej działalności oraz ku zmniejszeniu prawdopodobieństwa stagnacji związanej z narzuconymi obostrzeniami. Niezbędny stał się m.in. zakup dodatkowego sprzętu komputerowego czy oprogramowania firmowego bazującego na komunikacji i pracy zdalnej, a w związku z tym w usługach IT odnotowano zwiększony popyt (Czech, Karpio, Wielechowski, 2020, s. 107). Według badania firmy outsourcingowej Devire, blisko 67% przedsiębiorstw, które dotychczas nie oferowały możliwości pracy zdalnej, zdecydowało się na taki krok po wybuchu pandemii COVID-19. W dalszej konsekwencji praca zdalna wymagała zakupu i przystosowania nowych technologii do funkcjonowania firmy w wymiarze online, warunkując wzrost zapotrzebowania na takie rozwiązania. Ponadto przedmiotem zainteresowania stało się również świadczenie usługi związanej ze stworzeniem bezpiecznego łącza VPN dostępnego dla pracowników poza firmą (Devire, 2020, s. 7).

Z kolei według danych z raportu Polskiego Instytutu Ekonomicznego 91% badanych przedsiębiorstw w czasie pandemii wprowadziło co najmniej jedną nowatorską technologię, a 70% firm zaczęło wykorzystywać nowoczesne

formy komunikowania się z klientem. Perspektywa zmian w korzystaniu z innowacyjnych technologii dotknęła niemalże wszystkie branże PKD. Analizując rysunek 3 można, zauważyć, że największy wzrost zanotował sektor informacji oraz komunikacji (44%), usług (34%), działalności związanej z kulturą, rozrywką i rekreacją (31%), a także przetwórstwa przemysłowego (30%).

Rysunek 3. Zmiany wykorzystywania nowoczesnych technologii w przedsiębiorstwach w 2020 roku



Źródło: Na podstawie: Raportu z badania Polskiego Instytutu Ekonomicznego, 2020, s. 11.

Na obraz branży IT wpływa fakt, że oblicze kryzysu gospodarczego, napędza jednostki działające w różnych sektorach przemysłu informatycznego do wprowadzania do swoich produktów nowatorskie usługi informatyczne w odpowiedzi na potrzeby zmieniającego się rynku. Za największe stimulatory wzrostu w sektorze usług informatycznych uznaje się usługi outsourcingowe, dzierżawienie łączy, urządzeń, oprogramowania czy samej infrastruktury (Młynarczyk, 2003, s. 13). W odpowiedzi na pytanie, czy sektor IT skorzystał, czy stracił na sytuacji związanej z pandemią SARS, nie stwierdza się jednoznacznej odpowiedzi. Zróżnicowany wpływ na przedsiębiorstwa tej branży w tym czasie miała m.in. wielkość przedsiębiorstwa. Mniejsze jednostki częściej odnosiły straty finansowe, a większe podmioty z kolei odczuwały trudności związane z pracą hybrydową oraz zdalną, w wyniku której ich działania stawały się mniej efektywne. Jednakże to większe przedsiębiorstwa informatyczne potrafiły efektywniej wykorzystać sytuację na rynku poprzez zwiększenie sprzedaży oraz poszerzenie oferty o coraz to bardziej innowacyjne produkty. Znaczącym faktem w czasie apogeum pandemii stał się wzrost popytu odrębnych branż na usługi oraz produkty technologii informatycznych. Co więcej, przedsiębiorstwa zatrudniające więcej niż 250 pracowników, sprawniej

poszerzyły łańcuchy dystrybucji i dostaw oraz przyciągały nowych kontrahentów. Wszelkie wymienione zmiany dotyczące pozyskiwania nowych klientów, rozbudowania oferty czy zwiększenia sprzedaży miały odzwierciedlenie w korzystnych wynikach finansowych (Szczucka, Lisek, Strycharz 2021, s. 29-30). Według danych raportu Pekao, podmioty sektora technologii informatycznych w I kwartale 2020 roku zanotowały 6% wzrost przychodów, a co najistotniejsze uzyskały jeden z najwyższych poziomów wskaźnika rentowności kapitału własnego ROE (Raport Banku Pekao 2021). Z kolei niepewność na rynkach w 2020 roku, spowodowała spadek ilości jednostek, które wdrożyły jakiejkolwiek innowacje, a sporadycznie co 3 przedsiębiorstwo w tym czasie, wykazało dowolną implementację unowocześnienia. Wówczas wzrósł odsetek nieinnowacyjnych podmiotów IT niemal dwukrotnie w porównaniu do roku 2018. Spadkowa aktywność innowacyjna wynikała z reorientacji celów firm z branży IT w celu dostosowania się do nowej rzeczywistości. Niejednokrotnie przekładało się to na starty, chociażby mniejszych podmiotów, wpływając na obniżenie ich konkurencyjności na tle pozostałych innowacyjnych podmiotów sektora IT. Pomimo pandemii w firmach utrzymywano zatrudnioną liczbę pracowników na mniej więcej tym samym poziomie. Statystycznie tylko co dziesiąty pracodawca decydował się na zwolnienia w kadrze. Z kolei poziom rekrutacji na nowe stanowiska wzrósł o 6% w porównaniu z 2018 rokiem, mając na uwadze, że dotyczył on bardziej jednostek dużych i średnich niżeli małych i mikro. Co więcej, po okresie stagnacji w 2020 roku branża przewiduje wzrost zatrudnienia w nadchodzących miesiącach (według badania prowadzonego w okresie 08.02.2021 do 22.04.2021). Aż dwie trzecie pracodawców planuje rozbudować swój zespół IT. Sytuacja w większym stopniu dotyczy małych i mikro firm, które w momencie środkowym pandemii były najmniej aktywne w tym temacie (Szczucka, Lisek, Strycharz 2021, s. 34-38).

ZAKOŃCZENIE

Oddziaływanie pandemii COVID-19 na przedsiębiorstwa, jawi się jako przykład radykalnego zagrożenia, które charakteryzuje się wysokim poziomem prawdopodobieństwa wywołania kryzysu zarówno ekonomicznego, jak i społecznego. Jeżeli podmioty gospodarcze chcą sprawnie funkcjonować w sposób ciągły na rynku, muszą na bieżąco weryfikować zachodzące zjawiska na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji (Kraska, 2022, s. 80-81). Ekspansja koronawirusa spowodowała trend wzrostu wydatków ponoszonych przez

społeczeństwo na technologię w 2020 roku. Dzieje się tak z racji obecności usług branży oprogramowania w administracji rządowej, opiece zdrowotnej, edukacji, bezpieczeństwie czy finansach (Alhakami, Binmahfoudh, Baz, 2021, s. 325-326). Branża IT nie została osłabiona przez COVID-19, ale jak każda inna z pewnością uległa pewnym przemianom. Koronawirus charakteryzował się skłonnością nasilającą wprowadzanie nowych technologii, chociażby w miejscach pracy. Wdrażanie sztucznej inteligencji pozwala firmom na działanie w fazie dystansu społecznego i zmniejsza zagrożenia związane z bezpieczeństwem społeczeństwa. Warto również zauważyć, że kluczowe znaczenie w efektywnym działaniu przedsiębiorstw z branży miało kierownictwo, gdyż to bowiem od ich decyzji zależała sukcesywność kierunku działania w momentach kryzysu.

BIBLIOGRAFIA

Alhakami W., Binmahfoudh A., Baz A., i in.

2021 *Atrocious impinging of COVID-19 pandemic on software development industries*, Computer System Science and Engineering vol. 36, No. 2, Tech Science Press, Henderson.

Barro R., Ursúa J., Weng J.

2020 *The coronavirus and the great influenza pandemic: Lessons from the "spanish flu" for the coronavirus's potential effects on mortality and economic activity*, National Bureau of Economic Research Working Paper, No. 26866, National Bureau of Economic Research, 1050 Massachusetts Avenue Cambridge.

Begg D., Vernasca G., Fisher S., Dornbusch R.

2014 *Makroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Czajkowska A.

2020 *Wpływ pandemii COVID-19 na działania CSR podejmowane przez przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego” w Krakowie nr 3 (987), Kraków.

Czech K., Karpio A.

2020 *Polska Gospodarka w początkowym okresie pandemii Covid-19*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.

Diamond J.

2021 *Kryzysy punkty zwrotne dla krajów w okresie przemian*, ZYSK i S-KA, Poznań.

Drozdowski R., Frąckowiak M.

2020 *Życie codzienne w pandemii. Raport z pierwszego etapu badań*, Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Poznań.

Duszyński J., Afelt A., Ochab-Marcinek A.

2020 *Zrozumieć COVID-19*, PAN.

Grzeszak J., Leśniewicz F., Śliwowski P.

2020 *Pandenomics Zestaw narzędzi fiskalnych i monetarnych w dobie kryzysów*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa.

Klonowski Z.,

2004 *Systemy informatyczne zarządzania przedsiębiorstwem. Modele rozwoju i właściwości funkcjonalne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

Kolot A., Poruchnyk A.,

2021 *Global economic crisis of 2020 and a new paradigm of countercyclical management*, Problems and Perspectives in Management, LLC Consulting Publishing Company Business Perspectives Volume 19, Ukraine.

Kołodko G.

2013 *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa.

KPMG LLP "COVID-19,

2021 *The business implications*, KPMG Board Leadership Centre.

Kraska E.

2022 *Wpływ pandemii COVID-19 na kondycję finansową przedsiębiorstw w Polsce*, Przegląd Prawno-Ekonomiczny, KUL, Lublin.

Męcina J., Potocki P.

2020 *Ekspertyza 11. Wpływ COVID 19 na gospodarkę i rynek pracy w Polsce — wyciąg z raportu badawczego*, Katedra Ustroju Pracy i Rynku pracy WNPiSM UW, Warszawa.

Młynarczyk D.

2003 *Analiza stanu obecnego i perspektywy rozwoju rynku IT*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Morawski W.,

2003 *Kronika kryzysów gospodarczych*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa.

Palmer R.

2010 *Przywództwo doskonałe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.

Raport Banku PKO

2021 *Oprogramowanie i usługi IT. Charakterystyka branży, perspektywy rozwojowe, główne obszary*, Warszawa.

Raport z badania Devire

2020 *Wpływ koronawirusa na polskie przedsiębiorstwa*, Devire, Warszawa.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiające środki tymczasowe dotyczące terminów w odniesieniu do etapów zbierania, weryfikacji i badania przewidzianych w rozporządzeniu (UE) 2019/788 w sprawie europejskiej inicjatywy obywatelskiej w związku z wystąpieniem pandemii COVID-19, COM(2020) 221.

Szczucka A., Lisek K., Strycharz J.

2021 *Branża IT w dobie pandemii-Analiza sytuacji pracodawców, kluczowych trendów rozwojowych i zapotrzebowania na kompetencje*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Taleb N.

2020 *Czarny Łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*, ZYSK i S-KA, Poznań

Tyszkiewicz R.

2012 *Kryzys ekonomiczny a przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 737.

UK Health Security Agency, *Weekly national Influenza and COVID-19 surveillance report Week 8 report (up to week 7 data) 24 February 2022*.

THE SITUATION OF THE IT INDUSTRY IN THE AGE OF COVID-19 PANDEMIC

Summary: Remote work time at the time of the COVID-19 pandemic was a challenge for many entrepreneurs, and IT companies faced both a challenge and an opportunity for development. The aim of the article was to bring closer the topic related to the COVID-19 pandemic and its impact on IT companies. The author outlined the significance and effectiveness of the epidemic on the general outline of enterprises, and then on the national economy. Subsequently, she indicated the ongoing changes and the prevailing trends in the IT industry in the context of the effects of the COVID-19 pandemic.

Keywords: enterprise, IT industry, economy, technology, COVID-19 pandemic

ANNA GÓRSKA, DR¹

STAROPOLSKA AKADEMIA NAUK STOSOWANYCH W KIELCACH

WERONIKA GÓRSKA²

WYŻSZA SZKOŁA INFORMATYKI I ZARZĄDZANIA W RZESZOWIE

WYKORZYSTANIE NOWOCZESNYCH TECHNOLOGII W PRZESTRZENI MIEJSKIEJ – REKLAMA DOOH

Streszczenie: Nowoczesność wkracza do naszych miast. Coraz częściej można zauważyć technologie wykorzystywane w przestrzeni miejskiej, jak inteligentne przystanki autobusowe, ławki ładujące komórki czy reklama w szybie. Rozwój technologii idzie w parze z coraz większą estetyką przestrzeni publicznej oraz przestrzeganiem wyzwań dotyczących ochrony środowiska. To właśnie one wraz z wymaganiami klientów postawiły przed zewnętrzną reklamą nowe wyzwania, które mogą być realizowane dzięki wykorzystaniu cyfrowej rewolucji. Celem artykułu jest przedstawienie wykorzystania nowoczesnych technologii w zakresie reklamy DOOH, czyli cyfrowej reklamy zewnętrznej w przestrzeni miejskiej na wybranych przykładach.

Słowa kluczowe: OOH, reklama DOOH, digital out-of-home (DOOH) advertising, przestrzeń miejska

WPROWADZENIE

Cechą przestrzeni miejskich jest przerost semiozy. Nazwy, symbole, ikony, reklamy przesłaniają domy, place, ludzi. Człowiek nie wie, jakie jest miasto pod gęstą powłoką znaków.

Italo Calvino, Niewidzialne miasta 1975

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3858-3339>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4122-584X>

Nowa technologia, jaką jest z całą pewnością grafika komputerowa (ang. *computer graphics*, *CG* lub *CGI*), czyli dyscyplina naukowa zajmująca się generowaniem obrazów z wykorzystaniem komputera (Gorbunov), wkracza do polskich miast w wielu formach i funkcjach. Jest ona obecna wszędzie w nowoczesnym świecie, życiu społecznym oraz gospodarce, nauce i różnych dziedzinach nauki. Stanowi ona jedno z najnowszych i najpowszechniejszych wynalazków we współczesnym świecie³. Jej początki sięgają 1960 roku, kiedy to termin ten podali Verne Hudson i William Fetter z Boeing. Grafika komputerowa wiąże się z tworzeniem, przetwarzaniem obrazów dwu- i trójwymiarowych (Zabrodzki 1994). Jej zakres wraz z rozwojem rozszerza się i obejmuje różne zastosowania. Od rysunków w programach komputerowych, okładek książek, etykiet na opakowaniach, kartkach pocztowych, drukowanych obrazach, czołówkach programów telewizyjnych, wyświetlaczach telefonów, smartfonów, komputerów, sztucznej rzeczywistości, wizualizacji, po rozrywkę, telewizję, animowane seriale czy gry komputerowe. Grafika komputerowa ma swoje zastosowanie również w przestrzeni miejskiej. Ilość aplikacji graficznych dostępnych na rynku stale wzrasta, a jej zastosowanie jest coraz szersze (Zimek, Oberlan 2004).

Pojęcie grafiki komputerowej odnosi się do wielu zastosowań technologii informacyjnej, jak np.: projektowanie witryn internetowych, prezentacji multimedialnych, reklam lub ilustracji. Obrazy graficzne mogą być tworzone od podstaw, mogą też być wynikiem obróbki zeskanowanych zdjęć i rysunków.

Szczególnie istotny moment rozwoju narzędzi elektronicznych przypada na lata 90. XX wieku. Wówczas to nastąpiła „gwałtowna transformacja kultury w e-kulturę, komputerów w uniwersalne nośniki kulturowe, mediów w nowe media”. Wtedy też tworzy się „epoka informacjonizmu”, czy też „kultura informacyjna”, w której sztuka, jako wszechobecny nośnik informacji/komunikatu, odgrywa niebagatelną rolę w kształtowaniu i modyfikowaniu walorów przestrzeni miejskiej (Woźniak-Szpakiewicz 2013).

Wraz z rozwojem społeczeństwa informacyjnego ustanowiono szereg nowych zjawisk i pojęć. Jednym z pokrewnych terminów jest telekomunikacja. Jest ona związana z komunikacją na odległość. Łączy informację i odległość w nową dziedzinę teleinformatykę. Teleinformatyka umożliwia gromadzenie, przetwarzanie i przysyłanie wszelkich rodzajów danych, tak tekstowych, jak dźwiękowych i graficznych, czyli tzw. multimedialnych (Goban-Klas,

³ https://eitca.pl/cg/GCGNP?gclid=Cj0KCQiAyKrxBRDHARIsAKCzn8wyHo0fBydZWfMZU68V8EuV1x9184XYjcW0UNZST6XQHYp96PYx7QaAuHKEALw_wcB, dostęp: 21.02.2020

Sienkiewicz 1999). Na obszarach miejskich teleinformatyka odkrywa wielką rolę, przesyłając różnego rodzaju informacje, niezbędne do jego funkcjonowania. Grafika z kolei porządkuje przestrzeń miejską.

Przestrzeń miejska wiąże się z tożsamością miast, jego cechami, położeniem geograficznym, wartościami estetycznymi czy zasobami (Bierwaczonok, 2015, s. 62). Elementy kulturowe związane z przestrzenią publiczną, które wykorzystują własne miejskie, jako źródło dziedzictwa szczególnie wpisują się w historyczne wydarzenia danych terenów. Dlatego wszelkie zmiany zachodzące w obszarze wizualnym przestrzeni miejskiej muszą być przemyślane i odpowiednie dla danego miejsca.

Cyfrowa reklama zewnętrzna z kolei daje nowe możliwości marketingowcom, ale staje się ona również stałym elementem przestrzeni miejskiej i platformą komunikacji, ponadto przyciąga uwagę, jest nieinwazyjna, pozwala eksponować reklamy, tak by zyskały one najwyższą społeczną akceptację.

Celem artykułu jest przedstawienie na wybranych przykładach wykorzystania nowoczesnych technologii w przestrzeni miejskiej, w tym reklamy DOOH, czyli cyfrowej reklamy zewnętrznej.

DOSTĘP DO INTERNETU W POLSCE

Reklama jednak przeszła wielką transformację, od ustnej, drukowanej, po cyfrową. Transformacja mogła zaistnieć dzięki zmianom, jakie zaszły w rozwoju technologicznym i komunikacji marketingowej za pomocą internetu.

W Polsce internet pojawił się w 1991 roku. Każdego roku zwiększa się liczba jego użytkowników. Szczególnie przyspieszyła w momencie zdalnej nauki wywołanej przez COVID-19. Obecnie szacuje się, że udział gospodarstw domowych posiadających łącze internetowe posiadało w 2021 roku 92,4% i stale rośnie. Było to więcej niż w 2019 roku, przed wybuchem pandemii o 5,7 p.p. Tabela 1 przedstawia dostęp do internetu gospodarstw domowych w latach 2017-2021.

Tabela 1. Gospodarstwa domowe z dostępem do internetu w Polsce w 2017-2021 (w %)

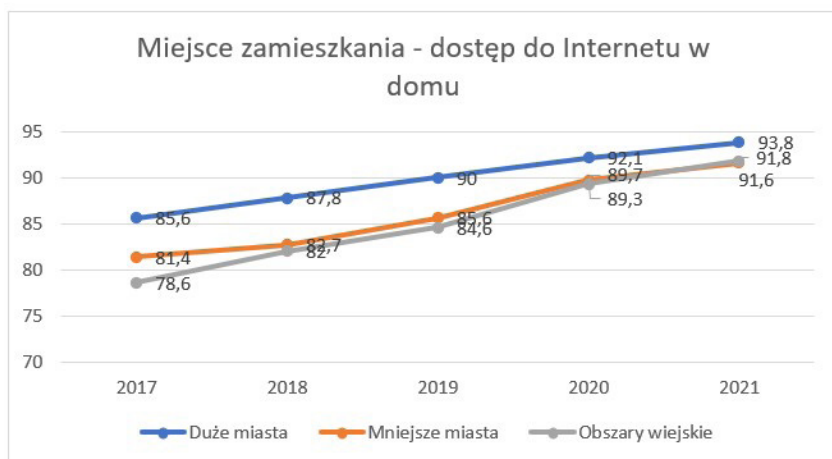
	2017	2018	2019	2020	2021
Ogółem	81,9	84,2	86,7	90,4	92,4
Typ gospodarstwa domowego					
Gospodarstwa z dziećmi	98,8	99,2	99,3	99,5	99,7

Gospodarstwa bez dzieci	73,3	77,0	80,4	85,9	88,8
Stopień urbanizacji					
Niski	79,0	81,6	83,5	88,9	91,9
Średni	81,5	82,7	86,3	90,4	91,1
Wysoki	84,8	87,2	89,5	91,6	93,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2021 r.*, Warszawa-Szczecin 2021, s. 126.

Większy udział, bo 93,7% odnotowano w przypadku wysokiego stopnia urbanizacji miast, zaś w przypadku niskiego stopnia, czyli wsi wynik był nieco niższy i wynosił 91,9%. Także patrząc na gospodarstwa z dziećmi lub bez nich, widać, że dostęp do internetu jest zdecydowanie wyższy w gospodarstwach z dziećmi i w 2021 roku wynosił 99,7%, zaś bez dzieci 88,8% (rys.1). Oznacza to, że dostęp do internetu determinowany jest potrzebami dzieci, ich nauką szkolną w tym trudnym czasie, ale i zwyczajnie komunikacją zdalną z rówieśnikami.

Rys.1. Miejsce zamieszkania – dostęp do Internetu w domu w latach 2017-2021



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2021 r.*, Warszawa-Szczecin 2021, s. 126.

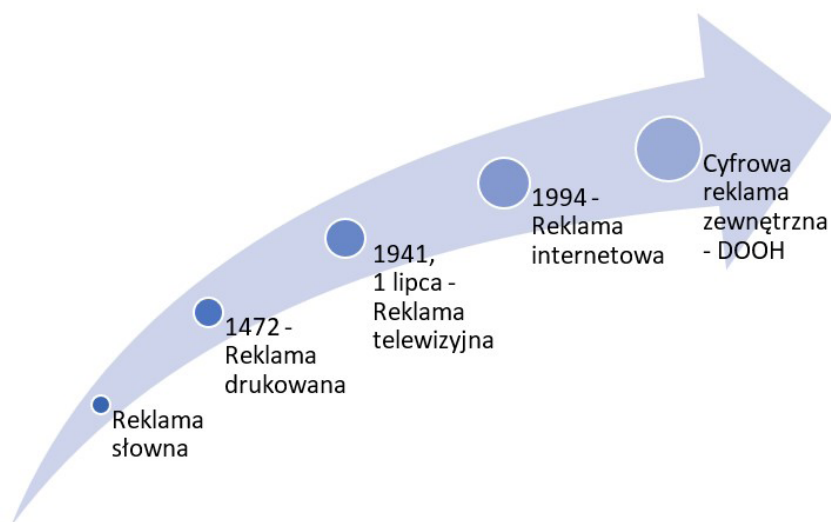
Z danych zawartych na rys.2. wynika, że od 2017 roku, a nawet wcześniej liczba osób z dostępem do internetu w domu systematycznie rośnie. Największy udział 93,8% jest w dużych miastach, nieco niższy 91,6% na obszarach wiejskich. Należy jednak zauważyć, że wzrost w ciągu ostatnich 5 lat

wyniósł na terenach wiejskich aż 13,2 p.p. w mniejszych miastach 10,2 p.p., zaś w dużych miastach 8,2 p.p.

REKLAMA ZEWNĘTRZNA – HISTORIA, CHARAKTERYSTYKA I ZNACZENIE

Pierwszy baner reklamowy w Internecie powstał w 1994 roku. w 2020 roku odnotowano 3,8 mld ludzi korzystających z social mediów, a sam FB ma prawie 2,5 mld aktywnych użytkowników. Jeszcze nigdy reklama nie była tak dostępna i masowa jak obecnie. Nowoczesne technologie rozwijają się i dają coraz większe możliwości. Rys.2. przedstawia ewolucję reklamy.

Rys.2. Ewolucja reklamy



Źródło: Opracowanie własne

Reklama zewnętrzna to jedna z form promocji marketingowych, która doczekała się wielu opracowań w badaniach naukowych, popularnonaukowych i innych. Bada się skuteczność reklamy, stopień zapamiętywania jej treści, kojarzenia z danymi produktami oraz analizy odbioru emocjonalnego odbiorców (Mikosz 2010).

Reklama zewnętrzna (ang. *outdoor advertising* lub *out-of-home advertising*) umieszczona jest poza miejscem zamieszkania konsumenta, w przestrzeni publicznej. Jej celem to dotarcie do konsumentów. Jak podkreśla Agnieszka Smalec, „reklama zewnętrzna (outdoor) często jest wsparciem reklam

telewizyjnych, radiowych i prasowych. Podstawową jej zasadą jest prostota, gdyż nie może zawierać zbyt wiele szczegółów, dążąc do przekazania jak największej ilości informacji. Im mniejsza ilość informacji na danej powierzchni, tym lepiej są one widoczne.” (A. Smalec 2012, s. 402).

Reklama zewnętrzna zwana także uliczną, lub „poza domem” obejmuje różne media i kojarzy się w wielkim formacie, nowoczesnymi nośnikami, oraz niestandardowymi rozwiązaniami.

Rodzaje reklamy outdoorowej to przede wszystkim:

1. Billboardy (tablice),
2. Mobilne (przyczepy, środki transportu),
3. Reklama pneumatyczna (dmuchaniec, w trakcie imprez plenerowych),
4. Reklama wielkoformatowa (na nieruchomościach)
5. Urządzenia reklamowe:
 - City lighty (podświetlane niewielkich rozmiarów tablice ogłoszeniowe) (J. Mikosz 2010),
 - Reklama w komunikacji miejskiej (słupy reklamowe, wiaty przystankowe),
 - Kioski,
 - Ekrany LCD.
 - Przekaz w bankomatach.

Reklama zewnętrzna ma wiele zalet i wad, które wpływają także na zmiany w gospodarowaniu przestrzenią miejską. W przestrzeni publicznej warto zauważyć, pewnego rodzaju natężenie występowania reklamy zewnętrznej. Z jednej strony małe i średnie przedsiębiorstwa chcą w ten sposób przyciągnąć swych potencjalnych klientów, jednak obecnie w czasie, kiedy konkurencja jest szczególnie duża. Z drugiej jednak strony należy zauważyć zmianę kierunku postrzegania przestrzeni miejskiej w zrównoważonym rozwoju i aspekcie ochrony przyrody. Tabela 2 przedstawia wady i zalety outdooru.

Tabela 2. Wady i zalety outdooru

Wady	Zalety
- Brak selektywności geograficznej	- Wysoka selektywność geograficzna
- Krótki czas kontaktu z medium	- Szeroki zasięg oddziaływania
- Prostu przekaz	- Wysoka częstotliwość kontaktu
- Brak wiarygodnych metod pomiaru	- Medium 24/h
- Niskie pokrycie sieci nośników poza miastem	- Możliwość ekspozycji blisko miejsca dystrybucji

- Ograniczona możliwość realizowania zasięgowej kampanii	- Medium, które towarzyszy klientowi tuż przed zakupem.
- Wysoka cena nowoczesnych technologii	- Nowe technologie – nowa jakość przekazu
- Stałe koszty miesięczne	- Możliwość wykorzystania grafiki komputerowej
- Negatywny wpływ na wygląd przestrzeni miejskiej	- Dopasowanie do okazji
- Rozpraszenie uwagi	- Wytrzymałość / trwałość
	- Nowoczesność
	- Uniwersalność

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Mikosz 2010, s. 53-54; Wady i zalety reklamy zewnętrznej, <https://litex.pl/artykuly/wady-i-zalety-reklamy-zewnetrznej/>, dostęp: 29.06.2022.

REKLAMA ZEWNĘTRZNA W ŚWIELE PRAWA

Każde zjawisko opisywane w nauce, istotne dla społeczeństwa ma swoje umocowanie prawne. Także reklama regulowana jest różnego rodzaju aktami prawnymi. Wśród nich warto wymienić:

- Prawo budowlane⁴,
- Ustawę o drogach publicznych⁵,
- Ustawę o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym⁶.
- Ustawę Krajobrazową⁷.

W prawie budowlanym reklama i urządzenia oraz tablice reklamowe zostały uznane za budowle, zgodnie z art. 3 pkt. 3. Jednocześnie nie wymagają one decyzji pozwolenia na budowę, jednak w tym przypadku należy zgłosić wykonywanie robót budowlanych na zainstalowanie z wyjątkiem reklamy świetlnej i podświetlanej, która jest usytuowana poza obszarem zabudowanym w rozumieniu przepisów o ruchu drogowych.⁸

⁴ Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane, Dz. U. z 2022, poz. 88.

⁵ Ustawa z dnia 21 marca 1985 roku o drogach publicznych, Dz. U. z 2022, poz. 655., art. 29 ust.3. pkt 3.

⁶ Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, Dz. U. z 2022 r. poz. 503.

⁷ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2015 r. o zmianie niektórych ustaw w związku ze wzmocnieniem narzędzi ochrony krajobrazu, Dz. U. z 2015 r. poz. 1688.

⁸ Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane, Dz. U. z 2022, poz. 88

W przypadku Ustawy o drogach publicznych reklama to:

„umieszczone w polu widzenia użytkownika drogi tablica reklamowa lub urządzenie reklamowe w rozumieniu art. 2 pkt 16b i 16c ustawy z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz. U. z 2021 r. poz. 741, 784 i 922), a także każdy inny nośnik informacji wizualnej, wraz z jej elementami konstrukcyjnymi i zamocowaniami, niebędący znakiem drogowym, o którym mowa w przepisach wydanych na podstawie art. 7 ustawy z dnia 20 czerwca 1997 r. – Prawo o ruchu drogowym (Dz. U. z 2021 r. poz. 450, 463, 694 i 720), ustawionym przez gminę znakiem informującym o obiektach zlokalizowanych przy drodze, w tym obiektach użyteczności publicznej, znakiem informującym o formie ochrony zabytków lub tablicą informacyjną o nazwie formy ochrony przyrody w rozumieniu art. 115 ustawy z dnia 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody (Dz. U. z 2021 r. poz. 1098)”.

Reklama stała się uciążliwa dla obywateli, a art. 39 prawa drogowego wskazuje, że w pasie drogowym zabrania się umieszczania reklam, które imitują znaki lub sygnały drogowe, albo urządzenia bezpieczeństwa ruchu drogowego, jak również poza obszarem zabudowanym, za wyjątkiem parkingów i miejsc obsługi podróżnych. Celem tego przepisu jest uniknięcie niszczenia i uszkodzenia dróg i urządzeń czy zmniejszenia zagrożenia bezpieczeństwa drogowego. Według art., 22 ust.2 c tablice i urządzenia reklamowe mogą być umieszczane na gruntach w pasie drogowym, na podstawie odpłatnej umowy cywilno-prawnej w przypadkach uzasadnionych względami funkcjonalnymi, jeśli byłyby to obiekty małej architektury lub urządzenia umieszczone na wiatkach przystankowych. Z kolei art. 42 a ust.1. ustawy Krajobrazowej mówi, że: „Widoczna z jezdni przez kierującego pojazdem reklama emitująca światło, umieszczona w pasie drogowym lub w odległości od zewnętrznej krawędzi jezdni, o której mowa w art. 43 ust. 1, musi spełniać wymagania określone w ust. 2 oraz w przepisach wydanych na podstawie ust.3” W art. 42a ust.2. ustawodawca zabrania wyświetlanie ruchomych obrazów w przypadku reklamy mających na celu bieżącą wymianę informacji wizualnej. Dlatego też pkt 2 tego artykułu mówi o tym, że niedopuszczalne jest stosowanie efektów wizualnych i przerw pomiędzy kolejno wyświetlanymi informacjami”. Ponadto określono czas prezentacji takiej wizualnej reklamy, który musi być dłuższy aniżeli 10 sek.⁹

⁹ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2015 r. o zmianie niektórych ustaw w związku ze wzmocnieniem narzędzi ochrony krajobrazu, Dz. U. z 2015 r. poz. 1688.

Umieszczenie reklamy obwarowane jest także konsekwencjami prawnymi w przypadku naruszeń. I tak w przypadku ustawy krajobrazowej, jeśli ktoś umieszcza reklamę z naruszeniem tych warunków, jakie określono w art., 42a ww. ustawy, o gabarytach większych niż dopuszczalne lub też wykonanie z wyrobów innych niż dopuszczalne podlega karze grzywny, lub ograniczenia wolności. Na takiej osobie ciąży obowiązek przywrócenia miejsca do stanu poprzedniego, a także może być orzeczony przepadek przedmiotów, nawet jeśli nie stanowią własności sprawcy.

W ustawie Krajobrazowej z dnia 24 kwietnia 2015 roku uzupełniono przepisy dotyczące reklamy zewnętrznej w celu zwiększenia nad nią kontroli, szczególnie przy drodze w miejscach, gdzie szpecą one krajobraz. Na jej podstawie wyszczególniono terminy w ustawie: reklama, tablica reklamowa.

I tak reklama to „upowszechnianie w jakiegokolwiek wizualnej formie informacji promującej osoby, przedsiębiorstwa, towary, usługi, przedsięwzięcia lub ruchy społeczne” (art. 2 pkt 16a Ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym).

Z kolei zgodnie z art. 2 pkt 16b Ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym tablica reklamowa rozumiana jest jako: „przedmiot materialny przeznaczony lub służący ekspozycji reklamy wraz z jego elementami konstrukcyjnymi i zamocowaniami, o płaskiej powierzchni służącej ekspozycji reklamy, w szczególności baner reklamowy, reklamę naklejaną na okna budynków i reklamy umieszczane na rusztowaniu, ogrodzeniu lub wyposażeniu placu budowy, z wyłączeniem drobnych przedmiotów codziennego użytku wykorzystywanych zgodnie z ich przeznaczeniem”.

Minister właściwy do spraw transportu określi, w drodze rozporządzenia, maksymalną luminancję powierzchni informacji wizualnej umieszczonej na reklamie emitującej światło, w ciągu dnia i w ciągu nocy, w terenie zabudowy i poza terenem zabudowy, mają na względzie zachowanie bezpieczeństwa ruchu drogowego.

Obecnie po wprowadzeniu ustawy krajobrazowej wiele miast decyduje się na usuwanie reklamy zewnętrznej ze swego terenu, co jest zgodne ze zrównoważonym rozwojem i ochroną przyrody. Takim przykładem jest Wisła, jedna z pierwszych miejscowości turystycznych, które przyjęły uchwałę regulującą i ograniczającą umieszczanie reklamy zewnętrznej. Innym miastem jest Sopot¹⁰, który przyjął ustawę krajobrazową, związaną z usytuowaniem obiek-

¹⁰ <https://nowymarketing.pl/a/37674,reklamy-wielkoformatowe-zniknely-z-sopotu>, dostęp: 29.06.2022.

tów w miejskiej przestrzeni publicznej i urządzeń reklamowych, tablic, czy obiektów małej architektury. Tym przykładem poszedł Kraków, Gdańsk¹¹, Poznań¹². Porządkowanie zasad sytuowania reklam w publicznej przestrzeni pomoże technologia skanowania laserowego przestrzeni publicznej, która pozwoli na szybką ocenę sytuacji oraz ułatwi dostosowanie do wytycznych ustawy krajobrazowej, w celu uniknięcia kar.

Poza ustawami istnieją także uchwały lokalne krajobrazowe zwane też uchwałami reklamowymi w Polsce, które przekładają się na ograniczanie reklamy zewnętrznej. Uchwały jednak przyjęło około 2% gmin. Celem ich jest możliwość blokowania przestrzeni reklam wielkopowierzchniowych zakłócających ład przestrzenny, a także stwarzających zagrożenie w ruchu drogowym¹³.

REKLAMA DOOH – DEFINICJA, ISTOTA I ZASTOSOWANIE

Jedną z nowoczesnych form reklamy jest *Digital Out-Of-Home* (DOOH) advertising, która opiera się na *digital signage* (*digital out of home, digital merchandising, narrowcasting*). DOOH to inaczej „cyfrowe wyjście z domu” lub „cyfrowa reklama poza domem”, jeden z elementów komunikacji cyfrowej. Wykorzystuje ona informacje, obraz i dźwięk w różnych celach (np. reklama, informacja na lotnisku, stacje, dworce, centra handlowe, firmy turystyczne, nieruchomości oraz informacja miejska)¹⁴. Reklama DOOH jest to cyfrowa reklama zewnętrzna, zwana jest także “Digital Outdoor Advertising” (Kedfords, Madzinova, 2015). Jej istotnym założeniem jest cyfryzacja reklamy na zewnętrznych nośnikach, często różnej formy billboardach, wzdłuż autostrad, ulic, w kawiarniach, galeriach, barach czy restauracjach.

Większość reklam DOOH za granicą ulokowana została w miejscach związanych z transportem publicznym, jak dworce, lotniska, stacje metra, taksówki. Wiąże się z ruchem potencjalnych przechodniów, konsumentów, którzy są odbiorcami reklam. Przestrzeń reklamowa na wielkoformatowych ekranach LED kupowana jest przez różne firmy, ale także np. władze miast do promowania swoich programów. (Raport OOH, 2017).

¹¹ <https://nowymarketing.pl/a/24406,z-gdanska-zniknelo-ponad-500-reklam-to-efekt-uchwaly-krajobrazowej>, 4.07.2022.

¹² <https://nowymarketing.pl/a/21759,poznan-pozbywa-sie-krzykliwych-billboardow-w-centrum-miasta>, dostęp: 4.07.2022.

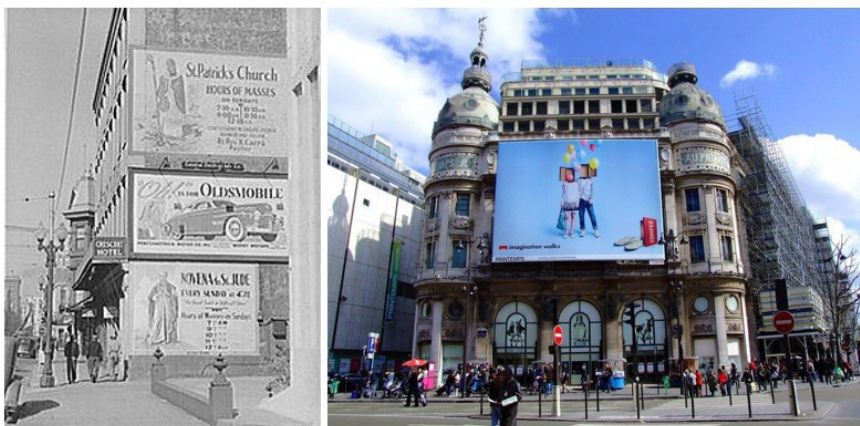
¹³ <https://samorzad.pap.pl/kategoria/aktualnosci/mrit-tylko-18-proc-gmin-w-polsce-przyjelo-uchwaly-krajobrazowe>, dostęp: 5.07.2022.

¹⁴ https://pl.wikipedia.org/wiki/Reklama_zewn%C4%99trzna, dostęp: 25.01.2020; https://pl.wikipedia.org/wiki/Digital_signage, dostęp: 25.01.2020

Reklama zewnętrzna wpisuje się w duże miasta, gdzie pełni nie tylko funkcję promocyjną, ale także informacyjną. Prezentowana jest na specjalnych nośnikach, tj.: banery, mobile, sandwich, tablice reklamowe, billboardy, citylighty, słupy ogłoszeniowe, nośniki LCD, LED, tablice elektroniczne, poster LED, oklejane witryny, info screen, car wrapping, lustra czy telebimy¹⁵.

Nośnikiem reklamy zewnętrznej w przestrzeni miejskiej są billboardy, czyli duże plakaty reklamowe, wolnostojące, lub przymocowane do nieruchomości. Mogą być one tradycyjne statyczne, jak i nowoczesne- dynamiczne. Bilbordy wykorzystywane były od dawna w przestrzeni miejskiej, co obrazuje fot. 1, przedstawiająca przykład billboardów w Nowym Orleanie w 1941 roku (z lewej) i bardziej aktualny w Paryżu (z prawej)). Głównie baner jest tablicą reklamową wykonaną z tkaniny, miękkiego sztucznego tworzywa, czy też papierowej impregnowanej folii, o spoistej strukturze, lub też w formie siatki, często umieszczany na elementach zagospodarowania, jak ogrodzenia, budynki (Uchwała Krajobrazowa dla Ostródy, 2020/2021).

Fot.1. Przykłady billboardów w przestrzeni miejskiej (Nowy Orlean, 1941 r., Paryż)



Źródło: Wikipedia i <https://pixabay.com/pl/photos/pary%C5%BC-francja-city-miasta-1953-27/>, dostęp: 25.01.2020. [licencja CC]

Dawniejsze reklamy nie były cyfrowe, z braku technologii. Obecnie, zamiast wykorzystywać materiały, można stworzyć reklamę cyfrową, wykupić dla niej czas wyświetlania i bez problemu wyświetlać w różnych miejscach. Forma ta jest atrakcyjniejsza dla adresata, ale powinna być wyświetlana w pewnych określonych miejscach, by np. nie szpecić zabytków miasta.

¹⁵ <https://www.d-pos.pl/blog/reklama-zewnetrzna-czym-jest/>, dostęp: 5.07.2022.

W przestrzeni miejskiej można także zauważyć szczególnie w dużych miastach Video-Postery. To formy reklamy zewnętrznej LED. To ultralekki, cienki ekran LED do przekazu treści reklamowej. Video Poster LED typu V jest mobilnym lub stacjonarnym rozwiązaniem, wprowadzającym wszechstronność w komunikacji wizualnej. Jak podkreślają jego twórcy, może być wykorzystywany w budynkach, przestrzeni publicznej jak kino, teatr, czy ośrodki kultury. Jest to bardzo cienki i lekki o wysokiej rozdzielczości ekran LED, którego istotą jest przekaz reklamowy, zdjęcia, czy spoty video. Całość zawiera się w lekkim profilu aluminiowym i waży mniej niż 35 kg. Jest urządzeniem mobilnym, łatwym do przenoszenia, podwieszenia, montażu na ściennego jak również może być wolnostojący. Idealny na targi, wydarzenia czy kampanie reklamowe¹⁶. Przykłady wskazują fot.2. i fot.3.

Fot.2. V-Video Poster LED



Źródło: <https://allformedia.pl/v-poster/>, dostęp: 25.01.2020. [za zgodą]

Wyświetlacze często prezentują różne treści, reklamy produktów i stanowią świetne rozwiązanie na dotarcie do klienta. Warto zauważyć, że mają one zastosowanie w miejscach publicznych, szczególnie komunikacji, jak lotnisko, galerie handlowe, gdzie dziennie przechodzi bardzo dużo potencjalnych klientów.

¹⁶ <https://allformedia.pl/v-poster/>, dostęp: 25.01.2020.

Fot.3. Video Poster typu V stacjonarny w Galerii Rzeszowskiej



Źródło: Fot. Weronika Górską

Ponadto wymienia się *Citylight poster* (fot.4.), czyli "tablice ogłoszeniowe umieszczane w ruchliwych miejscach miast: pasażach handlowych, na dworcach kolejowych, przystankach autobusowych czy deptakach"¹⁷. Jest nośnik reklamowy o wysokiej akceptacji społecznej w przestrzeni miejskiej bazujący na grafice komputerowej.

Jedną z najlepszych rzeczy związanych z dodaniem DOOH do kampanii wielokanałowej jest jej prostota. Zwykle jest to cyfrowy ekran poza domem. Treści dynamiczne, treści wideo, treści interaktywne – wszystko to może być i jest odtwarzane na wyświetlaczach DOOH na całym świecie.

Właściciele mediów DOOH mogą oferować specjalny dostęp do zautomatyzowanych zasobów reklamowych wybranym kupującym. Dostęp ten jest zazwyczaj przyznawany nabywcom premium lub tym, z którymi właściciel ma wieloletnie relacje. Właściciel mediów przedstawi wybranemu nabywcy określone zasoby reklamowe i da mu możliwość zakupu reklamy wcześniej. Jeśli żaden z kupujących nie licytuje ani nie kupuje slotu, właściciel może udostępnić go w otwartym ustawieniu RTB.

¹⁷ <https://www.pkt.pl/artykul/czym-jest-reklama-zewnetrzna-4451>, dostęp: 25.01.2020.

Fot.4. Citylight w Rzeszowie



Źródło: Fot. Weronika Górską

Real-Time Bidding to model zautomatyzowanego zakupu powierzchni reklamowej w czasie rzeczywistym w modelu aukcyjnym. W momencie kiedy użytkownik odwiedza witrynę internetową, która uczestniczy w aukcji, system licytuje powierzchnię, którą widzi użytkownik.

Według Badania przeprowadzonego przez Nielsena 82% respondentów przypomniało sobie, że widziało reklamę DOOH w zeszłym miesiącu, a większość z nich postrzega DOOH w korzystnym świetle.

Programmatic DOOH (pDOOH- *programmatic digital out-of-home*). pDOOH "odnosi się do zautomatyzowanego kupowania, sprzedawania i dostarczania reklam poza domem – czyli reklam na cyfrowych billboardach i oznakowaniach".¹⁸

RYNEK REKLAMY DOOH W POLSCE W LATACH 2017-2021

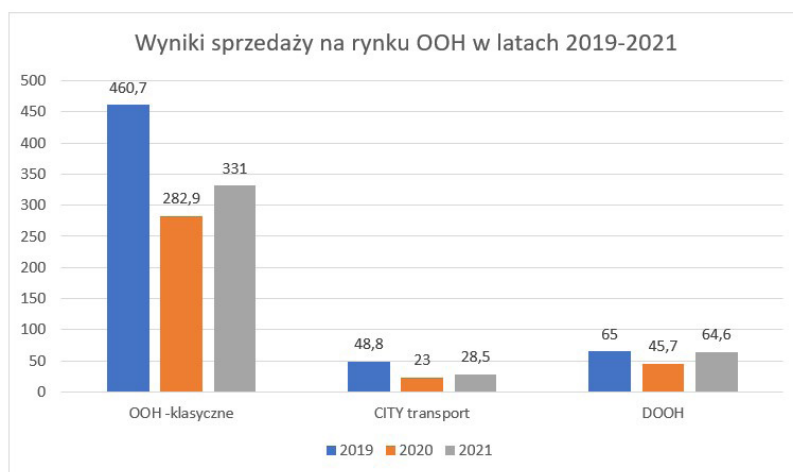
Rynek reklamy DOOH nie jest jeszcze wystarczająco monitorowany. Jednak można przedstawić największe firmy w tym sektorze. Otóż w 2017 roku łączna wartość sprzedaży na rynku DOOH wynosiła 26 mln zł i była wyższa o 18% niż rok wcześniej. (Raport DOOH, 2017). Według najnowszego Raportu Izby Gospodarczej reklamy zewnętrznej pt. Reklama OOH

¹⁸ <https://civicoutdoor.com.au/programmatic-dooH-the-future-is-now/>, dostęp: 20.06.2022.

w Polsce” wynika, że wszystkich nośników reklamy OOH w Polsce było 51 287 sztuk na 31 grudnia 2021 roku. Rok 2021 był ważnym rokiem dla wprowadzania innowacyjnych, a nawet przełomowych rozwiązań na rynku reklamy w obszarze Digital Out-of-Home. Wielkość sprzedaży w OOH wyniosła w 2021 roku 331 mln zł. I była wyższa niż w 2020 roku o 17%. Jak podkreślono w Raporcie OOH 2021, „Ponad trzy czwarte kampanii realizowanych jest nadal na klasycznych powierzchniach OOH. Dominuje bez zmian wykorzystanie przede wszystkim powierzchni typu citylight oraz billboard formatu 18 m²”.

Wzrost w DOOH w IV kw. 2021 roku wyniósł 114,2% w stosunku do roku poprzedniego w ramach estymowanej wielkości sprzedaży na rynku reklamy zewnętrznej. Sprzedaż DOOH w całym 2021 roku miała wartość 64,6 mln zł, tj. i było to więcej o 41,3% niż w roku poprzednim.

Rys.3. Wyniki sprzedaży na rynku OOH w latach 2019-2021 [w mln zł]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Reklama OOH w Polsce. Raport 2019, Izba Gospodarcza Reklamy Zewnętrznej, Warszawa 2020; Reklama OOH w Polsce. Raport 2020, Izba Gospodarcza Reklamy Zewnętrznej, Warszawa 2021; Reklama OOH w Polsce. Raport 2021, Izba Gospodarcza Reklamy Zewnętrznej, Warszawa 2022.

W przypadku firmy AMS S.A. w raporcie napisano, że spółka budowała 6 kanałów DOOH, a mianowicie: cyfrowe citylighty w wiatkach przystankowych, cityscreeny na kluczowych wielkomiejskich skrzyżowaniach, cyfrowe nośniki indoorowe w centrach handlowych, ekrany siedzi bankomatów, oraz Video OOH w klubach fitness premium i pojazdach publicznego transportu zbiorowego. (Raport OOH, 2022).

Tabela 3 przedstawia największe firmy w Polsce w sektorze DOOH w 2021 roku.

Tabela 3. TOP 7 największych firm w Polsce w sektorze DOOH w 2021 roku

Wyszczególnienie	DOOH INDOOR	Dooh ekrany CITY DIGITAL	DOOH OUTDOOR	Dooh city transport
1. AMS S.A.	279	103	88	350
2. Clear Channel Poland	223	94	-	-
3. Screen Network	792		39	
4. IMS	759		3	
5. TV STUDENT	209			
6. Synergic	90		346 (Biletomaty)	400 (Warszawa)
7. STRÖER	83			1926 (Metro)
Razem na rynku	2520	226	1244	2676

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raport OOH, 2021.

Od 2005 roku do 2015 roku liczba cyfrowych nośników reklamy zewnętrznej wzrosła z 3% do 27%. Rośnie popyt na rynku na tę formę reklamy.

TECHNOLOGIA A PRZESTRZEŃ MIEJSKA — ANALIZA PRZYPADKÓW

Komunikacja w przestrzeni publicznej coraz bardziej staje się cyfrowa. Od kilku lat jest to coraz bardziej widoczne w polskiej przestrzeni publicznej. Cyfrowe wyświetlacze – ekrany różnej formy i kształtu wykorzystują technologie LCD, LEC, projekcje wyświetlania zawartości, takiej jak obrazy cyfrowe, media strumieniowe, wideo, strony internetowe, pogodę, menu, czy tekst. Obecnie widoczne w różnych miejscach publicznych, systemach transportu, muzeach, stadionach, hotelach, restauracjach, urzędach, galeria, sklepach, budynkach firm. (Raport OOH 2017)

Przestrzeń publiczna ma heterogeniczny charakter, stanowiąc przestrzenią realizację sfery publicznej, w której obywatele angażują się w życie polityczne. Inna z definicji mówi, że jest to „struktura cechująca się pewnym stopniem autonomiczności i złożonymi relacjami kompozycyjno-funkcjonalnymi między tworzącymi ją elementami. Jednocześnie przestrzeń ta stanowi istotny element struktury miasta oraz element integrujący tkankę miasta” (Zuziak 2002); (Listwan- Franczak 2016).

Przestrzeń miejska to świetne miejsce na nowoczesne rozwiązania oraz nowoczesną reklamę. Przestrzeń miejska to element współkreacji sytuacji artystycznej, o komunikatywnym charakterze zdarzenia plastycznego decyduje także odpowiednie zharmonizowanie obiektu z przestrzenią miejską (Woźniak-Szpakiewicz).

Grafika komputerowa umożliwia produkcję fikcji nieodróżnialnej od wyglądu rzeczywistego. Podobnie można manipulować z cyfrowym zapisem dźwięku, uzyskując efekty syntetycznej mowy (T. Goban-Klas, P. Sienkiewicz 1999). Rozwój grafiki komputerowej wpłynął na wiele rodzajów mediów, czego przykładem są reklamy. Reklama w przestrzeni miejskiej szczególnie szybko została wprowadzona i zmieniała się przez lata. Pierwsza reklama prasowa została wydrukowana w przybliżeniu w 1480 roku wraz z rozwojem czcionki drukarskiej. Obecnie mamy do czynienia z reklamą zewnętrzną, która przeszła wielką rewolucję technologiczną.

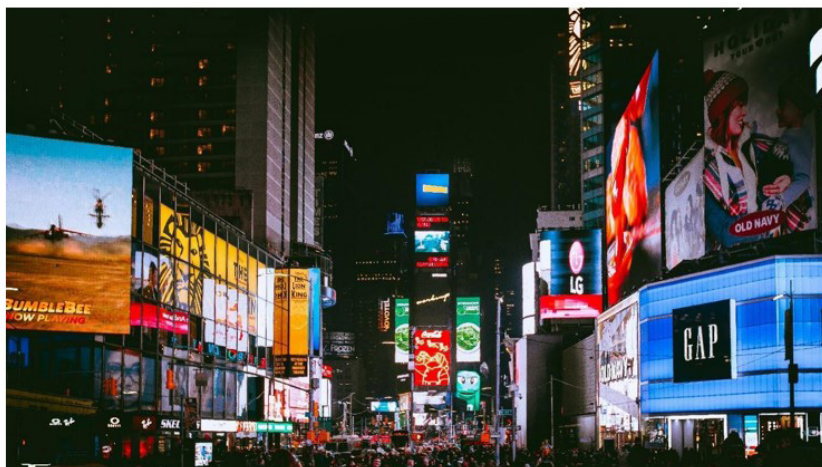
Jedną z takich rewolucji jest inteligentna reklama 3D Digital Billboard, DOOH na lustrach, czy hotspoty Wi-Fi w różnych elementach przestrzeni publicznej. Hotspoty stają się kluczowym elementem infrastruktury publicznej. Hotspot jest fizyczną lokalizacją, w której uzyskuje się dostęp do Internetu przy pomocy Wi-Fi, lokalnej sieci bezprzewodowej WLAN oraz routera, który jest obsługiwany przez usługodawcę internetowego. Istnieje również mobilny hotspot, stworzony przy pomocy danych komórkowych, podczas podłączania laptopa do Internetu (tzw. tethering), oraz punkt dostępu (WAP), który nie jest hotspotem, gdyż ten jest fizyczną lokalizacją, w której istnieje dostęp Wi-Fi, lub do sieci WLAN. Ponadto istnieje tzw. SSID, czyli identyfikator zestawu usług, który cechuje się niepowtarzalną nazwą sieci¹⁹ np. „Goście hotelu Eva”.

Branża reklamowa przeżywa rozkwit, a popularnością cieszą się nowe rodzaje billboardów. W praktyce są to dwa olbrzymie ekrany umieszczane na

¹⁹ <https://www.intel.pl/content/www/pl/pl/tech-tips-and-tricks/what-is-a-hotspot.html>, dostęp: 19.04.2022.

dwóch stykających się ze sobą ścianach budynku. Coraz więcej jest billboardów LCD, świetlnych (fot.5.)

Fot.5. Przykład reklamy OOH wielkopowierzchniowej



Źródło: Zdjęcie dodane przez Yuting Gao: <https://www.pexels.com/pl-pl/zdjecie/tlum-ludzi-na-ulicy-ze-swiatlami-miasta-1737955/>, licencja CC.

W reklamie tej wykorzystuje się iluzję trójwymiarowości, a przykładem jest reklama 3D Digital Billboard w Tokio. Producentem sprzętu reklamowego w technologii 3D Digital Billboard jest chińska firma Adhaiwell.²⁰

Kolejnym przykładem są wiaty i przystanki autobusowe oraz elementy architektury, wyposażone w ekrany. Przystanek obok Galerii Graffica w Rzeszowie jest najnowocześniejszym rozwiązaniem technologicznym tego typu na skalę europejską. Przystanek autobusowy wyposażony jest w wiele użytecznych funkcji wykorzystujących nowoczesne technologie. Wyszczególnić można funkcję ogrzewania przestrzeni wewnątrz przystanku oraz ogrzewanie ławki. Dodatkowo zostały użyte wyświetlacze wkomponowane w szybę w celu pokazywania rozkładu jazdy autobusów miejskich. Twórcy zapewnili, także możliwość ładowania indukcyjnego i przewodowego telefonu komórkowego, tabletu, a nawet laptopa. Przystanek zasilany jest przez energię słoneczną wytwarzaną poprzez zaawansowane moduły fotowoltaiczne, a także został on zaopatrzony w automatyczny defibrylator zewnętrzny (ang. *automated external defibrillator* AED), który mieści się pod ławką wraz z instrukcją jego użycia²¹. Przystanek ten został przedstawiony na Fot.6.

²⁰ <https://www.adhaiwell.com/>, dostęp: 5.07.2022.

²¹ <https://nowiny24.pl/nowy-przystanek-wyprodukowany-przez-rzeszowska-firme-ml-system-jest-jedynym-takim-w-europie-zdjecia/ar/c4-15829887>, dostęp: 18.04.2022.

Fot.6. Nowoczesny przystanek autobusowy firmy ML System



Źródło: Fot. Weronika Górską

Na przystankach mogą także być zainstalowane cyfrowe wyświetlacze LED Bus Stop Smart City jednostronne i dwustronne. Mogą one być wykorzystywane do nowoczesnej formy reklamy politycznej, zamiast popularnych banerów, które zaśmiecają środowisko, często wiszą nawet po kampanii politycznej, i bywa, że są niszczone przez niezadowolonych obywateli. Istnieje wiele form mebli ulicznych – przystankowych. Mogą to być Ekrany LED, City Outdoor typu Shelter, przystanek z boczną kasetą, 3D tapeta cyfrowa, reklama street display light, czy podświetlane tablice reklamowe.²²

Innym przykładem jest Ławka Urban Classic SEEDiA w Rzeszowie (fot.7.)

W Parku Jedności Polonii z Macierzą w Rzeszowie możemy znaleźć nowoczesną ławkę, która pozwala na ładowanie tabletów i telefonów w sposób indukcyjny (bezprzewodowy) i przewodowy z wykorzystaniem kabla USB. Dodatkową jej funkcją jest dostarczanie darmowego Wi-Fi. Ławka Urban Classic firmy SEEDiA jest wyposażona dodatkowo w aplikację SEEDiA City do ściągnięcia na telefon, która umożliwia znalezienie najbliższego punktu ładowania. Ławka solarna wykorzystuje energię słoneczną do ładowania

²² <https://www.adhaiwell.com/Bus-Shelter-With-Advertising-Light-Box-pl6874816.html>, dostęp: 5.07.2022.

telefonów komórkowych²³. Aplikacja pozwala na integrację użytkowników z twórcami ławek poprzez możliwość zgłoszenia awarii danej ławki lub chęć posiadania takiej ławki w danej okolicy. Dodatkową atrakcją dodaną do aplikacji jest gra terenowa, w której zbiera się punkty, które w przyszłości będą wymieniane na nagrody lub zniżki.²⁴

Firma SEEDiA dostarcza innowacyjne meble ekologiczne zasilane odnawialnymi źródłami energii. Wśród ich produktów wyróżniają się nowoczesne ławki solarne: SEEDiA Future, SEEDiA City, SEEDiA New Urban, solar-ny dozownik płynu z InfoKioskiem, przystanek autobusowy zasilany wiatrem SEEDiA Wiata Miejska oraz uniwersalna stacja dla elektromobilności w Smart City – stacja ładowania hulajnóg elektrycznych²⁵.

Fot.7. Ławka Urban Classic SEEDiA w Rzeszowie



Źródło: Fot. Weronika Górską

Przykładem połączenia reklamy cyfrowej z reklamą outdoorową są lustra reklamowe WiseGlass (fot.8).²⁶ Ich funkcją jest wyświetlenie targetowanej reklamy. Start up pochodzi z Rzeszowa i może stanowić rewolucję w branży reklamowej. Działanie lustra opiera się na „przyglądaniu się” nam i analizie wyglądu, a co za tym idzie dobieranie reklamy do potrzeb. Za rewolucję w formie takiej reklamy uznać należy fakt, że przedsiębiorca płaci za obejrzenie reklamy i patrzenie w lustro bez odwracania wzroku. Oznacza to, że w przeciwnym wypadku przedsiębiorcy nie będą płacić za samą reklamę. Istnieje zatem większa szansa na efektywność reklam, szczególnie profilowanych.

²³ <https://seedia.city/pl/pierwsze-lawki-solarne-seedia-lazurowym-wybrzezu/>

²⁴ <https://play.google.com/store/apps/details?id=city.seedia.seediaapp&hl=pl&gl=US>,

²⁵ <https://seedia.city/pl>

²⁶ <https://wiseglass.eu>

Fot.8. Lustra reklamowe firmy WiseGlass



Źródło: Fot. Weronika Górka

Opracowano wiele różnego rodzaju wyspecjalizowanego sprzętu i oprogramowania, a wyświetlacze większości urządzeń są napędzane sprzętem grafiki komputerowej.

Przykładem są ekrany LCD. Są to nośniki reklamy, informacji pojawiające się komunikacji miejskiej, na przystankach, w kawiarniach, barach, salonach. Niektóre służą reklamie, inne przekazywaniu informacji. Reklama „outdoorowa” wpisuje się w miejską przestrzeń, a jednocześnie bazuje na nowoczesnych technologiach i grafice komputerowej. Komunikaty bazują na dźwięku, obrazie, są ruchome i można je zmieniać bez ponoszenia dodatkowych kosztów. Fot. 9 obrazuje wyświetlacze LCD – tablice informacyjne na dworcu centralnym w Poznaniu.

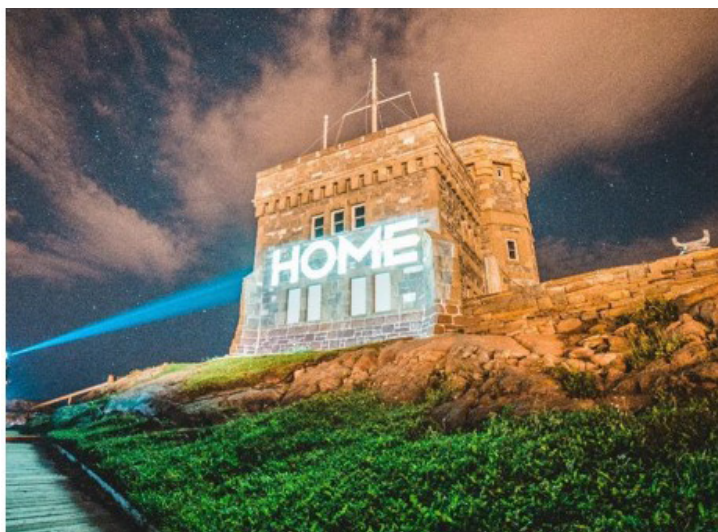
W ostatnich latach nastąpiła prawdziwa rewolucja w sferze tworzenia i komponowania obrazów ekranowych dzięki wprowadzeniu grafiki komputerowej, szczególnie tzw. wirtualnej rzeczywistości, hologramów czy pokazów laserowych. Są one wykorzystywane szczególnie w przestrzeni publicznej, np. na budynkach (fot.10.).

Fot.9. Wyświetlacze LCD – tablica informacyjna na dworcu centralnym w Poznaniu



Źródło: Fot. Anna Górską

Fot.10. Hologram na budynku – nowa forma przekazu reklamowego



Źródło: Zdjęcie dodane przez Erik Mclean: <https://www.pexels.com/pl-pl/zdjecie/jasny-noc-ciemny-budynek-4723003/>, dostęp: 5.07.2022.

Zamiast pokazów sztucznych ogni w Sylwestrową noc, coraz częściej spotyka się pokazy laserowe, a na murach budynków rzutniki z projekcją obrazów czy nawet pokaz świateł dronów (fot.11). Także zamiast światełek choinkowych coraz częściej pokazują się obrazy z projektorów multimedialnych

ze śniegiem, gwiazdkami i innymi motywami świątecznymi na całej ścianie budynku.

Fot.11. Sylwestrowy pokaz dronów - firmy Astranate



Źródło: <https://www.astranate.pl/portfolio/#&gid=1&pid=6>, dostęp: 24.08.2022. [za zgodą]

ZAKOŃCZENIE

Współczesna architektura miejska coraz większą wagę przywiązuje do nowych rozwiązań informatycznych, architektonicznych czy ekologicznych. Przestrzeń publiczna bowiem ma zarówno być praktyczna jak i dawać odpoczynek oraz relaks i pobudzać do aktywności mieszkańców, jak i pozytywnie wpływać na jakość życia ludzi.

Wyświetlacze elektroniczne zawojowały przestrzeń miejską dając z jednej strony atrakcję, informację, reklamę i światło, a z drugiej strony nie wolno zapominać o wpływie nadmiaru sztucznego światła na środowisko naturalne, stres i nadmiar bodźców. Dlatego przestrzeń miejska rozumiana jako wartościowa architektura, zabytki i piękna przestrzeń zielona jest bardziej pożądana niż zewnętrzna reklama. Podważana jest jej skuteczność, ze względu na natłok informacji, z których trudno wyłowić wartościowy przekaz. Krytyka dotyczy także reklam umieszczonych blisko dróg, które odwracają uwagę od bezpiecznego prowadzenia samochodów. Ponadto produkcja reklam pochłania duże ilości chemikaliów i energii, co wpływa negatywnie na środowisko, a w przypadku nośników elektronicznych – powoduje niepotrzebne zużywanie energii elektrycznej. Warto zauważyć, że np. w Bergen lub na Hawajach reklama zewnętrzna jest zakazana. A w wielu państwach podlega regulacjom prawnym.

Grafika odpowiada za efektywne i znaczące wyświetlanie danych o sztuce i obrazie konsumentowi. Służy również do przetwarzania danych obrazu otrzymanych ze świata fizycznego. Rozwój grafiki komputerowej miał znaczący wpływ na wiele rodzajów mediów i zrewolucjonizował wiele dziedzin życia człowieka. Można mówić, że także z wielkim impetem weszła w przestrzeń publiczną i miejską.

Reklama DOOH i pDOOH jest obecnie najatrakcyjniejszą i dobrze odbieraną reklamą przez potencjalnych nabywców. Nowoczesność wkroczyła do wielu miast, jednakże reklamy DOOH i pDOOH mogą zakłócać spostrzegawczość kierowców, rozpraszać ich uwagę, być przyczyną zanieczyszczenia światłem w nocy, zużywać dużo energii i surowców, chemikaliów.

DOOH może nie tylko zapewnić firmom i markom przewagę konkurencyjną, ale może również generować znaczące możliwości w różnych sektorach biznesu.

Reklama cyfrowa zewnętrzna w miastach nie powinna być nagminna i męcząca. Niezbędny jest umiar! Może być ciekawie wbudowana w miasto tak, by zachować swe funkcje, a jednocześnie nie wpływać negatywnie na środowisko i przyrodę.

Z punktu widzenia ekologii mówi się o niepotrzebnym zużyciu energii elektrycznej. Reklamy są zupełnie zakazane na Hawajach i Bergen (Norwegia).

BIBLIOGRAFIA

Bierwiazzonek K.

2015 *Przestrzeń publiczna jako przestrzeń tożsamości miasta. Szansa czy balast dla rozwoju miasta?* Akt Uniwersytetu Łódzkiego, Folia Sociologica 54.

Goban - Klas T., Sienkiewicz P.

1999 *Spółczesność informacyjna: Szanse, zagrożenia, wyzwania*, Wydawnictwo Fundacji Postępu Telekomunikacji Kraków

Gorbunov I. M.

COMPUTER GRAPHICS, https://er.knuth.edu.ua/bitstream/123456789/14700/1/Kugai_Gorbunov_Computer_graphics.pdf, dostęp: 21.01.2020.

Filar D.

2012 *Współczesny marketing. Skuteczna komunikacja i promocja Podręcznik dla studentów specjalności Komunikacja urzędowa i biznesowa*, UMCS, Lublin.

Listwan-Franczak K.

- 2016 *Wpływ reklamy zewnętrznej jako narzędzia kampanii wyborczej na okresowe kształtowanie przestrzeni publicznej miast, na przykładzie miasta Krakowa*, „Annales Universitatis Mariae Curie- Skłodowska”, Lublin – Polonia, VOL. LXXI, z. 2 SECTIO B.

Listwan-Franczak K., Franczak P.

- 2015 *Problematyka reklamy zewnętrznej na obszarach cennych przyrodniczo, przykład otoczenia Tatr*, „Prace Geograficzne”, Zeszyt 142.

Mikosz J.,

- 2010 *Formy reklamy zewnętrznej*, Kultura- Media-Teologia, nr 3.

Poniatowski B.

- 2020/2021 Uchwała Krajobrazowa dla Ostródy w ramach zamówienia pt.: „Inwentaryzacja oraz opracowanie standardów przestrzeni miejskiej”, realizowanego w ramach projektu „Model inteligentnej mobilności miejskiej jako element Ostródzkiej Idei Human Smart Cities”, dofinansowanego z Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna oraz środków Budżetu Państwa w konkursie dotacji Human Smart Cities. Ostróda.

Reklama OOH w Polsce. Raport 2019, Izba Gospodarcza Reklamy Zewnętrznej, Warszawa 2020.

Reklama OOH w Polsce. Raport 2020, Izba Gospodarcza Reklamy Zewnętrznej, Warszawa 2021

Reklama OOH w Polsce. Raport 2021, Izba Gospodarcza Reklamy Zewnętrznej, Warszawa 2022.

Smalec A.

- 2012 *Reklama zewnętrzna w komunikacji marketingowej miast i regionów*, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 23.

Woźniak-Szpakiewicz E.

- 2013 *Wpływ zdarzeń architektonicznych na przestrzeń publiczną współczesnego miasta*, praca doktorska opracowana na Wydziale Architektury Politechniki Krakowskiej, Kraków

Zabrodzki J.

- 1994 *Grafika komputerowa*, Metody i narzędzia, WNT

Zimek R., Oberlan Ł.

2004 *ABC grafiki komputerowej*, wyd. Helion, Warszawa

https://pl.wikipedia.org/wiki/Reklama_zewn%C4%99trzna, dostęp: 25.01.2020

https://pl.wikipedia.org/wiki/Digital_signage, dostęp: 25.01.2020

<https://www.pkt.pl/artukul/czym-jest-reklama-zewnetrzna-4451>, dostęp: 25.01.2020.

<https://allformedia.pl/v-poster/>, dostęp: 25.01.2020.

https://eitca.pl/cg/GCGNP?gclid=Cj0KCQIAyKrxBRDHARIsAKCzn8wyHo0fBydZWfMZU68V8EuV1x9184XYkjcW0UNZST6XQHYp96PYx7QaAuHKEALw_wcB, dostęp: 21.02.2020

<https://pixabay.com/pl/photos/pary%C5%BC-francja-city-miasta-195327/>, dostęp: 25.01.2020.

<https://event.mediam.com/reklamy-laserowe/>, dostęp: 25.01.2020.

youtube.com/watch?time_continue=34&v=Zh3-Mvrp1Lc&feature=emb_logo, dostęp: 25.01.2020.

<https://samorząd.pap.pl/kategoria/aktualnosci/mrit-tylko-18-proc-gmin-w-polsce-przyjelo-uchwaly-krajobrazowe>, dostęp: 5.07.2022.

<https://www.d-pos.pl/blog/reklama-zewnetrzna-czym-jest/>, dostęp: 5.07.2022.

THE USE OF MODERN TECHNOLOGY IN URBAN SPACE - ADVERTISING DOOH

Abstract: Modernity is encroaching on our cities. It is becoming increasingly common to see smart elements in the structure of cities, such as smart bus stops, benches that charge cell phones, and advertising in the glass. The development of technology goes hand in hand with the increasing aesthetics of public spaces and compliance with environmental challenges. These, along with customer demands, have created new challenges for outdoor advertising, which can be realized by taking advantage of the digital revolution. The purpose of the article is to present the use of modern technologies in the field of DOOH advertising, i.e. digital outdoor advertising in urban space, using selected examples.

Keywords: OOH, DOOH advertising, digital out-of-home (DOOH) advertising, urban space

PIOTR MAŚLOCH¹
HENRYK WOJTASZEK²
MICHAŁ BUCZEK³

AKADEMIA SZTUKI WOJENNEJ

ANALIZA ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM PRODUKCYJNYM W KIERUNKU LIKWIDACJI DYSFUNKCJI ORGANIZACYJNYCH

Streszczenie: W niniejszym artykule zaprezentowano teoretyczne aspekty odnoszące się do wszelkich patologii występujących w organizacji. Zaprezentowano aspekty mogące mieć kluczowe działanie w zakresie oceny dysfunkcji organizacyjnych. Badania zostały przeprowadzone na podstawie kwestionariusza ankiety. Pracodawca uzyskał informację zwrotną (feedback) w zakresie konieczności podjęcia działań mających na celu zapobieganie wszelkim patologiom występującym w organizacji. Patologie struktur organizacyjnych, czyli dysfunkcje utrudniające poprawne funkcjonowanie organizacji z pewnością obniżają wydajność organizacji. Dysfunkcje mogą dotyczyć: mobbingu, nepotyzmu oraz niekompetencji. Prawidłowy proces komunikacji jest niezbędny w celu racjonalnie podjętych decyzji zarówno przez pracodawcę, jak i pracownika.

Słowa kluczowe: analiza, zarządzanie, przedsiębiorstwo produkcyjne, likwidacja, dysfunkcja organizacyjna

¹ ppłk dr hab. inż, prof. ASzWoj; ORCID: 0000-0002-5785-1784

² dr; ORCID: 0000-0002-3082-1219

³ ORCID: 0000-0002-1207-6745

WPROWADZENIE

Analizując działania w polskich organizacjach łatwo można zaobserwować symptomy hamowania rozwoju organizacji, zmniejszania zdolności adaptacyjnych, a przede wszystkim rotacji pracowników, którzy nie czują realnego wpływu na przedsiębiorstwo oraz nie dostrzegają żadnego problemu.

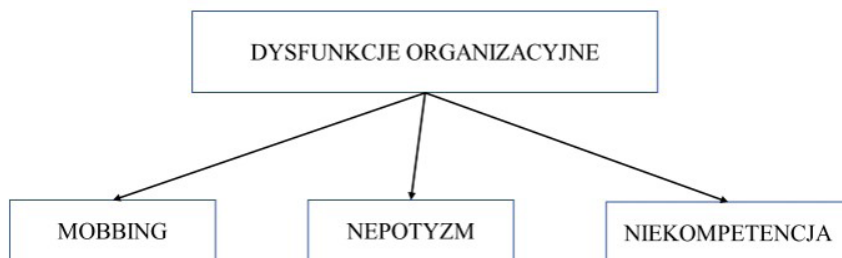
Warto wskazać, że w wyniku nowelizacji Kodeksu pracy z dnia 14 listopada 2003 roku pojawiła się definicja mobbingu, gdzie zjawisko to spowodowało wielkie zainteresowanie wśród pracodawców (Kucharska 2012, s. 8), gdzie ciągle dostarcza trudności wielu pracodawcom, odpowiedzialnym za zapobieganie mobbingowi w miejscu pracy (art. 943 §1 Kp). Świadczyć to może o dysfunkcjach, które pojawiają się w ramach wykonywanej pracy.

Zarówno pod względem prawnym, jak i społecznym zjawisko mobbingu dostarcza wielu niejednoznaczności i trudności interpretacyjnych. Okazuje się, że kluczowe stają się sposoby różnicowania mobbingu od innych negatywnych zjawisk w środowisku pracy, takich jak dyskryminacja, molestowanie czy molestowanie seksualne.

W niniejszym artykule zaprezentowano aspekty mogące mieć kluczowe działanie w zakresie oceny dysfunkcji organizacyjnych. Skupiono uwagę na tych, które zostały wcześniej zaprezentowane w trakcie swobodnej rozmowy z pracownikami bez prowadzenia formalnego procesu identyfikacyjnego. W zasadzie można jednoznacznie wskazać, że został zaprezentowany poziom celowego doboru czynników oceniających. Badania zostały przeprowadzone na podstawie kwestionariusza ankiety. Pracodawca uzyskał informację zwrotną (feedback) w zakresie konieczności podjęcia działań mających na celu zapobieganie wszelkim patologiom występującym w organizacji.

PATOLOGIE STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH

Dysfunkcje utrudniające poprawne działanie organizacji (Mikuła 2011, s. 131-152). Są one znaczącą kwestią obniżającą wydajność organizacji. Najczęstszymi dysfunkcjami organizacyjnymi są czynniki wskazane poniżej (rysunek 1).

Rysunek 1. Dysfunkcje organizacyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie

Mobbing to długotrwały psychologiczny horror dla pracowników w miejscu pracy. Skutkiem drżenia są zaburzenia w zdrowiu psychicznym, fizycznym i ogólnym funkcjonowaniu społeczności ofiary tego zjawiska. Według Kodeksu pracy, mobbing to działanie lub zachowanie od-noszące się do pracownika al bo skierowane przeciwko pracownikowi, które polega na uporczywym i długotrwałym nękanu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu pracowników (Kucharska, 2012, s.11).

A. Kucharska prezentuje działania wpływające negatywnie na procesy komunikowania się w zakładzie pracy:

- a) ograniczanie lub utrudnianie przez przełożonego lub współpracowników możliwości wypowiedzania się (w tym stałe przerywanie wypowiedzi),
- b) reagowanie na wypowiedzi i uwagi podniesionym głosem, krzykiem, wyzwiskami, ubliżaniem i groźbami,
- c) stała krytyka wykonywanej pracy, życia zawodowego i osobistego,
- d) napastowanie przez telefon,
- e) pogrożki i groźby pisemne i ustne,
- f) wykonywanie poniżających, obraźliwych gestów, kierowanie w stronę ofiary spojrzeń o ładunku emocjonalnym jednoznacznie negatywnym,
- g) operowanie językiem obfitującym w różnego rodzaju aluzje, unikanie jasnego wypowiedzania się wprost,
- h) przekazywanie zadań nie możliwych do wykonania ze względu na termin bądź kompetencje,
- i) publiczne obgadywanie pracownika z klientami (stroną, która nie powinna słyszeć),
- j) zatajanie możliwości rozwojowych (Tamże, s. 6-7).

Nepotyzm jest zjawiskiem powszechnym i nie budzi on jednoznacznie negatywnych reakcji. Jako jednoznacznie negatywne zjawisko oceniają nepotyzm jedynie osoby z wyższym wykształceniem (Tracz 2008, s.115–126). Nepotyzm jest to zjawisko, które obejmuje nadużywanie pozycji w rodzinie, manifestowanie faworyzowania wobec innych członków rodziny poprzez zajmowanie pozycji i przypisywanie godności. Istnieją takie przekonania wśród pracowników i działania w pracy osób zarządzających (menedżerów, HR-owców), które niweczą ich wiedzę i umiejętności. Co jest jednym z tych kontr produktywnych, odbierających skuteczność menedżerską i HR-ową zjawiskiem? Nepotyzm i kumoterstwo - które poważnie zaburzają zarządzanie zespołami pracowniczymi i często zaprzepaszczają wysiłki budowania efektywnych organizacji. (fragment tekstu) (Pawlikowska-Olszta 2015, s. 26-30).

Biorąc pod uwagę studium przypadku rodzinnej firmy inwestycyjnej, autor wskazuje na ambiwalentny charakter podejścia nepotycznego w procesie rekrutacji pracowników w firmie rodzinnej. Podkreśla odpowiednie nepotyczne kryteria rekrutacji menedżerów w firmie rodzinnej, np. większe zaufanie do kandydatów – członków rodziny, ich większe zaangażowanie w biznes rodzinny i zaangażowanie w plany sukcesji. Dostrzega również zagrożenia związane z podejściem nepotycznym w procesie rekrutacji pracowników w firmie rodzinnej, takie jak selekcja niekompetentnych kandydatów oraz potencjalne konflikty między pracownikami generowane przez ich pochodzenie. Autor stwierdza, że odpowiednia równowaga między nepotyzmem a podejściem merytorycznym w procesie rekrutacji pracowników w firmie rodzinnej jest doskonałym rozwiązaniem dla konsolidacji firmy rodzinnej. Takie rozwiązanie może ułatwić eliminację negatywnych skutków podejścia nepotycznego (Miklaszewski 2017, s. 463-478).

Zjawisko nepotyzmu ma swoje uzasadnienie ewolucyjne, chociaż badacze wskazują na inne podłoże. Faworyzowanie jest zachowaniem strategicznym, wpisanym w relacje wymiany – pomoc w znalezieniu pracy czy promocja są wkładem, który inwestujący chce prędzej czy później odzyskać. Zatrudniając „swoich” szansa na rewanż jest większa niż przy zatrudnianiu obcych. Autorzy wskazują na wykalkulowany charakter tego zjawiska. I choć ma ono swoje pozytywne strony – wyższy poziom zaufania do osób polecanych, możliwość szybszego obsadzenia wakatów – to jednak negatywne konsekwencje, szczególnie te o podłożu psychologicznym są niezaprzeczalne. Szczególnie w obecnych warunkach, utrata talentów, które nie mogą przebiegać w otoczeniu polecanych i promowanych osób jest dosyć kosztowna. Zjawisko jest tym bardziej negatywne, że brak powiązań z kierownikiem często wymienia

się jako jeden z głównych przyczyn zwolnienia (Wypych-Dobkowska 2010, s. 9-20).

Niekompetencja to brak uprawnień, brak odpowiednich informacji na ten temat, brak wykształcenia i brak wiedzy (Marek 2003, s. 20-21).

Patologia organizacji to "długotrwała istotna nieprawidłowość w funkcjonowaniu organizacji. Mogą to być również zjawiska społeczne będące zagrożeniem dla życia społecznego, jego porządku i rozwoju, np. przestępczość, alkoholizm, narkomania oraz wszelkie postawy i zachowania jednostek i grup, niezgodne z wartościami i normami danej kultury i społeczeństwa. Dysfunkcje utrudniające poprawne działanie organizacji. Są one znaczącą kwestią obniżającą wydajność organizacji.

Autorzy zwracają uwagę na przeprowadzoną analizę Leanpassion (Audyt Strategii Lean 2013-2018; Lean Passion 2022) przyczyną takiego stanu są praktycznie identyczne problemy biznesowe, z którymi borykają się organizacje, niezależnie od branży. Głównymi problemami, które wymieniają to jest: 95% członków zarządu, menedżerów nie zna misji, wizji i celów strategicznych firmy. Większość Polaków nie odczuwają satysfakcji z pracy i nie poleca swojego pracodawcy. Ponad 80% procesów nigdy nie zostało zmierzonych, a menedżerowie i pracownicy swoje decyzje opierają na opiniach, a nie na faktach. Ponad 90% menedżerów improwizuje w swojej pracy. Około 90% prób doskonalenia firmy kończy się po projekcie pilotażowym.

PATOLOGIE BIZNESOWE W INNOWACYJNYCH ORGANIZACJACH

Okazuje się, że z powodu problemów społecznych, takich jak: alkoholizm, narkomania, przemoc itp. ogólnie niedopuszczalne, podczas gdy problemy biznesowe są ogólnie akceptowane, nawet jeśli niszczą organizację od wewnątrz. Zrozumienie problemu umożliwia identyfikowanie i eliminowanie marnotrawstwa oraz zwiększanie wartości dla klientów, dzięki czemu organizacja może zawsze wyprzedzać w określonych działaniach.

Patologia 1. Nieznajomość przez menedżerów misji, wizji i celów strategicznych swojej firmy

Ponad 95% menedżerów, menedżerów nie zna misji, wizji i celów strategicznych swojej firmy. Dane liczbowe wskazują, że pracownicy również nie mogą uczestniczyć w ogólnym doskonaleniu organizacji, gdyż nie wiedzą,

dlaczego robią to, oraz co robią. Brak zrozumienia misji, wizji i wspólnych celów, które są objawami podatności na brak jakichkolwiek działań. Niewiele organizacji jest bez podziału na działy, funkcje czy działy. Są to pionowe silosy, o których wie większość menedżerów. Mało kto jednak wie, że najbardziej szkodliwym czynnikiem dla organizacji jest tunel poziomy, czyli podział na menedżerów i pracowników. To prawdziwy mur berliński (Lean Passion 2022).

Patologia 2. Niewygodne miejsce pracy

Niepokojące informacje prezentują, że według badania Instytutu Gallupa odsetek Polaków zadowolonych ze swojej pracy wynosi tylko 1 %. Ogólnopolskie Badanie Satysfakcji z Pracy 2018 ujawnia podobne wnioski: polscy pracownicy nie polecają swojego pracodawcy, a ogólne oceny zadowolenia z pracy mają ścisły związek z oceną bezpośrednich przełożonych i atmosfery, jaką tworzą w miejscu pracy. Oznacza to, że dla 86% pracowników praca jest niewygodnym miejscem, a relacja z pracodawcą ma charakter transakcyjny. Nie sprzyja to usprawnianiu biznesu, osiąganiu jego celów i ograniczaniu rotacji pracowników. Jeśli ludzie odczuwają szacunek przełożonych, będą odczuwać wpływ, zostaną wysłuchani, więc będą przychodzić do pracy z szacunkiem.

Patologia 3. Przedstawienie opinii zamiast faktów

Sprawdzenie faktów i nie poleganie na opiniach, które menedżerowie wymieniają na salach szkoleniowych, będzie tam, gdzie ten proces się rozwija. Trzeba zapytać pracowników o proces, zobaczyć, jak działają i samemu sprawdzić, gdzie leży problem, bo ponad 80% procesu nigdy nie jest mierzone.

Patologia 4. Niedopuszczanie do zarządzających pracowników szeregowych

Okazuje się, że pracownicy przychodzą do pracy w organizacji, ale mają nakazane, aby trzymać się z dala od osób zarządzających. Kluczowa jest tutaj sytuacja, ponieważ w większości przedsiębiorstw, jak się okazuje przywództwo to przypadek, który jest znany z teorii. Nie jest to zgodne z przyjętymi ramami i zasadami panującymi w danej organizacji. Zależy to tylko od osoby, jej nastawienia, umiejętności, doświadczenia. Badania przeprowadzone przez

Lean Passion – pokazują, że w 90% przypadków kierownik nie wie, jak wykonywać swoją pracę i nie ma zamiaru się do tego przyznawać. Z kolei 57% pracowników ocenia osobę zajmującą stanowisko kierownicze negatywnie i planuje zmienić pracodawcę w kolejnym roku lub w możliwie najszybszym terminie, Natomiast 73% nie poleci swojego pracodawcy znajomym (Lean Passion 2022).

Wydaje się, że przeprowadzone badania przez w/w przedsiębiorstwo mogą stanowić podstawę do wiarygodnych wniosków. Nikt nie odważyłby się negatywnie wypowiadać się o swoim pracodawcy – jednocześnie pracując, a zapewne i pracodawca nie chciałby, aby negatywne informacje krążyły bez możliwości reagowania na wszelkie negatywne bodźce wysnute zasadnie bądź bezzasadnie w stosunku do pracodawcy.

Patologia 5. Doskonalenie przeszkadza biznesowi

Większość wysiłków na rzecz zaangażowania pracowników i usprawnienia działalności biznesowej kończy się po okresie pilotażowym. Wtedy firmy wracają do starych sposobów i po prostu gaszą przypadkowe pożary. Identyfikacja i eliminacja marnotrawstwa nie jest jednorazowym projektem, ale niekończącym się procesem, który wymaga stworzenia odpowiedniego przywództwa i pamiętaj, że wszystko zaczyna się w GEMBA. Tymczasem, gdy jedni chcą się poprawić, inni chcą robić interesy, opóźniając niezbędne zmiany.

Gdy firma (niezależnie od jej wielkości) rozwija przynajmniej jedną z wymienionych patologii handlowych, nie może się właściwie rozwijać, dostosowywać do nowych warunków rynkowych i liczyć na lojalność pracownika. Zawsze wróci do punktu wyjścia, w którym napotka te same problemy. Bez podstaw zrozumienia, dlaczego istnieje firma, zjednoczenie pracowników w celu osiągnięcia sukcesu jest niemożliwe. Nawet jeśli firma w pewnym momencie podbije rynek, kiedyś będzie musiała nadrobić zaległości.

ANALIZA BADAWCZA SYTUACJI MOGĄCYCH ZOSTAĆ UZNANE JAKO NIEPRAWIDŁOWE

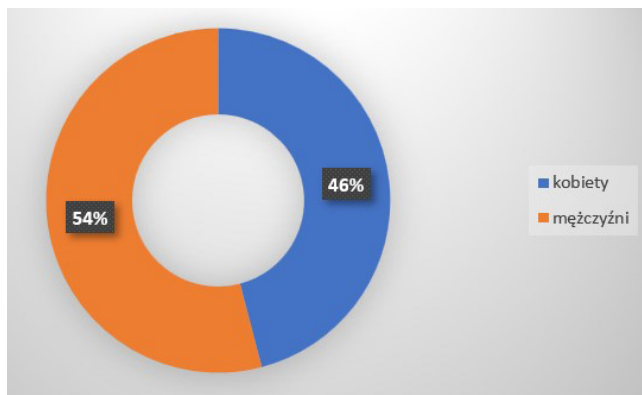
Dokonano analizy różnych sytuacji mogących zostać uznane jako nieprawidłowe w zakładzie pracy X zajmującego się produkcją wyposażenia do samochodów dostawczych.

Badanie zostało objęte próbą badawczą 135 osób, gdzie mężczyzn było o 8% więcej niż kobiet, co zaprezentowano na poniższym wykresie (wykres 1).

Okazuje się, że w organizacji dochodzi do nieznajomości przez menadżerów misji, wizji i celów strategicznych swojej firmy, co przedstawiono na poniższym wykresie 2.

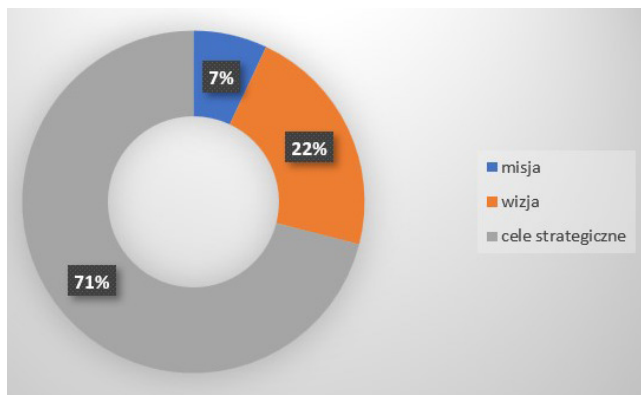
Nieznajomość celów strategicznych firmy nie wpływa poprawnie na cały proces produkcyjny.

Wykres 1. Stosunek kobiet do mężczyzn biorących udział w badaniu



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wykres 2. Analiza wskazania znajomości elementów strategicznych organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

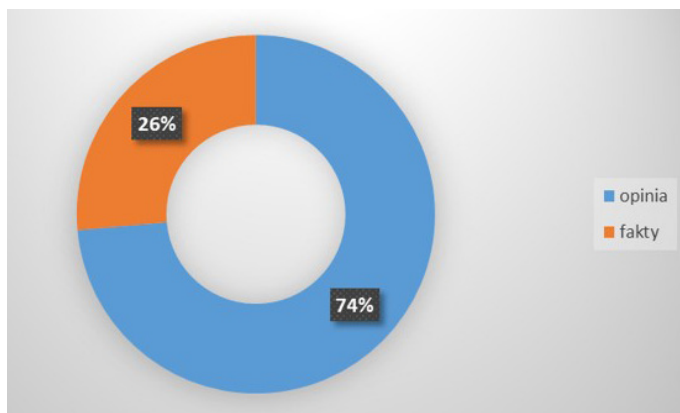
Zrealizowane badanie wskazuje, że cele strategiczne są znane menadżerom w 71%. Z kolei wizja jest znana – tylko w 22%, a misja tylko w 7%.

Na poniższym wykresie zaprezentowano opinię w zakresie sugestii menadżerów (wykres 3).

Okazuje się, że menadżerowie podejmują kluczowe decyzje nie na podstawie faktów (26%), ale na podstawie opinii (aż w 74%).

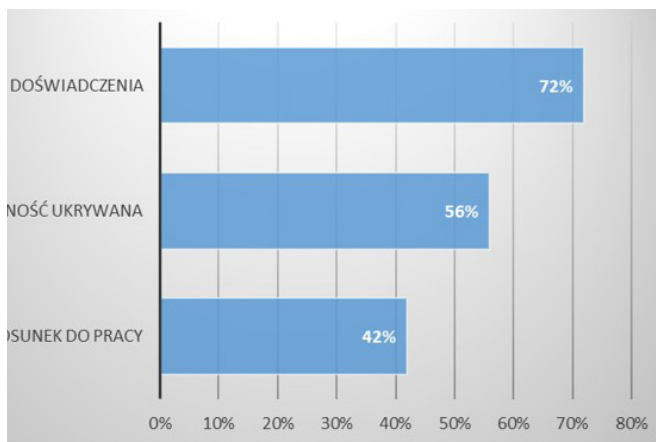
Warto wskazać, że na wykresie 4 powody błędnego nastawienia do pracy przez menadżerów, czy też błędnie podejmowanych decyzji.

Wykres 3. Wpływ menadżerów na podjęte decyzje



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wykres 4. Powody podejmowanych błędnych decyzji



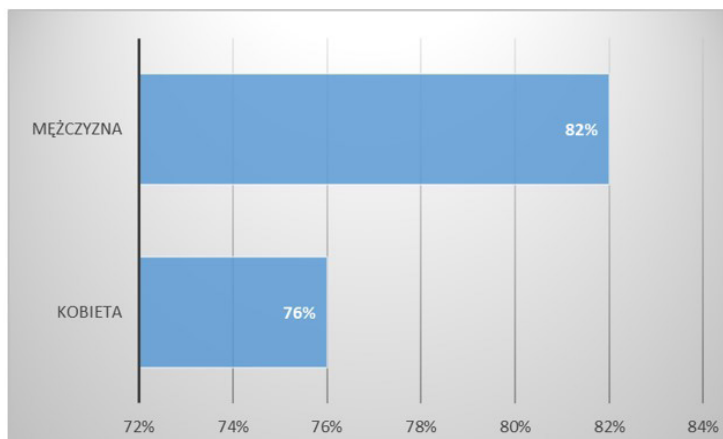
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Najczęstszymi powodami podjętych decyzji było brak doświadczenia (aż w 72%), później zauważono tgz. umiejętność ukrywaną – (polega na braku zaprezentowania swoich możliwości menadżerskich w celu zwiększenia dojścia przedsiębiorstwa do rozwiązania). Ostatnim wskazanym elementem badawczym jest stosunek do pracy (42% wskazań), co informuje o negatywnym skutku bądź nieprawidłowym.

Na kolejnym wykresie 5 pozwolono uzyskać informacje w zakresie stosunku do oszczędności zasobów przez menadżerów ze względu na płeć.

Stosunek do oszczędności zasobów przez menadżerów ze względu na płeć pozwala na wskazanie, że 82% menadżerów mężczyzn ma świadomość w zakresie braku identyfikacji i eliminacji marnotrawstwa oraz tylko 6% mniej również mają świadomość kobiety. Można wskazać, że wynik jest porównywalny bez względu na płeć.

Wykres 5. Stosunek do oszczędności zasobów przez menadżerów ze względu na płeć



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

ZAKOŃCZENIE

Patologie struktur organizacyjnych, czyli dysfunkcje utrudniające poprawne funkcjonowanie organizacji z pewnością obniżają wydajność organizacji.

Dysfunkcje mogą dotyczyć: mobbingu, nepotyzmu oraz niekompetencji.

Głównym powodem może być zapewne niewłaściwa komunikacja oraz celowe działania negatywne mające wpływ na dysfunkcję organizacji.

Często może okazać się, że z powodu problemów społecznych, takich jak: alkoholizm, narkomania, przemoc mogą być podstawą problemów biznesowych w mniejszym lub większym stopniu.

W artykule zaprezentowano patologie takie jak: nieznajomość przez menadżerów misji, wizji i celów strategicznych swojej firmy, niewygodne miejsce pracy, przedstawienie opinii zamiast faktów, niedopuszczanie do zarządzających pracowników szeregowych oraz doskonalenie jako przeszkoda dla biznesu.

Analiza respondentów odnoszących się do części praktycznej zajmującego się produkcją wyposażenia do samochodów dostawczych mających bezpośredni wpływ na cały proces produkcyjny wskazali, że nieznanomość celów strategicznych istotnie zaburza funkcjonowanie zakładu pracy.

Niepokojącym faktem jest sytuacja w której menadżerowie podejmują decyzje na podstawie opinii, a nie faktów oraz na podstawie braku doświadczenia.

Autorzy jednogłośnie wskazują, że warto byłoby prowadzić działania mające na celu zapobieganie niewłaściwym sytuacjom wpływającym nawet w najmniejszym negatywnym stopniu na organizację, czy też wszelkiego rodzaju dysfunkcje. Prawidłowy proces komunikacji jest niezbędny w celu racjonalnie podjętych decyzji zarówno przez pracodawcę, jak i pracownika.

BIBLIOGRAFIA

Kucharska A.

2012 *Mobbing. Informator dla pracodawcy*, PIP, Warszawa.

Marek K.

2003 *Niekompetencja urzędników czyli patologia na szczeblach decyzyjnych*. Nowa Szk, nr 9.

Miklaszewski L.

2017 *Nepotyzm jako kryterium doboru pracowników w przedsiębiorstwach rodzinnych—studium przypadku rodzinnej firmy inwestycyjnej*. Przedsiębiorczość i Zarządzanie, nr 18 (6.2).

Mikuła B.

2011 *Dysfunkcje ograniczające realizację procesów uczenia się organizacji*. [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Łódź.

Pawlikowska-Olszta M.

2015 *Nepotyzm-wróg racjonalnego zarządzania*. *Personel i Zarządzanie*, nr 12.

Tracz E.

2008 *Błędy i uchybienia kadry menedżerskiej dotyczący motywowania pracowników* [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*. red. Janowska Z. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.

Wypych-Dobkowska M.

2010 *Konsekwencje nepotyzmu w organizacjach*. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie, Kraków.

Ustawa z dnia 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz. U. 2003 nr 213 poz. 2081 z późn. zm.

Lean Passion, https://leanpassion.pl/?gclid=CjwKCAjwwo-WBhAMEiwAV4dybeyRV_MRIZj26ucjk5s6ICcpTj8-irrLu0zGPSpbrYyZrVxvUSh2MBoCCBMQAvD_BwE [dostęp 05.07.2022].

ANALYSIS OF THE MANAGEMENT OF A PRODUCTION COMPANY TOWARDS THE ELIMINATION OF ORGANIZATIONAL DYSFUNCTIONS

Abstract: This article presents theoretical aspects relating to all pathologies occurring in the organization. Aspects that may be of key importance in the assessment of organizational dysfunctions are presented. The research was conducted on the basis of a questionnaire. The employer obtained feedback on the need to take action to prevent any pathologies occurring in the organization. Pathologies of organizational structures, i.e. dysfunctions that hinder the proper functioning of the organization, certainly reduce the efficiency of the organization. The dysfunctions may concern: mobbing, nepotism and incompetence. A correct communication process is essential for rational decisions by both the employer and the employee.

Keywords: analysis, management, production enterprise, liquidation, organizational dysfunction.

ISBN 978-83-67074-88-9