

The background of the book cover is black. At the top, there is a glowing, circular pattern of blue and white light, resembling a nebula or a galaxy. Below this, a dense field of multi-colored dots (yellow, green, blue, white) is scattered across the upper half. In the lower half, a network of thin, blue lines connects various points, forming a complex web that resembles a neural network or a data network. The text is centered and white.

# E-MANAGEMENT

**TOM I**

**DIGITALIZACJA  
PROCESÓW BIZNESOWYCH**

**RED. SEBASTIAN KOPERA**



---

# **E-MANAGEMENT**

Tom I

Digitalizacja procesów biznesowych

---





UNIWERSYTET JAGIELLOŃSKI  
INSTYTUT PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

---

# **E-MANAGEMENT**

Tom I

Digitalizacja procesów biznesowych

---

REDAKTOR NAUKOWY  
Sebastian Kopera

Kraków 2021

**Rada Naukowa**

Małgorzata Bednarczyk – przewodnicząca, Jarema Batorski, Jacek Gancarczyk, Sebastian Kopera, Małgorzata Kurleto, Marta Najda-Janoszka, Karolina Nessel, Aleksander Panasiuk, Ewa Wszendybył-Skulska, Szczepan Kościółek – sekretarz

**Recenzent**

Prof. dr hab. Joanna Paliszkievicz – Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

**Redaktor naukowy**

Sebastian Kopera – Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

**Redakcja językowa i korekta**

Dorota Flaga

**Opracowanie i skład**

Wydawnictwo BioDar

**Projekt okładki**

dadio.design

**Fotografia na okładce**

Mateusz Świdorski (dokumentacja instalacji artystycznej autorstwa Mateusza Świdorskiego pt. Progressus ad Infinitum, 2017), [www.mateuszswidorski.com](http://www.mateuszswidorski.com)



Ten utwór jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe.

ISBN 978-83-958454-5-1

Publikacja Uniwersytetu Jagiellońskiego

Instytut Przedsiębiorczości

ul. prof. S. Łojasiewicza 4

30-348 Kraków

tel. (12) 664 55 79

[www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl](http://www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl)

Wydanie I. Ark. wyd. 10.

# SPIS TREŚCI

Wstęp .....	7
<i>Sebastian Kopera</i>	
Rozdział 1	
E-nauka: automatyzacja procesów w badaniach naukowych .....	13
<i>Alina Kozarkiewicz, Monika Łada</i>	
Rozdział 2	
Proces przygotowania i składania e-sprawozdań finansowych – dotychczasowe doświadczenia .....	29
<i>Elżbieta Marcinkowska</i>	
Rozdział 3	
Wykorzystanie stron internetowych jako narzędzia komunikacji z turystami przez nadbałtyckie porty jachtowe .....	43
<i>Ewa Hącia, Aleksandra Łapko</i>	
Rozdział 4	
Odbiorca usług uzdrowiskowych jako e-recenzent propozycji wartości dla klienta .....	57
<i>Agnieszka Kabalska</i>	
Rozdział 5	
Przedsiębiorczość cyfrowa oparta na blogu – wiwisekcja .....	75
<i>Julita E. Wasilczuk</i>	
Rozdział 6	
Istota e-zarządzania w organizacjach sportowych w świetle współczesnej literatury przedmiotu .....	91
<i>Aleksandra Kuzior</i>	
Rozdział 7	
Digitalizacja skutecznym sposobem doskonalenia procesów zakupowych – studium przypadku .....	119
<i>Agata Kulikowska, Ewa Wszendybył-Skulska</i>	

Rozdział 8

Co czyni recenzję przydatną? Analiza krakowskiego  
rynku hotelarskiego ..... 141

*Adam Jezierski*

Rozdział 9

Analiza lojalności i satysfakcji klientów serwisów sprzedażowych –  
case study na przykładzie Allegro, AliExpress i eBay ..... 155

*Wojciech Zysk*



---

## WSTĘP

---

Obserwując współczesne procesy społeczne, gospodarcze, a także polityczne można zauważyć, że ich wspólne cechy to rosnąca zmienność i nieprzewidywalność. Źródła tych charakterystyk są bardzo różne – od zmian klimatycznych, przez kryzys instytucjonalny państw demokratycznych czy nasilenie ruchów ekstremistycznych, aż po nowe zagrożenia pandemiczne, których długofalowe skutki trudno przewidzieć. Niewątpliwie jednym z ważniejszych czynników zmian i rosnącej niepewności jest także rozwój technologii informacyjnych. Ich wpływ jest widoczny w każdym obszarze życia społecznego i gospodarczego, począwszy od form spędzania wolnego czasu i budowania więzi międzyludzkich, aż po zarządzanie systemami i procesami w skali globalnej. Coraz częściej są one nie tylko narzędziem usprawniania i automatyzacji dotychczasowych działań, ale także czynnikiem zmian o charakterze jakościowym i często dysrupcyjnym.

Ostatnie doświadczenia funkcjonowania w warunkach pandemii, i to zarówno na poziomie indywidualnym, organizacyjnym, państwowym, czy nawet globalnym, pokazały jak wielkie znaczenie odgrywają współczesne technologie informacyjne. Potwierdziły także, że cyfryzacja różnych aspektów funkcjonowania organizacji – i to niezależnie od branży czy rodzaju działalności – jest ścieżką, od której nie ma odwrotu. W tej sytuacji staje się jasne, że o zdolności przetrwania i rozwoju będzie decydować e-management, czyli sprawne i skuteczne zarządzanie w warunkach gospodarki cyfrowej. Do najważniejszych wyzwań stojących przed e-menedżerami należeć będzie optymalizacja digitalizacji procesów wewnętrznych i zewnętrznych, zarządzanie e-biznesem, a także umiejętne wykorzystywanie szans (i minimalizacja zagrożeń), których źródłem jest „zwirtualizowane” otoczenie zewnętrzne.

Celem prezentowanej monografii jest ukazanie wybranych aspektów cyfryzacji procesów organizacyjnych, z którymi mierzą się profesjonaliści i menedżerowie współczesnych organizacji i instytucji. Szeroka reprezentacja branżowa, jak również zróżnicowanie analizowanych procesów, mają ukazać wielowymiarowy charakter wyzwań gospodarki cyfrowej.

Monografię nieco nietypowo otwiera rozdział poświęcony nie praktyce zarządzania, lecz sferze badawczej, co ma podkreślić jej znaczenie dla praktyki biznesu, jak również złożoność i doniosłość przebiegających w niej zmian cyfrowych. Problematyka ta jest rzadko poruszana w publikacjach naukowych, co równocześnie podnosi walor nowatorstwa zaprezentowanego tekstu. W swoim rozdziale autorki podjęły tematykę automatyzacji procesów badawczych w ramach nauk społecznych, w szczególności, choć nie wyłącznie, nauk o zarządzaniu i jakości. Stosując trzy różne perspektywy analityczne: zakresu (z podziałem na makro, mezo i mikro), etapu badawczego oraz różnych strategii badawczych, przedstawione zostały narzędzia i formy automatyzacji stosowane w obszarze nauk społecznych. Co ciekawe automatyzacja w naukach społecznych nie ogranicza się jedynie do najprostszych, rutynowych działań, lecz – wykorzystując najnowsze osiągnięcia między innymi w zakresie sztucznej inteligencji – „podbija” obszary, które dotychczas uznawane były za wyłączną domenę naukowców. Popularyzacja technologii informacyjnych implikuje szereg zmian, które wcześniej czy później będą musiały znaleźć swoje odbicie w organizacji i zarządzaniu nauką na każdym możliwym poziomie. Cały proces, choć nieunikniony, nie jest wolny od licznych wyzwań praktycznych i dylematów etycznych, na co zwracają uwagę autorki opracowania.

Digitalizacja procesów biznesowych dotyczy zarówno sfery *front-office*, czyli obszaru punktów styku z klientami, jak i *back-office*. W drugim przypadku działania informatyzujące najczęściej dotyczą procesów wspomagających oraz tych spośród procesów podstawowych, do których klient zwykle nie ma dostępu. Co więcej ich informatyzacja nie zawsze jest wynikiem decyzji wewnętrznej, ale może wynikać z narzuconych odgórnie przepisów. Do takiej kategorii procesów (niewidocznych dla klienta oraz cyfryzowanych obligatoryjnie) należy sprawozdawczość finansowa, której digitalizacja stanowi przedmiot rozważań w rozdziale drugim. Autorka analizuje dotychczasowe doświadczenia firm z pierwszego roku wdrażania wymogów ustawowych w tym zakresie, które do polskiego prawa zostały wprowadzone w związku z dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady Europy z 2017 r. Poza przybliżeniem najważniejszych problemów, z którymi spotkały się firmy dostosowujące się do tych wytycznych, tekst porusza także wyzwania dla sprawozdawczości wynikające z panującej pandemii wirusa SARS-COVID19.

Turystyka jest branżą, której cechą charakterystyczną jest intensywność informacyjna, co czyni ją doskonałym beneficjentem automatyzacji i informatyzacji. Nic więc dziwnego, że przedsiębiorstwa turystyczne chętnie sięgają po różne rozwiązania informatyczne, dzięki którym są w stanie usprawnić wybrany aspekt swojego funkcjonowania. Branża turystyczna po raz pierwszy, choć nie ostatni, pojawia się w rozdziale trzecim niniejszej monografii. Autorki postanowiły od-

powiedzieć na pytanie: jak nadbałtyckie porty jachtowe wykorzystują strony internetowe, by komunikować się za ich pomocą ze swoimi klientami? Dokonując obserwacji badanego zjawiska w dwóch momentach czasowych autorkom udało się uchwycić nie tylko jego statyczny obraz, ale również zachodzące zmiany. W oparciu o zebrany materiał empiryczny sformułowane zostały wartościowe wnioski praktyczne.

Zmiany technologii informacyjnych związane z popularyzacją drugiej fali Internetu, a więc przede wszystkim pojawienie się mediów społecznościowych, istotnie wpłynęły na aktywność ich użytkowników w zakresie tworzenia i współdzielenia treści. To z kolei przyczyniło się do popularyzacji zachowań prosumenckich, polegających na aktywizacji konsumentów w procesie tworzenia wartości. Współczesny e-konsument nie tylko chętnie zbiera informacje przed zakupem produktu czy usługi i chce wpływać na jej kształt, ale też dzieli się swoimi doświadczeniami pozakupowymi. Na ich podstawie możliwa jest ocena propozycji wartości, która została mu zaoferowana przez firmę. Problematykę tą podejmuje rozdział czwarty, w którym autorka dokonała analizy internetowych wypowiedzi klientów przedsiębiorstw uzdrowiskowych (e-recenzentów) oraz ukazała w jaki sposób i w jakim zakresie mogą one posłużyć do doskonalenia propozycji wartości oferowanej przez te przedsiębiorstwa.

Media społecznościowe w początkowym okresie rozwoju zaspokajały prawie wyłącznie niekomercyjne potrzeby swoich twórców i użytkowników. To samo dotyczyło jednego z najstarszych mediów drugiej fali Internetu – blogów. Jednak od pewnego czasu można obserwować ich ewolucję w kierunku komercjalizacji. Nie jest to proces masowy – wciąż zdecydowana większość dzienników internetowych prowadzona jest z i dla pasji. Jednocześnie z roku na rok zwiększa się liczba mikroprzedsiębiorców, którzy wokół bloga budują modele biznesowe swoich start-upów. Problematykę przedsiębiorczości cyfrowej opartej na blogu analizuje Autorka rozdziału piątego, przedstawiając między innymi zachowania przedsiębiorcze blogerów wraz z dylematami związanymi z kształtowaniem strumieni przychodów ich firm, a także model procesu przedsiębiorczego możliwego do realizacji na bazie tego medium.

Pomimo powszechności rozwoju automatyzacji i transformacji cyfrowej działalności gospodarczej oraz e-managementu trzeba zauważyć, że procesy te nie przebiegają równomiernie w układzie branżowym. Branżą, która wciąż ma wiele do nadrobienia w tym zakresie, jest między innymi branża sportowa. Technologie informacyjne, czasem nawet bardzo zaawansowane, są oczywiście używane na poziomie operacyjnym (np. rozwiązania Big Data w doskonaleniu metod treningowych) oraz w obszarze marketingu. Jednocześnie relatywnie niewiele dzieje

się w odniesieniu do informatyzacji procesów wewnętrznych, co również potwierdza niewielka liczba dostępnych badań, które podejmowałyby te zagadnienia tworząc podbudowę teoretyczną dla działań wdrożeniowych realizowanych przez nowoczesnych menedżerów sportu. Autorka rozdziału szóstego postawiła sobie za cel zmniejszenie istniejącej luki teoretycznej oraz wskazanie potencjalnych kierunków badań, które mogłyby przyczynić się do podniesienia złożoności i jakości wdrożeń technologii informacyjnych dla potrzeb zarządzania w organizacjach sportowych.

Digitalizacja procesów organizacyjnych nie polega tylko na instalacji i uruchomieniu nowego oprogramowania. To działanie jest zwykle elementem bardziej rozbudowanych procesów wdrożeniowych. Co więcej nie jest to zwykle ani etap najtrudniejszy, ani najważniejszy z punktu widzenia wartości biznesowej, która jest celem określonego projektu wdrożeniowego. Staje się to tym bardziej widoczne, im bardziej złożone są środowisko wdrożeniowe i digitalizowany proces, co z kolei jest często skorelowane z wielkością organizacji, w której projekt jest realizowany, oraz ze zmiennością jej otoczenia. W rozdziale siódmym zaprezentowano studium przypadku takiego właśnie wdrożenia rozwiązania digitalizującego procesy zakupowe w jednej z największych spółek kapitałowych sektora energetycznego w Polsce. Poza omówieniem samego wdrożenia przeprowadzono analizę powiązanych z nim zmian, które – choć same nie miały charakteru „technicznego” – w sposób krytyczny wpłynęły na efektywność całego projektu.

Tematyka prosumpcji e-konsumentów i pozostawianych przez nich rekomendacji dotyczących zakupionych usług ponownie pojawia się w rozdziale ósmym, jednak w tym przypadku dotyczy usług hotelowych. Beneficjentem rekomendacji nie są podmioty turystyczne, ale ich klienci – inni turyści aktywnie poszukujący informacji i opinii o miejscach noclegowych. Tym samym prezentowany tekst mieści się w nurcie badań nad eWOM (z j. ang. *electronic Word of Mouth*), czyli marketingiem szeptanym w sieci. We wspomnianym nurcie można wyróżnić wiele kierunków badań, które dotyczą między innymi skłonności do dzielenia się opiniami, zaufania do opinii zamieszczanych w sieci, skłonności do korzystania z rekomendacji, czy też ich użyteczności. Autor tej części monografii skupił się na ostatnim z wymienionych kierunków, stawiając sobie za cel identyfikację tych cech recenzji, które powodują, że są one oceniane przez użytkowników jako najbardziej użyteczne. Badania zrealizowane w oparciu o opinie zgromadzone na portalu Tripadvisor dostarczyły ciekawych wniosków, które zamykają rozdział.

Działalność na rynkach cyfrowych, gdzie większość procesów jest zdigitalizowana, w wielu aspektach różni się od działań na rynkach tradycyjnych, ale jednocześnie można wskazać sporo podobieństw między tymi rynkami. Wspólna

jest zasada leżąca u podstaw marketingu relacji, która mówi, że łatwiej i taniej dla organizacji jest utrzymać dotychczasowego klienta, niż zdobywać nowego. Implikacją tej zasady jest konieczność budowania trwałych relacji z klientami między innymi przez zabieganie o ich lojalność i satysfakcję. To właśnie te dwie zmienne mogą być czynnikiem różnicującym zdolność do efektywnego konkurencyjnego podmiotów na rynku. Temat ten postanowił rozwinąć autor rozdziału dziewiątego badając obie zmienne w odniesieniu do trzech platform e-commerce o największej liczbie odwiedzin, które posiadają lokalne platformy w Polsce: AliExpress, Allegro i eBay. Przeprowadzone badania pozwoliły autorowi wskazać, która z platform najlepiej radzi sobie z budowaniem satysfakcji i lojalności klientów oraz zidentyfikować możliwe obszary doskonalenia działań każdej z nich.

Przedstawione w niniejszej monografii zagadnienia wpisują się w coraz szerszy nurt badań nad problematyką e-managementu, a w szczególności nad kwestiami postępującej digitalizacji procesów organizacyjnych. Omówione w poszczególnych rozdziałach problemy pokazują, że procesy cyfryzacji cechuje niespotykany wcześniej zakres, zróżnicowanie form, a także uniwersalność – trudno znaleźć obszar aktywności ludzkiej, którego by te procesy nie dotyczyły i który nie byłby przez nie przekształcany. Wydaje się, że te cechy stają się szczególnie wyraziste teraz, kiedy cały świat boryka się z pandemicznym zagrożeniem, a ostatnią deską ratunku w przypadku wielu pojawiających się problemów wydają się być właśnie technologie informacyjne. Oddając niniejszą książkę w ręce Czytelnika mamy nadzieję, że ta publikacja przyczyni się do lepszego poznania i zrozumienia zagadnień e-managementu zarówno przez praktyków, którzy codziennie mierzą się z podobnymi problemami w swoich organizacjach, jak i przez badaczy, starających się odczytać logikę i kierunek trendów cyfrowych, których sami są częścią.

Sebastian Kopera  
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie  
sebastian.kopera@uj.edu.pl  
ORCID: 0000-0002-4802-3231



---

## **ROZDZIAŁ 1**

# **E-NAUKA: AUTOMATYZACJA PROCESÓW W BADANIACH NAUKOWYCH**

---

**Alina Kozarkiewicz**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

[akozarki@zarz.agh.edu.pl](mailto:akozarki@zarz.agh.edu.pl)

ORCID: 0000-0002-0683-3148

**Monika Łada**

SGH Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

[mlada2@sgh.waw.pl](mailto:mlada2@sgh.waw.pl)

ORCID: 0000-0001-8484-6326

## **E-nauka: automatyzacja procesów w badaniach naukowych**

### STRESZCZENIE

Prowadzenie badań naukowych, oprócz twórczego zaangażowania, wymaga także akceptacji dla powtarzalnych procesów, opartych na licznych czynnościach narażonych na błędy człowieka. Przeglądy literatury, analizy danych tekstowych czy plików audio-video wymagają od badacza nie tylko aprobaty dla żmudnego powtarzania działań, ale i umiejętności w zakresie obsługi baz danych, wyodrębniania danych specyficznych, ich przekazywania, łączenia w ramach istniejących systemów czy programów wspomagających procesy badawcze. Procesy automatyzacji postępują w tak szybkim tempie, że naukowcy dyskutują na temat korzyści i barier automatyzacji, patrząc z niepokojem na tempo, w jakim ich nabywane latami umiejętności tracą wartość i są zastępowane bezdusznie szybkim oprogramowaniem. Celem tego artykułu jest udział w dyskusji nad przyszłością automatyzacji procesów badawczych i jej konsekwencjami dla nauki i dydaktyki akademickiej.

**Słowa kluczowe:** e-nauka, automatyzacja, proces badawczy, strategia badawcza

## **E-science: process automation in scientific research**

### SUMMARY

Conducting scientific research, apart from creative commitment, requires also the acceptance for many repetitive processes based on numerous activities exposed to human error. Literature reviews, analysis of text or audio-video data require to approve tedious repetition of activities, but also skills in database handling, specific data extraction, their transfer, connecting within existing systems or programs supporting research processes. Automation processes are progressing so quickly that scientists discuss the benefits and barriers of automation, looking with concern at the pace at which their – acquired over the years – skills to create a literature review, data analysis, etc., lose value and are soullessly replaced with fast software. The purpose of this article is to participate in the ongoing discussion on the future of research process automation and its consequences for science and academic teaching.

**Keywords:** e-science, automation, research process, research strategy



## Wstęp

Nauka, jak każdy obszar działalności człowieka, jest uwikłana w konteksty społeczno-ekonomiczne, a o jej rozwoju decyduje wiele różnorodnych uwarunkowań związanych zarówno z finansowaniem i polityką państwa, jak i kreatywnością czy potencjałem intelektualnym naukowców. W ostatnich latach w dyskusjach nad badaniami naukowymi – procesami badawczymi, publikowaniem rezultatów czy implementacją wyników – coraz częściej dominuje problematyka aplikacji nowych technologii, przede wszystkim transformacji cyfrowej i automatyzacji procesów badawczych (np. Evans i Rzhetsky 2010; Hauufe i in. 2010; King 2009; Phan, Wright i Lee 2017). W przypadku nauk technicznych, a także fizyki czy chemii, współczesny poziom automatyzacji badań sięga tworzenia w pełni zautomatyzowanych laboratoriów, w których automaty mogą realizować eksperymenty naukowe i analizować ich wyniki przy jedynie monitorującej roli badaczy (Sparkes i in. 2010). W naukach społecznych znaczenie nowych technologii również staje się coraz bardziej istotne. Przeglądy literatury, analizy materiałów zastanych, w tym różnorodnych danych tekstowych czy plików audio-video, wymagają żmudnego powtarzania takich samych działań. Wydają się zatem idealnym obszarem dla automatyzacji procesów. Współcześnie trudno prowadzić badania społeczne bez umiejętności obsługi baz danych, wyodrębniania danych specyficznych, ich transferu, łączenia w ramach istniejących programów (aplikacji i systemów) wspomagających procesy badawcze (np. EndNote, MAXQDA). Ewolucja automatyzacji postępuje w tak szybkim tempie, że również badacze społeczni angażują się w dyskusję na temat korzyści i barier transformacji cyfrowej (*Digital Transformation...* 2018) oraz automatyzacji procesów twórczych (Amabile 2020; Johnson, Bauer i Niederman 2019).

Celem artykułu jest identyfikacja najważniejszych wyzwań związanych z automatyzacją procesów badawczych w naukach społecznych, przede wszystkim naukach o zarządzaniu i jakości. W ramach rozważań podjętych w tej pracy, na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, zostanie zaprezentowane syntetyczne wprowadzenie do problematyki automatyzacji procesów oraz jej wybranych technologii. Będzie to stanowić tło dla prezentacji wybranych zagadnień związanych z implementacją tzw. inteligentnej automatyzacji w badaniach społecznych. Różnorodność zagadnień, wielość wyzwań i możliwości prowadzenia takich analiz powodują, że w pracy przyjęto trzy główne perspektywy analityczne: zakres (makro, mezo i mikro), etapy procesu badawczego oraz strategie badawcze. W końcowej części artykułu, w ramach dyskusji, zostaną zaprezentowane najważniejsze wyzwania związane z coraz intensywniejszą automatyzacją badań naukowych. Wydaje się, że jest to temat bardzo istotny z perspektywy rozwoju badań w naukach o zarządzaniu prowadzonych przez polskie ośrodki naukowe.

## Automatyzacja procesów i jej znaczenie dla rozwoju współczesnych organizacji

Jak pokazują wyniki licznych analiz<sup>1</sup>, w czasach transformacji cyfrowej, przedsiębiorstwa – aby sprostać rosnącym wymaganiom ze strony klientów i presji konkurencyjnej – chętnie sięgają po możliwości, jakie oferują istniejące nowoczesne i innowacyjne rozwiązania. Coraz bardziej powszechne zastosowania znajdują technologie cyfrowe, w tym mobilne, oparte na aplikacjach czy mediach społecznościowych, na wykorzystaniu Internetu Rzeczy, blockchaina czy obliczeń w chmurze (Sebastian i in. 2017; Vial 2019). Obok implementacji poszczególnych rozwiązań, przedsiębiorstwa sięgają po rozwiązania kompleksowe i bez wątpienia należy do nich automatyzacja procesów.

Automatyzacja nie jest pojęciem nowym. Nawet dla laika słowo „automatyzacja” wiąże się z „automatem”, czyli zastępowaniem pracy ludzkiej pracą maszyn wykonujących określone czynności bez udziału człowieka. Automatyzacja wymaga połączenia różnych procesów i technologii, obejmuje zarówno mechanizację, jak i sterowanie (czyli automatykę), robotykę, czy zaawansowane technologie informatyczne.

16

Automatyzacja oferuje przede wszystkim możliwość zastąpienia człowieka (pracownika) w rutynowych, powtarzalnych, żmudnych czynnościach. W ten sposób staje się czynnikiem umożliwiającym wzrost produktywności, świadczenie dodatkowych usług bez zwiększania zatrudnienia, poprawę jakości usług (np. unikanie błędów), czy też wykonywanie pracy bez względu na porę dnia lub miejsce. Co ważne, automatyzacja procesów bardzo często nie wymaga od pracowników zaawansowanych umiejętności programistycznych, a raczej monitorowania i obsługi systemów. Należy również podkreślić, że automatyzacja procesów zapewnia większą transparentność działań, na przykład dzięki rejestracji i możliwości odtwarzania podjętych czynności.

Nowa generacja automatyzacji, która jest określana terminem inteligentna automatyzacja (z j. ang. *Intelligent Automation*, dalej: IA), stanowi połączenie idei automatyzacji i nowych technologii, takich jak technologie sztucznej inteligencji czy automatyzacji kognitywnej<sup>2</sup>. Inteligentna automatyzacja zastępuje

---

<sup>1</sup> Przykładowe opracowania są dostępne na stronach: <https://www.ey.com/pl/pl/services/advisory/advisory---automatyzacja-procesow> lub <http://www.egospodarka.pl/157853,Jak-inteligentna-automatyzacja-wplywa-na-procesy-biznesowe,1,39,1.html>.

<sup>2</sup> Więcej na temat technologii i zastosowań inteligentnej automatyzacji można znaleźć na przykład na stronach: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/operations/lu-intelligent-automationbusiness-world.pdf>, <https://www.ey.com/pl/pl/services/advisory/advisory---automatyzacja-procesow>.

pracownika w procesach do tej pory przypisywanych jednoznacznie człowiekowi, takich jak podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów, kreowanie nowych rozwiązań, czy nawet twórczości artystycznej (Amabile 2020). Inteligentna automatyzacja obejmuje szerokie spektrum technologii, przede wszystkim tzw. zrobotyzowanej automatyzacji procesów (z j. ang. *Robotic Process Automation*, dalej: RPA), która polega na wykorzystaniu oprogramowania naśladującego zachowanie człowieka wykonując rutynowe, powtarzalne zadania. W badaniach nad inteligentną automatyzacją najczęściej zwraca się uwagę na znaczenie takich rozwiązań, jak:

- RBR (z j. ang. *Rule Based Robotics*), które wykorzystuje pracę robotów opartą na sformułowanych regułach,
- OCR (z j. ang. *Optical Character Recognition*), czyli rozpoznawanie tekstu, np. konwersja plików do wersji edytowalnych,
- *Text Mining*, czyli analiza tekstów,
- NLP (z j. ang. *Natural Language Processing*), do przetwarzania języka naturalnego,
- ML (z j. ang. *Machine Learning*), które zajmuje się algorytmami potrafiącymi uczyć się podejmować decyzje bądź nabywać wiedzę,
- CC (z j. ang. *Cognitive Computing*), do tworzenia programów komputerowych, które uczą się samodzielnie w oparciu o zdobywane doświadczenia i naśladują człowieka w jego procesach poznawczych,
- AI (z j. ang. *Artificial Intelligence*), która poszukuje lepszych rozwiązań danego problemu, niż gdyby to rozwiązanie było dostarczane przez człowieka.

Zakres technologii wykorzystywanych w automatyzacji procesów jest różny, a co więcej, technologie inteligentnej automatyzacji rzadko używane są rozłącznie, znacznie częściej stosowane są rozwiązania hybrydowe.

Inteligentna automatyzacja odgrywa coraz istotniejszą rolę zarówno w biznesie, jak i życiu społecznym. Na licznych stronach internetowych (np. <https://aibusiness/>) można odnaleźć ogromnie interesujące i zaskakujące przykłady wykorzystania automatyzacji w medycynie, w psychoterapii, w sztuce kulinarnej, czy nawet w tworzeniu poezji lub innych dzieł artystycznych. Badania naukowe są jednym z wielu obszarów, w których technologie robotyzacji i sztucznej inteligencji są i będą coraz powszechniej wykorzystywane.

## Automatyzacja procesów badawczych w naukach o zarządzaniu

Badania i odkrycia naukowe to z jednej strony działania człowieka wymagające weny twórczej, kreatywności, intuicji, a także wielu dyskusji i konfrontowania różnych stanowisk. Z drugiej zaś strony uprawianie nauki wiąże się, o czym przekonały się pokolenia naukowców, z mrówczą, niewdzięczną, powtarzalną pracą polegającą na przykład na przeglądaniu wielu pozycji literaturowych, wykonywaniu analiz statystycznych, kodowaniu setek stron transkryptów czy na korektach tekstów, opracowanych głównie w języku angielskim, czyli języku obcym dla bardzo dużego grona badaczy na świecie. Badania naukowe obejmują liczne procesy zarówno powtarzalne, jak i te, które oparte są na możliwych do opisu i przełożenia na język maszynowy zasadach, technikach czy metodach postępowania. Procesy badawcze w coraz większym stopniu podlegają automatyzacji.

Jak wspomniano we wprowadzeniu, automatyzacja nauki nie jest zjawiskiem nowym, wydaje się również, że poziom automatyzacji jest zróżnicowany zależnie od dziedziny naukowej, kraju i jego potencjału czy innowacyjności całej gospodarki. Powstało nawet określenie e-nauka, które jest rozumiane jako zastosowanie technologii komputerowej w projektach współczesnych badań naukowych, w tym w przygotowaniu, eksperymentowaniu, zbieraniu danych, rozpowszechnianiu wyników, a także w długoterminowym przechowywaniu i zapewnianiu dostępności wszystkich materiałów generowanych przez proces naukowy<sup>3</sup>. Teksty popularno-naukowe dotyczące e-nauki bardzo często posługują się przykładami zaawansowanych automatycznych laboratoriów chemicznych czy biochemicznych. Nauki społeczne, w tym nauki o zarządzaniu, nie pozostają obojętne na procesy automatyzacji, istnieje wiele przykładów badań przeprowadzonych przy wykorzystaniu nowych rozwiązań z zakresu sztucznej inteligencji, uczenia maszynowego czy przetwarzania danych tekstowych.

Zakres i wyzwania automatyzacji badań naukowych w naukach o zarządzaniu można rozpatrywać na trzech poziomach: na poziomie makro – rozumianym tu jako sektor nauki, na poziomie mezo – czyli ośrodka prowadzącego badania (np. instytutu czy zespołu badawczego) oraz na poziomie mikro – czyli badaczy prowadzących projekty badawcze.

Na poziomie makro można dostrzec istotne zmiany w sektorze nauki, które wpływają na strategię jednostek badawczych, w tym na relacje między ośrodkami naukowymi oraz z innymi podmiotami. Efektem automatyzacji jest polaryza-

---

<sup>3</sup> E-nauka może obejmować modelowanie i analizę danych, elektroniczne (cyfrowe) edycje prac, zestawy danych pierwotnych i wtórnych, produkcje manuskryptów, publikacje drukowane i/lub elektroniczne i wiele innych. Szerzej na ten temat na przykład na stronie: [http://www.scilogs.com/scientific\\_and\\_medical\\_libraries/what-is-e-science-and-how-should-it-be-managed/](http://www.scilogs.com/scientific_and_medical_libraries/what-is-e-science-and-how-should-it-be-managed/).

cja potencjału i większe zróżnicowanie ośrodków wynikające z zakresu zastosowań nowoczesnych rozwiązań informatycznych, a także wejścia do sektora przez ośrodki inne niż *stricte* naukowe, np. realizujące zautomatyzowane procesy pozyskiwania danych lub ich przetwarzania. Istotną staje się współpraca pomiędzy ośrodkami zajmującymi się różnymi dyscyplinami, np. robotyką i badaniami społecznymi. Ważnym zjawiskiem jest także rozwój tzw. nauki obywatelskiej (z j. ang. *citizen science*), określanej również jako nauka społeczna lub publiczna (Bonney i in. 2009). Reprezentanci nauki obywatelskiej, często dzięki własnym kompetencjom w zakresie IT, współtworzą portale naukowe (z j. ang. *science gateway*) lub inspirują do podejmowania określonych projektów badawczych. Wpływa to na określanie granic sektora nauki. Co ważne, pod wpływem automatyzacji, już w bliskiej przyszłości mogą zmienić się instytucje (normy, wzorce, regulacje) uważane za trwałe i niezmiennie, jak np. instytucja recenzenta możliwa do zastąpienia przez automat lub redaktora pisma naukowego, która – być może – stanie się zbędna.

Na poziomie mezo zmiany wynikające z automatyzacji badań dotyczą takich sfer, jak struktura, kultura organizacji, procesy, rutyna czy kompetencje organizacyjne. Automatyzacja badań naukowych wymaga na przykład współpracy w ramach zespołów o różnych kompetencjach, jak choćby socjologów i specjalistów od *text mining*. Zmiany kulturowe polegają na wzmocnieniu kultury otwartości i innowacji, a przede wszystkim na wspieraniu dążenia do uczenia się i eksperymentowania.

Na poziomie mikro pojawiają się wyzwania dotyczące poszczególnych naukowców, ich kompetencji oraz kształtowania swojej kariery. Obserwacje pokazują, że nowe umiejętności w zakresie technologii automatyzacji lub przynajmniej wiedzy na temat ich możliwości są nabywane w drodze samokształcenia lub dzięki specjalistycznym szkoleniom i warsztatom. Coraz częściej są one również oferowane w ramach corocznych kongresów AOM (z j. ang. *Academy of Management*) lub EURAM, a także przy okazji specjalistycznych konferencji na temat szeroko rozumianej transformacji cyfrowej.

Kolejnym ważnym poznawczo spojrzeniem na analizę zjawiska e-nauki i automatyzacji procesów badawczych może być analiza z perspektywy głównych etapów prowadzenia badań naukowych<sup>4</sup> i zakresu automatyzacji prac na każdym z nich (Johnson i in. 2019). Na każdym można zidentyfikować potencjał do działalności zautomatyzowanej i do wykorzystania wskazanych powyżej technologii

---

<sup>4</sup> Analiza literatury z zakresu metodologii badań naukowych (np. Sounders, Lewis i Thornhill 2009) wskazuje na różnorodność postrzegania zasadniczych etapów (faz) procesu badawczego w naukach społecznych. Na potrzeby tej pracy i dalszych rozważań przyjęto za Jonsonem, Bauer i Niedermanem (2019), że zasadnicze fazy to: eksploracja tematyki i identyfikacja luk badawczych, planowanie badań i wybór strategii badawczej, realizacja badań oraz opracowanie wyników, czyli przygotowanie raportu lub publikacji.

inteligentnej automatyzacji. Zakres automatyzacji procesów może obejmować proste zadania, jak tłumaczenie tekstu ze stron internetowych na język angielski przez *screen scraping* lub *web scrapping*<sup>5</sup>, czy wykorzystanie algorytmów uczenia się maszynowego w przeszukiwaniu obrazów lub blogów publikowanych przez pracowników wybranych korporacji.

Przegląd literatury i autorefleksja pozwalają zidentyfikować kluczowe możliwości automatyzacji procesów na poszczególnych etapach procesu badawczego:

- 1) eksploracja tematyki badań i identyfikacja luk badawczych:
  - automatyczne wyszukiwanie publikacji naukowych dotyczących wybranej tematyki, opracowanie systematycznego przeglądu literatury, w tym literatury z zakresu dyscyplin pokrewnych, np. psychologii lub nauk prawnych,
  - poszukiwanie powiązań między istniejącymi koncepcjami, automatyczne tworzenie map tematycznych,
  - formułowanie pytań badawczych nie tylko w oparciu o teorie naukowe, ale o technologie *big data* i *data mining* oraz odkrywanie wzorców w danych,
- 2) planowanie badań i wybór strategii badawczej:
  - poszukiwanie obiektów do badań za pomocą automatycznego wyszukiwania, w tym np. pozyskiwanie ochotników do udziału w prowadzonych eksperymentach z wykorzystaniem chatbota do prowadzenia konwersacji wstępnych,
  - przygotowanie automatycznego *screen scraping* wpisów w mediach społecznościowych, blogosferach itp.,
  - przygotowanie ankiet online z automatycznym przetwarzaniem wyników,
  - przygotowanie wywiadów z wykorzystaniem chatbota,
  - opracowanie możliwości wykorzystania automatów służących do analiz fizjologicznych, np. mimiki twarzy lub sposobu poruszania się w określonych sytuacjach, np. stresu,
- 3) realizacja badań:
  - automatyzacja analiz ilościowych zarówno analiz statystycznych, jak i opisu narracyjnego otrzymanych wyników,
  - automatyzacja analiz jakościowych – automatyczne kodowanie lub klastrowanie tekstów,

---

<sup>5</sup> *Screen scrapping* (z j. ang.) oznacza tzw. zeszkrobienie z ekranu, czyli wykorzystanie oprogramowania do zdobywania danych wyjściowych z innego programu, przy czym dane te są przeznaczone do odczytu przez człowieka, a nie przez maszynę.

- wykorzystanie sztucznej inteligencji, w tym uczenia maszynowego, w celu doskonalenia losowania prób reprezentatywnych przy zmniejszaniu ich liczebności, czy do wyboru obiektów badań oraz przetwarzania pozyskanych danych,
  - wykorzystanie nagrań zamiast obserwacji bezpośredniej w ramach *field studies*,
- 4) raport z badań naukowych:
- automatyczne tłumaczenie tekstu na język angielski i korekta jego poprawności językowej,
  - narracja generowana automatycznie na podstawie obliczonych statystyk, automatyczna zamiana wyników statystycznych w tekst,
  - automatyzacja działań antyplagiatowych,
  - automatyzacja sprawdzania poprawności cytowania literatury.

Zaprezentowane powyżej możliwości automatyzacji procesu badawczego można także odnieść do wybranych strategii badawczych. Nawet pobieżna analiza zagadnienia wskazuje na ogromny potencjał, jaki automatyzacja działań oferuje badaczom prowadzącym badania literaturowe – przeglądanie baz czasopism, wybór tekstów spełniających określone kryteria (słowa kluczowe, teorie, metody badań), mapowanie powiązań między słowami kluczowymi – to przykłady prac wymagających wykonania wielu powtarzalnych czynności o stosunkowo jasno określonym przebiegu. Jest to ten obszar aktywności człowieka, który nietrudno przekazać automatom. Podobnie często współcześni badacze wykorzystują możliwości oferowane przez automaty w badaniach sondażowych, na przykład ankietowanie online połączone z automatycznymi analizami statystycznymi w postaci nie tylko statystyk opisowych, ale i predefiniowanych testów statystycznych weryfikujących hipotezy o istotności powiązań między zmiennymi. Ogromne nowe możliwości wynikają z automatyzacji analiz tekstów pisanych, rejestrowanych jako pliki audio lub video – badania korpusowe (analizy materiałów zastanych) czy analizy narracyjne (np. tekstów blogów, filmów publikowanych przez vlogerów) bazują na bardzo dużej ilości danych. Ich analiza przez człowieka pozbawionego pomocy algorytmów i robotów wymaga wielu godzin wyczerpanej pracy nie pozbawionej błędów wynikających z braku uważności i zmęczenia. Pozyskiwanie kolejnych danych do analizy dzięki nagraniom i filmowaniu dodatkowo umożliwia prowadzenie *field studies* i tworzenie teorii ugruntowanych.

W tabeli 1 zaprezentowano przykłady ilustrujące możliwości oferowane przez automatyzację badań naukowych w odniesieniu do wybranych strategii badawczych.

**Tabela 1.** Przykłady automatyzacji badań naukowych w ramach wybranych strategii badawczych

Źródła	Charakterystyka zakresu i technologii automatyzacji procesu badawczego
1. Eksperyment	
Leavitt, Qiu, Shapiro (2019)	W ramach eksperymentów często wymagani są współpracownicy przygotowani (czyli osoby biorące udział w eksperymencie i poinformowane o jego celu) wykonujący określone działania ukierunkowane na manipulację i zmiany warunków wpływające na zachowania obserwowanych. Alternatywą dla takich współpracowników w eksperymentach badawczych są tzw. współpracownicy (konfederaci) elektroniczni, czyli np. czatboty. W tej pracy autorzy pokazują zastosowania reagujących współpracowników elektronicznych w manipulacjach diadycznych, grupowych i zespołowych w ramach prowadzonych badań eksperymentalnych. Praca zawiera przegląd badań eksperymentalnych przeprowadzonych z wykorzystaniem elektronicznych współpracowników oraz analizowane są w niej możliwości i wyzwania dotyczące tak prowadzonych eksperymentów.
2. Badania sondażowe	
Keith, Tay, Harms (2017)	Platforma Amazon Mechanical Turk (MTurk) staje się ważnym sposobem na pozyskiwanie danych (uczestników) do badań organizacyjnych, głównie badań sondażowych i eksperymentalnych. Autorzy tej pracy przeprowadzili analizę 75 artykułów oceniających platformę MTurk i 250 próbek z platformy MTurk wykorzystanych w badaniach organizacyjnych. Na podstawie analiz zostały opracowane zalecenia i lista kontrolna służąca do poprawy przejrzystości danych i umożliwienia dalszych badań w tym zakresie.
3. Badania literaturowe	
<a href="https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-16800-1">https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-16800-1</a>  <a href="https://aibusiness.pl/ksiazka-napisana-przez-algorytm/">https://aibusiness.pl/ksiazka-napisana-przez-algorytm/</a>	<p>Wydawnictwo Springer Nature opublikowało pierwszą książkę w całości napisaną przez algorytm uczenia maszynowego. Tytuł tej książki to <i>Baterie litowo-jonowe. Streszczenie bieżących badań wykonane przez maszynowe uczenie się</i>.</p> <p>Książka pokazuje, w jaki sposób AI może wyręczać naukowca w czasochłonnym procesie przygotowania streszczeń najważniejszych szczegółów z opublikowanych już badań. Autor książki został nazwany „Beta Writer”, jest to zespół naukowców z frankfurckiego uniwersytetu Goethego, z laboratorium Applied Computational Linguistics. Algorytm został wytrenowany na podstawie analizy 53 000 artykułów należących do bazy danych wydawnictwa Springer Nature. W ten sposób przyswoił sobie najważniejsze informacje i stworzył publikację z podziałem na logiczne rozdziały. Publikacja posiada liczne przypisy, ma 247 stron i bibliografię, która składa się z 288 pozycji.</p>



## ► Tabela 1. cd.

Źródła	Charakterystyka zakresu i technologii automatyzacji procesu badawczego
4. Badania w działaniu (z j. ang. <i>action research</i> )	
Kane, Palmer, Phillips, Kiron, Buckley (2015)	<p>Firma badawcza Humanyze, spin-off MIT Media Lab, współpracując z firmą e-biznesową zajmującą się organizacją turystyki, rozwiązała problem poprawy komunikacji i współpracy w zespołach dzięki lepszemu zaprojektowaniu kafeterii i doborowi wielkości stołów.</p> <p>Naukowcy z Humanyze zajmują się integracją czujników, danych cyfrowych i algorytmów umożliwiających identyfikację tego, kto, z kim i kiedy rozmawia, gdzie spędza czas i jak kształtuje relacje. Ich analiza pozwoliła zidentyfikować wzorce współpracy, które wpływają na poprawę wydajności.</p> <p>W badaniach ustalono, że pracownicy jedzący razem lunch w kafeterii dzielili się ważnymi spostrzeżeniami i byli bardziej produktywni. W stołówce większość stołów była przeznaczona dla 4 lub 12 osób. Okazało się, że zwiększenie stołów, umożliwiając lepsze kontakty w większych zespołach, wpłynęło na poprawę komunikacji i produktywności pracowników.</p>
5. Badania materiałów zastanych	
Giglio, Pantano, Bilotta, Melewar (2020)	<p>W badaniach wykorzystano dane wizualne (zdjęcia) publikowane przez klientów luksusowych hoteli na stronach TripAdvisor. Analizy oparto o algorytmy Big Data (<i>data mining</i>) oraz uczenie maszynowe. Analiza 7 395 zdjęć opublikowanych przez klientów pozwoliła na identyfikację atrybutów, które miały większy wpływ na ich percepcję i ocenę oferowanych usług.</p>

Źródło: opracowanie własne.

## Dyskusja

E-nauki społeczne stanowią coraz istotniejszy element współczesnych badań naukowych, implementacja rozwiązań cyfrowych i automatyzacja licznych procesów ma miejsce na wielu poziomach, etapach i w ramach różnych strategii badawczych. Możliwości technologiczne są ogromne, a ich zakres wydaje się rozszerzać niezwykle dynamicznie. Od lat badacze stosowali „udogodnienia” w realizacji pracochłonnych procesów poszukiwań literaturowych dzięki bazom zdigitalizowanych publikacji oraz katalogom elektronicznym, a współcześnie przeszukiwanie tych coraz bardziej rozległych zasobów literaturowych ułatwiają zarówno instytucje udostępniające bazy (np. Elsevier), twórcy specjalnych aplikacji (np. VosViewer), jak i sami autorzy implementując wybrane możliwości sztucznej inteligencji. Przykład książki na temat baterii litowo-jonowych opublikowanej

przez Springer Nature demonstruje zjawisko zastępowania naukowców automatami wyspecjalizowanymi w opracowywaniu i łączeniu streszczeń publikacji naukowych. Współczesne tworzenie tekstu w coraz większym stopniu wykorzystuje osiągnięcia NLP, a klastrowanie tekstów, czyli ich strukturyzacja, automatyczne nadawanie tytułu, a także sprawdzanie nie tylko poprawności ortograficznej, ale i jasności wyводу i poprawności semantycznej staje się coraz bardziej widoczne w twórczości naukowej. „Sztuczna twórczość” wydaje się obejmować coraz większe obszary „sztucznej nauki”.

Przedstawione powyżej przykłady zdają się również potwierdzać konieczność rozwoju kompetencji w zakresie aplikacji nowych rozwiązań technologicznych, zwłaszcza że wiele z nich nie wymaga umiejętności w zakresie programowania, ale obsługi systemu lub aplikacji i interpretacji otrzymanyh wyników. Rozwój i możliwości oferowane zarówno dzięki zastosowaniu prostych robotów zastępujących prace proste, ale monotonne, jak i przez sztuczną inteligencję rozwiązującą problemy zachęcają do współpracy ze specjalistami od nowych technologii. Wydaje się, że na styku wiedzy badaczy społecznych i specjalistów od różnych form automatyzacji jest wiele interesujących możliwości, otwierających nowe tematy i nowe metody badawcze

Automatyzacja badań naukowych niesie ze sobą wiele korzyści. Na przykład wielokrotnie już wspomniano o likwidacji tych działań, które mają charakter powtarzalny, wymagają czasu, cierpliwości i żmudnego iteracyjnego przeszukiwania. Z jednej strony ich zastąpienie przez roboty niesie wzrost produktywności, pozwala unikać błędów wynikających między innymi z ludzkiego zmęczenia i zniechęcenia, oferując w zamian czas na działania bardziej kreatywne, nowatorskie, wymagające osądu, a czasami intuicji. Z drugiej strony nadmierna wiara w produkty automatów nie zawsze wiąże się z poprawą jakości, a naukowcy zainteresowani doskonaleniem swoich umiejętności technologicznych również ograniczą czas, który mógłby być przeznaczony na rozwój teorii czy może obserwację rzeczywistości realnej, nie wirtualnej. Czasami pojawia się też wątpliwość dotycząca „zachowań stadnych”, powtarzanie podobnych badań literaturowych przez różne grona naukowców, przeszukiwanie takimi samymi metodami tych samych blogów, poszukiwanie wzorców w tych samych dużych zbiorach danych.

Niezależnie od dostrzegania stron zarówno pozytywnych, jak i negatywnych automatyzacji procesów badawczych, z pewnością jest to obszar, który budzi kontrowersje, niesie ze sobą określone paradoksy, nowe wyzwania etyczne, czy skłania do pisania scenariuszy na temat nauki przyszłości. W wizjach pesymistycznych pojawią się takie symbole współczesności jak haker lub *fake science*, czy też obrazy robotów badających zachowania człowieka. W scenariuszach

optymistycznych będzie zapewne więcej elementów charakteryzujących szybszy rozwój, większy dostęp do nauki nie tylko w znaczeniu poznawania i wykorzystywania jej rezultatów, ale i współuczestnictwa w procesach badawczych, czy też więcej obiektywizmu w ocenach dotyczących jakości przeprowadzonych badań. Co zapewne ważne dla wielu naukowców, automatyzacja niektórych procesów może też oznaczać więcej przyjemności z udziału w wyłącznie twórczych procesach badawczych.

## Podsumowanie

Automatyzacja procesów badawczych w naukach społecznych, w tym w naukach o zarządzaniu, nie jest przyszłością, a teraźniejszością. Jak pokazano możliwości automatyzacji procesów badawczych dotyczą każdego etapu badań naukowych, a istniejące technologie automatyzacji – od RBR po sztuczną inteligencję i sztuczną twórczość – generują ogromny potencjał dla rozwoju nauki. Automatyzacja procesów badawczych ma ogromne znaczenie dla naukowców, ich kompetencji i rozwoju karier, dla instytucji badawczych i ich strategii, a także dla całego sektora nauki, w tym dla określania jego granic czy zasad regulacji.

Przyjęta formuła opracowania wynika ze stosunkowo początkowego i ograniczonego – a jednak dynamicznie narastającego – zakresu praktyk automatyzacji pracy naukowej. Jak zwykle w tego typu złożonych przekształceniach, najpierw identyfikuje się zjawisko i dokonuje się oszacowania jego oddziaływania, a dopiero w kolejnych fazach przechodzi się do dokładnych badań empirycznych i tworzenia konstruktów wyjaśniających praktyki. Przedstawiona dyskusja wpisuje się w początkowy etap rozważań. Przedstawione wywody potwierdzają transformacyjny charakter zachodzących zmian oraz ich holistyczny wymiar. Argumenty i przykłady przywołane w tekście z pewnością nie wyczerpują złożoności przedstawianej problematyki. Są zasygnalizowaniem zachodzących procesów oraz zaproszeniem do szerszej dyskusji na temat tego ogromnie interesującego obszaru badawczego, który – w równym stopniu, co w innych dyscyplinach nauk społecznych – dotyczy także współczesnych nauk o zarządzaniu.

Za szczególnie interesujący należy uznać wątek równoległego zachodzenia transformacji w sferze instytucji związanych z badaniami naukowymi oraz szeroko pojętej technologii zarządzania. Dyfuzja praktyk, które mogłyby podlegać studiom empirycznym, wynika bowiem nie tylko z dostępności i umiejętności wykorzystania określonych nowych narzędzi, ale też legitymizacji tego typu rozwiązań jako właściwych dla nowoczesnych badań naukowych. Już teraz widać napięcia, jakie występują w tej warstwie. Automatyzacja procesów badawczych

ma wielu zwolenników wskazujących na pozytywne strony tego procesu, oczekujących przyspieszenia rozwoju nauki i poprawy efektów badań naukowych. Automatyzacja tej sfery budzi jednak wiele wątpliwości, w tym wątpliwości etycznych, czy też pytań dotyczących ofiar automatyzacji badań – nie tylko po stronie tych, którzy mimowolnie stają się obiektami badań naukowych, ale też tych, którzy te badania prowadzą.

## Bibliografia

- aibusiness.pl (2020), *AI Business – Sztuczna inteligencja w biznesie* [dok. elektr.], <https://aibusiness.pl/sztuczna-inteligencja-biznesie/> [odczyt: 2.01.2020].
- Amabile T. M. (2020), *Creativity, Artificial Intelligence, and a World of Surprises. Guidepost Letter for Academy of Management Discoveries*, „Academy of Management Discoveries”, t. 6, nr 3, s. 351–354.
- Beta Writer (2019), *Lithium-Ion Batteries – A Machine-Generated Summary of Current Research* [dok. elektr.], <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-16800-1> [odczyt: 10.02.2020].
- Bohle S. (2013), *What is E-science and How Should it be Managed?*, „Scientific and Medical Libraries. Scilogs. Nature and Spektrum der Wissenschaft” [dok. elektr.], [http://www.scilogs.com/scientific\\_and\\_medical\\_libraries/what-is-e-science-and-how-should-it-be-managed/](http://www.scilogs.com/scientific_and_medical_libraries/what-is-e-science-and-how-should-it-be-managed/) [odczyt: 20.02.2020].
- Bonney R., Cooper C. B., Dickinson J., Kelling S., Phillips T., Rosenberg K. V., Shirk J. (2009), *Citizen science: a developing tool for expanding science knowledge and scientific literacy*, „BioScience”, t. 59, nr 11, s. 977–984.
- Digital Transformation: What Is New If Anything? Special issue – call for papers* (2018), „Academy of Management Discoveries”, t. 4, nr 3, s. 378–387.
- egospodarka.pl (2019), *Jak inteligentna automatyzacja wpływa na procesy biznesowe?* [dok. elektr.], <http://www.egospodarka.pl/157853,jak-inteligentna-automatyzacja-wplywa-na-procesy-biznesowe,1,39,1.html> [odczyt: 2.01.2020].
- Evans J., Rzhetsky A. (2010), *Machine science*, „Science”, t. 329 (5990), s. 399–400.
- ey.com/pl (2020), *Six ways the CFO can use artificial intelligence, today | EY - Global* [dok. elektr.], <https://www.ey.com/pl/pl/services/advisory/advisory---automatyzacja-procesow> [odczyt: 20.02.2020].
- Giglio S., Pantano E., Bilotta E., Melewar T. C. (2020), *Branding luxury hotels: Evidence from the analysis of consumers' "big" visual data on TripAdvisor*, „Journal of Business Research”, t. 119, s. 495–501.
- Haufe C., Elliott K. C., Burian R. M., O'Malley M. A. (2010), *Machine Science: What's Missing*, „Science”, t. 330 (6002), s. 317–318.
- Johnson C. D., Bauer B. C., Niederman F. (2019), *The Automation of Management and Business Science*, „Academy of Management Perspectives” (in press).
- Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N. (2015), *Strategy, not technology, drives digital transformation*, „MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press”, t. 14, s. 1–25.

- Keith M. G., Tay L., Harms P. D. (2017), *Systems perspective of Amazon Mechanical Turk for organizational research: Review and recommendations*, „Frontiers in Psychology”, t. 8.
- King R. D., Rowland J., Oliver S. G., Young M., Aubrey W., Byrne E., Liakata M., Markham M., Pir P., Soldatova L. N. (2009), *The automation of science*, „Science”, t. 324 (5923), s. 85–89.
- Laurent P., Chollet T., Herzberg L. (2018), *Intelligent automation entering the business world* [dok. elektr.], <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/operations/lu-intelligent-automationbusiness-world.pdf> [odczyt: 15.03.2018].
- Leavitt K., Qiu F., Shapiro D. L. (2019), *Using Electronic Confederates for Experimental Research in Organizational Science*, „Organizational Research Methods” [dok. elektr.], <https://doi.org/10.1177/1094428119889136> [odczyt: 5.01.2020].
- Orzeł W. (2020), *Książka napisana przez algorytm* [dok. elektr.], <https://aibusiness.pl/ksiazka-napisana-przez-algorytm/> [odczyt: 20.02.2020].
- Phan P., Wright M., Lee S.-H. (2017), *Of robots, artificial intelligence, and work*, „Academy of Management Perspectives”, t. 31, nr 4, s. 253–255.
- Saunders M., Lewis P., Thornhill A. (2009), *Research Methods for Business Students*, Pearson Education.
- Sebastian I. M., Ross J. W., Beath C., Mocker M., Moloney K. G., Fonstad N. O. (2017), *How big old companies navigate digital transformation*, „MIS Quart. Executive”, t. 16, nr 3, s. 197–213.
- Sparkes A., Aubrey W., Byrne E., Clare A., Khan M. N., Liakata M., Markham M., Rowland J., Soldatova L. N., Whelan K. E. (2010), *Towards robot scientists for autonomous scientific discovery*, „Automated Experimentation”, t. 2, nr 1, s. 1–11.
- Vial G. (2019), *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*, „Journal of Strategic Information Systems”, t. 28, s. 118–144.



---

## **ROZDZIAŁ 2**

### **PROCES PRZYGOTOWANIA I SKŁADANIA E-SPRAWOZDAŃ FINANSOWYCH – DOTYCHCZASOWE DOŚWIADCZENIA**

---

**Elżbieta Marcinkowska**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

[emarcink@zarz.agh.edu.pl](mailto:emarcink@zarz.agh.edu.pl)

ORCID: 0000-0003-1953-9199

## **Proces przygotowania i składania e-sprawozdań finansowych – dotychczasowe doświadczenia**

### STRESZCZENIE

Od października 2018 r. obowiązują nowe regulacje dotyczące przygotowania i składania e-sprawozdań finansowych. Narzucone rozwiązania stanowiły poważne wyzwanie dla przedsiębiorców, którzy w krótkim czasie musieli dostosować się do nowych wymogów. W artykule przedstawiono główne elementy procesu e-sprawozdawczości – zarówno korzyści, jak i problemy wynikające z cyfryzacji sprawozdań. Przytoczono pierwsze wyniki oceny przebiegu procesu przygotowania i składania elektronicznych sprawozdań finansowych w opinii księgowych uzyskane przez Stowarzyszenie Głównych Księgowych w Polsce. Ze względu na dynamiczne zmiany, jakie zachodzą obecnie w świecie, odniesiono się również do możliwych problemów w przygotowaniu sprawozdań finansowych za rok 2019 wynikających z pandemii wirusa COVID-19.

**Słowa kluczowe:** e-sprawozdawczość, cyfryzacja, ustawa o rachunkowości, wirus COVID-19

## **The process of preparing and submitting e-financial statements – experience to date**

### SUMMARY

Since October 2018, new regulations on the preparation and submission of e-reports have been in force. The imposed solutions posed a serious challenge for entrepreneurs who had to adapt to the new requirements in a short period of time. The article presents the main elements of the e-reporting process, both benefits and problems resulting from the digitalization of reports. The first results of the assessment of the process of preparing and submitting electronic financial statements in the opinion of accountants, obtained by the Association of Chief Accountants in Poland, were quoted. Due to the dynamic changes that are currently taking place in the world, reference is also made to possible problems in the preparation of financial statements for the year 2019 resulting from the coronavirus pandemic.

**Keywords:** e-financial statements, digitalization, The Accounting Act, COVID-19 virus



## Wstęp

W świat rachunkowości wkraczają w ciągu ostatnich lat nowoczesne technologie informacyjne. Automatyzacja procesów rachunkowości, Big Data, chmura obliczeniowa, sztuczna inteligencja to rozwiązania, które zmieniają obraz współczesnej rachunkowości.

Sprawozdanie finansowe jest produktem rachunkowości. To dokument obrazujący sytuację finansową i majątkową danej jednostki. Zakres informacji przedstawianych w sprawozdaniu finansowym określa ustawa o rachunkowości. Obowiązek sporządzania sprawozdania finansowego jest nałożony na podmioty zobligowane regulacjami prawnymi do prowadzenia ksiąg rachunkowych, jak również na te podmioty, które dobrowolnie zdecydowały się na rozwiązanie ewidencyjne w postaci ksiąg rachunkowych (Marcinkowska, Sawicka i Stronczek 2018). Sprawozdanie finansowe służy informowaniu i komunikowaniu się z interesariuszami, a informacje tam przedstawione powinny ułatwić im podejmowanie decyzji.

W październiku 2018 r. weszły w życie nowe przepisy<sup>1</sup> dotyczące składania sprawozdań finansowych w formie elektronicznej i wynikały z wprowadzenia do polskich regulacji prawnych zapisów dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2017/1132 z dnia 14 czerwca 2017 r. Zaimplementowanie tejże dyrektywy do polskich regulacji prawnych oznacza, że wersja papierowa sprawozdania finansowego już nie obowiązuje. W miejsce dotychczasowego rozwiązania wchodzi e-sprawozdanie, czyli sprawozdanie sporządzane w formie elektronicznej, w odpowiedniej strukturze logicznej i formie, podpisane kwalifikowanym podpisem elektronicznym lub podpisem potwierdzonym profilem zaufanym ePUAP. Do sporządzenia sprawozdania finansowego zobligowane są podmioty zarejestrowane w Krajowym Rejestrze Sądowym (KRS), a także podmioty prowadzące księgi rachunkowe zgodnie z przepisami ustawy o rachunkowości (dalej: UoR). Oznacza to, że obowiązek ten dotyczyć może zarówno podmiotów działających jako osoby prawne, jak i spółek osób fizycznych czy jednoosobowych przedsiębiorstw, które prowadzą pełną księgowość.

---

<sup>1</sup> Nowelizacji z tego tytułu poddane zostały poniższe ustawy:

- Ustawa z dnia 29 września o rachunkowości (Dz.U. z 2019 r. poz. 351 ze zm.),
- Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym (Dz.U. z 2019 r. poz. 1500 ze zm.),
- Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz.U. z 2019 r. poz. 1387 ze zm.),
- Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz.U. z 2019 r. poz. 865 ze zm.),
- Ustawa z dnia 10 września 1999 r. Kodeks karny skarbowy (Dz.U. z 2018 r. poz. 1958 ze zm.).

Celem artykułu jest przedstawienie procesu e-sprawozdawczości i skutków prowadzenia tego rozwiązania w ostatnich latach sprawozdawczych. E-sprawozdania finansowe za rok sprawozdawczy 2018 i 2019 zostały złożone i można przedstawić pierwsze efekty wprowadzonych zmian.

Objęte obowiązkiem sporządzania sprawozdania finansowego za rok 2019 przedsiębiorstwa mogły odnotować problemy z przygotowaniem i złożeniem tych sprawozdań. Było to wynikiem panującej pandemii wirusa COVID-19. Problem mógł wystąpić zarówno na poziomie dotrzymania ustawowych terminów, jak i samej treści sprawozdania, które powinno odnosić się do zdarzeń wpływających na wyniki odnotowywane przez firmy w kolejnych okresach sprawozdawczych.

## **E-sprawozdawczość, kolejny obszar cyfryzacji rachunkowości**

Cyfryzacja rachunkowości postępuje już co najmniej od dwóch dekad. W pierwszej fazie tego procesu aktywne były przede wszystkim jednostki gospodarcze, które szukały i wdrażały efektywne rozwiązania ułatwiające prowadzenie biznesu w zakresie rachunkowości. Następnie konieczność zmian w zakresie cyfryzacji rachunkowości dostrzegły organy administracji publicznej.

Pierwsze zmiany z wykorzystaniem nowoczesnych technologii IT w rachunkowości dotyczyły e-faktur, których zastosowanie ma właściwie charakter powszechny w obrocie gospodarczym. Kolejnym ważnym rozwiązaniem było wprowadzenie obowiązku raportowania w formie ustandaryzowanych jednolitych plików kontrolnych JPK, obrazujących w formie elektronicznej ewidencję podatku VAT. Następnym obszarem poddanym cyfryzacji stała się usługa księgowości, realizowana w oparciu o narzędzia IT.

Wprowadzenie obowiązku przygotowywania sprawozdań finansowych w formie elektronicznej to kolejny krok w tym procesie, jak również kolejny, istotny krok w cyfryzacji administracji publicznej. Postępująca transformacja cyfrowa prowadzi do zmiany w sposobie komunikowania się firm z szeroko pojętym otoczeniem. Rośnie oczekiwana użyteczność informacji prezentowanych w sprawozdaniach finansowych (Wójtowicz 2015; Kędzior i Grabiński 2018).

Obowiązek sporządzania sprawozdania finansowego dotyczy zarówno jednostek zarejestrowanych w KRS, jak i tych działających zgodnie z przepisami UoR, które ze względu na formę prawną lub na określone parametry finansowe (np. poziom przychodów, wartość aktywów itd.) muszą prowadzić księgi rachunkowe, a także jednostek, które dobrowolnie wybrały ewidencję w oparciu o księgi rachunkowe<sup>2</sup>. A zatem wskazana grupa jednostek ma obowiązek przygotować

---

<sup>2</sup> Obowiązek dotyczy około 700 tys. przedsiębiorstw.

sprawozdanie finansowe w wersji elektronicznej, przy czym – ze względu na typ jednostki – format i struktura sprawozdania finansowego mogą być różne. I tak:

- jednostki, które sporządzają sprawozdanie finansowe zgodnie z UoR, wpisane do rejestru KRS, mają obowiązek przygotować sprawozdanie finansowe zgodnie z formatami i strukturami logicznymi, jakie publikuje na stronach internetowych Ministerstwo Finansów (art. 45 ust. 1g UoR),
- podmioty, które sporządzają sprawozdania w oparciu o Międzynarodowe Standardy Rachunkowości (MSR), nie mając jeszcze przygotowanych struktur logicznych, przygotowują sprawozdania w każdej dostępnej formie elektronicznej, najczęściej pdf. Od stycznia 2020 r. zgodnie z raportem Europejskiego Urzędu Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych (z j. ang. *European Securities and Markets Authority*, dalej: ESMA), dla tej grupy przedsiębiorców sprawozdania finansowe będą przygotowywane w formatach XHTML a dla sprawozdań skonsolidowanych – Inline XBRL (z j. ang. *Extensible Business Reporting Language*; ESMA 2017),
- podatnicy PIT, którzy prowadzą księgi rachunkowe, lecz nie są ujęci w rejestrze KRS, sporządzają sprawozdania finansowe w postaci elektronicznej ustrukturyzowanej i przekazują je do Szefa Krajowej Administracji Skarbowej (dalej: KAS)<sup>3</sup>.

## Proces e-sprawozdawczości

Sporządzenie i złożenie sprawozdań finansowych w formie elektronicznej to proces, który składa się z kilku etapów, z których każdy ma określone ramy czasowe.

### *Etap 1 – zbieranie danych*

Podstawowe sprawozdanie finansowe składa się z bilansu, rachunku zysków i strat, i z informacji dodatkowej. Wersja rozszerzona sprawozdania obejmuje ponadto rachunek przepływów pieniężnych i zestawienie zmian w kapitale (funduszu) własnym. Do sprawozdania finansowego dołącza się uchwałę zatwierdzającą jego treść, sprawozdanie z działalności<sup>4</sup>, uchwałę o podziale zysku bądź pokryciu

---

<sup>3</sup> Od stycznia 2020 r. podmioty niewpisane do KRS podlegają obowiązkowi przekazywania rocznych sprawozdań finansowych do KAS. Wcześniej jednostki takie przekazywały sprawozdania odpowiednim urządzeniom skarbowym.

<sup>4</sup> Dotyczy spółek kapitałowych, spółek komandytowo-akcyjnych, товариств ubezpieczeń wzajemnych, товариств reasekuracji wzajemnej, spółdzielni i przedsiębiorstw państwowych. Raport ten stanowi uzupełnienie sprawozdania finansowego. W sytuacji, gdy sprawozdanie finansowe jednostki podlega badaniu przez biegłego rewidenta, badaniu temu podlega również sprawozdanie z działalności.

straty i opinię biegłego rewidenta<sup>5</sup>. Zgromadzone w ramach systemu rachunkowości dane pozwalają przygotować elementy sprawozdania finansowego. Zanim jednak zostanie przygotowane sprawozdanie finansowe wszystkie jednostki prowadzące księgi rachunkowe dokonują ich zamknięcia. Ustawa o rachunkowości wskazuje dwie następujące po sobie formy i terminy zamknięcia ksiąg rachunkowych (art.12 ust. 2 i art. 12 ust. 4 UoR):

- zamknięcie ksiąg rachunkowych, oraz
- ostateczne zamknięcie ksiąg rachunkowych.

W myśl ustawy o rachunkowości księgi rachunkowe zamyka się w ciągu 3 miesięcy od dnia bilansowego i zamknięcie to stanowi podstawę sporządzania rocznego sprawozdania finansowego.

W celu zamknięcia ksiąg rachunkowych należy przeprowadzić szereg czynności, między innymi:

- inwentaryzację,
- wycenę bilansową składników aktywów i pasywów,
- zestawienie obrotów i sald kont księgi głównej i zestawienie sald ksiąg pomocniczych.

Ostateczne zamknięcie ksiąg rachunkowych następuje w ciągu 15 dni od dnia, w którym zatwierdzono sprawozdanie finansowe (art. 53 ust. 1 UoR).

#### *Etap II – wygenerowanie sprawozdania finansowego w wersji elektronicznej*

Jeżeli firma ma zdefiniowane wszystkie wymagane składowe klasycznego sprawozdania finansowego to musi przekonwertować je na wersję elektroniczną. Sprawozdanie sporządzane w formie elektronicznej przygotowuje się w odpowiedniej strukturze logicznej i formacie. Zarówno struktury logiczne, jak i format (XML) e-sprawozdań zostały przedstawione w Biuletynie Informacji Publicznej na stronie Ministerstwa Finansów i są dedykowane przedsiębiorcom wpisanym do rejestrów przedsiębiorców sporządzających sprawozdania finansowe i skonsolidowane sprawozdania finansowe. Ministerstwo nie przygotowało jeszcze struktur logicznych dla sprawozdań finansowych przygotowywanych zgodnie z MSR. Będą to prawdopodobnie formaty XHTML, a dla sprawozdań skonsolidowanych – Inline XBRL.

Jak już wspomniano na stronie Ministerstwa Finansów opublikowane zostały nowe struktury logiczne sprawozdań finansowych tzw. schemy. Dostępne schemy to:

---

<sup>5</sup> W sytuacji, gdy sprawozdanie poddawane jest takiemu badaniu.

- jednostka inna: przeznaczona dla wszystkich jednostek innych niż banki, zakłady ubezpieczeń i zakłady reasekuracji, sporządzających zarówno jednostkowe, jak i skonsolidowane sprawozdania finansowe zgodnie z załącznikiem nr 1 UoR,
- jednostka mikro: stosowana przez jednostki przygotowujące sprawozdanie finansowe uproszczone, według załącznika nr 4 (jednostki mikro) lub załącznika nr 5 (jednostki małe),
- jednostka mała: stosowana przez jednostki przygotowujące sprawozdanie finansowe według załącznika nr 5 UoR,
- jednostka OP (organizacja pozarządowa): pobierana przez jednostki stosujące załącznik nr 6 UoR, dotyczy podmiotów określonych przez ustawę o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (art. 3 ust. 2. Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie),
- ASI (alternatywna spółka inwestycyjna): obowiązująca jednostki, o których mowa w art. 45 ust. 3b i 3c UoR, przygotowujące sprawozdanie finansowe według załącznika nr 1,
- skonsolidowana jednostka inna: przeznaczona dla jednostek sporządzających sprawozdanie zgodnie z załącznikiem nr 1 UoR, dotyczy spółek, których roczne sprawozdanie finansowe wchodzi w skład sprawozdania skonsolidowanego.

### *Etap III – podpisanie e-sprawozdania*

Sprawozdanie finansowe sporządzone w wersji elektronicznej jest opatrzone podpisem kwalifikowanym lub podpisem potwierdzonym profilem zaufanym ePUAP. Podpis elektroniczny składa osoba odpowiedzialna za prowadzenie ksiąg rachunkowych i kierownik jednostki. Zgodnie z art. 3 ust. 1 pkt 6 UoR<sup>6</sup> w przypadku organów wieloosobowych sprawozdanie muszą podpisać wszyscy członkowie na przykład zarządu lub wszyscy wspólnicy prowadzący spółkę.

### *Etap IV – zatwierdzanie e-sprawozdania*

Sprawozdanie finansowe przed zatwierdzeniem, w przypadku zobligowanych do tego jednostek, powinno zostać zbadane przez biegłego rewidenta. Badanie

---

<sup>6</sup> Pod pojęciem kierownika jednostki rozumie się członka zarządu lub innego organu zarządzającego, a jeżeli organ jest wieloosobowy – członków tego organu, z wyłączeniem pełnomocników ustanowionych przez jednostkę. W przypadku spółki jawnej i spółki cywilnej za kierownika jednostki uważa się wspólników prowadzących sprawę spółki, w przypadku spółki partnerskiej – wspólników prowadzących sprawę spółki albo zarząd, a w odniesieniu do spółki komandytowej i spółki komandytowo-akcyjnej – komplementariuszy prowadzących sprawę spółki. W przypadku osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą za kierownika jednostki uważa się tę osobę; do osób wykonujących wolne zawody przepis ten stosuje się odpowiednio. Za kierownika jednostki uważa się również likwidatora, a także syndyka lub zarządcę ustanowionego w postępowaniu restrukturyzacyjnym.

sprawozdań finansowych jednostek wpisanych do Krajowego Rejestru Sądowego musi mieć formę elektroniczną i musi być potwierdzone kwalifikowanym podpisem elektronicznym.

Zatwierdzenia sprawozdania finansowego dokonuje organ zatwierdzający danej jednostki. Organem zatwierdzającym może być zgromadzenie akcjonariuszy (dla spółek akcyjnych), zgromadzenie wspólników (dla spółki z ograniczoną odpowiedzialnością), wspólnicy (dla spółek jawnych, cywilnych, partnerskich czy komandytowych) oraz przedsiębiorca (w przypadku jednoosobowej działalności gospodarczej).

#### *Etap V – przesłanie e-sprawozdania do KRS lub KAS*

Podmioty, które są wpisane do KRS, przygotowane sprawozdania finansowe składają do KRS wykorzystując w tym celu system teleinformatyczny udostępniony przez Ministerstwo Sprawiedliwości. Natomiast jednostki nie zarejestrowane w KRS, ale prowadzące księgi rachunkowe, będące podatnikami podatku dochodowego od osób fizycznych, składają sprawozdania wraz z zeznaniem podatkowym do Krajowej Administracji Skarbowej za pomocą środków komunikacji elektronicznej.

Nieżłożenie sprawozdania finansowego w wyznaczonym terminie do KRS może skutkować otrzymaniem grzywny czy karą ograniczenia wolności (art. 79 pkt 4 UoR).

### **Korzyści wynikające z wprowadzenia e- sprawozdawczości**

Korzyści z wprowadzonych zmian powinni odnotować wszyscy odbiorcy sprawozdań finansowych, zarówno jednostki składające sprawozdania, organy administracji państwowej, jak i pozostali użytkownicy, w tym inwestorzy, konsumenci, klienci, dostawcy itd. Aby wszystkie jednostki obrotu gospodarczego mogły osiągnąć zamierzone korzyści z cyfryzacji sprawozdań finansowych to wprowadzona technologia musi spełniać liczne wymogi.

Implementowane rozwiązanie nie może być bardziej kosztochłonne niż dotychczasowe i to na każdym poziomie prac, tj. przygotowania, przekazania, udostępniania użytkownika informacji pochodzących ze sprawozdania finansowego. A zatem koszt przygotowania przez firmy e-sprawozdań powinien być niższy niż wcześniej obowiązujący model, tak samo jak koszt składania, przechowywania i udostępniania e-sprawozdań.

Sprawozdawczość cyfrowa powinna być łatwa w stosowaniu, tzn. należy dążyć do tego, aby jej zastosowanie nie wymagało posiadania szczególnych umiejętności z zakresu IT. Również aplikacje czy narzędzia wykorzystywane w tej technologii nie powinny stanowić przeszkody w jej stosowaniu.

Dla użytkowników informacji najważniejsze są korzyści wynikające z nieodpłatnego dostępu do informacji, szybkość wyrażona terminowością udostępniania sprawozdań finansowych i łatwość przeszukiwania sprawozdań w celu pozyskania odpowiedniej informacji.

Praktyka dowodzi, że ze względu na obowiązującą dzisiaj formę i sposób dostarczania sprawozdań dochodzi do ograniczenia kosztów. Automatyzacja procesu wpisu do rejestru informacji o złożeniu sprawozdania finansowego uwalnia do niedawna zaangażowane w ten proces kadry sądu, spadają koszty przechowywania dokumentów. Pozytywne skutki w postaci oszczędności czasu odnotowują organy administracji państwowej. Skrócił się czas potrzebny na przyjęcie, przechowywanie i udostępnianie sprawozdań finansowych przez sądy rejestrowe odpowiednim organom skarbowym. Dzięki użyciu formatów i struktur logicznych (plik HML) dochodzi do natychmiastowego przekazania sprawozdań do odpowiednich urzędów skarbowych, dzięki czemu jednostki nie muszą tych działań dodatkowo wykonywać.

Ważną zaletą wprowadzonych zmian jest przede wszystkim łatwy i nieodpłatny dostęp do sprawozdań finansowych dla wszystkich zainteresowanych stron. Jednostki będące w obrocie gospodarczym, jak dostawcy, klienci czy inwestorzy, w każdej chwili mogą skorzystać z informacji zawartych w sprawozdaniach finansowych. Przyjęta forma elektroniczna ułatwia również pracę kontrolną i statystyczną urzędom skarbowym.

## **Doświadczenia księgowych z przygotowania i składania e-sprawozdań**

Wprowadzone zmiany obowiązują od października 2018 r., można zatem dokonać wstępnej oceny funkcjonowania e-sprawozdawczości. W raporcie pt. *E (r) – ewolucja. Rok funkcjonowania e-sprawozdawczości finansowej w opinii księgowych* przygotowanym przez Stowarzyszenie Księgowych w Polsce przedstawiono najważniejsze wnioski płynące ze sporządzania e-sprawozdania. Badaniem objęto 914 respondentów odpowiedzialnych za przygotowanie e-sprawozdania. Grupę respondentów stanowili pracownicy firm świadczących usługi księgowe (49%), pracownicy działów księgowości: mikroprzedsiębiorstw (5%), małych firm (14%), średnich firm (18%) i dużych firm (8%). Pozostała grupa (2%) to pracownicy podmiotów, które badają sprawozdania i pracownicy podmiotów świadczących usługi doradztwa podatkowego.

Mimo, że regulacja weszła w życie w październiku 2018 r., co w praktyce oznaczało tylko kilka miesięcy na przygotowanie się firm do nowej formy raportowa-

nia, to przeprowadzone badanie potwierdziło zdanie większości, iż byli dobrze przygotowani do zmian (rysunek 1).

Ponad połowa respondentów (59%) udzieliła odpowiedzi, że poziom przygotowania do zmian był co najmniej umiarkowany, dobry lub bardzo dobry. Pozostała część grupy badanej (41%) wskazała, iż przygotowanie było na niskim bądź na bardzo niskim poziomie.

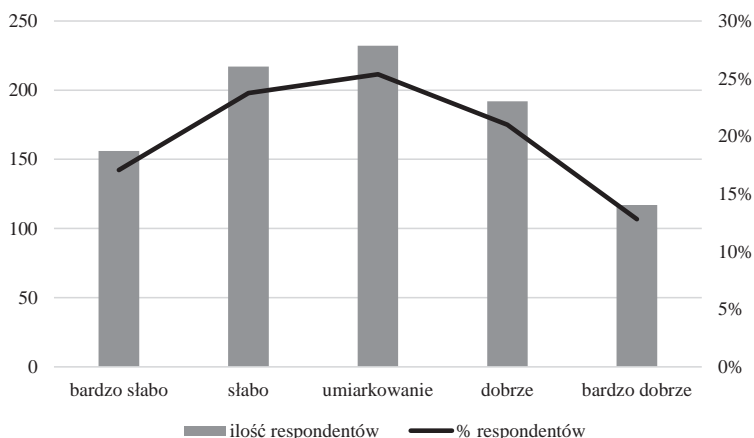
W badaniu tym respondenci byli również pytani o ocenę występujących trudności w poszczególnych etapach procesu e-sprawozdawczości (rysunek 2).

Problemy jakie towarzyszyły procesowi przygotowania i składania sprawozdania finansowego w wersji elektronicznej wystąpiły na każdym etapie u prawie 30% respondentów. To oznacza, że proces ten nie był trudny dla zdecydowanej większości firm zobligowanych do e-sprawozdań. Dwa etapy „Złożenie sprawozdania do KRS/KAS” i „Podpisanie e-sprawozdania” wyróżniły się pod względem trudności dla respondentów. Pozostałe wyniki poszczególnych etapów dowodzą, że proces ten nie stanowił większego problemu dla firm.

## Wpływ pandemii wirusa COVID-19 na e-sprawozdania finansowe za rok 2019

38

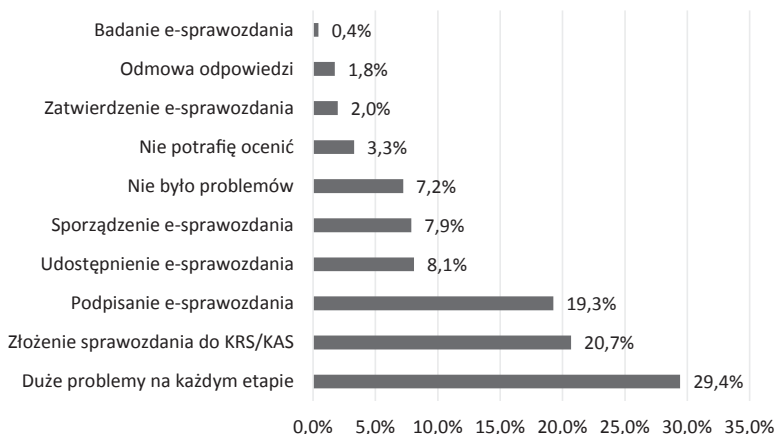
Sprawozdanie finansowe zawiera informacje, które dla użytkowników stanowią podstawę podejmowania różnego rodzaju decyzji. Obecnie panująca pandemia wirusa COVID-19 wpłynęła dwutorowo na e-sprawozdawczość.



**Rysunek 1.** Przygotowanie do wprowadzonych zmian w e-rachunkowości w opinii księgowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu *E(r) – ewolucja...* (SKWP 2019).





**Rysunek 2.** Problemy na poszczególnych etapach procesu przygotowania i składania e-sprawozdań.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu *E(r) – ewolucja...* (SKWP 2019).

Po pierwsze, pandemia utrudniła w 2019 r. przygotowanie sprawozdań finansowych w wersji elektronicznej w ustawowo narzuconych terminach. Pierwszym zagrożonym terminem był termin zatwierdzania sprawozdań finansowych<sup>7</sup>. Utrudnienia miały miejsce na etapie podpisania e-sprawozdania, który – nawet bez dodatkowych losowych wyzwań jak pandemia – nastęrczał problemów przedsiębiorcom w składaniu sprawozdań za rok 2018. Termin został wydłużony do 30 września 2020 r.

Po drugie, pandemia wpłynęła na działalność prawie wszystkich jednostek gospodarczych. Przygotowywane sprawozdania finansowe zawierają ważny element, jakim jest ocena kontynuacji działalności. Sporządzając sprawozdanie finansowe, jednostki je sporządzające deklarują przyjęcie założenia kontynuacji działania w niezmnieszonej istotnie zakresie (art. 5 ust. 2 UoR). Sprawozdanie finansowe to nie tylko zbiór informacji na temat zdarzeń, jakie miały miejsce w danym roku obrotowym, ale również zbiór informacji, których skutki uwidocznia się w kolejnych okresach sprawozdawczych. Pandemia może wpłynąć na wielkość sprzedaży, spadek wartości aktywów, wycenę aktywów finansowych (notowania giełdowe), kursy walut itd. Takie zdarzenia, które występują po dacie bilansowej (art. 54 UoR), a mogą wpłynąć istotnie na sytuację majątkowo-finansową jednostki i jej generowane wyniki finansowe, powinny być ujawnione w dodatkowych informacjach o objaśnieniach (Załącznik nr 1 ust. 6 pkt 2 UoR).

<sup>7</sup> W przypadku, gdy rok obrotowy pokrywa się z rokiem kalendarzowym jest to termin do 31 marca danego roku.

## Podsumowanie

Proces cyfryzacji rachunkowości wciąż postępuje, obejmując kolejne jej obszary. Od 2018 r. obowiązują e-sprawozdania finansowe, co oznacza, że dotychczasowe doświadczenia w przygotowaniu i składaniu w tej formie sprawozdań obejmuje dwa okresy sprawozdawcze – za rok 2018 i za rok 2019. Przejście z tradycyjnej formy papierowej na wersję elektroniczną sprawozdań finansowych nie stanowi problemu dla jednostek gospodarczych objętych tym obowiązkiem. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzone wśród księgowych. Respondenci wskazali jedynie dwa etapy w procesie e-sprawozdawczości, które utrudniały realizację tegoż procesu, czyli te związane z podpisywaniem i składaniem e-sprawozdań finansowych. Przygotowywane sprawozdania za rok 2019 trafiły na szczególny okres pandemii, kiedy to dodatkowo trudnymi etapami w analizowanym procesie mogły być podpisywanie i zatwierdzanie sprawozdań finansowych. Dlatego też terminy składania sprawozdań finansowych za rok 2019 zostały wydłużone.

Wprowadzone zmiany w zakresie obowiązku składania elektronicznych sprawozdań finansowych należy ocenić jako korzystne. Wdrożone rozwiązania ułatwiają dostęp do nieodpłatnych informacji wszystkim zainteresowanym. Odbiorcy informacji jak dostawcy, klienci, inwestorzy w każdej chwili mogą skorzystać z danych zawartych w sprawozdaniach finansowych, dokonywać porównania uzyskanych informacji odnosząc je czy to do swojej branży, czy też do konkurencyjnych jednostek gospodarczych. Również informacje płynące ze sprawozdań finansowych są wykorzystywane do celów statystyki gospodarczej, a obowiązująca elektroniczna formuła zmniejsza koszty i czas generowania informacji dla statystyki publicznej (np. GUS).

Podsumowując przyjęta forma elektroniczna ułatwia i przyspiesza realizację podstawowych funkcji sprawozdania finansowego, takich jak wspomniana wcześniej funkcja informacyjna, ale również funkcja kontrolna, pozwalająca ocenić stopień realizacji przyjętych wcześniej założeń przez daną jednostkę gospodarczą.

Kolejny, przyszły etap wdrażania e-sprawozdawczości dotyczy sprawozdań finansowych sporządzanych według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej, dla których obecnie trwają prace nad przygotowaniem odpowiedniej struktury logicznej i formatu.

## Bibliografia

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2017/1132 z dnia 14 czerwca 2017 roku w sprawie niektórych aspektów prawa spółek [dok. elektr.], <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017L1132&from=PL> [odczyt: 14.01.2020].

- ESMA (2017), *Final Report on the RTS on the European Single Electronic Format* [dok. elektr.], [https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/library/esma32-60-204\\_final\\_report\\_on\\_rts\\_on\\_esef.pdf](https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/library/esma32-60-204_final_report_on_rts_on_esef.pdf) [odczyt: 24.02.2020].
- Kędzior M., Grabiński K. (2018), *Forma prezentacji informacji w sprawozdaniach finansowych a ich użyteczność – przegląd wybranych badań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 2 (974), s. 41–59.
- Marcinkowska E., Stronczek A., Sawicka J. (2018), *Rachunkowość finansowa. Ewidencje i sprawozdawczość*, CeDEWu, Warszawa.
- SKWP (2019), *E (r) – ewolucja. Rok funkcjonowania e-sprawozdawczości finansowej w opinii księgowych*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce – Oddział Wielkopolski [dok. elektr.], [https://skwp.pl/content/uploads/2019/12/erewolucja\\_raport\\_SKWP.pdf](https://skwp.pl/content/uploads/2019/12/erewolucja_raport_SKWP.pdf) [odczyt: 14.01.2020].
- Ustawa z dnia 29 września o rachunkowości (Dz.U. z 2019 r, poz. 351 ze zm.).
- Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym (Dz.U. z 2019 r. poz. 1500 ze zm.).
- Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz.U. z 2019 r. poz. 1387 ze zm.).
- Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz.U. z 2019 r. poz. 865 ze zm.).
- Ustawa z dnia 10 września 1999 r. Kodeks karny skarbowy (Dz.U. z 2018 r. poz. 1958 ze zm.).
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2003 r. poz. 873 ze zm.).
- Wójtowicz T. (2015), *Aspekty praktyczne użyteczności sprawozdań finansowych*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 82, nr 138, s. 167–180.



---

## **ROZDZIAŁ 3**

### **WYKORZYSTANIE STRON INTERNETOWYCH JAKO NARZĘDZIA KOMUNIKACJI Z TURYSTAMI PRZEZ NADBAŁTYCKIE PORTY JACHTOWE**

---

#### **Ewa Hącia**

Akademia Morska w Szczecinie

[e.hacia@am.szczecin.pl](mailto:e.hacia@am.szczecin.pl)

ORCID: 0000-0003-4865-7901

#### **Aleksandra Łapko**

Akademia Morska w Szczecinie

[a.lapko@am.szczecin.pl](mailto:a.lapko@am.szczecin.pl)

ORCID: 0000-0003-0235-6329

## **Wykorzystanie stron internetowych jako narzędzia komunikacji z turystami przez nadbałtyckie porty jachtowe**

### STRESZCZENIE

Celem rozdziału jest przedstawienie wyników badań treści stron internetowych nadbałtyckich portów jachtowych. Postawiono hipotezę badawczą, że narzędzie, jakim jest strona internetowa, w bardzo niewielkim stopniu jest wykorzystywane przez porty jachtowe, jednakże obserwuje się pozytywne zmiany w tym zakresie. Badaniu poddano polskie porty leżące wzdłuż wybrzeża Bałtyku, na terenie dwóch województw: zachodniopomorskiego i pomorskiego. Ocena stron internetowych portów została przeprowadzona według przyjętych kryteriów w aspekcie ich przydatności dla potencjalnych turystów w 2018 i 2020 r., co pozwoliło na wskazanie zmian w tym zakresie. Wykorzystano takie metody badawcze, jak obserwacja teoretyczno-analityczna połączona z eksploracją stron internetowych oraz metoda bonitacji punktowej, a także przeprowadzono analizę porównawczą otrzymanych wyników.

**Słowa kluczowe:** port jachtowy, narzędzie komunikacji, strony internetowe, promocja, turysta

## **The utilization of websites as a communication tool with tourists by the Baltic yacht ports**

### SUMMARY

The aim of the chapter is to present the results of research on the content of websites owned by the Baltic yacht ports. A research hypothesis has been made that yacht ports very rarely use the tool which is a website, however positive changes are observed in this field. The research covered Polish yacht ports along the Baltic coast in the areas belonging to two regions: West Pomerania and Pomerania. The assessment of port websites was carried out according to the adopted criteria in terms of their suitability for potential tourists in 2018 and 2020, which allowed to indicate changes. Research methods such as theoretical and analytical observation combined with the exploration of websites and the point bonitation method were used. A comparative analysis of the results obtained was also carried out.

**Keywords:** yacht port, communication tool, websites, promotion, tourist

## Wstęp

Według danych GUS w 2019 r. dostęp do Internetu w Polsce posiadało 86,7% gospodarstw domowych i było to o 2,5 p.p. więcej niż w roku poprzednim (GUS 2019). Z całą pewnością można założyć, że w 2020 r. w obliczu pandemii koronawirusa COVID-19, kiedy to wiele osób zostało zmuszonych do pracy zdalnej i w taki właśnie sposób odbywało się nauczanie, odsetek ten wzrósł. Internet jest dla wielu osób nie tylko narzędziem wykorzystywanym w pracy, ale także miejscem robienia zakupów i podstawowym źródłem informacji. Jest on również wykorzystywany (zwłaszcza przez młodsze pokolenia) jako narzędzie pomocne w planowaniu wyjazdów turystycznych. W 2015 r. w tym celu korzystało z niego 42% użytkowników (Deloitte 2015) i można założyć, że liczba ta w kolejnych latach wzrosła. Warto zauważyć, że proces poszukiwania informacji stanowi istotny czynnik w procesie decyzyjnym dotyczącym korzystania z danej usługi turystycznej (Buhalis i Law 2008). Rynek usług przeżywa gwałtowny wzrost, a co za tym idzie – panuje na nim olbrzymia konkurencja (Gummesson 2007). Ze względu na dużą dostępność i szeroki zasięg oddziaływania posiadanie odpowiednio skonstruowanej i na bieżąco aktualizowanej strony internetowej stało się dla oferentów usług turystycznych jednym z podstawowych narzędzi komunikacji z potencjalnymi konsumentami. Strony internetowe są platformami promocji, sprzedaży i dystrybucji (Benevolo i Spinelli 2016).

Wykorzystanie Internetu do komunikacji marketingowej daje różnego rodzaju podmiotom możliwość pozyskiwania klientów i budowania ich lojalności (Armendia-Muneta 2014). Internet może być użyty nie tylko jako dodatkowy kanał przekazywania informacji o przedsiębiorstwie, ale także do interaktywnej komunikacji zwiększającej efektywność działań promocyjnych, czy też w celach handlowych (Frąckiewicz 2006; Gołąb-Andrzejak 2016). Ma to ogromne znaczenie dla przedsiębiorstw usługowych, również tych z branży turystycznej, do których zalicza się porty jachtowe. Rynek usług przeżywa gwałtowny wzrost, a co za tym idzie – panuje na nim olbrzymia konkurencja (Gummesson 2007).

W ostatnim dziesięcioleciu w Polsce widoczny jest wzrost zainteresowania uprawianiem turystyki żeglarskiej. Niewątpliwie mają na to wpływ zmiany ilościowe i jakościowe dotyczące portów jachtowych. W województwie zachodniopomorskim nastąpił dynamiczny rozwój portów, który wynika z realizacji projektu Zachodniopomorski Szlak Żeglarski – sieć portów turystycznych Pomorza Zachodniego. W efekcie powstało lub też przeszło gruntowną modernizację blisko czterdzieści portów oraz przystani żeglarskich Pomorza Zachodniego, skupionych wzdłuż Odry, Zalewu Szczecińskiego oraz Bałtyku. Wszystkie porty jachtowe

leżące na terenie województwa zachodniopomorskiego, które poddano badaniu na potrzeby artykułu, należą do Zachodniopomorskiego Szlaku Żeglarskiego.

Korzystne zmiany widoczne są także wśród portów zaliczanych do województwa pomorskiego. Tam z kolei realizowany był projekt Pętla Żuławska (obejmujący również województwo warmińsko-mazurskie), w wyniku którego wybudowano liczne porty i przystanie jachtowe wzdłuż Wisły, Martwej Wisły, Szkarpawy, Wisły Królewieckiej, Nogatu, Wisły Śmiałej, Wielkiej Świętej – Tugi, Motławy, Kanału Jagiellońskiego, rzeki Elbląg i Pasłęki, a także na Zalewie Wiślanym (Pętla Żuławska 2020). Do Pętli Żuławskiej zalicza się między innymi port w Piaskach, który poddany został badaniom. Do rozwoju portów przyczyniła się bez wątpienia dostępność funduszy unijnych, które pozwoliły na sfinansowanie większości inwestycji infrastrukturalnych. Zaczęto również dostrzegać potencjalne korzyści dla regionu, jakie mogą wynikać z rozwoju turystyki żeglarskiej (Owczarski 2011). Obecnie Zachodniopomorski Szlak Żeglarski jest jednym ze sztandarowych produktów turystycznych województwa zachodniopomorskiego i bez wątpienia największą inwestycją przeprowadzoną na rzecz rozwoju żeglarstwa w Polsce.

Regiony i organizacje odpowiedzialne zarówno za Zachodniopomorski Szlak Żeglarski, jak i za Pętlę Żuławską, w ramach zarządzania nimi, podejmują szereg działań o charakterze marketingowym. Poszczególne porty powinny jednak zadbąć o narzędzia do samodzielnej komunikacji z potencjalnymi turystami, uzupełniając tym samym istniejący przekaz.

Zaznaczyć należy, że różne aspekty funkcjonowania portów jachtowych w Polsce, w tym również marketingowe, bardzo rzadko bywają przedmiotem badań naukowych.

W wyniku naturalnego następstwa pokoleń wśród żeglarzy rośnie liczba osób urodzonych w końcówce lat 80. i w latach 90. XX w. Pokolenie to w literaturze naukowej bywa różnie nazywane: pokoleniem Y, milenialsami albo pokoleniem Tech (Kolnhofer-Derecskei, Reicher i Szeghegyi 2017). Zgodnie z ogólną charakterystyką tego pokolenia jego reprezentanci są osobami ambitnymi, ciekawymi i niecierpliwymi. Preferowanym przez nich sposobem komunikacji są maile, portale społecznościowe, komunikatory tekstowe. Internet pojawił się kiedy byli mali, jest więc dla nich naturalnym narzędziem (Gures, Inan i Arslan 2018). Przybywa również przedstawicieli pokolenia Z, czyli osób urodzonych w pierwszej dekadzie XXI w., zwanych również pokoleniem Facebooka. Pokolenie to nie zna świata bez Internetu. Ich świat jest właśnie w Internecie, tam zawierają znajomości i mają setki kontaktów. Tam też zdobywają wszystkie informacje i chętnie sami dzielą się swoją wiedzą i opiniami na temat różnych produktów (również turystycznych) na portalach społecznościowych (Csobanka 2016). Nie można ignorować tego trendu.



Dla młodych żeglarzy technologie cyfrowe i natychmiastowy dostęp do informacji są czymś naturalnym, dlatego też wykazują oni dużą otwartość na możliwość korzystania z nowych aplikacji dedykowanych żeglarzom (Raport 2016). W rankingu popularności najczęściej odwiedzanych przez żeglarzy stron, portali i serwisów internetowych pierwsze miejsce zajmuje Facebook (Raport 2016). Wynika to z faktu, iż planując wyjazd i czarter badani żeglarze najczęściej właśnie tam szukają rekomendacji znajomych (Raport 2016). Podmioty odpowiedzialne za kreację produktów turystyki żeglarskiej (zarówno porty jachtowe, jak i inne podmioty znajdujące się poza nimi) muszą wykorzystywać nowoczesne technologie do komunikacji z tymi turystami. Tradycyjne, drukowane przewodniki turystyczne, ogłoszenia prasowe, a nawet przekazy radiowe oraz telewizyjne nie trafią do przedstawicieli pokoleń Y i Z. Ludzie ci szukają informacji w Internecie i tam powinni ją znaleźć. Dodatkowo należy wziąć pod uwagę internacjonalizację rynku turystyki żeglarskiej, która wymaga przygotowywania przekazów w wielu językach.

Podstawowymi narzędziami komunikacji z klientami i jednocześnie najprostszymi narzędziami komunikacji, jakie zapewnia Internet, są strony internetowe. Na całym świecie istnieje ich obecnie ponad 1,24 mld (Vpnmentor 2018) i liczba ta sukcesywnie rośnie. Dlatego też ich wygląd, zawartość i konstrukcja powinny być dokładnie przemyślane. Jak zauważa K. L. Keller (2009), od razu po „otwarciu” strony internetowe powinny sprawiać wrażenie atrakcyjnych i estetycznych, a ich zawartość powinna zachęcać do ponownego odwiedzania. Bardzo ważne jest też dostosowanie stron do użytkowania przez obcokrajowców, np. przez możliwość wyboru różnych wersji językowych. Jest to niezwykle istotne, ponieważ Internet jest medium globalnym, a więc każda zamieszczona informacja potencjalnie adresowana jest do odbiorców z różnych krajów (Wymbs 2000).

Celem rozdziału jest przedstawienie wyników cyklicznego badania stron internetowych posiadanych przez nadbałtyckie porty jachtowe. Były one oceniane pod względem wybranych kryteriów, pozwalających na określenie stopnia przydatności strony internetowej portu dla turystów z uwzględnieniem kompleksowości zawartych informacji, aktualności, a także dostosowania do potrzeb różnych grup użytkowników.

## **Metodyka badania**

Na potrzeby rozdziału postawiono hipotezę badawczą, że narzędzie, jakim jest strona internetowa, jest w bardzo niewielkim stopniu wykorzystywane przez porty jachtowe, jednakże obserwuje się pozytywne zmiany w tym zakresie.

Prowadząc badania skoncentrowano się na polskich portach leżących wzdłuż wybrzeża Bałtyku, na terenach przynależnych do dwóch województw: zachodniopomorskiego i pomorskiego. Były to porty w Świnoujściu, Dziwnowie, Mrzeżynie, Dźwirzynie, Kołobrzegu, Darłowie, Ustce, Rowach, Łebie, Władysławowie, Jastarni, Helu, Pucku, Gdyni, Sopocie, Gdańsku, Krynicy Morskiej i w Piaskach.

Badania polegały na ocenie treści stron internetowych portów według przyjętych kryteriów (tabela 1), tworzących oryginalne narzędzie badawcze. Kryteria zostały zaproponowane przez autorki rozdziału na podstawie własnego doświadczenia, związanego z uprawianiem żeglarstwa, i służyły określeniu przydatności tych stron dla potencjalnych turystów poszukujących informacji o danym porcie i dostępnych na jego terenie usługach. Wykorzystano przy tym takie metody badawcze, jak obserwacja teoretyczno-analityczna połączona z eksploracją stron

**Tabela 1.** Kryteria oceny treści stron internetowych portów jachtowych

<b>Symbol kryterium</b>	<b>Opis kryterium</b>
K1	Istnienie bezpośredniej strony internetowej.
K2	Dostępność wykazu usług oferowanych na terenie danego portu jachtowego.
K3	Dostępność planu/mapy portu.
K4	Dostępność cennika zawierającego informacje o cenach poszczególnych usług świadczonych na terenie danego obiektu.
K5	Dostępność aktualności, czyli na bieżąco zamieszczanych informacji dotyczących wydarzeń mających miejsce na terenie portu lub też innych informacji, które mogą wpływać na wybór danego portu przez potencjalnych turystów.
K6	Dostępność informacji dotyczących udogodnień dla osób niepełnosprawnych, które ułatwiałyby pobyt w porcie tej grupie turystów.
K7	Tłumaczenie strony na języki obce umożliwiające obcokrajowcom zapoznanie się z ofertą portu.
K8	Informacja o atrakcjach turystycznych dostępnych w pobliżu danego portu, która może stanowić czynnik decydujący o uwzględnieniu go w planie rejsu.
K9	Informacja o numerze telefonu do portu, która może być istotna dla osób chcących prosić o pomoc podczas manewrów w porcie lub też osób, które chciałyby zasięgnąć dodatkowych informacji dotyczących samego obiektu i świadczonych usług.
K10	Dodatkowe materiały, takie jak filmy i zdjęcia, które uwiarygodniają opis zawarty na stronie internetowej.

*Źródło:* opracowanie własne.

internetowych oraz metodę bonitacji punktowej. Ze względu na to, że badanie zostało przeprowadzone w 2018 r. i ponownie w 2020 r. dokonano także analizy porównawczej otrzymanych wyników.

Kryteria oceniane były w systemie binarnym, tj. 1 – oznacza spełnienie, a 0 – niespełnienie. Na potrzeby badania zastosowano odmianę metody bonitacji punktowej (Kaczmarek, Stasiak i Włodarczyk 2010). W tym przypadku spełnienie kryterium oznacza przyznanie 1 punktu. Suma uzyskanych punktów pozwoliła na określenie stopnia przydatności strony internetowej portu dla turystów. Określono pięć różnych jego poziomów, mianowicie: bardzo niski (1–2), niski (3–4), średni (5–6), wysoki (7–8), bardzo wysoki (9–10). Na tej podstawie dokonano grupowania portów. Poza tym przeprowadzono analizę zastosowanych kryteriów pod względem liczby portów, które je spełniają.

## Wyniki badania

Na podstawie wyników uzyskanych metodą bonitacji punktowej w odniesieniu do wybranych portów jachtowych dokonano ich klasyfikacji według poziomu przydatności strony internetowej dla turystów w 2018 i 2020 r. (tabela 2). Użyte typologie wskazują na zmiany jakie zaszły w tym zakresie na przestrzeni dwóch lat. Porty, w przypadku których zmieniła się łączna liczba punktów, zostały zaznaczone w tabeli pochyłym drukiem (kursywą).

W 2018 r. w przypadku czterech portów (Mrzeżyno, Dźwirzyno, Rowy, Władysławowo) łączna suma punktów wyniosła 0, stąd nie zostały one zaklasyfikowane do żadnej grupy. Natomiast w 2020 r. były to już tylko dwa porty (Mrzeżyno i Rowy).

Najliczniejsze klasy w 2018 r. to druga i trzecia, czyli niski i średni poziom przydatności stron internetowych, natomiast tylko cztery porty zaliczono do klas czwartej i piątej. Sytuacja w 2020 r. zmieniła się pod tym względem na korzyść. Obie najwyższe klasy nadal charakteryzują się wysoką liczebnością, natomiast dodatkowo klasa czwarta, tj. o wysokim poziomie przydatności, powiększyła się o dwa porty. Jednym z nich jest Port Jachtowy w Dziwnowie, którego łączna ocena wzrosła najbardziej – aż o 6 punktów. Warto tu również wspomnieć, że jest to związane z faktem pojawienia się bezpośredniej strony internetowej tego portu (kryterium K1). Jest to zgodne z twierdzeniem wspomnianego już K. L. Kellera, że strona zaraz po „otwarciu” powinna już być na tyle przydatna, żeby zachęcić do ponownego odwiedzenia (strony internetowej, a może i samego portu). Do tej samej grupy zaliczono także Marinę Yacht Park w Gdyni, która nie podlegała badaniu w 2018 r. z uwagi na to, że inwestycja ta została zakończona dopiero

**Tabela 2.** Klasyfikacja portów jachtowych według stopnia przydatności strony internetowej dla turystów w 2018 i 2020 r.

Klasa	Poziom przydatności strony internetowej dla turystów	Nazwa portu	
		2018 r.	2020 r.
1.	bardzo niski (1–2)	Przystań Piaski (1) Port Jachtowy Dziwnów (2)	<i>Przystań Piaski (2)</i> <i>Przystań Jachtowa w Dźwirzynie (2)</i>
2.	niski (3–4)	Port Ustka (3) Marina Jastarnia (3) Port Jachtowy Basen Północny Świnoujście (4) Port Krynica Morska (4)	Port Ustka (3) <i>Port Władysławowo (3)</i> Port Jachtowy Basen Północny Świnoujście (4) Port Krynica Morska (4) <i>Przystań Jachtowa Marina Gdańsk (4)</i>
3.	średni (5–6)	Port Darłowo (5) Przystań Jachtowa Puck (6) Marina Sopot (6) Przystań Jachtowa Marina Gdańsk (6)	<i>Marina Jastarnia (5)</i> Port Darłowo (5) Przystań Jachtowa Puck (6) Marina Sopot (6)
4.	wysoki (7–8)	Marina Hel (7) Marina Gdynia (7) Port Jachtowy w Łebie (8)	Marina Hel (7) Marina Gdynia (7) Port Jachtowy w Łebie (8) <i>Port Jachtowy Dziwnów (8)</i> <i>Marina Yacht Park w Gdyni (8)*</i>
5.	bardzo wysoki (9–10)	Marina Solna Kołobrzeg (9)	Marina Solna Kołobrzeg (9)

\* Marina Yacht Park w Gdyni jako osobny port jachtowy został dodany do badania w 2020 r. ponieważ został otwarty w 2019 r.

Źródło: opracowanie własne.

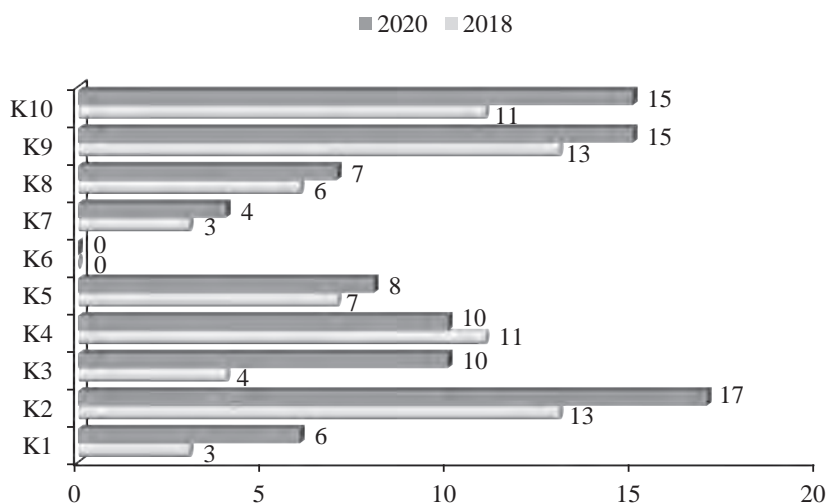
w 2019 r. i wraz z uruchomieniem portu od razu powstała jego strona internetowa (również tu potwierdza się stanowisko K. L. Kellera).

Najwyższy wynik uzyskała Marina Solna Kołobrzeg (woj. zachodniopomorskie). W klasie o wysokim poziomie przydatności znalazły się głównie porty położone na terenie województwa pomorskiego – trzy w 2018 r., a cztery w 2020 r.

Jedyną negatywną zaobserwowaną zmianą jest przypadek Przystani Jachtowej Marina Gdańsk, której łączna liczba punktów spadła o dwa. Jednakże ocenio-

na w 2020 r. strona jest stroną bezpośrednią i funkcjonuje równolegle z tą badaną w 2018 r., która jest jedną z zakładek na stronie Gdańskiego Ośrodka Sportu.

Na rysunku 1 przedstawiono łączną liczbę punktów uzyskanych przez wszystkie porty w ramach każdego kryterium oddzielnie. Warto zwrócić uwagę, że jedynym kryterium, które nie zostało spełnione w badanych portach, to dostępność informacji dotyczących udogodnień dla osób niepełnosprawnych, co miało miejsce nawet w porcie, który osiągnął najwyższą liczbę punktów. Można to uznać za niedopatrzenie chociażby ze względu na zjawisko starzenia się społeczeństw europejskich, w wyniku którego obserwowany jest wzrost średniego wieku osób uprawiających żeglarstwo – przykładowo w Niemczech w 2016 r. wyniósł on 60 lat (GA-MA 2018), również w Polsce widoczna jest w tym zakresie tendencja rosnąca. Osoby starsze charakteryzują się często obniżoną sprawnością fizyczną, która pociąga za sobą konieczność korzystania ze specjalnych udogodnień na terenie portów. Dodatkowo należy uwzględnić dużą i ciągle rosnącą grupę żeglarzy niepełnosprawnych, której członkowie, planując trasę rejsu, kierują się bezpieczeństwem i wygodą korzystania z portów jachtowych. Informacje o dostępności udogodnień albo chociaż deklaracja, że port jest przyjazny osobom z różnymi formami niepełnosprawności, mogłyby przyczynić się do wzrostu zainteresowania danym obiektem. Jednak bez pogłębionych badań trudno jest określić, czy brak



**Rysunek 1.** Liczba portów spełniających poszczególne kryteria (K1–K10) w badaniach w 2018 i 2020 r.

*Źródło:* opracowanie własne.

takich informacji wynika z braku udogodnień, czy jest tylko zwykłym niedopatrzaniem. Warto tu zwrócić uwagę na istnienie tendencji informowania o udogodnieniach dla niepełnosprawnych, np. na mapach Google, gdzie wprowadzane są oznakowania obiektów przyjaznych dla niepełnosprawnych (Grodecka 2020). Niestety takie działania jeszcze nie są obecne w Polsce, ale być może to tylko kwestia czasu.

Kryteriami, które zostały spełnione w niemal wszystkich portach w 2018 r., były: dostępność wykazu usług (K2) oraz informacja o numerze telefonu do portu (K9). Numer telefonu umieszczany był najczęściej razem z adresem w zakładce dane kontaktowe. Podobnie było w 2020 r. Wzrosła popularność umieszczania na stronach internetowych dodatkowych materiałów, takich jak filmy i zdjęcia (K10).

Jeżeli chodzi o wykaz usług, to w różnych portach zaobserwowano różne sposoby jego prezentacji. Najczęściej wybrane usługi wymieniane były na głównej stronie lub podstronie portu, stanowiąc część opisu obiektu, a pozostałe odnaleźć można było w cennikach – takie rozwiązania przyjęto między innymi w Świnoujściu i Łebie. W przypadku Kołobrzegu na głównej stronie portu zostały umieszczone aktywne ikony ze zdjęciami, po ich kliknięciu pojawiał się szczegółowy opis wybranych usług, takich jak: czarter jachtów lub szkoła nurkowania.

Zastanawia dominujący brak tłumaczeń stron internetowych portów na języki obce (K7) – tłumaczenia takie występowały jedynie na trzech stronach internetowych w 2018 r. i czterech w 2020 r. (w przypadku portów o wysokim i bardzo wysokim poziomie przydatności). Można to uznać za duże niedopatrzanie chociażby ze względu na fakt, że badane porty leżą na wybrzeżu Bałtyku, a więc są przyległe do akwenu transgranicznego. Obiekty te mają znakomite warunki do tego, aby przyciągać do siebie turystów zagranicznych np. z Niemiec, Szwecji czy Rosji.

Bardzo ciekawy jest wynik badania dotyczący pierwszego kryterium (K1), czyli istnienia własnej (bezpośredniej) strony internetowej. Mogłoby się wydawać, że w dobie powszechnego dostępu do Internetu posiadanie przez obiekty usługowe stron internetowych jest już ogólnie przyjętym standardem. W tym jednak przypadku tylko trzy z badanych obiektów posiadały własną stronę internetową w 2018 r. Najczęściej informacje zamieszczane były w zakładkach na stronach poszczególnych gmin, ośrodków lub portów handlowych, które są operatorami badanych portów jachtowych. Ich odnalezienie przez osoby potencjalnie tym zainteresowane nie jest więc proste. Turyści, poszukując portu jachtowego, zazwyczaj nie wiedzą, kto jest jego operatorem i szukają stron bezpośrednich. W tym przypadku sytuacja uległa polepszeniu, ponieważ w 2020 r. już sześć portów miało własną stronę.

Kryterium, które „uległo największej poprawie” w przeciągu analizowanych dwóch lat jest dostępność na stronie internetowej planu/mapy portu (K3). W 2020 r. te informacje zamieściła ponad połowa badanych portów.

## Zakończenie

Przeprowadzone badania i zaprezentowane w niniejszym rozdziale wyniki potwierdzają postawioną hipotezę badawczą. Porty jachtowe w niewielkim stopniu wykorzystują strony internetowe jako narzędzie komunikacji z potencjalnymi klientami, jednak obserwuje się pozytywne zmiany w tym zakresie. Badania prowadzone w dwuletnim odstępie czasowym (w roku 2018 i 2020) pozwalają stwierdzić, że liczba portów jachtowych, których użyteczność stron internetowych uznano za średnią lub wysoką, wzrosła z siedmiu do dziewięciu. Wciąż jednak wiele portów nie wykorzystuje możliwości komunikacji z turystami jakie daje Internet. Jest to zastanawiające, ponieważ zastosowanie tego narzędzia jest już powszechne, a dla wielu osób stanowi ono podstawowe i oczywiste źródło informacji podczas planowania wyjazdów turystycznych (w tym rejsów żeglarskich), a także zarządzania czasem w podróży. Trzeba jednocześnie zaznaczyć, że kryteria oceny stron internetowych odnosiły się jedynie do istnienia lub nie poszczególnych treści. Nie oceniano formy ich prezentowania, pozycjonowania stron w zasobach Internetu, łatwości i intuicyjności obsługi ani wyglądu, a – ze względu na przekaz marketingowy – są to zagadnienia również istotne.

Przeprowadzone badania pozwoliły stwierdzić, że:

- wciąż tylko nieliczne porty posiadają własną stronę internetową,
- oceniane strony były mało funkcjonalne dla użytkowników spoza Polski, ponieważ w większości nie były tłumaczone na języki obce – należy uznać to za poważne niedopatrzenie; wszystkie porty jachtowe poddane badaniu, ze względu na swoje położenie, posiadają duży potencjał w zakresie obsługi żeglarzy zagranicznych,
- nie poprawiła się dostępność treści ułatwiających planowanie tras rejsów osobom niepełnosprawnym – wciąż informacje o posiadanych udogodnieniach są na stronach internetowych portów dużą rzadkością,
- zauważono progres dotyczący zawartości treści graficznych, takich jak plany/mapy portów oraz filmy i zdjęcia – należy to uznać za bardzo pozytywną zmianę – z pewnością są to elementy ułatwiające podjęcie decyzji turystycznych oraz późniejsze korzystanie z usług danego portu.

Zaznaczyć należy, że w badaniu analizowano jedynie strony internetowe bezpośrednio dotyczące danego portu. Jednakże część z badanych portów należy do Zachodniopomorskiego Szlaku Żeglarskiego czy też Pętli Żuławskiej i – jako że większość z badanych portów objęta była obszarem realizacji jednego lub drugiego projektu – informacje o portach znajdują się na stronach Szlaku lub Pętli.

Dodatkowo porty w Internecie promowane są dzięki różnym inicjatywom realizowanym w ramach międzynarodowej współpracy w wymiarze transgranicznym, transnarodowym i międzyregionalnym. Fakt ten można uznać za pewną lukę badawczą, jednak obecność informacji o analizowanych portach na stronach różnych organizacji nie powinna zastępować inicjatyw własnych. Indywidualne strony internetowe prowadzone przez porty są ich wizytówkami. Można się spodziewać, że potencjalni turyści, chcąc znaleźć informacje o danym obiekcie, będą szukać strony bezpośredniej, a nie przez strony projektowe. Coraz bardziej rozbudowane strony internetowe portów jachtowych mogą odgrywać istotną rolę w procesie zarządzania nimi.

Jak wspomniano wcześniej stosunkowo rzadko w literaturze naukowej można napotkać badania dotyczące podejmowanych przez porty działań marketingowych oraz wykorzystywanych do tego narzędzi. W tym kontekście można uznać, że wyniki zaprezentowane w artykule wypełniają lukę teoretyczną dotyczącą tych zagadnień. W przyszłości planowana jest kontynuacja badań. Pozwoli to także na obserwację i interpretację zmian w zakresie ewolucji podejmowanych działań przez porty. Zaprezentowane analizy mogą również odegrać istotną rolę w procesie podejmowania decyzji marketingowych przez podmioty zarządzające portami.

## Bibliografia

- Armendia-Muneta M. E. (2014), *An Overview of the Main Innovations in E-Marketing* [w:] Tsotsos R. H., Goldsmith R. E. (red.), *Strategic Marketing in Tourism Services*, Emerald, United Kingdom.
- Benevolo C., Spinelli R. (2016), *Web communication by Italian tourist ports: a websites quality assessment exercise*, ICOT2016, New Challenges and Boundaries in Tourism: Policies, Innovations and Strategies, Naples, 29-6/2-7-2016.
- Buhalis D., Law R. (2008), *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet. The state of eTourism research*, „Tourism Management”, nr 29 (4), s. 609–623.
- Csobanka Z. E (2016), *The Z Generation*, „Acta Technologica Dubnicae”, t. 6 (2), s. 66.
- Deloitte (2015), *Internet zmienia branżę turystyczną* [dok. elektr.], [www.polskaszerokopasmowa.pl/trendy/artykuly/internet-zmienia-branze-turystyczna.html](http://www.polskaszerokopasmowa.pl/trendy/artykuly/internet-zmienia-branze-turystyczna.html) [odczyt: 3.06.2018].
- Frąckiewicz E. (2006), *Marketing internetowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- GA-MA Consulting GmbH (2018), *Raport: Marinas for „Best Agers” – Requirements as a result of the demographic change – a baseline study*.
- Gołąb-Andrzejak E. (2016), *Konsumenci pokolenia Y – nowe wyzwanie dla komunikacji marketingowej*, „Handel Wewnętrzny”, nr 2 (361), s. 140–151.
- Grodecka M. (2020.05.25), *Mała ikonka, a zmienia wiele. Mapy Google wyraźniej oznaczą miejsca przyjazne dla użytkowników na wózkach* [dok. elektr.], <https://www.spidersweb.pl/2020/05/google-maps-niepelnospawni.html> [odczyt: 28.05.2020].



- Gummesson E. (2007), *Exit services marketing – enter service marketing*, „The Journal of Customer Behaviour”, nr 6 (2), s. 113–141.
- Gures N., Inan H., Arslan S. (2018), *Assesing the self service technology usage of Y-Generation in airline services*, „Journal of Air Transport Management”, t. 71, s. 215.
- GUS (2019), *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2019 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa [dok. elektr.], <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-w-2019-roku,2,9.html> [odczyt: 26.05.2020].
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B. (2010), *Produkt turystyczny – pomysł, organizacja, zarządzanie*, PWE, Warszawa, s. 64.
- Keller K. L. (2009), *Building strong brands in a modern marketing communications environment*, „Journal of Marketing Communications”, nr 15 (2–3), s. 139–155.
- Kolnhofer-Derecskei A., Reicher R. Zs., Szeghegyi A. (2017), *The X and Y Generations' Characteristics Comparison*, „Acta Polytechnica Hungarica”, t. 14, nr 8, 2017, s. 107.
- Owczarski P. (2011), *Żeglarstwo na Pomorzu Zachodnim*, Wydawnictwo Pro-Graf, Szczecin.
- Pęta Żuławska (2020), [dok. elektr.], [petla-zulawska.pl](http://petla-zulawska.pl) [odczyt: 26.05.2020].
- Raport (2016), *Polski rynek żeglarski* [dok. elektr.], [http://portalzeglarski.com/news\\_sailportal,6699.html](http://portalzeglarski.com/news_sailportal,6699.html) [odczyt: 26.05.2020].
- Vpnmentor (2018), *Trendy internetowe 2018 – Infografiki statystyki i fakty* [dok. elektr.], <https://pl.vpnmentor.com/blog/internet-trends-stats-facts-u-s-worldwide/> [odczyt: 25.05.2020].
- Wymbs C. (2000), *How e-commerce is transforming and internationalizing service industries*, „Journal of Services Marketing”, t. 14, nr 6, s. 463–478.



---

**ROZDZIAŁ 4**

ODBIORCA USŁUG UZDROWISKOWYCH  
JAKO E-RECENZENT  
PROPOZYCJI WARTOŚCI DLA KLIENTA

---

**Agnieszka Kabalska**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

akabalska@zarz.agh.edu.pl

ORCID: 0000-0002-9646-3469

## **Odbiorca usług uzdrowiskowych jako e-recenzent propozycji wartości dla klienta**

### STRESZCZENIE

W ostatnich latach sektor uzdrowiskowy w Polsce podlegał wielu ważnym przemianom związanym m.in. z rosnącą popularnością turystyki medycznej i uzdrowiskowej, pojawieniem się nowych kategorii konkurentów, nowych segmentów klientów, koniecznością modyfikowania i uzupełniania dotychczasowej oferty oraz rosnącą rolą Internetu, mediów społecznościowych i nowych kanałów komunikacji w kreowaniu wartości i nawiązywaniu relacji z klientami. Coraz większe kompetencje cyfrowe kuracjuszy i klientów powodują, że odbiorcy usług uzdrowiskowych stają się aktywnymi e-recenzentami oferty, udzielając rekomendacji, opinii i ocen w mediach społecznościowych, na forach i platformach internetowych. Celem artykułu jest analiza wypowiedzi klientów przedsiębiorstw uzdrowiskowych zamieszczonych w Internecie, odnoszących się do propozycji wartości oferowanej przez przedsiębiorstwa uzdrowiskowe. Szczególną uwagę zwrócono na elementy oferty docenione przez odbiorców usług uzdrowiskowych oraz aspekty nie spełniające ich potrzeb i oczekiwań.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo uzdrowiskowe, klient przedsiębiorstwa uzdrowiskowego, propozycja wartości, atrybuty wartości dla klienta, usługa uzdrowiskowa

## **The recipient of medical spa services as an e-reviewer of the value proposition**

### SUMMARY

Polish health resorts' sector has undergone many important changes related to, among others, the growing popularity of medical and spa tourism, the emergence of new categories of competitors, new customer segments, the need to modify the existing offer, and the growing impact of the Internet, social media and new communication channels in creating value and establishing customer relationships. The development in the customer's digital competencies means that they become active e-reviewers, providing recommendations, opinions, and assessments given on company profiles in social media, on forums, and online platforms. The articles' purpose is to analyze the reviews of health resorts' customers posted on the Internet regarding the value proposition offered by health resort enterprises. Particular attention was paid to appreciated elements and those offer components that do not meet their needs and expectations.

**Keywords:** health-resort enterprise, the customer of the health-resort enterprise, value proposition, value proposition attributes, spa treatment

## Wstęp

Ostatnie lata obfitują w przemiany związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstw uzdrowiskowych w Polsce. Przekształcenia sektora uzdrowiskowego obejmują między innymi: zmiany w zakresie oferty uzdrowiskowej, włączając rosnące zainteresowanie usługami uzdrowiskowymi, turystyką medyczną, dywersyfikację oferty w kierunku zabiegów spa i wellness (Mirek 2016), nasilenie konkurencji i większą różnorodność konkurentów (Deluga 2013), zwiększenie zarówno współpracy firm uzdrowiskowych z innymi podmiotami (konkurentami, samorządami, uczelniami wyższymi), jak i różnorodności form tej współpracy (Środa-Murawska i in. 2015) związanej z rozwijaniem przez firmy uzdrowiskowe kompetencji relacyjnych oraz innowacyjnością (produktową, usługową, marketingową; Mirek 2014). Na szczególną uwagę zasługują dwa kluczowe obszary przemian związanych z odbiorcą usług uzdrowiskowych, tj. wyłonienie się nowych kategorii klientów o różnych oczekiwaniach, potrzebach i preferencjach oraz intensyfikacja zaangażowania klientów (kuracjuszy, turystów medycznych itp.) we współkreowanie wartości oferowanej przez przedsiębiorstwa uzdrowiskowe (Kozarkiewicz i Kabalska 2017). Odbiorca usług uzdrowiskowych, rozumiany jako źródło wartości przedsiębiorstwa, stał się najważniejszą wartością podmiotów uzdrowiskowych. Dodatkowo konkurowanie na dynamicznie zmieniającym się rynku uzdrowiskowym wymaga od przedsiębiorstw zmiany w zakresie kreowania wartości. Bardzo ważnym zjawiskiem jest ewolucja roli klienta w procesie tworzenia wartości – od biernego odbiorcy wartości do jej aktywnego współkreatora (Pralhad i Ramaswamy 2004).

Konsekwencją tych zjawisk jest reorientacja firm polskiego sektora uzdrowiskowego w kierunku współpracy i zaangażowania klienta we współtworzenie wartości. Symultanicznie nowe uwarunkowania funkcjonowania w sektorze oferują przedsiębiorstwom uzdrowiskowym możliwość wykorzystania technologii informatycznych i telekomunikacyjnych. Rozwój kompetencji cyfrowych<sup>1</sup> współczesnych klientów, w tym również klientów przedsiębiorstw uzdrowiskowych, powoduje, że posiadanie przez firmę uzdrowiskową strony internetowej, obecność w mediach społecznościowych, możliwość dokonania elektronicznej rezerwacji pobytu, dostęp do Internetu w obiektach uzdrowiskowych czy sprawny kontakt za pośrednictwem poczty elektronicznej są integralnymi komponentami działalności podmiotów uzdrowiskowych.

Artykuł z założenia ma dość szeroki i ramowy charakter, a jego celem ogólnym jest prezentacja wybranych przemian związanych z odbiorcami usług uzdrowisko-

---

<sup>1</sup> Kompetencje cyfrowe rozumiane jako te kompetencje, których klienci potrzebują, aby aktywnie, bezpiecznie i asertywnie funkcjonować na rynku cyfrowym (Brecko i Ferrari 2016).

wych w Polsce. Celem szczegółowym jest przeprowadzenie analizy transformacji, które miały miejsce w sektorze uzdrowiskowym w Polsce, i które przyczyniły się do intensyfikacji ko-kreowania wartości przez klientów. Rozwój kompetencji cyfrowych, większe zaangażowanie klientów we współkreowanie wartości oraz rosnąca rola nowych technologii w sektorze, znajdują odzwierciedlenie w poszukiwaniu nowych sposobów na kreowanie wartości, wynikającej w tym przypadku z rekomendacji i opinii osób, które stanowią odbiorców usług uzdrowiskowych.

Nasuującym się dylematem, związanym z analizą problematyki współkreowania wartości przez klientów, jest pytanie o zaangażowanie klientów w tworzenie tej wartości – czy odbiorcy usług uzdrowiskowych korzystają z możliwości oceny i wartościowania oferty (propozycji wartości) wynikającej z powszechnego dostępu do Internetu i technologii cyfrowych oraz obecności firm uzdrowiskowych w mediach społecznościowych? Czy w oparciu o opinie tych klientów można zidentyfikować, na jakich elementach propozycji wartości (oferty) koncentrują się w swoich opiniach publikowanych w Internecie? Jakie elementy propozycji wartości odbiorcy usług uzdrowiskowych uważają za szczególnie istotne i co więcej, jakie elementy oceniają pozytywnie, a jakie obszary propozycji wartości (oferty) odbierają negatywnie?

60

W pierwszej części artykułu, na podstawie analizy literatury przedmiotu, w bardzo syntetycznym ujęciu zostanie zaprezentowana ewolucja sektora uzdrowiskowego w Polsce, przeprowadzona w kontekście znaczenia nowych technologii (Internetu, mediów społecznościowych itp.) dla firm i roli współczesnego klienta przedsiębiorstw uzdrowiskowych. W drugiej części rozdziału zostaną przedstawione wyniki badań netograficznych, odwołujących się do recenzji wystawionych przez klientów firm uzdrowiskowych w Polsce. Analizie poddano te elementy propozycji wartości dla klienta, do których odbiorcy usług uzdrowiskowych odnosili się (pozytywnie lub negatywnie) w swoich wypowiedziach. Główną funkcją artykułu jest zwrócenie uwagi na potrzebę dyskusji nad znaczeniem nowych technologii i Internetu w sektorze uzdrowiskowym, jako rezultatu rozwoju kompetencji cyfrowych (przedsiębiorstw uzdrowiskowych i ich klientów), oraz rozszerzania zakresu współkreowania wartości z klientem również w kierunku interakcji online (po skorzystaniu z oferty).

## **Od kuracjusza do e-recenzenta: ewolucja odbiorcy usług uzdrowiskowych**

W sektorze uzdrowiskowym w Polsce obserwuje się wzrost istotności tzw. współkreowania wartości z klientem. Przyczyn tego zjawiska można upatrywać między

innymi w różnorodności odbiorców usług uzdrowiskowych – są nimi nie tylko osoby kierowane na leczenie lub rehabilitację uzdrowiskową przez Narodowy Fundusz Zdrowia (NFZ), Zakład Ubezpieczeń Społecznych (ZUS), Kasę Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego (KRUS) czy Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON). W proces wyboru oferty firm uzdrowiskowych są także zaangażowani „nowi klienci”, tzn. kuracjusze komercyjni, turyści medyczni i uzdrowiskowi czy kuracjusze zagraniczni (Kozarkiewicz i Kabalska 2017).

Ze względu na ważne zjawiska społeczne, takie jak: starzenie się społeczeństwa, popularyzację zdrowego stylu życia i aktywności fizycznej czy wzrost zachorowalności na choroby cywilizacyjne, odbiorcami usług uzdrowiskowych są aktualnie osoby w różnym wieku, o różnym stanie zdrowia i sprawności fizycznej, na różnych etapach życia zawodowego i o odmiennym statusie materialnym. Zmiana dotyczy też postrzegania miejscowości uzdrowiskowych – z miejsc o niskiej atrakcyjności przekształciły się one w swoiste centra rekreacji, w których przez cały rok można skorzystać z wypoczynku, atrakcji i odnowy biologicznej (Wojtanowska, Niewęglowska-Wilk i Wilk 2012).

Priorytetowość zadowolenia i satysfakcji odbiorców usług uzdrowiskowych powoduje, że firmy uzdrowiskowe postrzegają swoich klientów w charakterze kreatorów marki przedsiębiorstw uzdrowiskowych, a wręcz jako „przekazniki” reklamy przedsiębiorstwa we własnych miejscach zamieszkania (Komornicki 2010). Ekspansja Internetu oferuje natomiast nowe możliwości biznesowe, a nowoczesne technologie zmieniają nie tylko sposoby i kanały komunikacji, ale również rzutują na interakcje i zachowania uczestników procesów rynkowych w sektorze uzdrowiskowym. W sektorze tym można też zaobserwować wykształcenie się tzw. nowego łańcucha wartości, w którym klient jednocześnie stał się pierwszym ogniwem łańcucha oraz ogniwem definiującym działania podejmowane w przedsiębiorstwie (Webb i Glie 2001).

Omówione zjawiska spowodowały ewolucję sposobów przekazywania opinii i rekomendacji dotyczących oferty uzdrowiskowej (propozycji wartości), zapewniając swobodny dostęp do dokładnych informacji na temat oferty przedsiębiorstw uzdrowiskowych, zamieszczanych na stronie internetowej firmy, profilach w popularnych mediach społecznościowych (Facebook, Instagram, YouTube), platformach służących do dokonywania rezerwacji (np. Booking) czy agregatorów opinii o przedsiębiorstwach turystycznych (np. TripAdvisor).

Niewątpliwie ocena satysfakcji kuracjuszy z usług uzdrowiskowych, realizowana w formie tradycyjnych kwestionariuszy ankietowych (Mirek i Handzel 2011), czy w ramach badań marketingowych o szerokim zasięgu, wciąż jest aktualnym i cennym źródłem informacji. Obecnie wartościowym źródłem ocen i reko-

mendacji są również opinie zamieszczane bezpośrednio przez klientów w Internecie, dostarczające osobom zarządzającym firmami uzdrowiskowymi ważnych informacji o postrzeganiu propozycji wartości przez ich klientów. Komentarze i wpisy odbiorców usług uzdrowiskowych stanowią też interesujący materiał do badań nad percepcją wartości dla klienta. Należy więc zwrócić uwagę na to, jaki element propozycji wartości jest w opiniach odbiorców usług uzdrowiskowych najczęściej wskazywany jako potrzebny, ważny i zasługujący na polecenie innym, a jakie elementy oferty w ocenie klientów są niesatysfakcjonujące i wymagające poprawy.

## Propozycja wartości dla klienta w sektorze uzdrowiskowym w Polsce

Propozycja wartości (z j. ang. *value proposition*) postrzegana jako fundament modelu biznesowego przedsiębiorstwa (Carvalho i Jonker 2015) została zdefiniowana przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura (2010), autorów światowego bestsellera pt. *Business Model Generation*, jako pewien określony zestaw elementów, które zaspokajają konkretne potrzeby danego segmentu klientów. Osterwalder i Pigneur, projektując propozycję wartości, rekomendują postawienie następujących pytań: jaką wartość firma generuje dla swoich klientów? Jaki zbiór produktów i usług jest oferowany każdemu z segmentów klientów? Które potrzeby klientów są zaspokajane? Jakiego rodzaju problemy firma pomaga rozwiązywać klientom?

A. Osterwalder i Y. Pigneur postulują, że elementy generujące wartość dla klienta odnoszą się do aspektu nowości, wydajności, dostosowania do indywidualnych potrzeb, skuteczności, projektu, marki i statusu, ceny, niższych kosztów, niższego ryzyka, dostępności czy wygody i użyteczności. W tabeli 1 omówiono, wybrane arbitralnie w oparciu o obserwacje własne i badania literaturowe, przykłady elementów generujących wartość dla klienta w sektorze uzdrowi-

**Tabela 1.** Wybrane atrybuty elementów kreujących wartość dla klienta przedsiębiorstwa uzdrowiskowego

Lp.	Element generujący wartość dla klienta	Przykłady atrybutów elementów kreujących wartość dla klienta przedsiębiorstwa uzdrowiskowego	Najważniejsze cechy dobrego sanatorium nawiązujące do atrybutów (Nasze Sanatorium 2013)
1.	nowość	nowa oferta nowa usługa nowy klient	n/d n/d n/d





► Tabela 1. cd.

Lp.	Element generujący wartość dla klienta	Przykłady atrybutów elementów kreujących wartość dla klienta przedsiębiorstwa uzdrowiskowego	Najważniejsze cechy dobrego sanatorium nawiązujące do atrybutów (Nasze Sanatorium 2013)
2.	wydajność	skrócony czas pobytu kuracyjnego (połączony pakiet zabiegów) nowoczesny sprzęt i urządzenia zabiegowe udoskonalona oferta, szeroka oferta zabiegów	n/d  nowoczesny sprzęt (10%)  <b>szeroka baza zabiegowa na miejscu (12%)</b>
3.	dostosowanie do indywidualnych potrzeb	smaczne jedzenie atrakcyjne otoczenie (ładna okolica) miły personel i fachowa obsługa  wysoki standard zakwaterowania i dodatkowe udogodnienia (dostęp do TV i Internetu)  oferta turystyczna (np. wycieczki) i inne atrakcje atrakcyjna infrastruktura rekreacyjna (np. basen)	dobrze wyżywienie (9%) walory okolicy (9%) <b>dobrzy rehabilitanci (11%)</b> dostęp do lekarza (7%) <b>standard zakwaterowania (11%)</b>  dostęp do Internetu (6%) dostęp do TV (2%)  zorganizowane wycieczki (4%)  n/d
4.	skuteczność	poprawa stanu zdrowia	n/d
5.	cena	przystępna cena/system zniżek i rabatów pakiety promocyjne zabiegów	n/d  n/d
6.	wygoda i użyteczność	dogodny dojazd, dostępna komunikacja miejska i transport położenie w centrum miejscowości, bliskość sklepów i punktów usługowych	dobra komunikacja (4%)  kawiarnia/restauracja na miejscu (5%)  parking dla kuracjuszy (5%) bliskość bankomatu (2%) bliskość sklepów (2%) bliskość apteki (1%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nasze Sanatorium (2013).

skowym wraz z przykładami atrybutów tych elementów. W tabeli zaznaczono pogrubieniem te cechy, które wymieniło więcej niż 10% uczestników badania ankietowego.

Jako komponenty kluczowe dla klientów firm uzdrowiskowych wskazuje się (za: Osterwalder i Pigneur 2010):

- nowość: propozycja wartości, która zaspokaja zupełnie nowy zestaw potrzeb, z których istnienia klienci firm uzdrowiskowych do tej pory nie zdawali sobie sprawy z uwagi na braki takiej oferty wcześniej (nowe metody leczenia, nowe kierunki lecznicze itp.),
- wydajność: wartość kreowana w oparciu o poprawę jakości produktu (tutaj: usługi uzdrowiskowej) lub jego skuteczności,
- dostosowanie do indywidualnych potrzeb: dopasowanie produktów czy usług do konkretnych potrzeb, oczekiwań i preferencji odbiorcy usług uzdrowiskowych,
- skuteczność: wartość usługi wynika z jej przydatności w wykonaniu przez klienta określonego zadania (rozwiązania jego problemu związanego ze stanem zdrowia),
- cenę: ta sama wartość dla klienta jest oferowana po niższej cenie (dotyczy odpłatnej usługi uzdrowiskowej),
- wygodę i użyteczność: wartość dla klienta jest związana z większą wygodą czy większą łatwością użytkowania.

W tabeli 1 omówiono również przykłady najistotniejszych cech „dobrego sanatorium” (Nasze Sanatorium 2013), które w szerokim ujęciu nawiązują do przykładów atrybutów elementów kreujących wartość dla klienta przedsiębiorstwa uzdrowiskowego.

Uczestnicy ankiety internetowej za najważniejsze atrybuty wartości dla klienta uznali odpowiednio: szeroką bazę zabiegową (różnorodność zabiegów, wysoką wydajność oferty) – 12%, wysoki standard zakwaterowania (zasób materialny, czyli infrastrukturę uzdrowiskową) i dobrych rehabilitantów (zasoby ludzkie) – każdy po 11%, a więc aspekty związane z dostosowaniem oferty do indywidualnych potrzeb, które są zależne od indywidualnej percepcji odbiorcy usługi uzdrowiskowej. W opublikowanych recenzjach najrzadziej nawiązywano do bliskości apteki (1%), bankomatu i sklepu (2%) oraz dostępu do telewizora (2%). Co więcej, dla klientów firm uzdrowiskowych większe znaczenie miał już dostęp do Internetu (6%) niż do wyżej wspomnianych miejsc/udogodnień, co tylko potwierdza zachodzące zmiany w zakresie istotności nowych kanałów komunikacji.

Wyniki ankiety online przeprowadzonej w 2013 r. na forum portalu Nasze Sanatorium stanowiły inspirację do dalszych badań ukierunkowanych na analizę opinii i rekomendacji odbiorców usług uzdrowiskowych w zakresie ich postrzegania istotności określonych elementów propozycji wartości dla klienta.

## **Propozycja wartości przedsiębiorstw uzdrowiskowych w ocenach e-recenzentów**

### **Wybór metody badawczej**

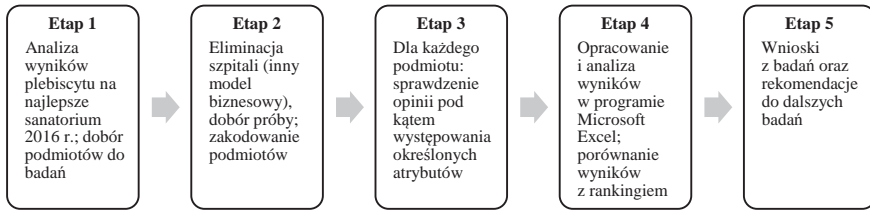
Badania nad oceną propozycji wartości dla klienta w sektorze uzdrowiskowym w Polsce przeprowadzono z wykorzystaniem uproszczonej analizy treści netograficznych, czyli danych jakościowych, którymi były wypowiedzi odbiorców usług uzdrowiskowych dotyczące oferty, z której skorzystali. Wybór tej metody badawczej został podyktowany kilkoma czynnikami.

Kluczową motywacją była możliwość wykorzystania w artykule różnorodnych materiałów źródłowych, przede wszystkim treści netograficznych, jakimi były wypowiedzi klientów przedsiębiorstw uzdrowiskowych zamieszczone na forum internetowym (forum na stronie internetowej Nasze Sanatorium; kryterium doboru źródła: adekwatność źródła), opinii zamieszczonych w najpopularniejszej wyszukiwarce internetowej (opinii o firmie w Google Maps; kryterium doboru źródła: popularność źródła) oraz rekomendacje na oficjalnych profilach firm w mediach społecznościowych (w serwisie Facebook; kryterium doboru źródła: wiarygodność źródła). Kolejną motywacją do analizy wypowiedzi e-recenzentów była adekwatność doboru źródła empirycznych danych jakościowych do badań (wypowiedzi klientów firm uzdrowiskowych zamieszczone w sieci).

Przeprowadzone badania miały charakter bardzo uproszczonej analizy rekomendacji odbiorców usług uzdrowiskowych i stanowią raczej inspirację do dalszych badań longitudinalnych i analiz z wykorzystaniem dedykowanego oprogramowania (np. Maxqda), a przeglądowy charakter artykułu świadczy o konieczności dokładniejszej eksploracji problematyki.

Przedmiotem badania przeprowadzonego w lutym 2020 r. były przedsiębiorstwa działające w sektorze uzdrowiskowym w Polsce. Z uwagi na ograniczone możliwości prezentacji, uwzględniono tylko sześć przedsiębiorstw uzdrowiskowych, które otrzymały wysokie oceny w plebiscycie na najlepsze sanatorium 2016 (Nasze Sanatorium 2016). Przebieg każdego z pięciu etapów procesu badawczego ilustruje rysunek 1.

Analizie poddano dane zebrane z trzech źródeł netograficznych, a otrzymane wyniki (oceny osób publikujących opinie) zakodowano zgodnie ze wskazanymi



**Rysunek 1.** Etapy procesu badawczego.

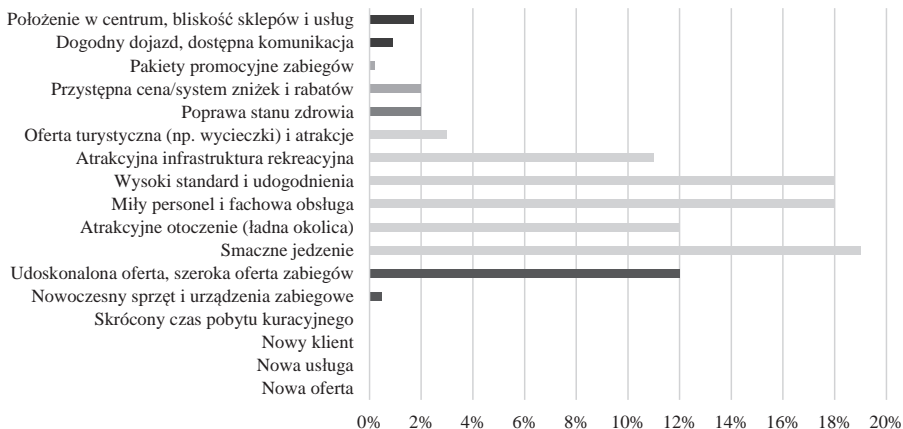
*Źródło:* opracowanie własne.

w tabeli atrybutami elementów kreujących wartość dla klienta (pozytywną ocenę wybranego elementu oznaczono cyfrą 1, a ocenę negatywną -1). Do badań zakwalifikowano łącznie sześć podmiotów, tj. dwa przedsiębiorstwa uzdrowiskowe z najwyższymi ocenami, dwie firmy uzdrowiskowe znajdujące się w połowie rankingu oraz dwa sanatoria o najniższych rekomendacjach. Z badania wyłączono szpitale uzdrowiskowe zakładając, że realizują inny model biznesowy (m.in. czerpiąc przychody ze źródeł niekomercyjnych oraz proponując ofertę odbiegającą od propozycji przedsiębiorstw uzdrowiskowych, obsługujących różne segmenty klientów). Poddano analizie łącznie 1 030 opinii zamieszczonych w trzech źródłach internetowych. Wyniki badań opracowano w programie Microsoft Excel 2013.

### **Najważniejsze atrybuty elementów kreujących wartość dla klienta przedsiębiorstwa uzdrowiskowego**

W internetowych recenzjach ofert przedsiębiorstw uzdrowiskowych dominuje koncentracja na atrybutach w obrębie indywidualizacji oferty, tj. dopasowania do indywidualnych potrzeb (por. rysunek 2). Wskazania e-recenzentów odzwierciedlają obserwacje badaczy problematyki uzdrowiskowej, sygnalizujących konieczność proponowania przez przedsiębiorstwa uzdrowiskowe zindywidualizowanego i zintegrowanego produktu, odpowiadającego potrzebom zmiennego i wymagającego rynku uzdrowiskowego oraz różnych segmentów klientów (Krupa i Wołowicz 2010).

Interesującym zjawiskiem związanym z indywidualną percepcją wartości dla klienta jest wskazywanie przez odbiorców usług na atrybuty oferty uzdrowiskowej utożsamiane przede wszystkim z turystyką, tj. smaczne jedzenie (19% wskazań), przyjazny i kompetentny personel (medyczny oraz obsługę) oraz wysoki standard zakwaterowania i dodatkowe udogodnienia takie jak: dostęp do telewizora lub Internetu (18% ocen dla każdego z tych atrybutów). W dalszej kolejności, w opiniach klientów firm uzdrowiskowych, plasują się oceny oferty uzdrowi-



**Rysunek 2.** Atrybuty elementów tworzących wartość dla klientów wskazywane w recenzjach odbiorców usług uzdrowiskowych.

Źródło: opracowanie własne.

skowej – w 12% ocen odnoszono się do różnorodności zabiegów konstytuujących ofertę uzdrowiskową<sup>2</sup>.

Należy również zwrócić uwagę na sporadycznie wyrażane obiekcje dotyczące wygody i użyteczności oferty, rozumianej tutaj jako dogodną lokalizację obiektu sanatoryjnego, bliskość sklepów i punktów usługowych (2% opinii) oraz dogodny dojazd i rozwiniętą komunikację miejską (1%). Jest to ważna obserwacja, która uwypukla zmianę profilu klientów przedsiębiorstw uzdrowiskowych – są to osoby bardziej mobilne, korzystające z samochodów, które z łatwością mogą przemieścić się do innej miejscowości<sup>3</sup>.

Warto również odnotować brak wskazywania przez e-recenzentów atrybutów związanych z aspektem nowości, czyli proponowania nowej oferty czy usługi oraz skrócenia czasu pobytu kuracyjnego. W oparciu o te obserwacje należy wnioskować, że odbiorcy usług uzdrowiskowych nie oczekują nowej propozycji wartości, ale raczej cenią udoskonalenie już istniejącej oferty oraz jej indywidualizację. Rozważając relację ocen odnoszących się do kwalifikacji i przyjazności per-

<sup>2</sup> Wyniki badania przeprowadzonego przez B. Szymańską (2013), które dotyczyło satysfakcji komercyjnego klienta usług sanatoryjnych w Polsce, pokazały, że najistotniejsze dla kuracjuszy były takie elementy jak: przyjazny stosunek personelu do kuracjuszy, poszanowanie intymności w trakcie zabiegów, krótki czas oczekiwania na zabiegi oraz lokalizacja uzdrowiska.

<sup>3</sup> Na większą mobilność klientów firm uzdrowiskowych oraz większą dostępność różnorodnych środków transportu w miejscowościach uzdrowiskowych wskazują m.in. J. Górna (2013) oraz H. Makała (2016).

sonelu (istotny aspekt) oraz znaczenia nowoczesnego sprzętu i urządzeń zabiegowych w kreowaniu wartości dla klienta (sporadyczne oceny) warto przywołać publikację P. Komornickiego (2010), który komentując znaczenie innowacyjności produktowej w usługach świadczonych przez przedsiębiorstwo „Uzdrowisko Iwonicz” S.A. wskazał, że klientki i klienci szczególnie doceniają fakt, że prawie wszystkie zabiegi są wykonywane ręcznie przez doświadczony personel, preferując takie usługi zamiast procedur realizowanych z wykorzystaniem kosztownych urządzeń zabiegowych.

### Oceny atrybutów elementów tworzących wartość w percepcji klientów przedsiębiorstw uzdrowiskowych

Odbiorcy usług uzdrowiskowych w większości pozytywnie oceniają propozycję wartości oraz jej elementy, do których nawiązują w swoich recenzjach (por. rysunek 3). Jednomyślność (99%) pozytywnych ocen respondentów jest związana z walorami krajobrazowymi otoczenia obiektu sanatoryjnego i jego atrakcyjnym położeniem w ładnej okolicy. Bardzo ważnym składnikiem propozycji wartości (97% pozytywnych opinii) jest oferta turystyczna przedsiębiorstw uzdrowiskowych, uzupełniająca tradycyjną ofertę uzdrowiskową (np. wycieczki i inne atrakcje zapewniane kuracuszom).

Aspekty propozycji wartości dla klienta, które najczęściej występowały w e-recenzjach, tj. smaczne jedzenie, przyjazny i kompetentny personel oraz wysoki standard zakwaterowania i dodatkowe udogodnienia, zostały w większości



**Rysunek 3.** Oceny atrybutów elementów tworzących wartość dla klienta przedsiębiorstw uzdrowiskowych.

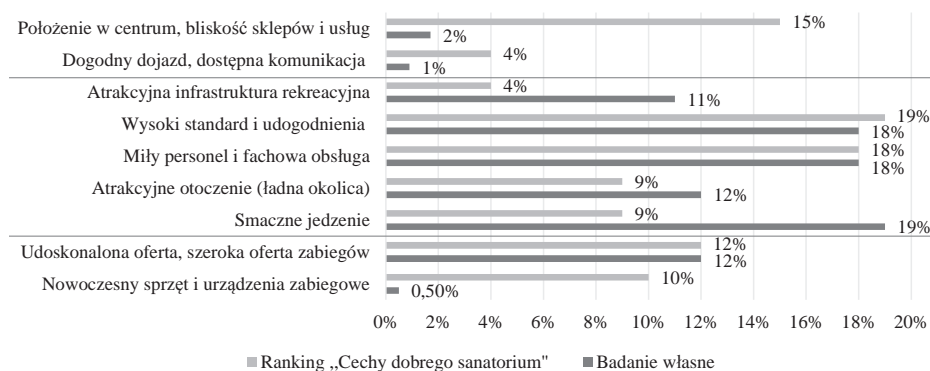
Źródło: opracowanie własne.

ocenione pozytywnie (odpowiednio: 78%, 88% i 81%), są to jednak elementy propozycji wartości o znamionach dużego subiektywizmu oceniającego. W recenzjach, które zostały poddane analizie, widać jednak wyraźną dominację pozytywnych ocen atrybutów propozycji wartości (891 wskazań). Na negatywne składniki kreujące propozycję wartości dla klienta zwrócono uwagę tylko 139 razy.

Dominacja negatywnych ocen zaznacza się w cenowych aspektach oferty: w 15 recenzjach (na 24 uwzględniające ten element) negatywnie zaopiniowano przystępność cenową oferty oraz oferowany przez przedsiębiorstwa uzdrowiskowe system zniżek i rabatów. Odnosząc się do najczęściej ocenianych elementów propozycji wartości dla klienta, negatywnie oceniano głównie ofertę gastronomiczną (42 krytyczne oceny na 191 wskazań), w dalszej kolejności: standard zakwaterowania (35 negatywnych komentarzy na 183 oceny) oraz standard obsługi (22 uwagi na 182 opinie).

## Atrybuty wartości dla klienta w opiniach e-recenzentów

Wyniki badań netograficznych dotyczących elementów kreujących wartość dla klientów przedsiębiorstw uzdrowiskowych porównano ze wskazaniami uczestników internetowej ankiety, która została przeprowadzona na forum internetowym portalu Nasze Sanatorium w październiku 2013 r. Porównanie danych pochodzących z różnych lat pozwoli również na prześledzenie ewentualnych zmian w zakresie oczekiwań i preferencji klientów (odbiorców usług uzdrowiskowych). Zbiorcze zestawienie otrzymanych wyników ilustruje rysunek 4.



**Rysunek 4.** Porównanie wskazań e-recenzentów dotyczących atrybutów wartości dla odbiorcy usługi uzdrowiskowej.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych zestawionych na wykresie pozwala zaobserwować bardzo dużą zbieżność ocen w zakresie:

- wydajności oferty (szeroka oferta zabiegów): w obu badaniach w 12% wszystkich recenzji odnoszono się do tego aspektu,
- miłego personelu medycznego i sanatoryjnego oraz wysokiej jakości obsługi: w obu badaniach do tego elementu odniosło się 18% e-recenzentów,
- wysokiego standardu zakwaterowania i dodatkowych udogodnień, takich jak dostęp do TV i Internetu: w badaniu przeprowadzonym na potrzeby artykułu było to 18% wskazań, natomiast w ankiecie Naszego Sanatorium (2013) – 19%.

Największe rozbieżności w zakresie ocen zamieszczonych w opiniach klientów przedsiębiorstw uzdrowiskowych dotyczyły:

- położenia sanatorium w centrum miejscowości uzdrowiskowej, bliskość sklepów i punktów usługowych: różnica w ocenach to 13%; taką rozbieżność można wiązać z większą mobilnością klientów firm uzdrowiskowych, łatwiejszym dojazdem do centrum miasta lub bardziej rozwiniętą infrastrukturą gastronomiczną i handlową w miejscowościach uzdrowiskowych itp.,
- smacznego jedzenia: zanotowany wzrost znaczenia tego elementu to 10%; przyczyną rosnącego zainteresowania szeroką ofertą gastronomiczną mogą być rosnące oczekiwania i wymagania klientów, a także większa konkurencja wśród przedsiębiorstw uzdrowiskowych, rywalizujących o klienta między innymi również przez uzdrowiskowe restauracje, kawiarnie czy punkty gastronomiczne,
- nowoczesnego sprzętu i urządzeń zabiegowych: autorzy recenzji zdecydowanie rzadziej nawiązują w swoich wypowiedziach do tego elementu propozycji wartości; może to wynikać z unowocześniania infrastruktury leczniczej i zabiegowej przez przedsiębiorstwa uzdrowiskowe, rozwoju medycyny (w tym balneologii) oraz coraz powszechniejszego dostępu do nowoczesnych urządzeń medycznych spełniających europejskie standardy jakości.

Porównanie wyników badań dotyczących percepcji wartości dla klienta wyrażonej w opinii odbiorców usług uzdrowiskowych pokazuje, że klienci w swoich opiniach niezmiennie koncentrują się na obszarze dopasowania oferty do swoich potrzeb. Współcześnie firmy uzdrowiskowe, rywalizując z licznymi i różno-



rodnymi konkurentami (innymi przedsiębiorstwami uzdrowiskowymi, hotelami spa i wellness działającymi w miejscowościach uzdrowiskowych) są nastawione na stałe wzbogacanie swojej oferty, koncentrując się na indywidualizacji relacji z klientami oraz kreowaniu oferty odpowiadającej wymaganiom danego segmentu klientów (Gromelska 2011). Personalizacja usług i oferty (kustomizacja) jest jednym z najważniejszych kierunków nie tylko w branży uzdrowiskowej i turystycznej, ale również we współczesnej gospodarce.

## Podsumowanie

Współcześnie, w sektorze uzdrowiskowym w Polsce, efektywność działania (realizacji usług uzdrowiskowych) nie stanowi już kluczowego miernika sukcesu, a klienci (odbiorcy usług) są porozumiewającymi się między sobą jednostkami, kreującymi społeczność wokół wspólnych wartości – na przykład grupy osób udzielających się na forach internetowych dedykowanych uzdrowiskom. Na uwagę zasługują nowe formy odnotowywania doświadczeń turystycznych i uzdrowiskowych oraz dzielenia się nimi z innymi zainteresowanymi (Stasiak 2013).

Propozycję wartości dla klienta stanowi produkt lub usługa, która umożliwia klientowi otrzymanie rezultatu (czyli wartości) w sposób bardziej efektywny, wygodny i pożądany (Hwang i Christensen 2008). Propozycję wartości dla klienta może cechować odmienny charakter, stanowiąc tym samym ofertę zbliżoną do propozycji konkurencji, lub może odznaczać się ona innowacyjnością. Wartość dla klienta może wynikać z nowatorstwa (zaspokajania nowego zbioru potrzeb), wysokiej wydajności (szczególnej jakości usługi lub produktu), dostępności, możliwie najlepszego dopasowania i odzwierciedlenia potrzeb klientów, wysokiej skuteczności, walorów wynikających z korzystania z oferty czy odpowiedniej ceny (Osterwalder i Pigneur 2010). Propozycja wartości przedsiębiorstw uzdrowiskowych zawiera więc wyjaśnienie, co stanowi ofertę przedsiębiorstwa, z której korzysta klient.

Z uwagi na dynamicznie zmieniające się otoczenie przedsiębiorstw, nadrzędna rola propozycji wartości dla klienta oraz włączenie klienta do procesu współtworzenia wartości ma newralgiczne znaczenie w sektorze uzdrowiskowym, który w ostatnich latach podlegał intensywnym przemianom. Przeprowadzone analizy treści opinii odbiorców usług uzdrowiskowych pokazują, że klienci przedsiębiorstw uzdrowiskowych coraz częściej i chętniej zamieszczają swoje recenzje w Internecie, dzieląc się z innymi klientami swoimi doświadczeniami, rekomendacjami i uwagami. Rozwój kompetencji cyfrowych klientów oraz firm uzdrowiskowych powoduje, że zyskują oni dodatkową platformę do nawiązywania interakcji i współkreowania wartości.

Analiza porównawcza przeprowadzonych badań oraz wyników ankiety zrealizowanej w październiku 2013 r. przez portal Nasze Sanatorium pokazała, że niezmiennie największe znaczenie dla klientów przedsiębiorstw uzdrowiskowych mają takie elementy propozycji wartości, jak: szeroka oferta zabiegowa, przyjazny i kompetentny personel oraz wysoki standard zakwaterowania i oferowanie dodatkowych udogodnień (w tym przede wszystkim dostępu do Internetu).

Przeprowadzone w oparciu o źródła netograficzne badania mają bardzo szeroki i przeglądowy charakter, stanowiąc raczej pilotażową analizę obszernej problematyki kreowania propozycji wartości w sektorze uzdrowiskowym w Polsce. Wyniki badań zaprezentowane w artykule mogą stanowić inspirację zarówno dla badaczy zarządzania (m.in. zarządzania strategicznego lub marketingu) poszukujących nowych tematów badawczych, zainteresowanych problematyką wykorzystania nowych kanałów komunikacji w kreowaniu wartości dla klienta, jak i dla menedżerów, pracowników działów marketingu czy zarządzających firmami uzdrowiskowymi – jako źródło poszukiwań nowych sposobów nawiązywania i kształtowania relacji z klientami oraz budowania marki. Praca stanowi prezentację aktualnych badań nad zaangażowaniem i współkreowaniem wartości przez klienta. Dalsze analizy treści opinii odbiorców usług uzdrowiskowych powinny zostać przeprowadzone na większej próbie badawczej oraz z wykorzystaniem oprogramowania dedykowanego analizie treści (np. Maxqda). W związku z tym dostrzega się istnienie innych, bardzo ważnych propozycji badawczych, wymagających eksploracji. Intrygującym tematem badawczym jest analiza treści odpowiedzi przedstawicieli przedsiębiorstw uzdrowiskowych na recenzje klientów zamieszczone w sieci. Kolejnym ważnym i potrzebnym obszarem badawczym jest problematyka digitalizacji usług świadczonych przez przedsiębiorstwa uzdrowiskowe oraz analiza narzędzi umożliwiających komunikację firm uzdrowiskowych z klientami.

## Bibliografia

- Brecko B., Ferrari A. (2016), *The Digital Competence Framework for Consumers* [dok. elektr.], <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC103155/lfn28133enn.pdf> [odczyt: 18.02.2020].
- Carvalho J., Jonker J. (2015), *Creating a Balanced Value Proposition: Exploring the Advanced Business Creation Model*, „Journal of Applied Management & Entrepreneurship”, nr 20 (2), s. 49–64.
- Deluga W. (2013), *Konkurencja jako czynnik podwyższania jakości usług sanatoryjnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 3 (23), s. 73–96.
- Górna J. (2013), *Miejska turystyka uzdrowiskowa i kierunki jej ewolucji w Polsce*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Turystyka miejska: prawidłowości i determinanty rozwoju”, nr 147, s. 53–67.

- Gromelska A. (2011), *Popyt turystyczny na rynku uzdrowiskowym na przykładzie Dolnego Śląska*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 84, s. 541–552.
- Hwang J., Christensen C. M. (2008), *Disruptive Innovation In Health Care Delivery: A Framework For Business-Model Innovation*, „Health Affairs”, nr 27 (5), s. 1329–1335.
- Komornicki P. (2010), *Uzdrowisko XXI wieku – innowacje w uzdrowiskach na przykładzie „Uzdrowiska Iwonicz” S.A.* [w:] Hermaniuk J., Krupa J. (red.), *Współczesne trendy funkcjonowania uzdrowisk – klastering*, Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów, s. 37–57.
- Kozarkiewicz A., Kabalska A. (2017), *Kuracjusz i klient: ewolucja propozycja wartości w modelach biznesowych przedsiębiorstw uzdrowiskowych w Polsce*, „Marketing i Rynek”, nr 10, s. 296–309.
- Krupa J., Wołowicz T. (2010), *Uzdrowiska Polski Wschodniej wobec wyzwań rozwojowych – turystyka zrównoważona* [w:] Hermaniuk J., Krupa J. (red.), *Współczesne trendy funkcjonowania uzdrowisk – klastering*, Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów, s. 7–35.
- Makała H. (2016), *Turystyka uzdrowiskowa w Polsce*, „Zeszyty Naukowe. Turystyka i Rekreacja”, nr 2 (18), s. 119–130.
- Mirek J. (2014), *Innowacyjność jako czynnik funkcjonowania i rozwoju polskich uzdrowisk*, „Handel Wewnętrzny”, nr 6 (353), s. 251–265.
- Mirek J. (2016), *Analiza ruchu turystycznego realizowanego w uzdrowisku Kopalnia Soli Wieliczka w ramach turystyki zdrowotnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 3 (35), s. 223–236.
- Mirek J., Handzel J. (2011), *Ocena satysfakcji kuracjuszy z usług świadczonych przez „Uzdrowisko Krynica-Żegiestów” S.A.*, „Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą”, nr 55, s. 63–76.
- Nasze Sanatorium (2013), *Najważniejsze cechy dobrego sanatorium* [dok. elektr.], <https://www.nasze-sanatorium.pl/forum/viewtopic.php?f=3&t=7237> [odczyt: 18.02.2020].
- Nasze Sanatorium (2016), *Najlepsze sanatorium 2016 wg Forumowiczów NS* [dok. elektr.], <https://www.nasze-sanatorium.pl/forum/viewtopic.php?f=3&t=14951&start=10> [odczyt: 18.02.2020].
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken.
- Prahalad C. K., Ramaswamy V. (2004), *Co-creation experiences: the next practice in value creation*, „Journal Of Interactive Marketing”, nr 3 (18), s. 5–14.
- Stasiak A. (2013), *Nowe przestrzenie i formy turystyki w gospodarce doświadczeń*, „Turyzm”, nr 23 (2), s. 65–74.
- Szymańska B. (2013), *Satysfakcja komercyjnego klienta usług sanatoryjnych w Polsce* [w:] Grzegorz W. (red.), *Marketing w obliczu nowych wyzwań rynkowych. Księga jubileuszowa z okazji 70-lecia Profesora Gregora*, Wydawnictwo UŁ, Łódź, s. 229–242.
- Środa-Murawska S., Grzelak-Kostulska E., Biegańska J., Kosmela M. (2015), *Jakość usług oferowanych przez uzdrowisko Ciechocinek w opinii kuracjuszy*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 2 (30), s. 125–141.
- Webb J., Glie Ch. (2001), *Reversing the Value Chain*, „Journal of Business Strategy”, nr 3–4, s. 12–18.
- Wojtanowska J., Niewęglowska-Wilk M., Wilk T. (2012), *Motywy korzystania i poziom zadowolenia klientów Uzdrowiska Swoszowice*, „Estetologia Medyczna i Kosmetologia”, nr 2, s. 21–23.



---

**ROZDZIAŁ 5**

**PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ CYFROWA  
OPARTA NA BLOGU – WIWISEKCJA**

---

**Julita E. Wasilczuk**  
Politechnika Gdańska  
jwas@zie.pg.edu.pl  
ORCID: 0000-0002-9373-0293

## **Przedsiębiorczość cyfrowa oparta na blogu – wiwisekcja**

### STRESZCZENIE

Postęp technologiczny oraz powszechny dostęp do sieci przyczynił się do powstania różnych form przedsiębiorczości, które nie zawsze można zamknąć w ramy dotychczasowych teorii. Możliwość zarobkowania dzięki cyfrowemu połączeniu ze społecznością zgromadzoną wokół dziennika internetowego – bloga, przyczynia się do zwiększania liczby blogerów, jednak nie wszyscy blogerzy są w stanie wygenerować ze swojej działalności zyski. Wykorzystując metodę netnografii opisano zachowania przedsiębiorcze blogerów, opisując proces przedsiębiorczy oparty na prowadzeniu dziennika internetowego – bloga. Wskazano, że sam proces tworzenia bloga ma wiele wspólnego z procesem przedsiębiorczym, wykazano także analogie tego procesu do lean start-upu.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość cyfrowa, blogosfera, lean start-up

## **Digital entrepreneurship based on blogs – vivisection**

### SUMMARY

Technological progress and universal access to the Internet have contributed to the emergence of various forms of entrepreneurship, which cannot always be confined to the existing theories. The possibility of earning money thanks to the digital connection with the community gathered around the internet journal – blog, contributes to the increase in the number of bloggers, but not all bloggers are able to generate profits from their activities. Using the method of netnography, the entrepreneurial behavior of bloggers was described and the entrepreneurial process based on running an internet journal – a blog was analyzed. It was pointed out that the process of creating a blog has a lot to do with the entrepreneurial process. It has also been shown to be analogous to lean startup.

**Keywords:** digital entrepreneurship, blogosphere, lean startup

## Wprowadzenie

Przedsiębiorczość cyfrowa nie doczekała się jeszcze zbyt wielu definicji, a te, które funkcjonują w literaturze zazwyczaj i tak doprecyzowują jedynie pojęcie „cyfrowe” pozostawiając nieokreślony główny trzon, czyli przedsiębiorczość. Najprościej przedsiębiorczość cyfrową można przedstawić jako cyfrowy start-up, którego działanie obejmuje wykorzystanie technologii cyfrowych (Zaheer, Breyer i Dumay 2019) lub też jako połączenie tradycyjnej przedsiębiorczości z nowymi sposobami tworzenia i prowadzenia przedsiębiorstw, jakie niesie ze sobą era cyfrowa (Dinh, Vu i Ayayi 2018).

Badania dotyczące przedsiębiorczości cyfrowej prowadzone są od lat 90. XX w. Zaheer, Breyer i Dumay (2019) rozpoznali trzy okresy, w których zmieniało się podejście w analizie tego zagadnienia. Pierwszy okres to lata 1993–2003, w którym głównie skupiano się na istocie Internetu i gospodarki cyfrowej jako takiej oraz jej oddziaływaniu na przedsiębiorstwa, bez odniesień indywidualnych do osób lub procesu przedsiębiorczego. Dominującą dyscypliną badań były zarządzanie strategiczne i ekonomia. Drugi okres rozpoznany przez wyżej wspomnianych autorów to lata 2004–2012, w którym zainteresowanie przeniosło się z poziomu makro na poziom indywidualnych działań przedsiębiorczych, koncentrując się na procesie przedsiębiorczym i modelach biznesu. Wówczas w wielu kształtujących się pojęciach uwzględniono człon „e”, stąd też i wprowadzona przez autorów nazwa „e-przedsiębiorczość”. Najnowszy okres, który został wyodrębniony, zyskał nazwę rewolucji *lean* i perspektywy cyfrowych technologii (z j. ang. *lean revolution and digital technology perspective*). Przedsiębiorczość cyfrowa coraz częściej jest przedmiotem analiz naukowych obejmujących zarówno rozwiązania technologiczne, jak i tematykę związaną z innowacjami i zarządzaniem (Sahut, Iandoli i Teulon 2021).

Niewątpliwie współczesne możliwości cyfrowe, oparte na rozwiązaniach informatycznych oraz aplikacjach internetowych, zmierzają do przededefiniowania zarówno pojęcia przedsiębiorcy i przedsiębiorczości, jak i procesu przedsiębiorczego, a także definicji zatrudnienia i samozatrudnienia (Sahut, Iandoli i Teulon 2021).

Rosnące zainteresowanie przedsiębiorczością przenoszona do sieci, dzięki zwiększającemu się zasięgowi Internetu, szło w parze z rosnącą rolą mediów społecznościowych. W roku 1994 pojawił się pierwszy blog, czyli osobisty wpis mający charakter dziennika, w roku 1997 pojawiło się słowo *weblog*, pochodzące od *web log* (co oznacza: dziennik sieciowy), skrócone po dwóch latach do używanego dzisiaj słowa *blog* (Cisek 2008). Kilkanaście lat temu blog był postrzegany głównie jako zjawisko społeczne, a jego funkcje opisywano jako spełnianie po-

trzeb emocjonalnych, zaspokojenie potrzeby więzi czy też możliwość ekspresji (Olcoń 2003). Nie od razu odkryto potencjał bloga jako formy zarabkowania. Po niemal dwudziestu latach sytuacja wygląda zupełnie inaczej, w przestrzeni internetowej funkcjonuje wiele blogów, których głównym tematem jest monetyzacja blogu. Blogi te są prowadzone przez osoby, które na tym polu osiągnęły sukcesy lub też chcą w ten sposób zachęcić do swoich produktów (poradników, kursów, usług konsultingowych itp.). Wielu blogom towarzyszą także inne formy przekazu i oddziaływania, takie jak Facebook, Tweeter, kanał na YouTube – wszystkie pełnią rolę promocyjną bloga, który z kolei powinien na autora zarabiać.

Należy jednak zaznaczyć, że prowadzenie bloga nie oznacza automatycznie chęci lub też umiejętności zarabkowania. Nadal funkcjonują w przestrzeni blogi, których głównym celem jest tworzenie społeczności wokół pewnych problemów lub też zjawisk. Pojawiają się nawet głosy, by osoby, które na swoich dziennikach internetowych zarabiają, nie były nazywane blogerami.

Niniejsze opracowanie ma na celu wskazanie miejsca blogów i blogowania w teorii przedsiębiorczości ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień podstawowych, takich jak: czy blogowanie to forma przedsiębiorczości? Na czym blogerzy zarabiają? Czy jest to przedsiębiorczość na cały etat? Jak wygląda proces przedsiębiorczy blogera?

Podstawowym narzędziem badawczym w przedstawionym rozdziale jest netnografia (Jemielniak 2013), czyli metoda odpowiednia do analizy zjawiska i organizacji w przestrzeni wirtualnej. Podmiotem obserwacji biernej są blogi, przede wszystkim z polskiej blogosfery. Blogi zostały wybrane losowo, w celu zobrazowania zjawisk występujących w tym obszarze. Spis blogów, wraz z opisem treści tam zamieszczanych oraz ofertą biznesową i wskazaniem sprzedawanego produktu własnego blogera, umieszczono w tabeli 1. Znalazły się tu zarówno blogi/blogerzy zarabiający na cały etat na prowadzeniu blogów, umieszczaniu reklam i sprzedaży swoich produktów (np. *Busem przez świat*, *Dobra treść*, *Jason Hunt*), jak i tacy, dla których jest to hobby (*LifeManagerka*) lub też tacy, którzy zbierają środki na konkretny cel, np. na rehabilitację córki (*To co lubię...*).

Blogi umieszczone w tabeli 1 to mikroskopijny wycinek blogosfery, przede wszystkim – polskiej. Trudno określić liczbę blogów prowadzonych obecnie na świecie, natomiast licznik aktywności w sieci<sup>1</sup> pokazuje, że w każdej minucie, pojawia się ponad sześć milionów wpisów na blogach, co – jak to niektórzy wieszczą od jakiegoś czasu – raczej nie świadczy o wymieraniu blogów. Szacuje się, że aktywnych blogerów w Polsce jest około 300 tys. osób.

---

<sup>1</sup> <https://www.internetlivestats.com/>.



**Tabela 1.** Obserwowane blogi wraz z ich charakterystyką

Nazwa	Rodzaj/treści	Oferta współpracy	Własny produkt
<i>Azyl dla królików</i>	wszystko o królikach	można przelać 1% na fundację	„Królipaczka” – możliwość dotowania pożywienia dla królików z azylu
<i>Bussem przez świat</i>	podróżniczy	promocja produktów, obiektów noclegowych, promocja miast	książki – przewodniki, kurs jak prowadzić bloga, organizacja wyjazdów, gadżety związane z blogiem
<i>Dobra treść</i>	ekspercki	sporadyczne, przydatne linki	kursy, mentoring, oferta profesjonalnego wsparcia w pisaniu tekstów, tworzenia strategii promocji, itp.
<i>From Poverty to Power</i>	poruszone problemy społeczne	artykuły sponsorowane o tematyce zbieżnej z tematyką bloga	brak
<i>Jason Hunt</i>	ekspercki, o zarabianiu na blogach	od kilku już lat firmy na blogu nie są promowane	podręczniki, kursy
<i>LifeManagerka</i>	zdrowe odżywianie, zdrowie, styl życia	artykuły sponsorowane, linki do produktów	książki kulinarne
<i>Mamaginekolog</i>	zdrowie kobiet w ciąży i dzieci, inne obszary zdrowia	sklep z produktami związanymi z tematyką bloga	wydawanie i sprzedaż książek i poradników
<i>Opiekun bloga</i>	ekspercki, o zarabianiu na blogach	linki do produktów we wpisach	podręczniki, kursy
<i>To co lubię...</i>	hobby – rękodzieło	brak reklam	wzory szydełkowe i produkty rękodzielnicze, środki ze sprzedaży przeznaczone na rehabilitację
<i>Qnszt</i>	dodatek do sklepu	w treści zawarte są linki do produktów sprzedawanych w sklepie	akcesoria różnych firm do wytwarzania biżuterii – własnym produktem są wzory jak ją wytwarzać, do pobrania za darmo

Źródło: opracowanie własne.

## Świat blogerów

Jednym z przejawów przedsiębiorczości cyfrowej jest działalność w obszarze blogosfery, która nie doczekała się jednak zbyt wielu opracowań naukowych. O styku biznesu i blogowania pisze się przede wszystkim w odniesieniu do działalności marketingowej (Zanette, Brito i Coutinho 2013) i public relations (Kent 2008).

Najwięcej o blogach można dowiedzieć się od samych blogerów, którzy wypowiadają się czasem na temat swojej działalności lub też prowadzą blogi na temat blogowania. Jeleśniański (2012), twórca bloga *eredaktor.pl*, proponuje kilka podziałów blogów, z czego najbardziej przydatny jest podział ze względu na tematykę. Obejmuje on blogi mające charakter:

- informacyjno-reportażowy, oparty zarówno na bieżących wydarzeniach, jak i na informacjach pochodzących z mediów lub też uzyskanych osobiście,
- publicystyczny, którego celem jest komentowanie bieżących wydarzeń (ze świata polityki, gospodarki, religii i innych sfer życia społecznego),
- specjalistyczny, przekazujący fachową wiedzę, często o charakterze zawodowym, połączoną z poradami (także w postaci video); dotyczy zwykle konkretnej branży,
- firmowy, którego celem jest kształtowanie wizerunku firmy i zwiększenie sprzedaży; zazwyczaj także naśladuje blogi specjalistyczne,
- polityczny, przedstawiający poglądy oraz budowanie relacji z ewentualnymi wyborcami,
- artystyczny, w tym literacki, fotograficzny, malarski, rysunkowy i muzyczny (często łączony ze sprzedażą własnych wytworów),
- rozrywkowy, prezentujący różne formy (filmy, komiksy itp.),
- pamiętnikowy i rodzinny, w tym drugi typ często zamknięty jest dla szerszej grupy odbiorców.

Motywacje do prowadzenia dziennika internetowego są różne, ale zawsze jednym z bodźców jest chęć samoekspresji, łączenia się ze społecznością oraz przekazywania opinii (Smith 2010). Motywacje są także uzależnione od tego, w jakiej sferze blog działa i niemal każdy jego twórca wskazuje czym się kierował rozpoczynając swój dziennik i co chce w nim opisywać. Dla blogera politycznego motywacją będzie chęć wyrażenia swojego zadowolenia lub częściej niezadowolenia z sytuacji politycznej, dla blogera opisującego styl życia (z j. ang. *lifestyle*) będzie to chęć podzielenia się swoimi przemyśleniami dotyczącymi życia/konsumpcji lub też po prostu promowania się. Dla niektórych blog staje się przedłużeniem jaźni albo też swego rodzaju terapią.

Wielu blogerów decyduje się na monetyzację swojego bloga niezależnie od tego, jakimi kierują się motywacjami zakładając go. Na blogu można zarabiać na kilka sposobów:

- na reklamach (np. z wykorzystaniem narzędzia Google AdSense): za każde wejście na reklamę dostaje się wynagrodzenie,
- na afiliacji (produkty mogą być wynajdowane przez sieci afiliacyjne): za zakup produktu przez link umieszczony w tekście bloga,
- przez wpisy partnerskie, lokowanie i recenzje produktów: zarobek może być uiszczony w barterze, np. zasponsorowanie wyjazdu lub przekazanie reklamowanego produktu,
- otwierając sklep internetowy: sprzedaż produktów obcych,
- tworząc i sprzedając własne produkty (książki, kursy, wykłady, warsztaty itp.): dotyczy to może wszystkich blogów, w tym wytworów rękodzielniczych – w zależności od tematyki bloga.

Przeprowadzone w 2020 r. badania ankietowe wśród blogerów (1 030 respondentów pochodzących w 92% z USA) pozwalają na opisanie wycinka blogosfery (badana liczba respondentów jest niewielka wobec rzeszy blogerów na całym świecie; Djuraskovic 2021). Niemal połowa respondentów traktuje bloga jako pełnoetatowe zajęcie (49%) lub zajęcie na pół etatu (około 30%), a 15% – jako hobby nie nastawione na zarobek. Blogują głównie młodzi, w wieku: 25–34 lata (44%) oraz 35–44 (35%), nie zaobserwowano dysproporcji jeżeli chodzi o płeć. Niewielka część blogerów podjęła się tego zajęcia ze względu na możliwość zarobku (12%), pozostali poszukiwali możliwości wyrażenia swoich opinii czy też podzielenia się swoją wiedzą. Na prowadzenie bloga przeznaczają zazwyczaj trzy do pięciu (23%) lub pięć do siedmiu godzin (21%) tygodniowo. Nieliczni poświęcają 10–20 godzin (13%) lub też powyżej 20 godzin (15%). 16% respondentów umieszcza posty częściej niż raz dziennie, jednak przeważająca ich część robi to dwa–trzy razy w tygodniu (23%). Blogi są najczęściej opatrzone zdjęciami (56%) lub materiałem wideo (25%). Z 67% blogerów skontaktowali się producenci w celu zaproponowania współpracy promocyjnej, a 60% respondentów przyznaje się do zarabiania na blogu, głównie przez afiliacje (19%), sprzedaż produktów (16%) czy umieszczanie reklam (15%). Dla połowy respondentów zarobki te jednak są znikome (1 000 dolarów i mniej miesięcznie), jednocześnie na prowadzenie bloga wydają do 500 dolarów (57%). Na drugim krańcu są tacy, którzy zarabiają powyżej 20 000 dolarów (3%) oraz ci, którzy wydają na utrzymanie bloga ponad 10 000 dolarów (1,84%).

Polskie realia dotyczące wysokości przychodów odbiegają od opisanych powyżej. Zarobki są zdecydowanie niższe, chociaż w nielicznych przypadkach mogą przekroczyć średnią krajową. Według portalu Bankier.pl, w 2017 r. polscy blogerzy z odślonami powyżej 1 mln na miesiąc zarobili 300 tys. w roku, w przypadku blogów średnich z 150 000–300 000 odślon kwota ta wyniosła 120 tys., natomiast najmniejsze blogi do 5 000 odślon – jedynie 3 tys. rocznie (*Zarobki blogerów 2017*).

W Polsce jedynie 4% badanych blogerów zajmuje się swoimi dziennikami na pełen etat (*Blogosfera 2016... 2016*), co – wobec przytoczonych powyżej danych z badania w USA, gdzie niemal połowa tylko tym się zajmuje – jest wartością znikomą. Są też tacy, których dochód z bloga i działalności w blogosferze pozwalałby im na porzucenie dotychczasowego zarobkowania, jednak dalej decydują się na pracę poza prowadzeniem bloga. Przykładem jest blog *Mama ginekolog* – jego autorka jest także współwłaścicielką Roger Publishing sp. z o.o., której obrót w 2016 r. wyniósł 150 tys. zł, wzrastając odpowiednio do 2 mln w 2018 oraz 27 mln w 2019 r. (Sobolak 2020). Spółka zajmuje się wydawaniem i sprzedażą książek autorki oraz innych produktów promowanych na blogu.

Sprzedż swojego produktu w postaci kursu może przynieść nawet 250 tys. zł, najlepiej sprzedająca się książka autorstwa Michała Szafrąńskiego, pt. *Finansowy Ninja*, przyniosła milionowe zyski, jednorazowy wpis tego blogera potrafi wygenerować 69 tys. zł. Znamienne jest to, że tak wysoki zarobek powstał nie w wyniku umieszczenia tekstu sponsorowanego, ale dzięki dużemu zainteresowaniu czytelników treścią związaną z porównaniem lokat bankowych (Paradowska 2020). Podane powyżej kwoty są jednostkowe, nie zawsze pokrywają koszty profesjonalnie przygotowywanych wpisów. Odwiedzany kilkadziesiąt tysięcy razy miesięcznie blog *LifeManagerka*, będący jednym z czołowych blogów w latach 2016–2019, przyniósł autorce średni miesięczny zarobek w wysokości 476 zł przy jednoczesnym dużym zaangażowaniu czasowym, porównywalnym z pracą na etacie (Świetlik 2018).

Nie wszystkie osoby, tworzące wpisy na swoich blogach, robią to dla zarobku, dla zdecydowanej większości jest to styl życia. Motyw finansowy dla większości jest motywem wtórnym rozpoczęcia tej działalności. Dla wielu nie tylko tworzenie samych wpisów, ale także opracowanie spójnej szaty graficznej jest zajęciem przynoszącym satysfakcję. Jednak blogerzy chcący czerpać korzyści finansowe, którym zależy na zwiększaniu liczby odślon, często korzystają ze wsparcia profesjonalistów w tworzeniu grafiki, wykonywaniu zdjęć czy też nakręcaniu materiałów filmowych. Zdarza się, że tworzone są zespoły pracujące nad blogiem. Przystaje to więc być indywidualny dziennik.

## Bloger jako przedsiębiorca

Liczba definicji przedsiębiorcy/przedsiębiorczości rośnie z każdym rokiem, stąd też odpowiedź na pytanie „czy bloger jest przedsiębiorcą?“, będzie uzależniona od definicji, jaką się zastosuje. Jeżeli będziemy trzymać się najprostszej definicji przedsiębiorcy jako osoby, która prowadzi przedsiębiorstwo, to bloger taką osobą nie jest. W chwili obecnej, regulacje w polskim prawodawstwie dopuszczające możliwość prowadzenia działalności zarobkowej nierejestrowanej, zwalniają z rejestrowania działalności osoby zarabiające niewielkie kwoty. A więc bloger, zarabiający sporadycznie, przedsiębiorcą nie będzie. Nie będzie nim także, gdy dostanie zlecenie na promowanie produktu i jako osoba fizyczna takie zlecenie zrealizuje.

W badaniach nad przedsiębiorczością, co podkreśla wielu autorów (Eckhardt i Shane 2003), odchodzi się jednak od postrzegania przedsiębiorczości przez pryzmat prowadzenia firmy. Przedsiębiorczość nie musi być wcale ubrana w ramy instytucjonalne, polega ona bowiem na rozpoznawaniu okazji, które nie muszą prowadzić do zysku, ponieważ trudno przewidzieć przyszłe działania rynków – ten akcent na okazje został wprowadzony do badań nad przedsiębiorczością przez Shane’a i Venkataramana (2000) i szeroko opisany w kolejnych publikacjach tych autorów. Definicja ta określa przedsiębiorcę jako osobę, która jest zaangażowana w odkrycie, ocenę i wykorzystanie okazji w celu wprowadzenia nowych dóbr i usług, podejmującą działania, które niekoniecznie muszą przynieść zysk. Zysk jest bowiem wypadkową wielu zmiennych niezależnych od osoby rozpoznającej okazję (Eckhardt i Shane 2003). Najlepszą ilustracją tego ostatniego stwierdzenia jest nieprzewidywany wpływ zdarzeń losowych, czego przykładem może być obecna pandemia COVID-19.

Z punktu widzenia blogera, założenie przez niego dziennika internetowego jest odkryciem okazji do podzielenia się swoimi indywidualnymi przemyśleniami ze społecznością czytającą bloga. Tworzy on więc produkt, jakim jest wpis na blogu, i stara się zdobyć klientów. Klienci – czytelnicy bloga – nie muszą koniecznie za ten wpis płacić, akceptują natomiast, że bloger proponuje im produkty, które reklamuje na swoim blogu (przez umieszczanie reklam, pisanie tekstów sponsorowanych itp.). Wielu blogerów (np. *LifeManagerka*) umieszcza na swoim blogu komentarz wyjaśniając, że dzięki tym akcjom promocyjnym blog może istnieć. I należy to w pełni zrozumieć, gdyż jest to forma zdobywania środków na pokrywanie kosztów utrzymania bloga. Gustafsson i Khan (2017) zdefiniowali przedsiębiorców blogujących jako przykład przedsiębiorczości w mediach społecznościowych (z j. ang. *social media entrepreneurship*), ponieważ jest oparta na

współtworzeniu możliwości między przedsiębiorcą w mediach a przedsiębiorcą korporacyjnym – czyli płacącym za reklamowanie swojego produktu (2017). Ta definicja wyklucza jednak sytuacje, w których bloger sprzedaje swoje własne produkty, a takie blogi także można w sieci znaleźć (np. blog *JasonHunt*).

Autorzy blogów tworzą własne produkty, które potem sprzedają przez sklep zintegrowany ze swoim blogiem. Zarówno publikowane treści, jak i tworzone przez ich autorów produkty, wynikają z wiedzy i doświadczenia oraz z chęci poszukiwania nowych rozwiązań, których na rynku nie można znaleźć (np. kursy, podręczniki). Już samo stworzenie dziennika jest przejawem tworzenia produktu, którego na rynku nie ma, oraz poszukiwania produktów, które chciałoby się samemu używać. Tworzenie własnych produktów, które samemu się wykorzystuje, nosi znamiona innowacyjnej działalności. W literaturze dotyczącej innowacji (Shah i Tripsas 2019) występuje pojęcie innowacji zorientowanej na użytkownika (z j. ang. *user driven innovation* – UDI) oraz nieco pokrewne zjawisko, jakim jest użytkownik–przedsiębiorca (z j. ang. *user entrepreneur*). Użytkownik–przedsiębiorca to osoba, która rozpoczyna działalność przedsiębiorczą, ponieważ jest emocjonalnie zaangażowana w dany produkt, ale nie znajduje go na rynku lub też produkty istniejące na rynku nie spełniają jej oczekiwań.

Shah ze współautorami bada i opisuje ten rodzaj przedsiębiorczości głównie w obszarze innowacyjnych produktów, ale w ich rozważaniach można znaleźć wiele analogii do przedsiębiorczości blogerów. Po pierwsze opisują oni w swoich blogach rozwiązania, które są ich własnym pomysłem, np. jak podróżować za niewielkie pieniądze (blog *Busem przez Świat*), jak przygotować orzeźwiające soki i lody na lato (blog *LifeManagerka*), jak kreatywnie pisać, efektywnie przekazywać treści (blog *Dobra treść*). Po drugie ich propozycje są oceniane, a czasem udoskonalane, dzięki interakcjom z czytelnikami na przykład przez komentarze do bloga, czyli tak, jak to ma miejsce w przypadku użytkownika–przedsiębiorcy (Naik i Möslein 2016).

Nie prowadzono badań nad generowaniem innowacji przez blogi, chociaż połączenie innowacji z rzeczywistością wirtualną doczekało się już opracowań, czego przykładem jest artykuł analizujący tworzenie innowacji w wirtualnym świecie gry *Second life* (Chandra i Leenders 2012). Przegląd blogów z pewnością może także dostarczyć wielu przykładów innowacyjnych rozwiązań.

Analiza najnowszych badań nad przedsiębiorczością wskazuje na odchodzenie od tradycyjnego podejścia do tego zjawiska. Nowe technologie niosą ze sobą nowe możliwości działalności przedsiębiorczej, która często jest prowadzona na pograniczu hobby i zarobkowania. Jednak, jak na razie, niewiele się jeszcze na ten temat pisze.

## Proces przedsiębiorczy blogera

Mcmullen i Dimov (2013) użyli porównania procesu przedsiębiorczego do podróży, a jednym z pytań na jakie próbowali odpowiedzieć opisując tę podróż, było pytanie o wydarzenia, które pozwalają przedsiębiorcom rozwijać się. Tę analogię można także wykorzystać do opisu procesu przedsiębiorczego blogera. Gustafsson i Khan (2017) przeanalizowali proces przedsiębiorczy bloga *dpmmax* prowadzonego przez rosyjskiego psychiatrę, identyfikując trzy fazy: przygotowania, monetyzacji oraz profesjonalizacji usług.

Faza pierwsza to założenie dziennika z myślą o potencjalnych możliwościach zarobkowych, które pojawią się dopiero w momencie, gdy będzie wystarczająco dużo wpisów przyciągających czytelników. Bloger przede wszystkim musi zachęcić do czytania umieszczanych przez siebie treści i w ten sposób zdobyć czytelników.

Poza wpisami ważne są także decyzje podejmowane przy zakładaniu bloga dotyczące nazwy, hostingu (miejsca w Internecie, w którym będą przechowywane wpisy) i czasu jego trwania (im dłużej, tym lepsza możliwość pozycjonowania w wyszukiwarce), a także szablonu. Jest to szereg decyzji, które będą w przyszłości wspierały lub też ograniczały możliwości zarobkowe. Jeżeli autor planuje prowadzenie bloga dla zarobku może skorzystać z blogów eksperckich, które doradzają jak te decyzje podjąć, oferując jednocześnie kursy, poradniki, szablony lub też zamieszczając linki sponsorowane do wykorzystania. Używając więc języka ekonomicznego można powiedzieć, że w przypadku rozpoczęcia działalności w blogosferze – niezależnie od tego czy jej motywem jest zarobek, czy nie – i tak należy zainwestować. Jest to inwestycja polegająca na poświęceniu nie tylko swojego czasu, ale także wymagająca wkładu finansowego w sprzęt do robienia wysokiej jakości zdjęć, w zakup programów wspierających stronę graficzną, w hosting, opłatę za domenę, ewentualne uczestnictwo w kursie, czy też zakup wsparcia merytorycznego, oferowanego na blogach eksperckich, jak na przykład *Opiekun Bloga*, *Dobra treść*, *JasonHunt*. Nie różni się to więc od przygotowań do rozpoczęcia działalności gospodarczej.

Wybrany przez blogera temat niekoniecznie musi trafić w gusta klientów, tak też się stało w przytoczonym powyżej przypadku rosyjskiego blogera. Jego zamiśłem było rozpoczęcie bloga kulinarnego, okazało się jednak, że dużo większym zainteresowaniem cieszyły się sporadyczne wpisy na temat psychiatrii. I ostatecznie taki temat był realizowany na blogu.

Udowodnienie profesjonalnych kompetencji przez publikowanie postów i pozyskiwanie nowych czytelników, przy jednoczesnym utrzymywaniu wiernych

odbiorców, pozwala na przejście do fazy monetyzacji. Przy czym, jak było zaznaczone powyżej, nie stanie się tak, jeżeli w pierwszej fazie nie zostaną poczynione odpowiednie przygotowania, czyli: a) ciekawy i nośny temat, b) odpowiednio przygotowana platforma z wbudowanymi narzędziami pozwalającymi na zarobek (np. możliwość umieszczania reklam, funkcja sklepu z płatnościami itp.). Fazę monetyzacji można podzielić na:

- bierną monetyzację, czyli udostępnianie reklam i stworzenie możliwości zakupów reklamowanych produktów ze zniżką,
- aktywną monetyzację, stworzenie oferty własnych produktów i promowanie ich na swojej stronie.

W przypadku biernej monetyzacji autor dostosowuje swoje wpisy lub grafikę do klientów płacących za reklamę (wpis sponsorowany, linki do sklepów, banery reklamowe). Zachętą dla potencjalnych sponsorów/reklamodawców jest umieszczenie w zakładce bloga informacji o liczbie odsłon, miejscu bloga w rankingach itp. oraz otwarta propozycja współpracy.

W przypadku aktywnej monetyzacji bloger tworzy własne produkty i następnie je poleca i sprzedaje (przykłady opisane powyżej).

Te dwa warianty fazy drugiej to analogia do fazy drugiej i trzeciej opisanej przez Gustafssona i Khana (2017). Gustafsson, na podstawie analizy bloga rosyjskiego psychiatry, określił, że przez pierwsze pięć lat bloger akceptował propozycje zgłaszających się do niego firm i promował wszystkie wskazane przez nie produkty (wycieczki do Szwajcarii, jedzenie dla kotów czy też propozycję wydania jego tekstów przez wydawnictwo). Dopiero po pięciu latach zdecydował na aktywne zarabianie przez rozpoczęcie reklamy swojego produktu, czyli porad eksperckich.

U każdego blogera poszczególne okresy będą miały różną długość, niektórzy z pewnością wcześniej zaczynają działać aktywnie, oferując swój własny produkt. Jednak rynek i możliwości zarobkowania na blogach zmieniają się. Jeden z najpopularniejszych blogerów Tomasz Tomczyk, znany jako *kominek*, przewidział spadek możliwości zarabiania na reklamach wraz z rosnącą liczbą blogerów, co w praktyce oznaczało malejące indywidualne dochody. Tomczyk po dziesięciu latach sukcesów swojego portfolio blogów *kominek* zdecydował się w 2015 r. zmienić nie tylko sposób prowadzenia bloga, ale także samą jego nazwę i tematykę, stając się Jasonem Huntem. Z blogera zajmującego się stylem życia, wyjazdami itp. zaczął prowadzić bloga eksperckiego, sprzedając jednocześnie swoje książki dotyczące tej tematyki. Jego pierwsze blogi (portfolio: *kominek*) przyniosły mu



duże zyski dopiero po siedmiu latach, obecnie – mając wyrobioną markę – tylko z bloga żyje (sprzedaż podręczników oraz działalność ekspercka).

Wraz z badaniami przedsiębiorczości, pojawiają się nowe propozycje jej opisu, a przede wszystkim opisu procesu przedsiębiorczego. Jedną z nich jest koncepcja *lean startup* (Ries 2011; Blank 2013), która została zaproponowana przez praktyków. Opiera się ona na założeniu, że dla rozpoczynającego przedsiębiorcy, stworzenie od zera przedsiębiorstwa, które będzie przynosiło zyski, jest dużym wyzwaniem, a przedsiębiorcy rozpoczynający działalność poszukują zazwyczaj efektywnego modelu biznesu przez eksperymentowanie (Bortolini i in. 2018). Proces przedsiębiorczy blogera jest w rzeczywistości takim właśnie lean start-upem, autor w pierwszej kolejności poszukuje tematyki, która najbardziej będzie odpowiadała czytelnikom/klientom. Eksperymentując z wpisami, jednocześnie obserwuje reakcję czytelników. Celem blogera nie jest bowiem pisanie dziennika dla samego siebie (choć zapewne psychologowie mogliby się na ten temat obszerniej wypowiedzieć), ale dotarcie ze swoim przekazem do jak największej rzeszy odbiorców. To poszukiwanie odpowiedniej tematyki zostało opisane przez Gustafssona i Khana (2017) na przykładzie bloga rosyjskiego psychiatry.

Blogerzy poszukują także produktu, jaki mogliby zaproponować swoim czytelnikom, który będzie jednocześnie dopasowany do treści przekazywanych w dzienniku. Ten proces także ma charakter dopasowywania się do klienta. Można podsumować, że *lean startup* pozwala na przyrostowe tworzenie wartości dla klienta w oparciu o sygnały, które od klienta płyną (Felin i in. 2020) i tak właśnie się dzieje w procesie przedsiębiorczym, przez który przechodzi bloger.

Inaczej proces przedsiębiorczy będzie przebiegał w przypadku osób, które tworzą blogi po to, by promować sprzedawane przez siebie produkty. Dotyczy to zarówno przedsiębiorstw (korporacji), które wykorzystują blogi w celach PR, jak i osób prywatnych, zajmujących się na przykład rękodziełem. Takie blogi często są elementem strony producenta/twórcy, w przeciwieństwie do sytuacji, gdzie to blog jest nośnikiem wiodącym, a sklep jest dodatkiem do bloga, co zresztą czasem jest na blogu zaznaczone. Przykładem bloga promującego sprzedaż własnych produktów jest *Qnszt* – znajduje się tam informacja: „Blog sklepu z koralikami i półfabrykatami *Qnszt.pl*!”. Zawiera on linki do produktów sprzedawanych w sklepie oraz wskazówki do samodzielnego wykonania biżuterii, z możliwością zamówienia półproduktów. Trudno jednak nazwać tę podstronę sklepu blogiem, ponieważ wpisy pojawiają się tam sporadycznie, a ich tematyka jest wyraźnie skoncentrowana na sprzedaży produktów sklepu, nie zaś na chęci prowadzenia dziennika internetowego.

## Podsumowanie

W listopadzie, w 2013 r., książka Jasona Hunta *Blog. Pisz, kreuj, zarabiaj* znalazła się na trzecim miejscu bestsellerów Empiku. Sukces ten niewątpliwie wynikał z faktu, że polska blogosfera dopiero uczyła się jak zarabiać na blogach. W roku 2021 są tacy, którzy mogą sobie pozwolić na porzucenie etatu na rzecz pisania bloga, ale jest też wielu blogerów, dla których blog jest miejscem uzewnętrzniania swoich potrzeb, dzielenia się przemyśleniami lub też chęcią pomocy innym, albo po prostu hobby. Wielu blogerów traktuje przychody z reklamowania oraz sprzedaży produktów jako formę finansowania kosztów związanych z blogowaniem. Nielicznym udaje się osiągnąć zyski przewyższające przeciętne wynagrodzenie w gospodarce. Należy więc uznać, że wszystkie te osoby można zaliczyć do grona przedsiębiorców: rozpoznały okazję i zyskały klientów (zarówno czytelników, jak i płacących za reklamy), a także przeszły proces zakładania bloga zapewniający im zarabianie na nim. Nie ma znaczenia czy ich działalność przynosi zyski, czy też nie. Wielu przedsiębiorców przecież także znajduje się w takiej sytuacji, a jak pisał Kirzner, okazja przedsiębiorcza może nie przynosić zysku, ale słowo „może” oznacza, że nie koniecznie się tak dzieje.

---

88

W rozdziale wskazano na pewne analogie działalności blogerów do procesu przedsiębiorczego opisanego w literaturze. Po zidentyfikowaniu okazji bloger przygotowuje się do rozpoczęcia działalności polegającej na pisaniu tekstów, często rozpoczynając także działalność reklamową, w tym czasami dołączając do tego własne produkty. Cały proces może być rozciągnięty w czasie, a teksty umieszczane na blogu oraz ewentualnie oferowany produkt są współtworzone przez użytkowników, którzy wyrażają swoją opinię w komentarzach. To tworzenie produktów, jak wykazano w niniejszym artykule, nosi znamiona opisywanego w literaturze zjawiska *user-entrepreneurship*, a sam bloger staje się użytkownikiem przedsiębiorcą (z j. ang. *user-entrepreneur*). Ten kierunek badań nad sferą blogerów może być kontynuowany w przyszłości.

Z punktu widzenia badania przedsiębiorczości to właśnie proces przedsiębiorczy wydaje się być najciekawszym. Pozostaje jednak wiele pytań bez odpowiedzi, nie jest wiadome, jak długo blogerzy, którzy nie osiągnęli sukcesu finansowego (choćby w postaci częściowego pokrycia kosztów) są skłonni dalej prowadzić tę działalność. Wiadomo przecież, że wiele blogów pojawia się nie tylko z potrzeby wypowiedzi, ale także z chęci niesienia pomocy – na przykład blog *Azyl dla królika*, w ramach którego zbierane są środki na utrzymanie królików i doprowadzenie do ich adopcji. Pojawiają się więc pytania, na które w powyższym tekście nie udzielono odpowiedzi: czy bloger, który prowadzi dziennik zajmujący się ważny-

mi zagadnieniami społeczno/humanitarnymi, a zarobki z umieszczonych treści lub sprzedaży produktów przeznaczają na cele na przykład założonej fundacji, też może zostać zaliczony do grona przedsiębiorców? A jeżeli podążać za najnowszymi doniesieniami na temat przedsiębiorczości cyfrowej, być może niedługo także taka działalność będzie mieściła się w kategorii przedsiębiorczości.

W niniejszej pracy doprecyzowano zaproponowane przez Gustafssona i Khana (2017) fazy monetyzacji, dzieląc je na: bierną – polegającą na udostępnianiu bloga i jego treści do promowania i sprzedawania produktów innych przedsiębiorców oraz czynną – polegającą na promowaniu i sprzedaży własnego produktu.

Powyższy rozdział został oparty na nielicznych doniesieniach literaturowych dotyczących blogosfery. Wynika to z faktu, że o tym rodzaju przedsiębiorczości niewiele się pisze. W analizie procesu przedsiębiorczego blogerów wykorzystano kilka arbitralnie wybranych blogów. Z pewnością można byłoby wzbogacić przedstawione informacje o wyniki badań ankietowych wśród blogerów lub też przeprowadzonych z nimi rozmów.

W przyszłości planuje się badania długookresowe, oparte na obserwacji wybranych blogów, najlepiej z podziałem na te rozpoczynające działalność oraz te, które już osiągnęły sukces. Pozwoli to w pełni zrozumieć proces przedsiębiorczy blogerów.

## Bibliografia

- Blank S. (2013), *Why the lean start-up changes everything*, „Harvard Business Review”, t. 91, nr 5, s. 63–72.
- Bortolini R. F., Cortimiglia M. N., Danilevicz A. de M. F., Ghezzi A. (2018), *Lean Startup: a comprehensive historical review*, „Management Decision”.
- Chandra Y., Leenders M. A. A. M. (2012), *User innovation and entrepreneurship in the virtual world: A study of Second Life residents*, „Technovation”, t. 32, nr 7–8, s. 464–476.
- Cisek S. (2008), *Weblogi (blogi) – nowe narzędzie komunikacji w nauce* [w:] Pietruch-Reizes D. (red.), *Zarządzanie informacją w nauce*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, s. 170–177.
- Dinh T. Le, Vu M. C., Ayayi A. (2018), *Towards A Living Lab For Promoting The Digital Entrepreneurship Process*, „International Journal of Entrepreneurship”, t. 22, nr 1, s. 1–17.
- Djuraskovic O. (2021), *Blogging Statistics 2021: Ultimate List with 47 Facts and Stats* [dok. elektr.], <https://firstsiteguide.com/blogging-stats/> [odczyt: 13.04.2021].
- Eckhardt J. T., Shane S. A. (2003), *Opportunities and Entrepreneurship*, „Journal of Management”, t. 29, nr 3, s. 333–349.
- Felin T., Gambardella A., Stern S., Zenger T. (2020), *Lean startup and the business model: Experimentation revisited*, „Long Range Planning”, t. 53, nr 4.
- Gustafsson V., Khan M. S. (2017), *Monetising blogs: Enterprising behaviour, co-creation of opportunities and social media entrepreneurship*, „Journal of Business Venturing Insights”, t. 7, November, s. 26–31.
- Internet live stats (2021), <https://www.internetlivestats.com/> – strona z licznikiem aktywności w sieci [odczyt: 13.04.2021].

- Jeleśniański M. (2012), *Typologia blogów – część 3. Treść jako najważniejszy czynnik podziału blogów* [dok. elektr.], <https://eredaktor.pl/teoria/typologia-blogow-czesc-3-trec-jako-najwazniejszy-czynnik-podzialu-blogow/> [odczyt: 13.04.2021].
- Jemielniak D. (2013), *Netnografia, czyli etnografia wirtualna – nowa forma badań etnograficznych*, „Prakseologia”, t. 154, s. 97–116.
- Kent M. L. (2008), *Critical analysis of blogging in public relations*, „Public Relations Review”, t. 34, nr 1, s. 32–40.
- Kirzner I. M. (1999), *Creativity and/or alertness: a reconsideration of the Schumpeterian entrepreneur*, „Review of Austrian Economics”, nr 11, s. 5–17.
- Mcmullen J. S., Dimov D. (2013), *Time and the entrepreneurial journey: The problems and promise of studying entrepreneurship as a process*, „Journal of Management Studies”, t. 50, nr 8, s. 1481–1512.
- Naik H. S., Mösllein K. M. (2016), *Social media in user entrepreneurship* [w:] Meiselwitz G. (red.), *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, nr 9742, Springer, s. 428–436.
- Olcoń M. (2003), *Blog jako dokument osobisty – specyfika dziennika prowadzonego w Internecie*, „Kultura i Społeczeństwo”, t. 47, nr 2, s. 123–143.
- Paradowska K. (2020), *Ile zarabia blog ekspercki? 5 strategii prosto z Polski, blog: Dobra treść* [dok. elektr.], <https://dobratresc.com/2020/12/30/ile-zarabia-blog-eksperta-5-strategii-prosto-z-polski/> [odczyt: 14.04.2021].
- Blogosfera 2016: poznaj polskich blogerów i ich czytelników* (2016), Raport [dok. elektr.], <https://publicrelations.pl/blogosfera-2016-poznaj-polskich-bloggerow-i-ich-czytelnikow/> [odczyt: 19.04.2021].
- Ries E. (2011), *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business, NY.
- Sahut J., Iandoli L., Teulon F. (2021), *The age of digital entrepreneurship*, „Small Business Economics”, February.
- Shah S. K., Tripsas M. (2016), *When Do User-Innovators Start Firms? A Theory of User Entrepreneurship*, [w:] Harhoff D., Lakhani K. L. (red.), *Revolutionizing Innovation*, MIT Press Cambridge, Cambridge, Massachusetts–London, England, s. 285–308.
- Shane S., Venkataraman S. (2000), *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, „The Academy of Management Review”, t. 25, nr 1, s. 217–226.
- Smith B. G. (2010), *The evolution of the blogger: Blogger considerations of public relations-sponsored content in the blogosphere*, „Public Relations Review”, t. 36, nr 2, s. 175–177.
- Sobolak J. (2020), *27 mln zł obrotu w rok. Mama Ginekolog rozważa wejście na giełdę* [dok. elektr.], <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/27-mln-zl-obrotu-w-rok-mama-ginekolog-rozwaza-wejscie-na-gielde,71249.html> [odczyt: 19.04.2021].
- Świątlik A. (2018), *Zarabianie na blogu – ile zarobiłam na blogu przez ponad 5 lat?*, wpis z bloga: LifeManagerka [dok. elektr.], <https://lifemanagerka.pl/2018/05/zarabianie-blogu-zarobilam-blogu-ponad-5/> [odczyt: 14.04.2021].
- Zaheer H., Breyer Y., Dumay J. (2019), *Digital entrepreneurship: An interdisciplinary structured literature review and research agenda*, „Technological Forecasting and Social Change”, nr 148.
- Zanette M. C., Brito E. P. Z., Coutinho M. (2013), *New influentials: An exploratory study on blogs*, „Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice”, t. 15, nr 1, s. 36–46.
- Zarobki blogerów – średnio 2000 za wpis z wynagrodzeniem* (2017), [dok. elektr.], <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Zarobki-bloggerow-srednio-2000-za-wpis-z-wynagrodzeniem-7561209.html> [odczyt: 13.04.2021].

---

**ROZDZIAŁ 6**

**ISTOTA E-ZARZĄDZANIA  
W ORGANIZACJACH SPORTOWYCH W ŚWIETLE  
WSPÓŁCZESNEJ LITERATURY PRZEDMIOTU**

---

**Aleksandra Kuzior**

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

[aleksandra.kuzior@doctoral.uj.edu.pl](mailto:aleksandra.kuzior@doctoral.uj.edu.pl)

ORCID: 0000-0002-4367-4596

## **Istota e-zarządzania w organizacjach sportowych w świetle współczesnej literatury przedmiotu**

### STRESZCZENIE

Celem prezentowanego rozdziału jest analiza dotychczasowych publikacji naukowych dotyczących istoty e-zarządzania w organizacjach sportowych z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości. W badaniu wykorzystano metodę systematycznego przeglądu literatury według metodologii PRISMA. Wyszukiwanie artykułów przeprowadzono przez multiwyszukiwarkę EBSCO Discovery Service (EDS) i Google Scholar (n=18). Przeprowadzona została ilościowa analiza obszaru badawczego oraz określone zostały główne problemy badawcze podejmowane w pracach. Analizowane treści artykułów omówiono w podziale na trzy obszary widoczne w e-zarządzaniu organizacją sportową: 1) komunikacja i budowanie relacji, 2) informacja i wiedza, 3) technologie informacyjne i komunikacyjne. Z przeprowadzonej eksploracji wynika, że e-zarządzanie w organizacjach sportowych to młody, rozwijający się obszar badawczy, z potencjałem do prowadzenia dalszych badań.

**Słowa kluczowe:** e-zarządzanie, zarządzanie w sporcie, technologie informacyjno-komunikacyjne, systematyczny przegląd literatury

## **E-management in sporting organizations – a systematic literature review**

### SUMMARY

The purpose of the study was to analyse the state of research on e-management in sporting organizations from the perspective of the management and quality discipline. To this goal a systematic literature review (following PRISMA method) with the use of EBSCO Discovery Service (EDS) and Google Scholar was applied (n=18). A quantitative analysis of the research area was performed and the main research problems were identified. The analyzed content of the articles was divided into three areas: 1) communication and relationship building, 2) information and knowledge, 3) information and communication technologies. The research shows that e-management in sports organizations is a young, developing research area with the potential to conduct further research.

**Keywords:** e-management, sport management, information technology, ICT, PRISMA

## Wstęp

Kamieniami milowymi we wdrażaniu nowoczesnych technologii w organizacjach są we współczesnym świecie rewolucje przemysłowe. Począwszy od mechanizacji, przez elektryfikację i automatyzację przemysłu, po obecną rewolucję 4.0 prowadzą one do radykalnych zmian krajobrazu środowiska organizacyjnego. Jedną z sił kreujących aktualnie nową rzeczywistość organizacyjną jest rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych (z j. ang. *Information and Communication Technologies* – ICT; Kassab, Abu Naser i Al Shobaki 2017). Rozwiązania w postaci chmur do przetwarzania danych, Internetu rzeczy, web 2.0 czy big data umożliwiają transformację cyfrową organizacji (Legner 2017; Remane 2017). Wpływa ona na strukturę organizacyjną, procesy, przepływ informacji i możliwości organizacyjne (Li 2018), umożliwia i wymusza modyfikację modeli biznesu, według których tworzona jest wartość dla klienta (Morakanyane 2017), powoduje zmiany w sposobie sprawowania przywództwa (Abdelkarim i Ellatif 2013).

Jednym z obszarów organizacji, w którym zastosowanie ICT umożliwia znaczącą poprawę efektywności, są procesy zarządcze (Ibrahim 2018). E-zarządzanie (elektroniczne zarządzanie, e-management) definiowane jest jako umiejętność wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w usprawnianiu tradycyjnych procesów zarządczych (np. El-Seoud i Taj-Eddin 2018).

Procesy transformacji cyfrowej obecne są również w organizacjach sportowych wszystkich rodzajów – zarówno tych aktywnych na globalnym, silnie skomercjalizowanym rynku sportu, jak i tych typu non-profit działających na niszowych rynkach lokalnych. Jednak pomimo realnego wpływu ICT na pozycję konkurencyjną tych organizacji literatura badająca uwarunkowania, formy czy efekty ich cyfryzacji w obszarze procesów zarządczych jest relatywnie ograniczona.

Celem prezentowanego opracowania jest analiza dotychczasowych publikacji naukowych dotyczących istoty e-zarządzania w organizacjach sportowych. W szczególności chodziło o przedstawienie tego obszaru badawczego pod względem ilościowym, określenie głównych tematów (problemów badawczych) podejmowanych przez badaczy oraz omówienie zastosowanych metod badawczych. W badaniu wykorzystano metodę systematycznego przeglądu literatury.

## Technologie informacyjno-komunikacyjne w zarządzaniu organizacjami sportowymi

W literaturze naukowej wprowadzanie ICT w organizacjach sportowych rozważane jest w wielu aspektach, na przykład w znaczeniu treningowym (Hulla 2019;

Sorko i Brunnhofer 2019), cyfryzacji widowiska sportowego (Dugalić 2018; Whannel 2009), czy – najszerzej – w zakresie działań marketingowych (Naraine i Parent 2017; Ratten 2018; Sanderson 2016). ICT w kontekście sportowym mogą być więc analizowane z perspektywy zarządzania w sporcie, medycyny sportowej, niepełnosprawności w sporcie, wydarzeń sportowych czy osiągnięć sportowców (Varriale i Tafuri 2015).

ICT w procesach zarządczych wspiera funkcjonowanie organizacji sportowych na wielu płaszczyznach, w tym także w działalności sportowej. Bez e-zarządzania umożliwiającego działania marketingowe, obsługę i kontakt z klientami czy sponsorami, mnóstwo organizacji nie miałoby możliwości brania udziału w zawodach, dzięki którym osiąga sukces sportowy (Gallardo-Guerrero, García-Tascón i Burillo-Naranjo 2008).

Z perspektywy menedżera pracującego w organizacji sportowej wyróżnić można sześć obszarów, w których ICT są stosowane w zarządzaniu (Głowicki i Cieśliński 2016). Pierwszym są komunikacja i relacje, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Drugim jest praca biurowa (np. księgowość, tłumaczenia, aspekty prawne). Trzeci to marketing, czyli wszelkie działania związane z budowaniem marki oraz promocja w Internecie. Czwarty dotyczy informacji i wiedzy, stanowiących zagregowane zasoby danych, będące podstawą do analiz, raportów, tworzenia map procesów itp. Piątym obszarem jest analiza rynku (tzw. benchmarking), konkurencji i trendów. Ostatni obszar związany jest z zarządzaniem ogólnym w znaczeniu stosowania rozwiązań ICT mających na celu ułatwienie lub umożliwienie podejmowania decyzji przez menedżerów podczas różnych działań, między innymi w obszarach zarządzania kapitałem ludzkim, jakością czy zmianą.

## **Instrumenty e-zarządzania w różnych fazach rozwoju organizacji**

W kolejnych fazach rozwoju organizacji wdrażane instrumenty e-zarządzania mają różne cele i zakresy. Jeżeli organizacja jest nowa, to głównym celem wprowadzania zaawansowanych technologii informacyjnych powinno być stabilne utrzymanie się jednostki na rynku oraz przeciwdziałanie pojawieniu się ewentualnego ryzyka upadku (Chomiak-Orsa i in. 2014; Cieśliński 2011). Rozwiązaniami adekwatnymi na tym poziomie rozwoju organizacji są systemy typu MRP (z j. ang. *Manufacturing Resource Planning* – Planowanie Zasobów Produkcyjnych), MRP II, ale także nie połączone ze sobą aplikacje, służące do prowadzenia finansów, harmonogramów, komunikacji itp.



W fazie wzrostu organizacji rośnie ryzyko zarówno zastosowania nieodpowiedniego oprogramowania do poziomu rozwoju wszystkich jednostek, jak również jego nieodpowiedniego zaimplementowania. Rekomendowane jest wprowadzanie zintegrowanych systemów ERP (z j. ang. *Enterprise Resource Planning* – Planowanie Zasobów Przedsiębiorstwa) i ERP II (Chomiak-Orsa i in. 2014). Rozwiązania te stanowią kompleksowe systemy, które za pomocą technologii informatycznych integrują wszystkie funkcje i działy w organizacji (Upadhyay i in. 2011). Dzięki nim możliwe jest efektywne i systemowe zarządzanie jednostką, automatyzacja wielu procesów, zwiększenie – dzięki zwiększonemu przepływowi wiedzy – efektywności działań, a w konsekwencji wzrost zadowolenia klientów i bardziej konkurencyjna pozycja na rynku. Ponadto wdrożenie ERP pozwala na redukcję kosztów i racjonalniejsze rozplanowanie działań zasobów ludzkich (Keshtidar i in. 2017; Kopera 2012).

W dojrzałej organizacji, po wdrożeniu poprzednich etapów rozwoju oprogramowania, wprowadza się dodatkowe, inteligentne systemy, takie jak *Executive Information System* (tłum. System Informowania Kierownictwa), *Decision Support System* (tłum. Systemy Wspomagania Decyzji) itp. (Chomiak-Orsa i in. 2014). Wprowadzając nowe rozwiązania ICT do organizacji, oprócz uwzględnienia etapu rozwoju organizacji oraz doświadczeń związanych z digitalizacją procesów, należy także przeanalizować uwarunkowania zewnętrzne (np. oczekiwania klientów), jak na przykład scenariusze wprowadzania nowych rozwiązań wraz z idącą za nimi wartością dodaną.

Czynnikami, które należy brać pod uwagę przy wdrażaniu e-zarządzania w organizacjach, są (Rahman Seresht, Fayyazi i Simar Asl 2008):

- czynnik kierowniczy: rozumiany między innymi jako zbudowanie świadomości wprowadzanych zmian i odpowiednie zmotywowanie do udziału w procesie zarządzania zarówno samego menedżera, jak i całego zespołu, który mu podlega,
- czynniki związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi: na przykład odpowiednie przeszkolenie kadry oraz zatrudnienie specjalistów,
- czynniki kulturowe: wśród których wymienić można wszelkie zdolności i nawyki człowieka jako członka społeczeństwa; wprowadzanie nowoczesnych technologii informacyjnych w środowiskach wielokulturowych może być utrudnione,
- czynniki organizacyjne: określane w literaturze jako kluczowe dla sukcesu i przetrwania organizacji; składają się na nie: pracownicy, komunika-

- cja wewnętrzna, zarządzanie wiedzą oraz wszelkie procesy występujące w organizacji, których złożoność powoduje trudności w implementacji ICT,
- czynniki technologiczne: takie jak właściwa infrastruktura ICT, oprogramowanie czy zgodność między systemami,
  - czynniki środowiskowe: zarówno te wynikające z najbliższego otoczenia organizacji, jak i uwarunkowania na poziomie regionalnym i krajowym, takie jak możliwości ekonomiczne, polityczne i prawne.

Kluczowym czynnikiem sukcesu e-zarządzania jest elastyczność przy wprowadzaniu nowych rozwiązań, co często wiąże się ze zmianą dostawcy usług ICT oraz z wysokimi kosztami wdrożenia. Systemy informatyczne nie są uniwersalne – powinny być dostosowane do specyfiki organizacji, a samo ich zastosowanie nie poprawi jakości procesów zarządzania w organizacji (Gallardo-Guerrero, García-Tascón i Burillo-Naranjo 2008). Przy wprowadzaniu nowego, zintegrowanego oprogramowania istotne jest umożliwienie uczestnictwa w tym procesie każdemu pracownikowi, konsultowanie każdego etapu i regularne poddawanie ocenie wyników pracy oraz wprowadzanie korekt. Pozwala to na dopracowanie zasad działania nowego systemu oraz zaplanowanie zmian, które się z tym wiążą. Dodatkowo weryfikuje się czy wszystkie działy organizacji i procesy zostały ujęte w nowym systemie (Kulkarni i Pougatchev 2011; Oppong, Yen i Merhout 2005). Zastosowanie ICT wewnątrz organizacji istotne jest też dla jej otoczenia (Keshtidar i in. 2017): wpływa pozytywnie na zaufanie do organizacji (Salleh i in. 2014), sprawia wrażenie wyższego poziomu oferowanych usług, szerokiej ich dostępności i bezpieczeństwa korzystania z nich (El-Seoud i Taj-Eddin 2018).

## **Metodyka badania**

W celu identyfikacji podstawowej tematyki (problemów badawczych) poruszanej w badaniach nad e-zarządzaniem w organizacjach sportowych przeprowadzono systematyczny przegląd literatury przedmiotu (Czakon 2011, Hensel 2020). Strategia wyszukiwania literatury opierała się na procedurze wykorzystującej wyszukiwarkę EBSCO Discovery Service (dalej: EDS) na Uniwersytecie Jagiellońskim. Wybór EDS wynikał z możliwości tej wyszukiwarki, czyli automatycznego przeszukania wszystkich baz bibliograficznych (Jackson i in. 2016; Rautenbach 2020; Vas i in. 2017), do których dostęp posiadają użytkownicy zalogowani do sieci zasobów danego uniwersytetu. Wielkość katalogu uzależniona jest od wykupionego przez jednostkę dostępu. Katalog Uniwersytetu Jagiellońskiego obej-

muje kilkadziesiąt baz<sup>1</sup>. Uzupełniająco wykorzystano także wyszukiwarkę Google Scholar. Wyszukiwanie obejmujące publikacje z lat 2000–2020 przeprowadzono w listopadzie 2020 r.

Proces wyszukiwania rozpoczął się w multiwyszukiwarce EDS i zgodny był ze strategią formowania klas przez łączenie słów kluczowych dotyczących:

- zarządzania: „e-management”, „management”, „zarządzanie”,
- technologii: „technologie informatyczne”, „Information and Communications Technology”, „ICT”, „ERP”, „CRM”, „Software”, „information system”,
- sportu: „sport”, „sport organization”, „sport club”.

Słowa kluczowe łączono za pomocą operatora „AND”. Wyrażeń szukano w tytułach, abstraktach oraz w słowach kluczowych publikacji. Z uwagi na małą liczbę

---

<sup>1</sup> Dostępne w listopadzie 2020 r. bazy zakupione przez Uniwersytet Jagielloński, w których przeprowadzono wyszukiwanie to: EBSCO (Academic Research Source eBooks, Academic Research Source eJournals, Academic Search Ultimate, Agricola, Business Source Ultimate, ERIC – Educational Resource Information Center, European Views of Americas (1493–1750), Film & Television Literature Index with Full Text, GreenFILE, Health Source – Consumer Edition, Health Source: Nursing/Academic Edition, Historical Abstracts with Full Text, Legal Source, Library, Information Science & Technology Abstracts (LISTA), MasterFILE Premier, MEDLINE, MLA International Bibliography, MLA Directory of Periodicals, Newspaper Source, Regional Business News, RILM Abstracts of Music Literature, Teacher Reference Center), BREPOLiS (Archive of Celtic-Latin Database, Aristoteles Latinus Database, Bibliographie de Civilisation Médiévale, Bibliographie du Moyen Âge Tardif, Clavis Clavium, Database of Latin Dictionaries, Dictionary of Medieval Latin from British Sources, Europa Sacra, In Principio, International Directory of Medievalists, International Medieval Bibliography, Library of Latin Texts – series A, Library of Latin Texts – series B, Monumenta Germaniae Historica, Papal letters (Ut per litteras apostolicas / Lettres pontificales), Web of Science (Arts & Humanities Citation Index 1975, BIOSIS Citation Index, Book Citation Index, Conference Proceedings Citation Index- Science 1990, Conference Proceedings Citation Index- Social Science & Humanities, Current Chemical Reactions, Current Contents Connect, Data Citation Index, Derwent Innovations Index, Emerging Sources Citation Index, Index Chemicus, KCI-Korean Journal Database, Russian Science Citation Index, SciELO Citation Index, Science Citation Index – Expanded, Social Sciences Citation Index with Abstracts, Zoological Record), ACM Digital Library, ACS Journals, AIP Journals, APS Journals, Artstor, Beck Online, Brill – kolekcja czasopism, Cambridge Journals Online, Central and East European Online Library (CEEOL), De Gruyter Online Journals, Emerald Management Xtra, EMIS Polska, Essential Science Indicators, IOP Science, Journal Citation Reports, JSTOR – The Arts & Sciences, MGG Online (Die Musik in Geschichte und Gegenwart), Oxford Journals, Oxford Music Online, Oxford Scholarship Online – Biology, Oxford Scholarship Online – Classical Studies, Oxford Scholarship Online – History, Oxford Scholarship Online – Law, Oxford Scholarship Online – Philosophy, Patrologia Latina, Project MUSE, ProQuest Central, ProQuest Dissertations and Theses, Reaxys, RSC Journals, SAGE Premier, Science Direct, SciFinder (Chemical Abstracts), Scopus, Springer Link, Taylor & Francis, Westlaw International, Wiley Online Library.

publikacji spełniających wszystkie kryteria przeglądu, wyszukiwanie zostało rozszerzone o bazę Google Scholar.

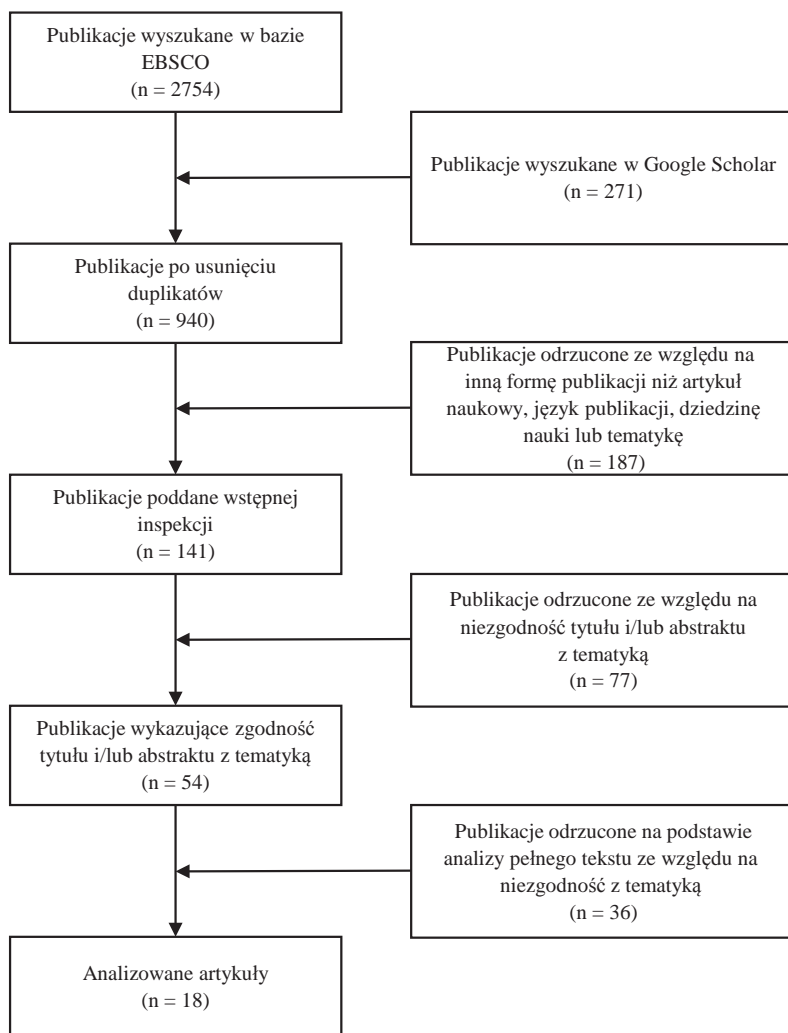
W badaniu uwzględniono wyłącznie opracowania publikowane w recenzowanych czasopismach naukowych. Wykluczono samodzielne przeglądy literatury, metaanalizy, publikacje konferencyjne. Wyszukiwanie odbywało się przez stosowanie kryteriów włączających artykuły związane z e-zarządzaniem w organizacji sportowej oraz z oprogramowaniem służącym menedżerom sportowym. Do kryteriów wyłączających zaliczono: język publikacji inny niż polski lub angielski, artykuły związane z badaniami niet dotyczącymi zarządzania w organizacjach, ale np. podejmującymi tematykę indywidualnego planowania treningów, artykuły związane z oprogramowaniem służącym udoskonaleniu treningu sportowego, edukacji sportowej, a także artykuły związane z marketingiem, służące budowaniu marki organizacji na zewnątrz lub związane z transmisją widowiska sportowego. Odrzucono także przeglądy literatury, w których e-management lub narzędzia z nim związane nie były zawarte w treści abstraktów.

Prezentacja wyników jest zgodna z metodologią PRISMA (rysunek 1). W wyszukiwarce EDS zidentyfikowano 2 754 artykuły, a w Google Scholar – 271. Po eliminacji duplikatów pozostało 940 artykułów, które trafiły do kolejnego etapu procedury. Analiza przeprowadzona pod kątem formy publikacji, języka publikacji, dziedziny nauki i tematyki pozwoliła na ograniczenie ich liczby do 187. Analiza tytułów i abstraktów zmniejszyła liczbę publikacji do 77. Ostatecznie, po analizie treści publikacji, dotyczącej zgodności tytułów i abstraktów z badanym obszarem, pozostało 18 artykułów.

Artykuły, które zakwalifikowały się do dalszej analizy, opublikowane zostały w latach 2007–2019 (tabela 1). Najpopularniejszymi czasopismami, w których znalazły się wybrane prace, są: „Informatyka Ekonomiczna”, w której opublikowano 7 artykułów oraz „Annals of Applied Sport Science”, gdzie znalazły się 2 artykuły.

Z dokonanej analizy liczebności dostępnych artykułów wynika, że nie jest zauważalna tendencja wzrostowa liczby publikacji. Najwięcej z nich opublikowano w 2014 r. W pozostałych latach publikowano średnio 1–2 artykuły. Wynik ten stoi w opozycji do popularności samych terminów „sport management” i „e-management”, które wśród naukowców cieszą się rosnącą popularnością, co potwierdza rysunek 2 z zaznaczonymi liniami trendu. Takie rozbieżności mogą świadczyć o tym, że e-zarządzanie w organizacjach sportowych jest młodą przestrzenią badawczą zarządzania w sporcie i w kolejnych latach będzie widoczny wzrost popularności tej tematyki.

Podczas przeglądu podstawowych informacji na temat artykułów wchodzących w skład próby badawczej (tabela 1) zauważono, że dominującym językiem publikacji jest język angielski – tylko 3 artykuły ukazały się w języku polskim. Warto także



**Rysunek 1.** Proces selekcji artykułów.

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie metodologii PRISMA.

zauważyć, że autorami 8 artykułów są Polacy, a najczęściej współautorem w analizowanych pracach jest Wojciech Cieśliński (współautorstwo w 5 artykułach).

Bardzo duży wpływ na widoczność artykułów w wyszukiwarkach i bazach bibliograficznych ma odpowiedni dobór słów kluczowych. Dzięki trafnemu ich zastosowaniu publikacja będzie miała szanse na dotarcie do innych badaczy oraz wpłynie pozytywnie na cytowalność pracy (Bałandynowicz-Panfil 2019). Słowa

**Tabela 1.** Artykuły uwzględnione w przeglądzie literatury

<b>Tytuł</b>	<b>Autor</b>	<b>Rok</b>	<b>Czasopismo</b>	<b>Język*</b>
Knowledge management best practices in national sport organisations	O'Reilly Norman J. Knight Peter	2007	„International Journal of Sport Management and Marketing”	A
New sports management software: A needs analysis by a panel of Spanish experts	Gallardo-Guerrero Leonor García-Tascón Marta Burillo-Naranjo Pablo	2008	„International Journal of Information Management”	A
Marketing DSS architecture for sports sponsorship management	Noori Behrooz	2012	„Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management”	A
Research on the Applications of Information Technology in Sport Management	Li Chuang Wang Zhen	2012	„Information & Business Intelligence”	A
Research on software framework for sport e-government development platform	Wang Aibo	2013	„Applied Mechanics and Materials”	A
The designing of customer management strategies using ICT tools in Pure Jatomi	Idzikowski Wojciech Cieśliński Wojciech B.	2014	„Informatyka Ekonomiczna”	A
E-AZS platform model – the concept of application of information and communications technology in sports enterprises	Chomiak-Orsa Iwona Perechuda Kazimierz Witkowski Kazimierz Rokita Andrzej Migasiewicz Juliusz Cieśliński Wojciech B.	2014	„Informatyka Ekonomiczna”	A
The application of information and communication technologies in dance sport in Bosnia and Herzegovina	Srdić Velibor Nešić Milan	2014	„Journal of Information Technology and Applications”	A
Integrated system for sports – a concept embedded in an intersectoral CSR implementation	Pawlak Gabriel	2014	„Informatyka Ekonomiczna”	A
Customer Relationship Management in a fitness club – case study of its solutions applied in a selected organization	Leśniewska Aleksandra	2014	„Informatyka Ekonomiczna”	A

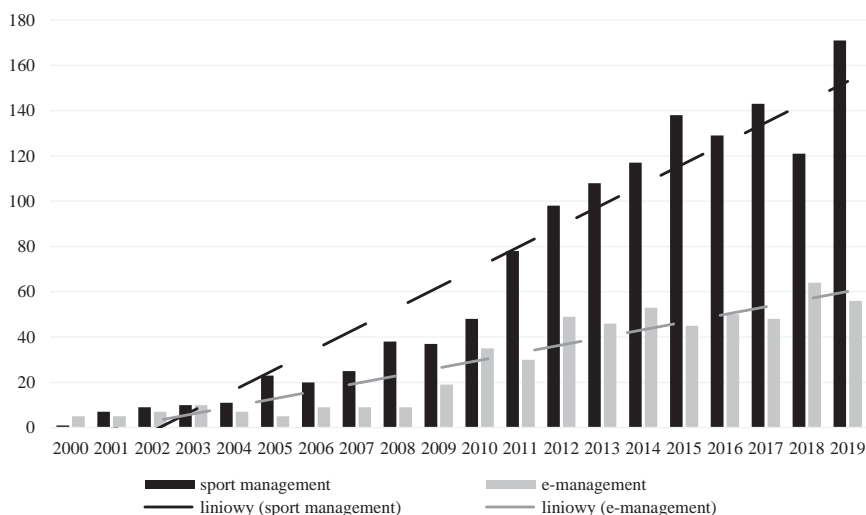


► Tabela 1. cd.

Tytuł	Autor	Rok	Czasopismo	Język*
Relationship between Information Technology and Total Quality Management in Sport Federations	Marefat Daryush Faridfathi Akbar	2015	„Journal of Applied Environmental and Biological”	A
The use of agile approach from its industry for business model creation in sport organizations	Idzikowski Wojciech Głowicki Piotr	2016	„Informatyka Ekonomiczna”	P
IT solutions of sport manager work – review	Głowicki Piotr Cieśliński Wojciech	2016	„Informatyka Ekonomiczna”	P
The Effect of Knowledge Management through Human Resources Information Systems on Customer Relationship Management in Aquatic Sport Centers	Keshtidar Mohammad Reza Esmailzade Ghandehari Mohamad Harati Mohsen	2017	„Annals of Applied Sport Science”	A
Factors Affecting the Development of the Electronic Marketing Capacity of Professional Sports Federations	Tarighi Rasoul Sajjadi Seyed Nasrollah Hamidi Mehrzad Khabiri Mohammad	2017	„Annals of Applied Sport Science”	A
Digital transformation of sport organizational space	Cieśliński Wojciech Głowicki Piotr Idzikowski Wojciech Perechuda Igor	2018	„Informatyka Ekonomiczna”	P
A study on the model of continuous use of information system technology management in athletic training teaching and athletes – taking cable wakeboarding for example	Yen Chun-Chang Hsu Mao-Chou Sung Meng-Yuan	2018	„International Journal of Organizational Innovation”	A
Models of digitisation of organisational space in sport	Cieśliński Wojciech Piepiora Paweł Witkowski Kazimierz	2019	„Journal of Education, Health and Sport”	A

\*A – język angielski, P – język polski

Źródło: opracowanie własne.



**Rysunek 2.** Liczba publikacji zawierających wyrażenie „sport management” i „e-management” zawartych w bazach dostępnych w Web of Science, opublikowanych w latach 2000–2019, wraz z zaznaczonymi liniami trendu.

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie danych z Web of Science (stan na 30.11.2020 r.).

kluczowe podane przez autorów publikacji znajdujących się w próbie badawczej wskazują na bardzo duże zróżnicowanie pojęć, co zobrazowano w postaci chmury słów kluczowych (rysunek 3). Powtórzone słowa to jedynie: sport management (obecne w 4 artykułach), Customer Relationship Management (2), decision support system (2), ICT (2), information technology (2) oraz Total Quality Management (2).

Pomimo dużej różnorodności słów kluczowych możliwe jest pogrupowanie ich na cztery główne kategorie (tabela 2). Analizy dokonano na podstawie angielskojęzycznych autorskich słów kluczowych, które zostały podane przez autorów badanych 18 publikacji<sup>2</sup>.

W najmniej licznej kategorii słów kluczowych w badanych publikacjach znalazły się słowa związane z wykorzystanymi metodami badawczymi (1 słowo). Do drugiej zakwalifikowano słowa związane ze sportem (10 słów). Trzecia kategoria (34 słowa) określa technologiczne aspekty zawarte w publikacjach i dotyczy zaawansowanych narzędzi ICT, oprogramowania itp. Do ostatniej kategorii zaklasyfikowano słowa związane z zarządzaniem organizacjami, systemami i procesami zarządzania (33 słowa).

<sup>2</sup> Uwaga: suma liczby słów kluczowych wynosi 78 i jest wyższa aniżeli liczba analizowanych 18 publikacji, gdyż w każdym z artykułów autorzy wskazali średnio po 4,3 słowa kluczowe/artykuł.





Rysunek 3. Chmura słów kluczowych.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Kategorie słów kluczowych w badanych publikacjach

Kategoria	Liczba słów kluczowych	Przykładowe słowa kluczowe
metody badawcze	1	case-based reasoning
sport	10	sport, sports, fitness clubs, sport association, sports club
technologia	34	ICT in sport, IT platform, new tools, sports applications, technology management tools, sport software
zarządzanie	33	sport management, Customer Relationship Management, Total Quality Management, ERP, Knowledge Management, sports club management

Źródło: opracowanie własne.

## Wyniki

Wyniki analizy pokazują, że w celu zbadania problematyki e-zarządzania w organizacjach sportowych autorzy artykułów stosują zróżnicowane metody badawcze (tabela 3). W eksplorowanych pracach podawano różne nazewnictwo w zakresie zastosowanych metod badawczych, a w niektórych z nich precyzyjne nazwy w ogóle się nie pojawiły (m.in. Li i Wang 2012; Pawlak 2014). Potwierdza to obserwacje poczynione przez Creswella (2013) i Williamsa (2007), że w naukach o zarządzaniu i jakości, tak samo jak i w całej dziedzinie nauk społecznych, nie

występuje jeden, powszechnie przyjęty podział metod badawczych. Ze względu na specyfikę przeprowadzanej analizy, w takich przypadkach wskazane zostały metody badawcze, przyporządkowane zgodnie z podstawową literaturą w danym zakresie, na przykład w odniesieniu do zastosowanej metody analizy przypadków podparto się publikacją Yin (2015), a do analizy treści – Lacy i in. (2015).

W każdej publikacji znalazło się omówienie podstawowej literatury przedmiotu, a Idzikowski i Głowicki (2016), jako jedną z trzech metod badawczych wykorzystanych w ich publikacji, zastosowali metodę przeglądu literatury. Z wiedzy ekspertów skorzystali również autorzy 3 innych artykułów. Gallardo-Guerrero, García-Tascón i Burillo-Naranjo (2008) jako jedyną metodę wykorzystali panel ekspertów, a Tarighi i in. (2017) w swoim artykule na podstawie panelu ekspertów zbudowali kwestionariusz do badań ilościowych. W publikacji O'Reilly'ego i Knighta (2007) wywiad z ekspertem (starszym urzędnikiem) pozwolił na weryfikację pytań do kwestionariusza ankiety, stworzonego na podstawie badań innych naukowców. W 7 artykułach posłużono się badaniem ankietowym, które w 2 artykułach stanowiło jedną z dwóch metod badawczych. Oprócz omówionego artykułu O'Reilly'ego i Knighta (2007) inni autorzy – Srdić i Nešić (2014) dokona-

**Tabela 3.** Cele i zastosowane metody badawcze w analizowanych artykułach

Autorzy/Rok	Cel artykułu	Metoda badawcza
O'Reilly Norman J. Knight Peter (2007)	zbudowanie wstępnych ram badawczych, które poprowadzą badania w kierunku lepszego zrozumienia praktyk KM, które ułatwiają naukę i poprawiają wydajność organizacji non-profit zarządzanych przez wolontariuszy	wywiad z ekspertem badanie ankietowe (n=28)
Gallardo-Guerrero Leonor García-Tascón Marta Burillo-Naranjo Pablo (2008)	zbadanie wymagań narzędzi zarządzania technologią dla hiszpańskich menedżerów sportowych w celu ulepszenia jakości zarządzania w organizacjach i obiektach sportowych	panel ekspertów
Noori Behrooz (2012)	zbudowanie ram prowadzenia badania w kierunku lepszego zrozumienia wiedzy marketingowej	analiza przypadku (case-based reasoning)
Li Chuang Wang Zhen (2012)	omówienie głównych zastosowań ICT w obszarze zarządzania sportem	analiza przypadku (platformy)

► **Tabela 3. cd.**

<b>Autorzy/Rok</b>	<b>Cel artykułu</b>	<b>Metoda badawcza</b>
Wang Aibo (2013)	omówienie ram oprogramowania e-administracji sportowej	analiza przypadku (platformy)
Idzikowski Wojciech Cieśliński Wojciech B. (2014)	przedstawienie modelu projektowania strategii zarządzania klientami (wzbogacony o wybrane biznesowe narzędzia ICT)	analiza dokumentów
Pawlak Gabriel (2014)	wskazanie możliwości, jakie daje stworzenie zintegrowanego systemu dla klubów sportowych z udziałem sektora publicznego	analiza materiałów źródłowych
Leśniewska Aleksandra (2014)	przedstawienie rozwiązań informatycznych stosowanych w wybranym klubie fitness jako propozycji zarządzania organizacją sportową	analiza przypadku (platformy)
Srdić Velibor Nešić Milan (2014)	określenie częstotliwości i sposobów wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) w sporcie tanecznym w Bośni i Hercegowinie	badanie ankietowe (n=33) analiza strony www
Chomiak-Orsa Iwona Perechuda Kazimierz Witkowski Kazimierz Rokita Andrzej Migasiewicz Juliusz Cieśliński Wojciech B. (2014)	opisanie metodyki podstępowania projektowego związanego z wytworzeniem, testowaniem oraz walidacją systemu Pe-AZS	desk research analiza materiałów źródłowych
Keshtidar Mohammad Reza Esmaeilzade Ghandehari Mohamad Harati Mohsen (2015)	zbadanie wpływu zarządzania wiedzą przez systemy informatyczne zasobów ludzkich na zarządzanie relacjami z klientami w organizacjach sportowych	badanie ankietowe (n=234)
Marefat Daryush Faridfathi Akbar (2015)	zbadanie związku między technologią informacyjną a elementami kompleksowego zarządzania jakością w federacjach sportowych Islamskiej Republiki Iranu, a konkretnie, który z elementów technologii informacyjnej może zwiększyć kompleksowe zarządzanie jakością w federacjach sportowych	badanie ankietowe (n=93)

► **Tabela 3. cd.**

<b>Autorzy/Rok</b>	<b>Cel artykułu</b>	<b>Metoda badawcza</b>
Idzikowski Wojciech Głowicki Piotr (2016)	próba znalezienia odpowiedzi na pytanie, jaka może być referencyjna metodyka tworzenia modelu biznesowego organizacji sportowej z wykorzystaniem podejścia zwinnego	przegląd literatury analiza przypadku prezentacja referencyjnego procesu tworzenia modeli biznesowych
Głowicki Piotr Cieśliński Wojciech (2016)	zaprezentowanie wyników analizy rozwiązań informatycznych, możliwych do wykorzystywania przez menedżerów sportu	analiza materiałów źródłowych (rozwiązań biurowych, aplikacji mobilnych w obszarze sportu, aplikacji informacyjnych, zasobów wiedzy)
Tarighi Rasoul Sajjadi Seyed Nasrollah Hamidi Mehrzad Khabiri Mohammad (2017)	Zidentyfikowanie skutecznych czynników wpływających na rozwój potencjału marketingu elektronicznego profesjonalnych federacji sportowych Iranu	panel ekspertów badanie ankietowe (n=60)
Yen Chun-Chang Hsu Mao-Chou Sung Meng-Yuan (2018)	zbadanie sposobu zastosowania i rozwoju systemu technologii informacyjnej w nowoczesnym zarządzaniu sportem	badanie ankietowe (n=98)
Cieśliński Wojciech Głowicki Piotr Idzikowski Wojciech Perechuda Igor (2018)	opisanie metodyki postępowania projektowego związanego z wytworzeniem, testowaniem oraz walidacją systemu Pe-AZS	desk research
Cieśliński Wojciech Piepiora Paweł Witkowski Kazimierz (2019)	przedstawienie modelu organizacyjnego cyfryzacji instytucji sportowych jako elementu zmiany rozwojowej w kierunku cyfrowych modeli biznesu sportowego	badanie ankietowe (n=120) desk research

*Źródło:* opracowanie własne.

li połączenia metod kwestionariuszowych z jakościową, rozumianą jako analiza zawartości stron internetowych organizacji tanecznych w Bośni i Hercegowinie. W pozostałych artykułach posłużono się badaniami jakościowymi, takimi jak: analiza przypadków, najczęściej platform organizacji sportowych (m.in. Leśniewska 2014, Li i Wang 2012), analiza materiałów źródłowych lub dokumentów

(m.in. Idzikowski i Cieśliński 2014) lub analiza danych zastanych (m.in. Cieśliński i in. 2018).

Analiza celów artykułów wchodzących w skład próby badawczej pozwala wyodrębnić trzy wiodące perspektywy badawcze:

- 1) szeroko rozumiane wykorzystywanie ICT jako narzędzia do zarządzania, polepszenia wydajności procesów czy rozwoju organizacji sportowej (47% prac),
- 2) przedstawienie funkcjonalności i składowych platform służących do e-zarządzania organizacjami sportowymi (29%),
- 3) wpływ ICT i czynników związanych z tymi technologiami na zarządzanie w organizacji sportowej (24%).

Eksploracja treści prac wchodzących w skład próby badawczej pozwoliła na analizę podejmowanych problemów badawczych. Zagadnienie e-zarządzania w organizacjach sportowych może być rozpatrywane w różnym kontekście. Inspirując się podziałem dokonany przez Głowickiego i Cieślińskiego (2016), wyodrębniono publikacje opisujące e-zarządzanie w organizacjach sportowych z perspektyw: komunikacji i budowania relacji, informacji i wiedzy oraz ogólnego zarządzania.

## **Komunikacja i budowanie relacji w e-zarządzaniu organizacją sportową**

Komunikacja i budowanie relacji zarówno w organizacji, jak i poza nią, jest jednym z podstawowych aspektów jej funkcjonowania. ICT pomaga menedżerom w porozumiewaniu się z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Gallardo-Guerrero, García-Tascón i Burillo-Naranjo (2008) w badaniu przeprowadzonym na 120 menedżerach sportowych wykazali, że dla 60% z nich media społecznościowe stanowią podstawowy kanał do wymiany danych z innymi pracownikami. Dodatkowo wpływ ICT na funkcjonowanie organizacji sportowych widoczny jest dla 92% respondentów, a w opinii 99% z nich ICT będzie w kolejnych latach odgrywało jeszcze większą rolę w organizacjach sportowych. Ponadto badanie wykazało, że procesy, na które zaawansowane technologie informacyjne będą miały coraz większy wpływ, to te związane z komunikacją (80%), reklamą (68,3%) i logistyką (59,2%). Autorzy, w opisanej strukturze proponowanego systemu e-zarządzania sportem, największy nacisk położyli na komunikację wewnątrz całej organizacji, rozumianą nie tylko w aspekcie wymiany treści, ale i dokumentów, informacji, tworzenia spotkań i innych.

Na zarządzaniu komunikacją wewnętrzną między trenerami i zawodnikami skupili się również Yen i Hsu (2018) w przeprowadzonym badaniu, w którym analizowano użyteczność działania aplikacji tworzącej wirtualny związek narciarstwa wodnego. W konkluzjach tej pracy została podkreślona konieczność zintegrowania oprogramowania z systemami w innych organizacjach oraz z programami wspierającymi działania marketingowe, w celu wspólnego poszukiwania przez związek nowych pracowników i zawodników, sponsorów, a także aby promować dyscyplinę na lokalnych rynkach.

Możliwości jakie daje dedykowany zaawansowany system informatyczny, przede wszystkim dla komunikacji wewnętrznej, wyszczególnione zostały przez Cieślińskiego i in. (2018), którzy podjęli się zrelacjonowania przebiegu procesu tworzenia, testowania i walidacji prototypu platformy Pe-AZS, a także opisanie jej zawartości. Główną funkcjonalnością platformy ma być umożliwienie mobilnej komunikacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Opisane zostały zasoby, które w cyfrowej formie będą stanowić treści zawarte na platformie, podział na role, wraz z wyszczególnieniem zakresów dostępów do danych. W artykule podkreślono także, że budowanie profesjonalnego wizerunku w oczach interesariuszy zewnętrznych organizacji, opiera się na wykorzystywaniu stosowanych na co dzień nowoczesnych form komunikacji, dających możliwość dostępu do niezbędnych kontaktów i informacji.

Aspekty komunikacji zewnętrznych organizacji sportowych podkreślone zostały w pracy Srdića i Nešića (2014), gdzie zestawiono narzędzia ICT stosowane w codziennej pracy 32 klubów i federacji tanecznych. Pomimo, że tylko w 9 siedzibach znajdują się komputery, to każda organizacja ma swoją stronę internetową i/lub konto w mediach społecznościowych służące głównie do komunikacji z uczestnikami zajęć, rezerwacji sal itp. Żaden z klubów nie korzysta z aplikacji wspomagających inne aspekty działania organizacji, jedynie federacje taneczne używają aplikacji do kompleksowego zarządzania zawodami sportowymi.

## **Informacja i wiedza w e-zarządzaniu organizacją sportową**

Gromadzenie informacji i wiedzy jest kluczowe dla efektywnego e-zarządzania organizacją sportową, co zostało podkreślone w dwóch artykułach zakwalifikowanych do próby badawczej. Z wywiadu z ekspertem przeprowadzonego przez O'Reilly'ego i Knighta (2007) wynika, że zarząd Triathlon Canada już od lat 90. XX w., kiedy to nastąpił wyraźny rozwój tej organizacji, dostrzegał problem z wymianą informacji oraz awaryjność stosowanych rozwiązań. Jednym z narzędzi, które miało pomóc rozwiązać tę kwestię, było wprowadzenie od 2002 r. sieci e-ko-

munikacji i stworzenie strony internetowej, zawierającej zagregowane dostępne bazy danych firmy. Wdrożenie innowacji pozwoliło na usprawnienie zarządzania pracą wolontariuszy, jednak nie wpłynęło na zarządzanie wiedzą w sposób istotny dla zarządu. Wśród czynników ograniczających został wskazany brak czasu i duża liczba innych, ważniejszych dla organizacji zadań. Inaczej jednak było z punktu widzenia wolontariuszy – dostęp do strony internetowej, a szczególnie do repozytoriów wiedzy, okazał się szczególnie istotnym czynnikiem pozytywnie wpływającym na pracę podczas przygotowania i realizacji imprez sportowych.

Jednym z ważniejszych aspektów wprowadzania oprogramowania do organizacji sportowych jest to, aby było ono dostosowane do indywidualnych potrzeb i realiów różnych interesariuszy przedsiębiorstw. Gallardo-Guerrero, García-Tascón i Burillo-Naranjo (2008) zaproponowali skupienie się w pierwszej kolejności na trzech aspektach: zasobach materialnych (oprogramowanie powinno zawierać informacje dotyczące infrastruktury, konserwacji sprzętów, bezpieczeństwa i jakości, aspektów księgowych), zarządzaniu użytkownikami i klientami zewnętrznymi (zarządzanie rezerwacjami, ofertami, zebranymi danymi, korzystaniem z usług, ekonomicznej kontroli użytkowników) oraz zarządzaniu pracownikami (gdzie powinna być uwzględniona dokumentacja zawodowa, plany szkoleniowe, rejestry czynności itp.). Postulowali stworzenie systemu oprogramowania, który będzie łączył jak najwięcej funkcji służących e-zarządzaniu oraz agregował jak największe bazy wiedzy.

Przykładem tego typu oprogramowania ma być na przykład platforma E-AZS, w której nacisk położony jest na aspekty związane z monitorowaniem i kontrolą treningów sportowych, przepływem procesów organizacyjnych i finansowych (Chomiak-Orsa i in. 2014). Wiedza ta mogłaby być dostępna dla wszystkich pracowników około 100 klubów AZS w Polsce. Jako prototyp stworzono platformę dla AZS-AWF Wrocław. Wprowadzenie serwisu pozwoliło na lokowanie posiadanych zasobów i kapitału intelektualnego w przestrzeni wirtualnej. Otrzymałą wartością jest rozbudowana platforma, do której mają dostęp klienci wewnętrzni i zewnętrzni organizacji.

Zaawansowane technologie informacyjne wpływają na procesy zarządzania wiedzą w organizacji (Chomiak-Orsa i in. 2014). Wprowadzenie zintegrowanych systemów pozwala na usprawnienie tych procesów. Przykładem integracji mogą być projektowane – zgodnie z potrzebami organizacji – platformy CRM, których stosowanie pozwala na zbieranie wiedzy o klientach i wykorzystywanie jej w prowadzonych działaniach marketingowych, inwestycyjnych czy rozwojowych między innymi w celu maksymalizacji zysku. Systemy CRM mogą działać samodzielnie albo w ramach bardziej złożonych rozwiązań jak na przykład ERP, podobnie

jak ich nowocześniejsze wersje E-CRM, które także mogą być częściami większych systemów (Noori 2012).

Noori (2012) przedstawił propozycję systemu zautomatyzowania zarządzania wiedzą. Założył, że specyfika środowiska sportowego, szczególnie w aspektach marketingowych i promocyjnych, jest na tyle silna, że pewne praktyki nie znajdują zastosowania poza rynkiem usług sportowych, a częste niezrozumienie ich przez otoczenie generuje szereg charakterystycznych dla branży problemów. Zaproponował więc stworzenie platformy zawierającej wiedzę marketingową, rozumianą jako:

wszelką wiedzę dotyczącą działań marketingowych organizacji, zwłaszcza wiedzę o usługach, rynkach, klientach i strategii marketingowej, a także doświadczenia z wcześniejszych działań marketingowych, takich jak plany marketingowe, propozycje itp. (Noori 2012).

Pozwoli to na stosowanie w organizacjach sportowych rozumowania opartego na wiedzy (z j. ang. *Case Based Reasoning*, dalej: CBR). Oprogramowanie mogłoby pomóc znaleźć najbardziej podobne problemy, uwzględnić ich rozwiązania w nowych technologiach, po czym zweryfikować zastosowane rozwiązanie i zachować je jako odświeżoną wersję. Zaproponował zastosowanie uniwersalnej menedżerskiej koncepcji benchmarku, co spowoduje wewnątrz firmy wzrost szybkości przebiegu procesów związanych z podejmowaniem decyzji w ramach działań marketingowych i współpracy ze sponsorami. Ewidentnym skutkiem będzie uniknięcie wielu błędów oraz identyfikacja warunków i czynników, które zmieniają się zarówno w otoczeniu, jak i wewnątrz organizacji.

## **Technologie informacyjne i komunikacyjne w e-zarządzaniu organizacją sportową**

Wspomaganie procesów zarządczych przez oprogramowanie wydaje się być standardem w dzisiejszym świecie. Podejmowanie kluczowych decyzji, patrząc z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi, finansami, zmianą czy decyzyjnością, oparte jest na ogromie wiedzy o przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Autorzy prac wchodzących w skład próby badawczej rozpatrują zastosowanie platform w zarządzaniu w sporcie na poziomach: krajowym, ligowym oraz organizacyjnym.

Propozycję stworzenia aplikacji służącej do wymiany informacji i podejmowania decyzji na poziomie e-administracji sportowej w kraju opisał Wang (2013). Z zachowaniem najwyższych standardów bezpieczeństwa danych i zgodnie z regulacjami określającymi dostęp do informacji, system miałby zapewniać opty-



malne rozmieszczenie zasobów sportowych: kapitału ludzkiego i finansowego, rozszerzenie zasobów informacyjnych, a przez to poprawę poziomu rozwoju sportu w kraju. Aplikacja promowałaby także automatyzację pracy biur departamentów sportowych, wykorzystanie ICT przez władze wykonawcze organizacji sportowych oraz stworzyłaby przestrzeń do ustanowienia nowych, wirtualnych organów, w których zasiadać mogliby przedstawiciele rządu, lokalnych jednostek, społeczność i inni interesariusze zainteresowani rozwojem sportu.

Konieczność połączenia aspektu treningowego z zarządzaniem w jednej aplikacji dostrzegł także Pawlak (2014). Podkreśla on konieczność uruchomienia elektronicznego miejsca wymiany informacji o sportowcach (szczególnie młodych), którzy nie są mistrzami w aktualnie trenowanych dyscyplinach, ale ich zdolności motoryczne są na tyle rozwinięte, że stanowią fundament do szukania talentu w innych gałęziach sportu. Platforma generująca informacje o zdolnych zawodnikach miałaby składać się z modułu dotyczącego młodych talentów, który służyłby trenerom i klubom sportowym. Autor ponadto zwrócił uwagę, że programy, w które inwestują organizacje sportowe, powinny mieć zróżnicowane funkcjonalności, dlatego zaproponował, żeby drugi moduł był *stricte* menedżerskim, obejmującym sprawy dotyczące zarządzania zasobami materialnymi, finansowymi czy administracyjno-organizacyjnymi.

W artykule Li i Wang (2012) omówiono oprogramowanie zapewniające poprawę wydajności pracy na każdym poziomie zarządzania sportem, możliwe do osiągnięcia przez optymalne zarządzanie informacją, szczególnie pod kątem procesu podejmowania decyzji w organizacjach sportowych. System wspomagający ten proces dostosowany jest do sytuacji narażonych na częste i szybkie zmiany, które niełatwo jest z wyprzedzeniem sprecyzować i przeanalizować. Oparcie go na elektronicznych agregatach wiedzy ma pozwolić decydentom na kompilowanie użytecznych informacji, czyli połączenie surowych danych, dokumentów, wiedzy osobistej lub modeli biznesowych w celu zidentyfikowania i rozwiązania różnych problemów decyzyjnych.

Innym rodzajem obszaru zarządzania, w którym Idzikowski i Cieśliński (2014) dostrzegli potrzebę wykorzystania specjalistycznych narzędzi ICT, jest zarządzanie klientem. Na przykładzie dwóch systemów CRM stosowanych w klubie fitness, podkreślili szereg potrzeb wpływających na długookresową wartość dla klienta klubu. Z jednej strony są to aspekty związane z informacją zwrotną na temat treningu sportowego, z drugiej zaś kwestie związane z automatyzacją kontaktu między stronami. E-zarządzanie organizacją sportową w tym przypadku polega na monitorowaniu płatności klientów, częstotliwości korzystania z oferty, e-mailowy i telefoniczny system komunikacji itp.

Postępująca transformacja cyfrowa wymusza na przedsiębiorstwach ciągły rozwój i implementowanie coraz to nowszych zaawansowanych rozwiązań ICT (Wang 2013). Motywacją do wprowadzania nowych technologii ICT może być potrzeba usprawnienia funkcjonowania organizacji sportowych oraz redukcji czasu i kosztów pracy (Keshtidar i in. 2017). Według badań przeprowadzonych na 93 menedżerach pracujących w federacjach sportowych w Islamskiej Republice Iranu, wraz ze wzrostem nasycenia technologią informatyczną w organizacji sportowej, wzrasta efektywność i skuteczność podejmowanych przez menedżerów działań (Marefat i Faridfathi 2015).

W celu wzrostu efektywności działania całej organizacji sportowej, szczególnie w obszarze tworzenia modeli biznesowych, Idzikowski i Głowicki (2016) zarekomendowali wprowadzenie zwinnych metod zarządzania. Ma to umożliwić stworzenie produktów i usług dopasowanych do oczekiwań klientów. Zarządzanie zwinne wspomagane nowoczesnymi narzędziami ICT pozwala przede wszystkim na stały monitoring rynku, potrzeb i zachowań klientów, ocenę funkcjonalności wprowadzanych rozwiązań itp. Daje zatem możliwość elastycznego korzystania z wiedzy i zasobów, dopasowanego do specyfiki branży.

Zastosowanie ICT w organizacji sportowej wpływa także na podejmowane działania marketingowe, które niosą za sobą szereg korzyści, takich jak budowanie marki firmy, pozycji rynkowej czy jej popularności, a także atrakcyjności dla sponsorów. Wśród czynników mających istotne korzyści Tarighi i in. (2017) wymieniają między innymi:

- budowanie własnej infrastruktury technologicznej, co będzie miało istotny wpływ na profesjonalizację działań wewnątrz organizacji sportowej i wpłynie pozytywnie na odbiór marki,
- zarządzanie łańcuchem dostaw, czyli sprawne koordynowanie informacjami o usługach, działaniach marketingowych i sprzedażowych, wzajemne udostępnianie informacji, utrzymywanie relacji z dostawcami itp.,
- zarządzanie relacjami z klientami, którego efektem powinno być nawiązanie relacji z klientem przez kanały elektroniczne, dzięki czemu możliwe będzie zbudowanie bazy do przesyłu najważniejszych informacji czy do optymalizacji reklam.

Autorzy podkreślili także, że wykorzystanie instrumentów e-zarządzania w przestrzeni marketingowej instytucji sportowych oddziałuje na rozwój użytkownika Internetu i nowości technologicznych w branży sportowej, a to z kolei wpływa pozytywnie na wartość i wizerunek marki organizacji i produktów.

Perspektywę korzyści wewnętrznych, wynikających z powszechnego stosowania ICT w organizacji sportowej, podkreślili Cieśliński, Piepiora i Witkowski (2019). Autorzy na podstawie przeprowadzonego badania empirycznego na 120 menedżerach pracujących w organizacjach sportowych, wysunęli wniosek pozytywnego wpływu nasycenia technologiami informatycznymi na motywację pracowników, komunikację, poprawę efektywności i jakości zarządzania organizacją sportową, czego efektem jest tworzenie obszernych, wirtualnych agregatów wiedzy (m.in. z danymi o jej funkcjonowaniu i jej członkach).

## Podsumowanie

Systematyczny przegląd literatury pozwolił osiągnąć cel prezentowanego rozdziału, czyli zaprezentowanie istoty e-zarządzania w organizacjach sportowych w ujęciu współczesnych badaczy w aktualnej literaturze przedmiotu. Przedstawiono ten obszar badawczy pod względem ilościowym, dokonując analizy bibliograficznej 18 artykułów zakwalifikowanych do próby badawczej, a eksploracja celów wskazywanych przez autorów publikacji pozwoliła określić trzy perspektywy prowadzonych przez nich analiz. Pierwszą, najpopularniejszą perspektywą jest analiza wykorzystania ICT jako narzędzia, które pozytywnie wpływa na rozwój organizacji. Drugą jest omawianie funkcjonalności platform, dedykowanych organizacjom sportowym i ich potrzebom, a trzecią jest badanie różnych aspektów wpływu ICT na zarządzanie organizacją sportową.

Eksploatacja treści prac pozwoliła na wyodrębnienie trzech głównych obszarów analizowanych aspektów e-zarządzania w organizacjach sportowych. Pierwszym z nich jest komunikacja i budowanie relacji w e-zarządzaniu organizacją sportową. W pracy zobrazowano, jak ogromny jest wpływ technologii informacyjnej na te procesy. Wykorzystywanie, szczególnie mediów społecznościowych, jest współcześnie niezbędne do komunikacji, ponieważ pozwala na zaoszczędzenie czasu (np. w przeciwieństwie do spotkań na żywo) oraz poszerzenie zakresu przekazywanych treści o wysyłkę plików, co jest niemożliwe podczas tradycyjnych rozmów telefonicznych (Gallardo-Guerrero, García-Tascón i Burillo-Naranjo 2008). Pozwala na komunikację z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, nawet jeśli organizacja nie posiada sprzętu komputerowego czy specjalistycznego oprogramowania (Srdić i Nešić 2014). ICT pozwalają także budować relacje między organizacjami, a nawet tworzyć „wirtualne związki sportowe” (Yen, Hsu i Sung 2018).

Budowaniu relacji wewnątrz organizacji sprzyjają dedykowane dla nich platformy. Zawierają one wiele informacji o organizacji, pracownikach, zawodnikach, a także pozwalają na bezpośrednią komunikację, tworzenie wspólnych projektów,

dzielenie się wiedzą itd. (Cieśliński i in. 2018). W konkluzjach z badania Chouki i in. (2020) podkreślają, że niedopasowanie technologii do potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw jest jedną z głównych barier ich wprowadzania w organizacjach. Rekomendowane jest przeprowadzenie procesu w formalny i przemyślany sposób, z uwzględnieniem planowania i strategii adaptacji systemu.

Drugim obszarem w e-zarządzaniu organizacją sportową omawianym w przeglądzie jest informacja i wiedza. Efektywność zarządzania organizacją opiera się na agregowaniu informacji i korzystaniu z nich przez jak najszersze grono odbiorców (O'Reilly i Knight 2007). Sposób dostępu do wiedzy powinien być dopasowany do organizacji (Gallardo-Guerrero, García-Tascón i Burillo-Naranjo 2008). Pozwoli to na zarządzanie dostępem do danych, sposobem ich prezentacji czy dopasowaniem do celu, w jakim jest wykorzystywana. Rekomendowanymi rozwiązaniami w tym zakresie są technologie CRM, e-CRM czy ERP automatyzujące zarządzanie wiedzą i wpływające na jakość jej analizowania i prezentowania (Noori 2012). Wprowadzanie systemowych rozwiązań, takich jak ERP, wiąże się z ryzykiem i wysokimi kosztami dla wszystkich firm, szczególnie małych, działających lokalnie. Stanowi jednak inwestycję, która pozwala na zmianę rynku działalności z lokalnego na globalny (Esteves 2009; Malhotra i Temponi 2010).

Trzecim obszarem są technologie informacyjne i komunikacyjne w e-zarządzaniu organizacją sportową, których użytkowanie opisane zostało przez różnych autorów prac na poziomach: krajowym, ligowym i organizacyjnym. Na aspekty związane z połączeniem w ramach jednej platformy wielu krajowych działań rządowych zajmujących się sportem, federacji i organizacji zwrócił uwagę Wang (2013). Podkreślił on, że takie zagregowanie zasobów intelektualnych oraz kapitału ludzkiego pozwoliłoby na najkorzystniejsze rozmieszczenie zasobów sportowych w kraju. Z podobnych pobudek Pawlak (2014) przedstawił pomysł aplikacji, dzięki której możliwe będzie optymalne zarządzanie talentami sportowymi zarówno pomiędzy różnymi ligami sportowymi, jak i wewnątrz nich.

Nowoczesne systemy ICT stanowią narzędzie rozwijające procesy marketingowe, usprawniające zarządzanie łańcuchem dostaw (Tarighi i in. 2017), zarządzanie relacjami z klientem (Idzikowski i Cieśliński 2014), redukują czas i koszty pracy (Keshtidar i in. 2017). Ponadto wykorzystywanie nowoczesnych rozwiązań ICT pozytywnie wpływa na jakość pracy. Pracownicy wykazują większą motywację oraz są w wykonywaniu swoich obowiązków skuteczniejsi (Cieśliński, Piepiora i Witkowski 2019).

Działania organizacji będą postrzegane jako efektywne, jeśli przebieg procesów będzie płynny. Rozwiązania technologiczne powinny umożliwiać menedżerom rejestrowanie, przetwarzanie, odzyskiwanie i przesyłanie informacji, a także umożliwiać kontakt i przesyłkę danych nie tylko wewnątrz, ale i na zewnątrz organizacji.

Inwestycje zarówno w sprzęt, jak i w oprogramowanie podnoszą jakość postrzegania przedsiębiorstwa. Wraz ze wzrostem nasycenia ICT w organizacji wzrasta efektywność podejmowanych przez menedżerów działań (Marefat i Faridfathi 2015).

Dzięki ICT możliwe jest także skuteczniejsze rozwiązywanie problemów dotyczących między innymi zarządzania materiałami, klientami i zasobami ludzkimi w organizacjach sportowych (Rezaei-Malek i Radfar 2013; Wu i Li 2011). Wpływają także na styl podejmowania decyzji, ich uzasadnienie oraz na szybkość tego procesu (Li i Wang 2012; Marefat i Faridfathi 2015; Martínez-Lorente, Sánchez-Rodríguez i Dewhurst 2004).

Eksploracja treści artykułów wchodzących w skład próby pozwala na identyfikację szeregu luk poznawczych. W żadnej z prac autorzy nie użyli dosłownie terminu e-zarządzania, mimo że w większości prac wprost omawiali to zagadnienie. Zgodnie z podziałem dokonany przez Głowickiego i Cieślińskiego (2016) występuje sześć obszarów wykorzystania ICT w pracy menedżerów sportu. W próbie badawczej nie znaleziono analizy perspektyw e-zarządzania w organizacjach sportowych w obszarach pracy biurowej, marketingu (Noori w pracy z 2012 r. omawia jedynie budowę platformy, służącej działaniom marketingowym) i analizy rynku.

Prezentowane badanie ma szereg ograniczeń, które wynikają w dużej mierze z ograniczeń zastosowanej metody badawczej, jaką jest systematyczny przegląd literatury. Korzystanie wyłącznie z białej literatury, czyli pominięcie eksploracji monografii, rozdziałów z książek, publikacji pokonferencyjnych i materiałów branżowych, skutkuje wąskim spojrzeniem na problem badawczy. Ograniczenie doboru źródeł w języku angielskim i polskim także negatywnie wpływa na szerokie rozeznanie tematu. Niewielka próba badawcza jest więc konsekwencją zarówno powyższych ograniczeń, jak i początkowego stadium zainteresowania tą tematyką w świecie nauki.

Wyniki przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych analiz. Stanowią podsumowanie aktualnych perspektyw badawczych, a zarazem wskazanie szeregu niezbadanych jeszcze obszarów e-zarządzania w organizacjach sportowych. Pod kątem biznesowym mogą być pomocne w określeniu potrzeb dotyczących narzędzi zaawansowanych technologii informacyjnych występujących w branży sportowej.

## **Bibliografia**

- Abdelkarim H., Ellatif A. (2013), *E-Management: configuration, functions, and role in improving performance of Arab institutions and organization*, „International Journal of Computer Applications”, t. 80, nr 6, s. 33–40.

- Abdulaah Ibrahim K., Aboud Shaker S., Khalid Abduljabbar W. (2018), *The Role of E-Management in Achieving Sustainable Competitive Advantage: Field Study of Zain Telecom in Iraq*, „Indian Journal of Public Health Research Development”, t. 9, nr 10, s. 98–104.
- Bałandynowicz-Panfil K. (2019), *Metodyka badań nad starszymi konsumentami – systematyczny przegląd literatury*, „Rozprawy Społeczne/Social Dissertations”, t. 13, nr 4, s. 70–82.
- Chomiak-Orsa I., Perechuda K., Witkowski K., Rokita A., Cieśliński W. B., Witkowski K., Migasiewicz J., (2014), *E-AZS platform model – the concept of application of information and communications technology in sports enterprises*, „Informatyka Ekonomiczna”, t. 34, s. 9–15.
- Chomiak-Orsa I., Perechuda K., Witkowski K., Rokita A., Migasiewicz J., Cieśliński W. B. (2014), *E-AZS platform model – the concept of application of information and communications technology in sports enterprises*, „Informatyka Ekonomiczna/Business Informatics”, t. 34, s. 9–15.
- Chouki M., Talea M., Okar C., Chroqui R. (2020), *Barriers to Information Technology Adoption Within Small and Medium Enterprises: A Systematic Literature Review*, „International Journal of Innovation and Technology Management”, t. 17, nr 1, s. 1–34.
- Cieśliński W. B. (2011), *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw: model platformy treningu procesowego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu. Seria: Monografie i Opracowania”, t. 155, nr 187.
- Cieśliński W., Głowicki P., Idzikowski W., Perechuda I. (2018), *Cyfrowa transformacja przestrzeni organizacyjnej sportu*, „Informatyka Ekonomiczna”, t. 3, nr 49, s. 38–49.
- Cieśliński W., Piepiora P., Witkowski K. (2019), *Models of digitisation of organisational space in sport*, „Journal of Education, Health and Sport”, t. 9, nr 11, s. 128–136.
- Creswell J. W. (2013), *Projektowanie badań naukowych: metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Czakon W. (2011), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Dugalić S. (2018), *Sport, media and digitalization*, „Sport-Science-Practice”, t. 8, nr 1, s. 56–69.
- El-Seoud S. A., Taj-Eddin I. A. T. F. (2018), *E-MANAGEMENT: Obstacles and Challenges in Egypt*, „2018 International Conference on Computer and Applications (ICCA)”, s. 450–456.
- Esteves J. (2009), *A benefits realisation road-map framework for ERP usage in small and medium-sized enterprises*, „Journal of Enterprise Information Management”, t. 22, nr 1–2, s. 25–35.
- Gallardo-Guerrero L., García-Tascón M., Burillo-Naranjo P. (2008), *New sports management software: A needs analysis by a panel of Spanish experts*, „International Journal of Information Management”, t. 28, nr 4, s. 235–245.
- Głowicki P., Cieśliński W. (2016), *Informatyczne narzędzia pracy menedżera sportu – przegląd rozwiązań / IT solutions of sport manager work – review*, „Informatyka Ekonomiczna”, t. 4, nr 42, s. 9–19.
- Hensel P. (2020), *Systematyczny przegląd literatury w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wydawnictwo Naukowe WZ UW, Warszawa.
- Hulla M., Hammer M., Karre H., Ramsauer C. (2019), *A case study-based digitalization training for learning factories*, „Procedia Manufacturing”, nr 31, s. 169–174.
- Idzikowski W., Cieśliński W. B. (2014), *The designing of customer management strategies using ICT tools in Pure Jatomi*, „Informatyka Ekonomiczna”, t. 4, nr 34, s. 85–94.
- Idzikowski W., Głowicki P. (2016), *Wykorzystanie podejścia zwinnego z branży IT do tworzenia modeli biznesowych organizacji sportowych*, „Informatyka Ekonomiczna”, t. 4, nr 42, s. 20–29.
- Jackson A. C., Liang R. P.-T., Frydenberg E., Higgins R. O., Murphy B. M. (2016), *Parent education programmes for special health care needs children: a systematic review*, „Journal of Clinical Nursing”, t. 25, s. 1528–1547.

- Kassab M. K. I., Abu Naser S. S., Al Shobaki M. J. (2017), *The Impact of the Availability of Technological Infrastructure on the Success of the Electronic Document Management System of the Palestinian Pension Authority*, „International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)”, t. 1, nr 5, s. 93–109.
- Keshtidar M., Reza M., Ghandehari E., Harati M. (2017), *The Effect of Knowledge Management through Human Resources Information Systems on Customer Relationship Management in Aquatic Sport Centers*, „Annals of Applied Sport Science”, t. 5, nr 3, s. 69–77.
- Kopera S. (2012), *Evaluation of socio-organizational environment of ERP projects*, „Management and Production Engineering Review”, t. 3, nr 1, s. 24–30.
- Kulkarni A. B., Pougatchev V. (2011), *Technical Aspects of the Online e-Management Control and Evaluation System for Universities*, „Research in Applied Computer and Applied Computational Science”, t. 3, nr 5, s. 20–25.
- Lacy S., Watson B. R., Riffe D., Lovejoy J. (2015), *Issues and best practices in content analysis*, „Journalism & Mass Communication Quarterly”, t. 92, nr 4, s. 791–811.
- Legner C., Eymann T., Hess T., Matt C., Böhmman T., Drews P., Mädche A., Urbach N., Ahlemann F. (2017), *Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community*, „Business Information Systems Engineering”, t. 59, nr 4, s. 301–308.
- Leśniewska A. (2014), *Customer Relationship Management in a Fitness Club-Case Study of IT Solutions Applied in a Selected Organization*, „Informatyka Ekonomiczna”, t. 4, nr 34, s. 66–76.
- Li C., Wang Z. (2012), *Research on the Applications of Information Technology in Sport Management*, „International Conference on Information and Business Intelligence”, Springer, Berlin–Heidelberg, s. 247–252.
- Li L., Su F., Zhang W., Mao J. (2018), *Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective*, „Information Systems Journal”, t. 28, nr 6, s. 1129–1157.
- Malhotra R., Temponi C. (2010), *Critical decisions for ERP integration: Small business issues*, „International Journal of Information Management”, t. 30, nr 1, s. 28–37.
- Marefat D., Faridfathi A. (2015), *Relationship between Information Technology and Total Quality Management in Sport Federations*, „Journal of Applied Environmental and Biological”, t. 5, nr 3, s. 52–58.
- Martínez-Lorente A. R., Sánchez-Rodríguez C., Dewhurst F. W. (2004), *The effect of information technologies on TQM: An initial analysis*, „International Journal of Production Economics”, t. 89, nr 1, s. 77–93.
- Morakanyane R., Grace A. A., O'Reilly P. (2017), *Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature*, „Bled eConference”, t. 21, s. 427–433.
- Naraine M. L., Parent M. M. (2017), *This is how we do it: A qualitative approach to national sport organizations' social-media implementation*, „International Journal of Sport Communication”, t. 10, nr 2, s. 196–217.
- Noori B. (2012), *Marketing DSS architecture for sports sponsorship management*, „Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management”, t. 19, nr 4, s. 294–299.
- O'Reilly N. J., Knight P. (2007), *Knowledge management best practices in national sport organisations*, „International Journal of Sport Management and Marketing”, t. 2, nr 3, s. 264–280.
- Oppong S. A., Yen D. C., Merhout J. W. (2005), *A new strategy for harnessing knowledge management in e-commerce*, „Technology in Society”, t. 27, nr 3, s. 413–435.
- Pawlak G. (2014), *Integrated system for sports—a concept embedded in an intersectoral CSR implementation*, „Informatyka Ekonomiczna”, t. 34, s. 77–84.

- Rahman Seresht H., Fayyazi M., Simar Asl N. (2008), *E-management: Barriers and challenges in Iran*, „E-ower Kraklead”, t. 2, nr 3, s. 1–11.
- Ratten V. (2018), *The Future for Sport Entrepreneurship*, „Sport Entrepreneurship”, Springer, s. 139–149.
- Rautenbach T. (2020), *Investigating the influence of thinking styles on the sales performance of South African financial advisors. North-West University (South Africa)*, „Management Dynamics”, t. 29, nr 4, s. 33–46.
- Remane G., Hanelt A., Wiesboeck F., Kolbe L. (2017), *Digital maturity in traditional industries – an exploratory analysis*, „Twenty-Fifth European Conference on Information Systems (ECIS)”, s. 1–15.
- Rezaei-Malek N., Radfar R. (2013), *Providing a Model for Setting Priorities in KM for Improving Customer Relationship Management (Case study: Sepah Bank)*, „Journal of Information Technology Management”, t. 5, nr 3, s. 63–82.
- Salleh S. S., Arshad N. H., Janom N., Alam S., Marzuki N. (2014), *e-Management Concept and Process of Crowd Sourcing Platform Certification*, „IEEE Conference on E-Learning, e-Management, and e-Services”, s. 128–133.
- Sanderson J. (2016), *Sport as social media networking studies*, „Defining Sport Communication”, s. 281–295.
- Sorko S. R., Brunnhofer M. (2019), *Potentials of augmented reality in training*, „Procedia Manufacturing”, t. 31, s. 85–90.
- Srdić V., Nešić M. (2014), *The Application of Information and Communication Technologies in Dance Sport in Bosnia and Herzegovina*, „JITA – Journal of Information Technology and Applications (Banja Luka)”, t. 7, nr 1, s. 23–30.
- Tarighi R., Sajjadi S. N., Hamidi M., Khabiri M. (2017), *Factors affecting the development of the electronic marketing capacity of professional sports federations*, „Annals of Applied Sport Science”, t. 5, nr 2, s. 87–96.
- Upadhyay P., Jahanyan S., Dan P. K. (2011), *Factors influencing ERP implementation in Indian manufacturing organisations: A study of micro, small and medium-scale enterprises*, „Journal of Enterprise Information Management”, t. 24, nr 2, s. 130–145.
- Varriale L., Tafuri D. (2015), *Technological trends in the sport field: Which application areas and challenges?*, „Lecture Notes in Business Information Processing”, s. 204–214.
- Vas A., Devi E. S., Vidyasagar S., Acharya R., Rau N. R., George A., Jose T., Nayak B. (2017), *Effectiveness of self-management programmes in diabetes management: A systematic review*, „International Journal of Nursing Practice”, t. 23, nr 5, s. 1–8.
- Wang A. B. (2013), *Research on software framework for sport E-government development platform*, „Applied Mechanics and Materials”, nr 380, s. 2348–2351.
- Whannel G. (2009), *Television and the Transformation of Sport*, „The Annals of the American Academy of Political and Social Science”, t. 625, nr 1, s. 205–218.
- Williams C. (2007), *Research methods*, „Journal of Business Economics Research”, t. 5, nr 3, s. 65–72.
- Wu S.-I., Li P.-C. (2011), *The relationships between CRM, RQ, and CLV based on different hotel preferences*, „International Journal of Hospitality Management”, t. 30, nr 2, s. 262–271.
- Yen C.-C., Hsu M.-C., Sung M.-Y. (2018), *A Study on the Model of Continuous Use of Information System Technology Management in Athletic Training Teaching and Athletes – Taking Cable Wakeboarding for Example*, „International Journal of Organizational Innovation (Online)”, t. 10, nr 4, s. 22–43.
- Yin R. K. (2015), *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.



---

## **ROZDZIAŁ 7**

### **DIGITALIZACJA SKUTECZNYM SPOSOBEM DOSKONALENIA PROCESÓW ZAKUPOWYCH – STUDIUM PRZYPADKU**

---

#### **Agata Kulikowska**

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

agata.kulikowska@doctoral.uj.edu.pl

ORCID: 0000-0002-7410-9776

#### **Ewa Wszendybył-Skulska**

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

e.wszendybyl-skulska@uj.edu.pl

ORCID: 0000-0003-1308-6803

## **Digitalizacja skutecznym sposobem doskonalenia procesów zakupowych – studium przypadku**

### STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono wpływ digitalizacji na procesy zakupowe na przykładzie studium przypadku w polskiej spółce z sektora energetycznego. Przeprowadzone badania dowiodły, że podejście systemowe w połączeniu z rozwijaniem kompetencji pracowników to dwa kluczowe aspekty, które pozwoliły analizowanej organizacji odnieść sukces w digitalizacji procesów zakupowych. Proces digitalizacji w spółkach sektora energetycznego jest procesem długotrwałym i wymaga ciągłego doskonalenia, usprawniania i implementacji nowych technologii. Pracownicy obszaru zakupowego powinni w sposób ciągły rozwijać kompetencje cyfrowe, tak by ze zrozumieniem stosować nowe technologie i wzajemnie się z nimi uzupełniać.

**Słowa kluczowe:** procesy zakupowe, digitalizacja, digityzacja, spółka sektora energetycznego, kompetencje cyfrowe

## **Digitalization an effective way to improve purchasing processes – a case study**

### SUMMARY

The article present impact of digitalization on purchasing processes on the example of the polish energy sector company. The conducted research proved that system approach combined with development of employees' competences are the key aspects which let researched company succeed in digitalization purchasing processes. Digitalization in energy sector companies is a long-term process and require continuous improvement and implementation of new technologies. Purchasing area employees should continuously develop digital competences to use with understanding new technologies and to complement each other.

**Keywords:** purchasing processes, digitalization, digitization, energy sector company, digital competences

## Wprowadzenie

W ostatnich latach obserwuje się wzrastającą rolę procesów zakupowych w organizacjach (Bals i in. 2019; Gottge, Menzel i Forslund 2020). Zarządy organizacji zaczęły dostrzegać, że obszary sprzedażowe pracują na coraz niższych marżach a większe zyski generowane są przez optymalne zarządzanie zapasami, efektywną dostępność materiałów do produkcji czy wyrobów gotowych, a przede wszystkim przez efektywne zakupy. Rosnący wolumen zakupów (Weigel i Ruecker 2017), coraz bardziej rygorystyczne specyfikacje zakupów i wymagania wobec dostawców spowodowały, że z niedocenianej funkcji, polegającej na administracyjnej realizacji zamówień (Slone, Dittmann i Mentzer 2010), zakupy stają się jednym z kluczowych procesów w organizacjach tworząc wartość (Wszendybył i Apollo 2018) oraz wspierając ich rozwój strategiczny (Easton, Murphy i Pearson 2002). Wykorzystując potencjał zakupowy, organizacje dążą do osiągnięcia niskich kosztów, wysokiej jakości i niskiego ryzyka, jednocześnie realizując synergie dla coraz bardziej zindywidualizowanych produktów (Foerstl, Schleper i Henke 2017). Niewiele jest badań dotyczących wpływu postępu technologicznego, w tym digitalizacji, automatyzacji czy szeroko rozumianych nowych technologii na procesy zakupowe (Osmonbekov i Johnston 2018; Bals i in. 2019), szczególnie w odniesieniu do sektora energetycznego.

Digitalizacja procesów biznesowych staje się ważnym zagadnieniem ze względu na fakt, że jest ona jedną z bardziej charakterystycznych cech aktualnie przebiegającej Rewolucji Przemysłu 4.0 (Nazir i Shavarebi 2019; Foerstl, Schleper i Henke 2017) oznaczającej kompleksową jego cyfryzację (Buhr i Stehnen 2018). Organizacje stoją w obliczu radykalnej zmiany swojego funkcjonowania, ponieważ globalna, wzajemna łączność oraz wymiana danych i informacji w czasie rzeczywistym z jednej strony umożliwiają tworzenie nowych modeli biznesowych i koncepcji, z drugiej zaś – zmuszają do zwiększenia potencjału innowacyjności w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej w ramach nowo tworzonych rozwiązań. Przemysł 4.0 zasadniczo przekształca współczesne procesy dając impuls do opracowywania wielu innowacji (Nowicka i Szymczak 2020). Szybki postęp i rozwój nowych technologii wymaga od organizacji i ich interesariuszy przeniesienia potencjału w zakresie innowacji, w tym również w obrębie procesów zakupowych, na nowy poziom w celu zwiększenia możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (Schrauf i Berttram 2016). Wyniki badań Afonasova, Panfilova i Galichkina (2018, s. 292–302) wskazują, iż w 2017 r. aż 41% przedsiębiorstw w Unii Europejskiej nie wykorzystywało nowych technologii. Natomiast Pellengahr i in. (2016) zauważyli, że 37% niemieckich firm wdrożyło niektóre technologie Przemysłu 4.0, ale tylko jedna trzecia z nich dokonała tego w proce-

sach zakupowych. Wykorzystanie danych czasu rzeczywistego w zakupach będzie nabierało znaczenia i tym samym przyspieszy zmiany w ich obrębie. Wpływ tego rozwoju na zakupy można zbadać przez przeanalizowanie konkretnych zmian na poziomie podprocesów obszaru zakupowego, porównując przy tym wartości kluczowych wskaźników efektywności.

Ze względu na szybki postęp można stwierdzić, że cykl życia epok przemysłowych staje się coraz krótszy, co wymaga od organizacji i interesariuszy przeniesienia swojego potencjału w zakresie innowacji i strategii procesów zakupowych na nowy poziom w celu osiągnięcia przewag konkurencyjnych (Schrauf i Bertram 2016). Jednym z obszarów organizacji odgrywającym znaczącą rolę w „erze cyfrowej” są procesy zakupowe, będące głównym przedmiotem niniejszego opracowania. Celem pracy jest analiza zmian jakie nastąpiły wraz z wprowadzeniem rozwiązań ukierunkowanych na digitalizację procesów zakupowych w jednej z największych grup kapitałowych sektora energetycznego w Polsce. W badaniach wykorzystano metodę studium przypadku, a także krytyczną analizę literatury przedmiotu i dostępnych raportów branżowych, co pozwoliło na wskazanie najważniejszych wyzwań związanych z dalszym doskonaleniem procesów zakupowych analizowanej organizacji, w oparciu o digitalizację i nowe technologie. Zaproponowano też konkretne działania ukierunkowane na sprostanie tymże wyzwaniom.

## **Krytyczny przegląd literatury przedmiotu**

Pojęcie digitalizacji często jest mylone z digityzacją, stąd też istotnym wydaje się wyjaśnienie różnicy pomiędzy tymi pojęciami. Digityzacja to proces konwersji danych analogowych na dane cyfrowe. Natomiast digitalizacja to przenoszenie czynności, działań realizowanych w obrębie procesów do systemów informatycznych (Bloomberg 2018; Śledziwska i Włoch 2020). Według Bienhausa i Hadduda (2018) digitalizacja ma realny wpływ na organizacje i procesy realizowane w ich obrębie. To dzięki niej obszary zakupów zmieniają swoją rolę z funkcji transakcyjnej na strategicznego partnera w całej organizacji. Digitalizacja procesów skraca czas zasilania systemu danymi i zapewnia szybki do nich dostęp. Stwarza odmienne środowisko pracy i inny system komunikacji. Systemy informatyczne pozwalają kontrolować i automatyzować procesy zakupowe w organizacjach, znacznie upraszczając sposób przeprowadzania przetargów i w ten sposób przyczyniając się do osiągnięcia lepszych efektów (Wszendybył-Skulska i Apollo 2018).

Proces zakupu składa się z różnych podprocesów (Bals i in. 2019; Osmonbekov i Johnston 2018; van Weele 2014), w obrębie których przetwarzana jest duża

ilość informacji (Schneider i Wallenburg 2013). Osmonbekov i Johnston (2018) wskazują na dwa bardzo ważne aspekty procesów zakupowych – komunikacyjny (pozyskiwanie, wyszukiwanie, analizowanie i rozpowszechnianie informacji) i transakcyjny (czynności związane z realizacją i zakończeniem zakupu). Digitalizacja procesów powoduje, że zarówno komunikacja, jak i transakcje są realizowane na linii „człowiek–maszyna” lub „maszyna–maszyna”, co zasadniczo zmienia rolę nabywcy. Digitalizacja procesów zmienia metody pracy, jednak, jak wskazują Wilson oraz Daugherty (2018), główne oddziaływanie tej technologii nie polega na zastępowaniu ludzkich zdolności, ale na ich uzupełnianiu. Nowoczesne procesy zakupowe dalej wymagają interakcji międzyludzkiej w celu zmniejszenia niepewności. Integracja procesów, systemów i informacji wewnątrz organizacji i pomiędzy nimi, jak na przykład korzystanie z informatycznych baz danych, umożliwia zarządzanie całym procesem zakupowym w czasie rzeczywistym oraz wspiera współpracę w jego obrębie (Smit i in. 2016) zmieniając jednak jego standard (Osmonbekov i Johnston 2018). Tradycyjny proces zakupowy, wspierany przez system informatyczny, zbierał wszystkie informacje i działania, tworząc w ten sposób komunikację „jeden do jednego” między kupującym a dostawcą. Natomiast digitalizacja pozwala na gromadzenie informacji na platformie cyfrowej, do których można uzyskać dostęp, udostępniać je i przetwarzać w najbardziej przejrzysty sposób i w czasie rzeczywistym i to ze wszystkimi stronami procesu zakupowego, zapewniając tym samym komunikację typu „wielu do wielu” (Bienhaus i Haddud 2018).

Zdaniem Johnsona i Flynna (2015) digitalizacja może odgrywać rolę dźwigni w stosunku do istniejących a także projektowanych strategii zakupowych organizacji, aby osiągnąć ogólne cele organizacyjne w zakresie długoterminowego wzrostu, rentowności i przewagi konkurencyjnej. W tym kontekście według autorów należy spodziewać się zmian modeli procesów zakupowych, których funkcja wsparcia zostanie rozszerzona tak, aby dzięki nim organizacje mogły działać na rynku nie jako naśladowcy, ale jako pionierzy. W tym kontekście Hoejmoose, Brammer i Millington (2013) podkreślają znaczenie zaufania i przejrzystości jako kluczowych czynników warunkujących długoterminowy sukces w relacjach między nabywcą a dostawcą. Jednak, aby obszary zakupowe mogły działać jako strategiczny interfejs, relacje między nabywcą a dostawcą powinny być ukierunkowane na realizację wspólnego celu i, tym samym, winny stwarzać sytuacje, w których obie strony wygrywają. Takie wydarzenia mogą bowiem skutkować partnerstwami strategicznymi, na przykład powodującymi rozwój produktów w oparciu o podstawowe kompetencje, know-how i możliwości obu organizacji – zarówno dostawcy, jak i nabywcy. To jednak wymaga współdziałania z naj-

nowszymi technologiami. Hughes i Ertel (2016), definiując nowy „paradygmat zakupów”, zwrócili uwagę na to, że celem obszarów zakupowych jest osiągnięcie maksymalnej całkowitej wartości od dostawców przez wykorzystywanie aktywów, zdolności i możliwości dostawców w celu wspierania własnej organizacji w zakresie innowacji, wartości i strategii. Wymaga to digitalizacji procesów zakupowych i koncentracji na strategicznych działaniach i inicjatywach.

Według Adamczewskiego (2018), wraz z upowszechnianiem się zaawansowanych rozwiązań ICT, zwiększy się zapotrzebowanie na tzw. pracowników wiedzy, wyposażonych w kompetencje cyfrowe. Kompetencje te obejmują ICT, ułatwiają efektywne wdrażanie technologii cyfrowych (Caldeira i Ward 2003) i wykorzystywanie ich do przekształcania i usprawniania procesów biznesowych, co przekłada się na większą efektywność działań przedsiębiorstwa, przede wszystkim w obszarach: redukcji kosztów, wzrostu przychodów, wzrostu korzyści skali i zakresu działania, poprawy konkurencyjności, szybszej reakcji na zmiany rynkowe, powiększenia marży zysku przez ominięcie pośredników, lepszych kontaktów z partnerami biznesowymi, budowania relacji z klientami, obniżenia kosztów transakcyjnych i skrócenia czasu czynności administracyjnych wynikających z regulacji prawnych itp. (Śledziewska, Gabryelczyk i Włoch 2015). Wyniki Deloitte Global CPO Survey (2019) wskazują, że najważniejszymi obszarami szkoleń umiejętności cyfrowych będą wizualizacja zidentyfikowanych danych i analizy predykcyjne. Tymczasem raport KPMG (Krasek i in. 2017) przedstawił wizję pracownika zakupów przyszłości w roli wewnętrznego konsultanta, mediatora zarządzającego relacjami i coacha dla dostawców.

Zatem digitalizacja procesów zakupowych pozwala na dostarczanie nowej wartości oraz wyższej efektywności w ramach realizacji ich celów strategicznych (Nowicka 2019, s. 137). Wiąże się to jednak z koniecznością rekonfiguracji, rekonstrukcji lub budowania nowych modeli procesów zakupowych. Wynika to z włączania technologii cyfrowych w dotychczasowe zasady funkcjonowania wśród partnerów zaangażowanych w przepływy zasobów, a w zasadzie z ich gotowości na cyfrową transformację (Nowicka i Szymczak 2020). Maksymalizację korzyści z digitalizacji procesów zakupowych można osiągnąć wtedy, gdy analizowane i udostępniane są dane oraz informacje pochodzące jednocześnie z wielu źródeł. W ten sposób można zwiększać przejrzystość przepływów, ograniczać koszty w ujęciu globalnym i równocześnie niwelować niepewność oraz ryzyka pojawiające się zarówno w obrębie procesów zakupowych, jak i w ich otoczeniu. Takie rozwiązania mogą również przeciwdziałać negatywnym skutkom kryzysów wywoływanych nieprzewidzianymi zjawiskami jak między innymi pandemią COVID-19 (Hoek 2020).

## Metodyka badań

W procesie badawczym zastosowano metodę jakościową case study (tłum. studium przypadku). Większość badań dotyczących procesów zakupowych wprawdzie bazuje na metodach ilościowych, jednak, jak wskazują Dubois i Arauji (2007), w dziedzinie zakupów i zarządzania łańcuchem dostaw potrzeba badań bardziej kompleksowych opartych na case study. Dzięki szczegółowej analizie problemu badawczego metoda ta sprawdza się w opisywaniu przypadków nowych, szczególnych, złożonych i wieloaspektowych, prowadząc do wszechstronnego poznania związków przyczynowo-skutkowych, przy uwzględnieniu na przykład aspektu historycznego (Creswell 1998). Do takich właśnie przypadków należy zaliczyć proces wdrażania rozwiązań opartych na nowych technologiach, w tym digitalizacji w obszarach zakupowych przedsiębiorstw sektora energetycznego w Polsce. Jak twierdzą Stuart i in. (2002) case study nie należy postrzegać jako metodologii właściwej tylko do zrozumienia i wstępnych etapów rozwoju teorii. Ze względu na bogactwo obserwacji metoda ta pozwala również na podawanie w wątpliwość lub rozszerzenie istniejących koncepcji. Przeprowadzone na potrzeby niniejszego opracowania badania miały na celu zapewnienie kompleksowego, dogłębnego i wielopoziomowego badania zmian, jakie nastąpiły wraz z wprowadzeniem rozwiązań ukierunkowanych na digitalizację procesów zakupowych w największej spółce sektora energetycznego w Polsce. W badaniach prowadzonych metodą case study istotnym aspektem jest gromadzenie danych, które nie tylko pozwalają na „uchwycenie” wielu wymiarów i perspektyw, umożliwiając tym samym śledzenie zjawiska w jego rzeczywistym kontekście, ale także umożliwiają dogłębne interpretacje. Gromadzenie danych dla analizowanego w opracowaniu przypadku rozpoczęło się w 2012 r., analiza danych była prowadzona w sposób ciągły aż do roku 2020. Wieloletnie zaangażowanie w realizację procesów zakupowych jednej z autorek niniejszego opracowania pozwoliło na stałe monitorowanie postępów wdrażania rozwiązań cyfrowych w obrębie obszarów zakupowych analizowanej organizacji.

## Studium przypadku na przykładzie spółki z sektora energetycznego

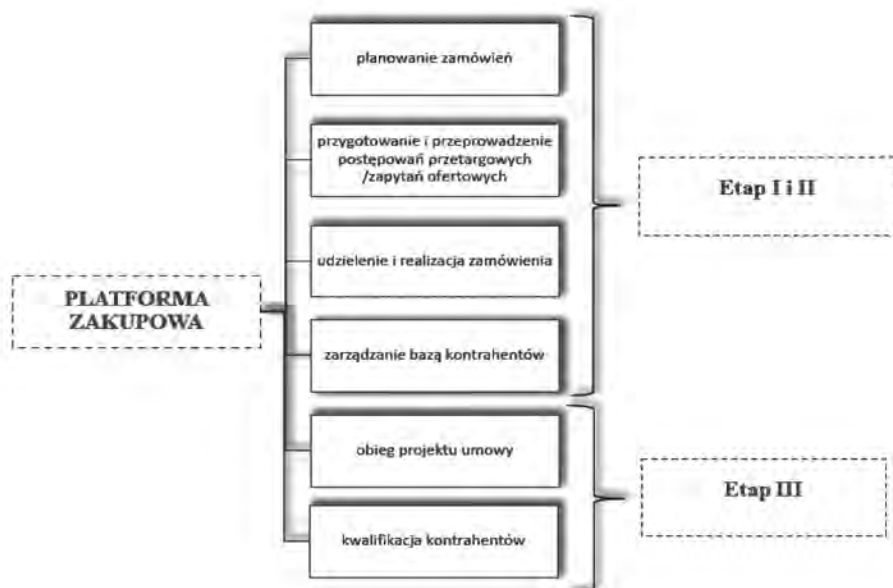
Studium przypadku przeprowadzono na przykładzie obszaru zakupowego spółek wchodzących w skład grupy kapitałowej z sektora energetycznego. Podmioty odgrywają istotną rolę w systemie bezpieczeństwa energetycznego kraju. Grupa kapitałowa dostarcza ponad 51 TWh energii elektrycznej rocznie do 5,6 mln klientów, co świadczy o tym, że jest największym dystrybutorem energii elektrycznej w Polsce. Jest też drugim co do wielkości producentem i sprzedawcą energii elek-

trycznej w kraju. Grupa kapitałowa zatrudnia około 25 tys. pracowników, z czego blisko 300 osób pracuje w obszarze zakupowym. Wielkość produkcji i dystrybucji grupy kapitałowej świadczy też o jej wysokim potencjale wydatków (zakupów). Spółki grupy kapitałowej, jako tak zwany Zamawiający Sektorowy, zobligowane są realizować procesy zakupowe w oparciu o ustawę Prawo zamówień publicznych.

Podstawową problematyką studium przypadku jest doskonalenie procesów zakupowych w oparciu o digitalizację. Dla pracowników obszaru zakupowego wyzwaniem był brak spójnych danych na skalę grupy kapitałowej dotyczących wydatków, przeprowadzonych postępowań przetargowych, zawartych umów. Podjęto wtedy decyzję o opracowaniu koncepcji wdrożenia platformy zakupowej. Początkowo wdrożenie podyktowane było potrzebami dostarczania spójnych informacji i generowania oszczędności, w rzeczywistości osiągnięto dużo więcej korzyści.

Główne założenia wdrożenia platformy zakupowej zostały opracowane w formie koncepcji wdrożenia, która przewidywała uruchamianie modułów platformy zakupowej etapami dla wybranych podprocesów zakupowych (rysunek 1).

Koncepcja wdrożenia zawierała założenia techniczne, organizacyjne oraz proceduralne. Założenia techniczne dotyczyły przede wszystkim wymagań sprzęto-



**Rysunek 1.** Podprocesy zakupowe Megaprocesu ZAKUPY realizowane na platformie zakupowej w spółkach grupy kapitałowej z sektora energetycznego.

Źródło: opracowanie własne.



wych po stronie spółek grupy kapitałowej, a także minimalnych wymagań sprzętowych po stronie użytkowników zewnętrznych (dostawców) oraz modułów platformy zakupowej, którą planowano wdrożyć. Od strony administracyjnej istotnym elementem systemu było ustalenie zasad zarządzania strukturą organizacyjną na platformie zakupowej, a także zasad zarządzania dostępem i zakresem uprawnień użytkowników systemu. Również na tym etapie wyzwaniem dla spółek grupy kapitałowej było opracowanie wspólnego drzewa kategorii zakupowych, które wymagało przeprowadzenia wnikliwej analizy wydatków w oparciu o dostępne pliki danych i dokumentację.

Wybrane możliwości platformy zakupowej, wspierającej elektronizację procesów zakupowych, zdefiniowano w formie funkcjonalności, których przykłady zaprezentowano w tabeli 1.

W obszarze założeń organizacyjnych koncepcja wdrożenia wymagała reorganizacji pracy, zmiany przyzwyczajeń, nabycia nowych nawyków i umiejętności we wszystkich obszarach przedsiębiorstwa, w których powstawała potrzeba zakupowa. Docelowymi użytkownikami wewnętrznymi systemu informatycznego wspierającego procesy zakupowe byli zarówno przedstawiciele obszarów zakupowych, jak i przedstawiciele obszarów merytorycznych analizowanych spółek. Najważniejszym założeniem organizacyjnym, a zarazem wielkim wyzwaniem, była natomiast standaryzacja podprocesów zakupowych – a w przypadku proce-

**Tabela 1.** Wybrane funkcjonalności platformy zakupowej z podziałem na podprocesy zakupowe w spółkach grupy kapitałowej z sektora energetycznego

<b>Podproces zakupowy</b>	<b>Wybrane funkcjonalności platformy zakupowej</b>
planowanie zamówień	<ul style="list-style-type: none"> <li>elektroniczny formularz pozycji planu zamówień</li> <li>elektroniczne ścieżki akceptacji pozycji planu (komunikacja elektroniczna w przypadku akceptacji i odrzucenia pozycji planu)</li> <li>możliwość korekty pozycji planu</li> <li>możliwość tworzenia pozycji zagregowanej na poziomie spółki</li> <li>funkcjonalność tworzenia pozycji skonsolidowanej na poziomie grupy kapitałowej</li> <li>funkcjonalność importu zbiorczego planu z pliku w formacie xls</li> <li>walidacja dla postępowań przetargowych – brak możliwości wszczęcia postępowania przetargowego bez pozycji planu zamówień</li> <li>powiązanie pozycji planu z pozycją budżetową</li> <li>statusy pozycji planu</li> <li>rejstry zmian</li> </ul>

► **Tabela 1. cd.**

<b>Podproces zakupowy</b>	<b>Wybrane funkcjonalności platformy zakupowej</b>
przygotowanie i przeprowadzenie postępowań przetargowych /zapytań ofertowych	<p>możliwość uzgadniania dokumentacji przetargowej online przez komisję przetargową</p> <p>publikacja postępowania przetargowego w sekcji ogłoszenia na platformie zakupowej</p> <p>możliwość prowadzenia postępowań przetargowych w trybach otwartych i zamkniętych</p> <p>możliwość prowadzenia rejestru postępowań przetargowych prowadzonych w formie pisemnej i elektronicznej z wykorzystaniem elektronicznego formularza rejestracyjnego</p> <p>postępowania przetargowe prowadzone w formie elektronicznej: komunikacja z dostawcami w formie elektronicznej, składanie ofert z wykorzystaniem formularza elektronicznego, ocena ofert w formie elektronicznej</p> <p>elektroniczne ścieżki akceptacji postępowania przetargowego (komunikacja elektroniczna w przypadku akceptacji i odrzucenia)</p> <p>możliwość podglądu czy wpłynęła oferta i od kogo (zablokowana możliwość wglądu do oferty przed upływem terminu przewidzianego na składanie ofert) dla postępowań przetargowych prowadzonych w formie elektronicznej</p> <p>automatyczne generowanie protokołu z postępowania przetargowego</p> <p>statusy postępowań przetargowych</p> <p>rejestr zmian</p>
udzielenie i realizacja zamówienia	<p>elektroniczny formularz rejestracji zamówienia lub umowy</p> <p>możliwość rejestracji aneksu do umowy</p> <p>możliwość rozwiązania umowy pod warunkiem podania przyczyny</p> <p>możliwość rejestracji zamówień wykonawczych w przypadku umowy ramowej</p> <p>statusy umów</p>
obieg projektu umowy	<p>elektroniczny formularz obiegu umowy</p> <p>możliwość ustawienia obligatoryjnych i opcjonalnych obszarów biorących udział w opiniowaniu projektu umowy lub aneksu do umowy</p> <p>dekretacja na wybraną osobę odpowiedzialną za wystawienie opinii</p> <p>opiniowanie w trybie rejestru zmian online w systemie dokonywane przez uczestników procesu</p> <p>możliwość zablokowania procesu opiniowania w przypadku opinii negatywnej</p> <p>elektroniczny proces akceptacji dla uzgodnionej treści umowy</p> <p>możliwość generowania protokołu z obiegu umowy (karta akceptacji)</p> <p>statusy obiegu umowy</p> <p>historia zmian</p>

► **Tabela 1. cd.**

<b>Podproces zakupowy</b>	<b>Wybrane funkcjonalności platformy zakupowej</b>
kwalifikacja kontrahentów	<p>elektroniczny formularz procesu kwalifikacyjnego</p> <p>elektroniczne ścieżki akceptacji</p> <p>dwuetapowa weryfikacja wniosków kwalifikacyjnych (oceniający i decydujący czy ocena jest prawidłowa)</p> <p>elektroniczne składanie wniosków kwalifikacyjnych</p> <p>elektroniczna ocena wniosków kwalifikacyjnych</p> <p>możliwość odesłania wniosku do poprawy do dostawcy lub do oceniającego</p> <p>parametr dotyczący minimalnej liczby dostawców, po osiągnięciu którego lista kwalifikowanych dostawców zostanie opublikowana i uruchomione zostaną blokady dla postępowań przetargowych w ramach kategorii kwalifikowanej w obrębie jednostki organizacyjnej prowadzącej proces kwalifikacji</p> <p>możliwość ustalenia ważności kwalifikacji</p> <p>statusy dla kontrahenta</p> <p>statusy procesu kwalifikacyjnego</p> <p>statusy wniosków kwalifikacyjnych</p> <p>historia zmian</p>
zarządzanie bazą kontrahentów	<p>funkcjonalność autorejestracji po stronie kontrahenta</p> <p>edycja danych kontrahenta możliwa tylko przez administratorów</p> <p>zakładanie kont nowych kontrahentów po stronie użytkowników wewnętrznych</p>

*Źródło:* opracowanie własne.

sów planowania i kwalifikacji kontrahentów – zaprojektowanie tych procesów od podstaw. Koncepcja wdrożenia zakładała jakie czynności powinny odbywać się w obrębie każdego podprocesu zakupowego w środowisku systemowym.

Zapisy koncepcji wdrożenia przewidywały również założenia proceduralne, które spółki powinny uregulować od strony formalno-prawnej na skalę grupy kapitałowej. W szczególności założono, że spółki powinny realizować procesy zakupowe w oparciu o wspólny regulamin udzielania zamówień i o wspólną politykę zakupu. Opracowano również regulamin platformy zakupowej oraz instrukcje obsługi każdego modułu tej platformy.

Wdrożenie podzielone zostało na trzy etapy. Pierwszy etap polegał na uczeniu się obsługi narzędzia przez użytkowników wewnętrznych, którzy początkowo jedynie planowali zamówienia w systemie w formie elektronicznej, rejestrowali postępowania przetargowe po ich przeprowadzeniu w formie papierowej oraz

rejestrowali zawarte umowy i udzielone zamówienia. Drugi etap umożliwił autorejestrację dostawców i prowadzenie postępowań przetargowych w formie elektronicznej. Na tym etapie możliwa była komunikacja z rynkiem dostawców za pośrednictwem platformy zakupowej, w tym elektroniczne zapraszanie potencjalnych dostawców do składania ofert w postępowaniach przetargowych czy zadawanie pytań dotyczących konkretnych postępowań przetargowych. W trzecim etapie wdrożono moduł elektronicznego obiegu umowy i moduł kwalifikacji kontrahentów. Elektroniczny obieg projektu umowy zastąpił dotychczasowy, iteracyjny proces uzgadniania dokumentu umowy przez wszystkich uczestników za pośrednictwem poczty elektronicznej oraz proces zbierania podpisów.

Po zakończeniu wdrażania modułów platformy zakupowej zidentyfikowano efekty wdrożenia (tabela 2) i zdiagnozowano nieprawidłowości w przebiegu pro-

**Tabela 2.** Wybrane efekty wdrożonej platformy zakupowej podprocesów zakupowych w spółkach grupy kapitałowej z sektora energetycznego

<b>Podproces zakupowy</b>	<b>Wybrane efekty wdrożonej platformy zakupowej</b>
planowanie zamówień	planowanie zamówień z wyprzedzeniem umożliwiające przeprowadzenie dobrego badania rynku przed wszczęciem postępowania przetargowego minimalizacja ryzyka zarzutu podziału zamówień w celu uniknięcia stosowania ustawy Prawo Zamówień Publicznych identyfikacja obszaru zamówień kluczowych identyfikacja obszaru zamówień do konsolidacji
przygotowanie i przeprowadzenie postępowań przetargowych / zapytań ofertowych	prowadzenie wspólnego rejestru postępowań przetargowych i zapytań ofertowych dla wszystkich spółek poznanie skali i częstości postępowań przetargowych w każdej spółce ocena poziomu konkurencyjności postępowań przetargowych
udzielenie i realizacja zamówienia	prowadzenie wspólnego rejestru udzielonych zamówień dla wszystkich spółek poznanie wartości udzielonych zamówień w skali danego roku obrotowego identyfikacja dostawców, u których przedsiębiorstwo ma największe obroty
obieg projektu umowy	prowadzenie wspólnego rejestru opinii i akceptacji projektów umów
kwalifikacja kontrahentów	budowanie listy rzetelnych dostawców spełniających warunki postępowań przetargowych skrócenie czasu trwania procedury przetargowej dla postępowań przetargowych realizowanych w oparciu o listę kwalifikowanych dostawców

Źródło: opracowanie własne.

cesów oraz zaproponowano działania korygująco-zapobiegawcze, które następnie zostały wykonane (tabela 3). Był to początek usprawnień procesów zakupowych w analizowanym podmiocie.

Platforma zakupowa była jedynym wspólnym systemem, w którym gromadzono, przechowywano i kategoryzowano zarejestrowane w procesach zakupowych

**Tabela 3.** Identyfikacja trudności i nieprawidłowości digitalizacji w obrębie wybranych do analizy podprocesów zakupowych w spółkach grupy kapitałowej z sektora energetycznego oraz wdrożone działania korygująco-zapobiegawcze

<b>Podproces zakupowy</b>	<b>Przykładowe napotkane trudności / nieprawidłowości</b>	<b>Wdrożone działania korygująco-zapobiegawcze</b>
planowanie zamówień	<p>najwięcej pozycji w planie tworzonych <i>ad hoc</i> tuż przed rejestracją umowy lub zamówienia dotyczyło zamówień udzielanych w tzw. trybie prostym (uproszczona procedura dla nisko cennych zakupów)</p> <p>proces wypełniania formularza elektronicznego był czasochłonny, po analizie okazało się, że ponad pięć pól było wypełnianych „dla sztuki” (nikt nie korzystał z informacji tam zawartych)</p> <p>w przypadku, gdy pozycja planu nie była realizowana, należało ją wyzerować i zamknąć (proces czasochłonny w przypadku wielu pozycji)</p> <p>pojawiały się zdublowane pozycje w planie (użytkownik nie pamiętał o pozycjach zaplanowanych z wyprzedzeniem)</p> <p>planowano pozycję w złym roku planistycznym (sugerowano się nie datą udzielenia zamówienia, ale datą wszczęcia postępowania)</p> <p>niektóre spółki zbierały zgłoszenia pozycji do planu na papierowym wniosku z podpisami i pieczętkami, po czym wprowadzano dane z wniosku do systemu</p>	<p>podjęto decyzję o planowaniu zamówień nisko cennych jedynie w planie rzeczowo-finansowym, w systemie informatycznym wspierającym procesy zakupowe planowano tylko postępowania przetargowe prowadzone w pełnej formule w oparciu o wewnętrzny regulamin Grupy Kapitałowej lub – w przypadku przekroczonych progów unijnych – w oparciu o ustawę Prawo Zamówień Publicznych</p> <p>uproszczono elektroniczny formularz pozycji planu (zrezygnowano z pól)</p> <p>prowadzono cykliczne szkolenia dla pracowników odpowiedzialnych za planowanie w systemie, w szczególności zwracając uwagę na zjawisko zdublowanych pozycji w planie oraz pozycji zaplanowanych z wyborem błędnego roku planistycznego</p> <p>wyeliminowano papierowe wnioski o założenie pozycji w planie</p> <p>wdrożono rozwój systemu wspierającego procesy zakupowe w zakresie modułu planowania, polegający na dodaniu nowego statusu dla pozycji – „niezrealizowana” (zastąpienie procesu zerowania pozycji i zamykania „jednym kliknięciem”) ▶</p>

► **Tabela 3. cd.**

<b>Podproces zakupowy</b>	<b>Przykładowe napotkane trudności / nieprawidłowości</b>	<b>Wdrożone działania korygująco-zapobiegawcze</b>
przygotowanie i przeprowadzenie postępowań przetargowych / zapytań ofertowych	<p>nie kończono rejestracji postępowania przetargowego</p> <p>rejestrowano postępowanie, ale nie dołączano w systemie dokumentacji przetargowej</p> <p>nie rejestrowano wszystkich ofert dla postępowań prowadzonych w formie pisemnej, rejestrowano tylko ofertę najkorzystniejszą</p> <p>nie korzystano z elektronicznych postępowań przetargowych (prowadzono postępowania w formie papierowej)</p> <p>nie korzystano z funkcjonalności uzgadniania dokumentacji przetargowej online</p> <p>nie korzystano z aukcji elektronicznych</p> <p>błędnie rejestrowano postępowania przetargowe (np. wybierano zły typ postępowania przetargowego)</p>	<p>wdrożono KPI dotyczący jakości danych w systemie, który przekładał się na cele MBO pracowników</p> <p>wdrożono proces cyklicznego „czyszczenia danych błędnych jakościowo” w systemie przy założeniu, że nie usuwano rekordów tylko je poprawiano zgodnie z obowiązującą procedurą</p> <p>wdrożono KPI dotyczący wzrostu wykorzystania narzędzi elektronicznych w zakupach (RFX i aukcje)</p> <p>wdrożono KPI dotyczący konkurencyjności postępowań</p> <p>zmieniono podejście do rozliczania kosztów wewnętrznych Centrum Usług Wspólnych IT dla użytkowników systemu wspierającego procesy zakupowe tak, by wszyscy uczestnicy procesu mogli korzystać z systemu i między innymi uzgadniać dokumentację przetargową w czasie rzeczywistym (online)</p>
udzielenie i realizacja zamówienia	<p>nie kończono rejestracji umów</p> <p>rejestrowano zamówienia z dużym opóźnieniem</p> <p>zapominano o rejestracji aneksów do umów</p> <p>błędnie rejestrowano umowy lub zamówienia (np. wybierano zły typ dokumentu)</p>	<p>wdrożono KPI dotyczący jakości danych w systemie, który przekładał się na cele MBO pracowników</p> <p>wdrożono proces cyklicznego „czyszczenia danych błędnych jakościowo” w systemie przy założeniu, że nie usuwano rekordów tylko je poprawiano zgodnie z obowiązującą procedurą</p> <p>przejęto proces rejestracji aneksów do umów za użytkowników wewnętrznych reprezentujących biznes</p>

Źródło: opracowanie własne.

zdarzenia. Efektem wdrożenia działań korygująco-zapobiegawczych wskazanych w tabeli 3 było uzyskanie lepszej jakości danych, na podstawie których można było przeprowadzać analizy i obserwować trendy. Zaletą grupy kapitałowej jest możliwość przeprowadzenia analizy porównawczej (z j. ang. *benchmarking*) między spółkami, co pomogło wyznaczyć kierunki dalszych usprawnień. Na tym etapie opomiarowano podprocesy zakupowe, wyznaczono cele i na ich podstawie określono wskaźniki poprawy efektywności (z j. ang. *Key Performance Indicators* – KPI) dla podprocesów zakupowych (tabela 4).

**Tabela 4.** Zestaw wybranych KPI i celów poprawy efektywności podprocesów zakupowych w spółkach grupy kapitałowej z sektora energetycznego

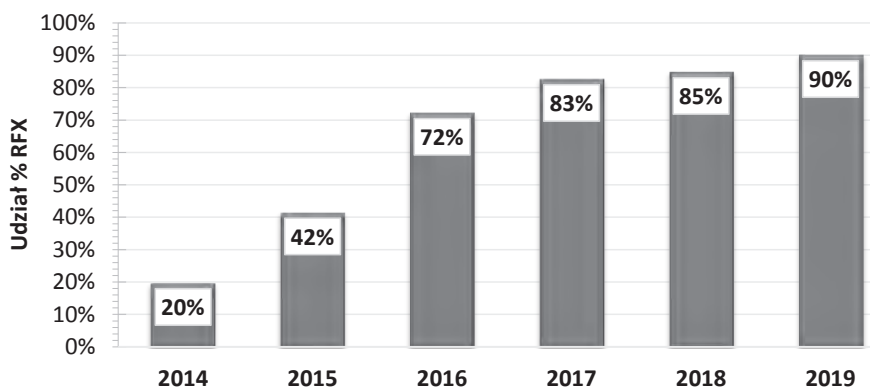
<b>Podproces zakupowy</b>	<b>Przykładowe cele w ujęciu ogólnym</b>	<b>Przykładowe KPI</b>
planowanie zamówień	wzrost skuteczności planowania terminowe tworzenie planów lokalnych i skonsolidowanych	skuteczność planowania terminowość planowania
przygotowanie i przeprowadzenie postępowań przetargowych / zapytań ofertowych	wzrost wykorzystania narzędzi elektronicznych w postępowaniu przetargowym wzrost udziału postępowań przetargowych prowadzonych w oparciu o strategię zakupu poprawa jakości danych rejestrowanych w module postępowań przetargowych na platformie zakupowej poprawa konkurencyjności postępowań przetargowych	konkurencyjność postępowania przetargowego stopień wykorzystania narzędzi elektronicznych mierzony udziałem procentowym (RFX – postępowania prowadzone w formie elektronicznej oraz aukcji elektronicznych) udział postępowań przetargowych prowadzonych w oparciu o strategię zakupową jakość danych zarejestrowanych w systemie
udzielenie i realizacja zamówienia	minimalizacja ilości aneksów do umów poprawa jakości danych rejestrowanych w module umów na platformie zakupowej	ilość aneksów do umowy jakość danych zarejestrowanych w systemie
obieg projektu umowy	skrócenie czasu trwania procesu obiegu umowy	średni czas trwania procesu obiegu umowy
zarządzanie bazą kontrahentów	wzrost liczby zarejestrowanych firm w bazie kontrahentów	powiększenie bazy kontrahentów

Źródło: opracowanie własne.

Realizacja wyznaczonych celów zapewnia ciągłą poprawę efektywności procesowej obszaru zakupowego w spółkach grupy kapitałowej z sektora energetycznego.

Ciągła poprawa efektywności analizowanych procesów zakupowych z zastosowaniem platformy zakupowej jest realizowana od 2014 r. Jej efekty są widoczne, czego dowodem są rosnące wskaźniki udziału procentowego elektronicznych postępowań (z j. ang. *Request For X*, dalej: RFX) we wszystkich postępowaniach przetargowych (rysunek 2) oraz liczby dostawców zarejestrowanych na platformie zakupowej (rysunek 3).

W 2019 r. wskaźnik udziału procentowego RFX osiągnął poziom 90%, co świadczy o dojrzałości organizacji, a także o dojrzałości rynku. Należy podkreślić, że w poprawie wskaźnika względem roku 2018 zdecydowanie pomogła nowelizacja ustawy Prawo zamówień publicznych (18 października 2018 r.). Od tego czasu 100% postępowań przetargowych realizowanych w reżimie ww. ustawy prowadzonych było w formule elektronicznej. Docelowo planowane jest osiągnięcie poziomu 100% dla wszystkich postępowań przetargowych. Drugi przedstawiony wskaźnik pokazuje wzrost liczby zarejestrowanych firm w bazie kontrahentów na platformie zakupowej. Realizacja wskaźnika miała wymiar edukacyjny i promocyjny. Trzeba było przekonać dostawców do nowego sposobu składania ofert i nauczyć ich obsługi platformy. Dodatkowo platformę zakupową należało wypromować na rynku w Polsce. Badana organizacja zrealizowała szereg inicjatyw w tym celu. Promocja narzędzia odbywała się w ramach ogólnopolskich targów



**Rysunek 2.** Udział procentowy elektronicznych postępowań przetargowych o udzielenie zamówienia (RFX) w stosunku do wszystkich postępowań przetargowych w latach 2014–2019 w spółkach grupy kapitałowej z sektora energetycznego.

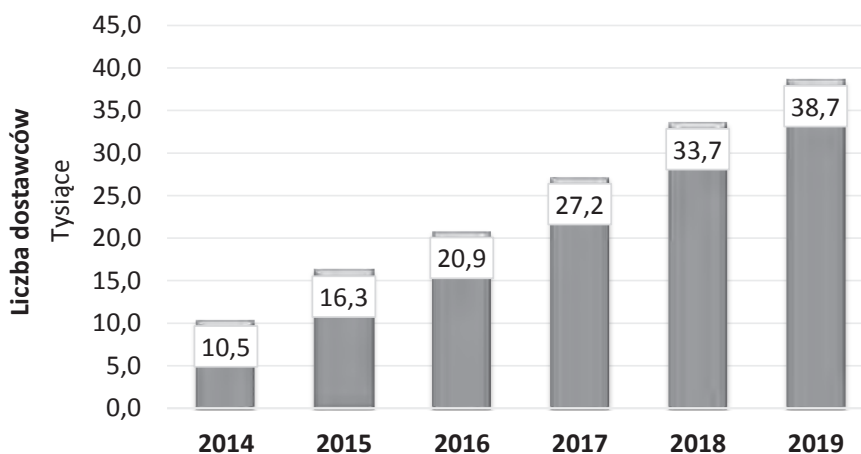
Źródło: opracowanie własne.



energetycznych ENERGETAB i podczas konferencji „Dzień otwartych drzwi dla wykonawców”. Przeprowadzono szkolenia z obsługi platformy dla przedstawicieli potencjalnych dostawców. Pracownicy obszaru zakupów opracowali filmiki instruktażowe z obsługi systemu, które do dziś są na bieżąco aktualizowane. Dodatkowo zsynchronizowano stronę platformy zakupowej z narzędziami promującymi postępowania przetargowe na rynku w Polsce.

Według Grajewskiego (2007) stosowanie pomiarów efektywności procesów umożliwia identyfikację zagrożeń i podejmowanie skutecznych działań korygujących. Potwierdza to analiza studium przypadku przeprowadzona na przykładzie spółek grupy kapitałowej z sektora energetycznego. Natomiast realizacja celów wyznaczanych przez wdrożone wskaźniki efektywności przełożyła się bezpośrednio na oszczędności finansowe. Pracownicy obszaru zakupowego spółek grupy kapitałowej z sektora energetycznego mogli bardziej zaangażować się w generowanie wartości dodanej przez prowadzenie rzetelnych analiz, poświęcanie większej ilości czasu na badanie rynku i pozyskiwanie nowych dostawców.

Pozytywne doświadczenia związane z wdrożeniem platformy zakupowej oraz ciągła poprawa efektywności procesowej obszaru zakupowego sprawiły, że pracownicy spółek grupy kapitałowej sektora energetycznego stali się „poszukiwaczami doskonałości” (Skrzypek i Hofman 2010). Jesteśmy w dobie cyfrowej transformacji kraju. Na rynku dostępne są coraz bardziej zaawansowane nowe technologie takie jak: sztuczna inteligencja, machine learning i deep learning,



**Rysunek 3.** Liczba kontrahentów zarejestrowanych na platformie zakupowej w latach 2014–2019 w spółkach grupy kapitałowej z sektora energetycznego.

Źródło: opracowanie własne.

internet rzeczy (z j. ang. *internet of things*, dalej: IoT), systemy kognitywne, narzędzia Business Intelligence i ich warstwy prezentacji w formie kokpitów menedżerskich, rozwiązania chmurowe, RPA (z j. ang. *Robotic Process Automation*), big date, blockchain, EDI (z j. ang. *Electronic Data Interchange* – elektroniczna wymiana danych) i inne. Przykładowe kierunki dalszego doskonalenia procesów zakupowych w analizowanym przedsiębiorstwie z zastosowaniem nowych technologii i dalszą digitalizację prezentuje tabela 5.

Obecna sytuacja związana z pandemią wirusa COVID-19 przyspieszyła tylko działania w zakresie wdrażania nowych technologii. Warto podkreślić, że zastosowana w spółkach grupy kapitałowej sektora energetycznego infrastruktura informatyczna i telekomunikacyjna oraz wdrożona i rozwinięta platforma zakupowa przyczyniły się do braku paraliżu procesowego. W niektórych spółkach członkowie zarządów rozpoczęli praktykę podpisywania umów z dostawcami

**Tabela 5.** Przykładowe kierunki dalszego doskonalenia procesów zakupowych w analizowanym przedsiębiorstwie z zastosowaniem nowych technologii w spółce grupy kapitałowej z sektora energetycznego

<b>Podproces zakupowy</b>	<b>Kierunki dalszego doskonalenia z zastosowaniem nowych technologii</b>
planowanie zamówień	wdrożenie inteligentnego algorytmu, który planowałby za użytkowników powtarzalne postępowania przetargowe z funkcjonalnością wyłączenia algorytmu (na wypadek dużych zmian na rynku)
przygotowanie i przeprowadzenie postępowania przetargowych / zapytań ofertowych	wdrożenie chatbota wspierającego proces rozwiązywania powtarzalnych problemów technicznych w postępowaniach przetargowych oraz poprawiającego komunikację z dostawcami analiza big date może pomóc dostarczyć cennych informacji o dostawcy, które mogą być przydatne podczas negocjacji wdrożenie bota, który sprawdzałby kompletność wymaganej dokumentacji w systemie (aktualnie cyklicznie prowadzona jest weryfikacja wybiórcza, która jest czasochłonna)
udzielenie i realizacja zamówienia	elektroniczne podpisywanie umów (eliminacja dokumentów papierowych) rejestrowanie umów/zamówień przez statycznego bota z algorytmem <i>machine learning</i> z czytującego dane z dokumentu w formacie pdf lub doc i wypełniającego elektroniczny formularz umowy lub zamówienia analiza treści zawartych umów z zastosowaniem technologii Input Management e-invoicing, e-ordering – przyspieszona realizacja zamówień, eliminacja ryzyka opóźnionych płatności

Źródło: opracowanie własne.

certyfikowanym podpisem kwalifikowanym. Biorąc pod uwagę dynamikę rozwoju nowych technologii i narzędzi usprawniających przeprowadzane procesy, ich zaimplementowanie w obszarze zakupowym – w ocenie jednej z autorek – to perspektywa najbliższych kilku lat. Wdrożenie platformy zakupowej oraz rozwój firmowego intranetu, a także rozwój powszechnie wykorzystywanych narzędzi pakietu Office sprawiły, że pracownicy nabyli kompetencje cyfrowe i ciągle je rozwijają. Odpowiednie zagospodarowanie pracowników z rozwiniętymi kompetencjami cyfrowymi może przyczynić się do przyspieszenia wdrożenia nowych technologii. Niezbędnym byłoby zbadanie poziomu tych kompetencji. Największą obawą pracowników przed wdrożeniem zmian związanych z zastosowaniem nowych technologii jest utrata pracy. W obszarze zakupów takie ryzyko można zredukować pod warunkiem, że u pracowników rozwinię się kompetencje związane z krytycznym myśleniem, rozwiązywaniem problemów, kreatywnością, myśleniem analitycznym i komunikacją. Powtarzalna praca, rutynowe czynności i wykonywanie zbędnych czynności przyczyniają się do tego, że nie ma przestrzeni do rozwoju kreatywności i brakuje czasu na wdrażanie kolejnych inicjatyw zakupowych kreujących wartości dodane. Wdrożenie nowych technologii ma na celu uwolnić pracowników od rutyny i zapewnić przestrzeń do dalszego rozwoju.

## **Podsumowanie**

Tempo rozwoju technologicznego przyspieszyło na tyle, że brak elastyczności i dostosowania się do wdrożonych zmian może skutkować eliminacją rynkową nawet dużych organizacji. Prawidłowym kierunkiem wdrażania digitalizacji procesów zakupowych jest wdrożenie systemu informatycznego umożliwiającego rejestrację zdarzeń procesu. W spółkach sektora energetycznego w Polsce takie wdrożenia są złożone, a ich sukces zależy od wielu czynników. Podejście systemowe w połączeniu z rozwijaniem kompetencji pracowników to dwa kluczowe aspekty, które pozwoliły analizowanej w niniejszym opracowaniu organizacji odnieść sukces w digitalizacji procesów zakupowych polskiego sektora energetycznego. Niemniej jednak samo wdrożenie systemu nie jest wystarczające, wymaga bowiem ciągłego usprawniania wykorzystywanych narzędzi, udoskonalania stosowanych technologii i sukcesywnego wdrażania tych coraz bardziej rozwiniętych. Mają one ogromny potencjał, który pozwala zwiększać efektywność obszarów zakupowych. By jednak w pełni czerpać korzyści z tego potencjału należy przygotować pracowników do współpracy z zaawansowanymi technologicznie rozwiązaniami. Przenikanie zaawansowanych technologii do obszarów zakupowych powoduje, że umiejętności takie jak krytyczne myślenie, kreatywność czy

łatwość rozwiązywania problemów zyskują na znaczeniu, a podstawową kompetencją jaką należy rozwijać u pracowników staje się inteligencja emocjonalna. Nowoczesne technologie są bowiem najbardziej efektywne nie wtedy, kiedy zastępują pracę ludzką, ale gdy ludzie i one wzajemnie się uzupełniają. Stąd też, aby sprostać wyzwaniom związanym z digitalizacją procesów zakupowych, organizacje powinny szkolić swoich pracowników rozwijając w sposób ciągły ich umiejętności i kompetencje cyfrowe. Taki przebieg digitalizacji procesów zakupowych umożliwi udoskonalenie procesów podejmowania decyzji biznesowych w przedsiębiorstwie energetycznym.

W opracowaniu podjęto próbę wykazania, że digitalizacja procesów zakupowych w analizowanej organizacji sektora energetycznego jest procesem długotrwałym i wymagającym systemowego podejścia. Wynika to z konieczności nieustannego udoskonalania technologii, których zadaniem jest stymulowanie rozwoju obszarów zakupowych. Zaprezentowane w opracowaniu propozycje dalszego doskonalenia procesów zakupowych w organizacji stanowią wstęp do przyszłych badań pozwalających ocenić jakie kompetencje należy rozwijać u pracowników wdrażając zaawansowane narzędzia technologiczne w procesach zakupowych organizacji sektora energetycznego.

Case study procesów zakupowych analizowanej spółki sektora energetycznego pozwoliło na dokładne rozpoznanie i zidentyfikowanie obszarów procesów wymagających usprawnień technologicznych. Porównując te obszary i realizowane w nich zadania z wymienianymi w literaturze przedmiotu czynnikami sukcesu zaawansowanych narzędzi technologicznych, zostały wskazane potencjalne nowe ich zastosowania. Badanie tego aspektu było ważne, ponieważ pozwoliło wyjaśnić nie tylko jak, ale także dlaczego należy wdrażać zaawansowane narzędzia technologiczne w procesach zakupowych. Doskonalenie procesów w oparciu o takie narzędzia jest stosunkowo nowym podejściem i dlatego wymaga większej walidacji pod względem funkcjonalności.

## Bibliografia

- Adamczewski P. (2018), *Ku dojrzałości cyfrowej organizacji inteligentnych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Oficyna Wydawnicza SGH, Zeszyt Naukowy nr 161, s. 67–79.
- Afonasova M. A., Panfilova E. E., Galichkina M. A. (2018), *Social and economic background of digital economy: conditions for transition*, „European Research Studies Journal”, nr 21 (3).
- Bals L., Schulze H., Kelly S., Stek K. (2019), *Purchasing and supply management (PSM) competencies: Current and future requirements*, „Journal of purchasing and supply management”, nr 25 (5).
- Bloomberg J. (2018), *Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril*, „Forbes”.

- Bienhaus F, Haddud A. (2018), *Procurement 4.0: Factors Influencing the Digitisation of Procurement and Supply Chains*, „Business Process Management Journal”, nr 24 (4).
- Buhr D., Stehnen T. (2018), *Industry 4.0 and European Innovation Policy: Big Plans, Small Steps* [dok. elektr.], <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/14455.pdf> [odczyt: 9.08.2020].
- Caldeira M. M., Ward J. M. (2003), *Using resource-based theory to interpret the successful adoption and use of information systems and technology in manufacturing small and medium-sized enterprises*, „European Journal of Information Systems”, nr 12 (2).
- Creswell J. W., Poth C. N. (2016), *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*, Thousand Oaks, SAGE Publications Inc.
- Deloitte (2019), *Complexity: Overcoming obstacles and seizing opportunities*, The Deloitte Global Chief Procurement Officer Survey 2019 [dok. elektr.], <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/strategy-operations/at-cpo-survey-2019.pdf> [odczyt: 9.08.2020].
- Dubois A., Araujo L. (2007), *Case research in purchasing and supply management: Opportunities and challenges*, „Journal of Purchasing and Supply Management”, nr 13 (3).
- Easton L., Murphy D. J., Pearson J. N. (2002), *Purchasing performance evaluation: with data envelopment analysis*, „European Journal of Purchasing & Supply Management”, nr 8 (3).
- Foerstl K., Schleper M. C., Henke M. (2017), *Purchasing and supply management: from efficiency to effectiveness in an integrated supply chain*, „Journal of Purchasing and Supply Management”, nr 23 (4).
- Gottge S., Menzel T., Forslund H. (2020), *Industry 4.0 technologies in the purchasing process*, „Industrial Management & Data Systems”, nr 120 (4).
- Grajewski P. (2003), *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Wydawnictwo: Dom Organizatora (Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”), Toruń.
- Hoek R. (2020), *Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain – closing the gap between research findings and industry practice*, „International Journal of Operations & Production Management”, nr 40 (4).
- Hoemose S., Brammer S., Millington A. (2013), *An empirical examination of the relationship between business strategy and socially responsible supply chain management*, „International Journal of Operations & Production Management”, nr 33 (5).
- Hughes J., Ertel D. (2016), *The reinvention of procurement*, „Supply Chain Management Review”, nr 20 (3).
- Johnson P. F., Flynn A. E. (2015), *Purchasing and Supply Management*, McGraw-Hill, New York.
- Krasek J., Cichoń K., Żegun K., Stępień O. (2017), *Procurement Innovation Challenge – jak kupować innowacje, kupując innowacyjnie?*, KPMG [dok. elektr.], <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2017/01/pl-Raport-KPMG-Procurement-Innovation-Challenge.pdf> [odczyt: 13.11.2019].
- Nazir N. M., Shavarebi K. (2019), *A review of global automotive industry's competitive strategies*, „World Journal of Science, Technology and Sustainable Development”, nr 16 (4).
- Nowicka K. (2019), *Technologie cyfrowe jako determinanta transformacji łańcuchów dostaw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Nowicka K., Szymczak M. (2020), *Logistyka i łańcuchy dostaw w obliczu czwartej rewolucji przemysłowej*, „Studia BAS”, nr 63 (3).
- Osmonbekov T., Johnston W. J. (2018), *Adoption of the Internet of Things technologies in business procurement: impact on organizational buying behavior*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, nr 33 (6).

- Pellengahr K., Schulte A. T., Richard J., Berg M. (2016), *Einkauf 4.0: Digitalisierung des Einkaufs*, FraunhoferInstitut fürMaterialfluss und Logistik IML, Dortmund–Frankfurt am Main.
- Skrzypek E., Hofman M. (2010), *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
- Schneider L., Wallenburg C. M. (2013), *50 Years of research on organizing the purchasing function: Do we need any more?*, „Journal of Purchasing and Supply Management”, nr 19 (3).
- Slone R. E., Dittmann J. P., Mentzer J. T. (2010), *The New Supply Chain Agenda: The 5 steps that drive real value*, Harvard Business Review Press, Boston.
- Smit J., Kreutzer S., Moeller C., Carlberg M. (2016), *Industry 4.0, study for the ITRE committee, policy department a: economic and scientific policy*, European Parliament, Brussels.
- Schrauf S., Bertram P. (2016), *Industry 4.0: How digitization makes the supply chain more efficient, agile, and customer-focused*, „Strategy&” [dok. elektr.], <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Industry4.0.pdf> [odczyt: 29.08.2020].
- Stuart I., McCutcheon D., Handfield R., McLachlin R., Samson D. (2002), *Effective case research in operations management: a process perspective*, „Journal of operations management”, nr 20 (5).
- Śledziwska K., Gabryelczyk R., Włoch R. (2015), *Go digital! Diagnoza luki w kompetencjach cyfrowych MSP*. *Go Digital. Diagnosis gaps in the digital competence of SMEs*, „Working Paper DELab UW”, nr (1).
- Śledziwska K., Włoch R. (2020), *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*, Wydanie 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Weele A. J. van (2014), *Purchasing and Supply Chain Management. Analysis, Strategy, Planning and Practice*, Cengage Learning, Andover.
- Weigel U., Ruecker M. (2017), *The Strategic Procurement Practice Guide*, Springer, Cham.
- Wilson H. J., Daugherty P. R. (2018), *Collaborative intelligence: humans and AI are joining forces*, „Harvard Business Review”, nr 96 (4).
- Wszendybył-Skulska E., Apollo P. (2018), *Kreowanie wartości w wybranych obszarach procesów zakupowych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 351.

---

**ROZDZIAŁ 8**

**CO CZYNI RECENZJĘ PRZYDATNĄ?**  
**ANALIZA KRAKOWSKIEGO RYNKU**  
**HOTELARSKIEGO**

---

**Adam Jezierski**

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

[adam.jezierski@doctoral.uj.edu.pl](mailto:adam.jezierski@doctoral.uj.edu.pl)

ORCID: 0000-0002-6462-837X

## **Co czyni recenzję przydatną? Analiza krakowskiego rynku hotelarskiego**

### STRESZCZENIE

W obliczu rosnącej popularności mediów społecznościowych, elektroniczny marketing szeptany (eWOM) coraz silniej wpływa na procesy decyzyjne turystów. Wciąż brakuje jednak konsensusu jakie czynniki sprawiają, że hotelowe recenzje postrzegane są jako przydatne. Dlatego celem niniejszego badania było zweryfikowanie, które determinanty wpływają na użyteczność recenzji na gruncie krakowskiego rynku hotelarskiego. Szczegółowej analizie poddano 891 recenzji pochodzących z portalu TripAdvisor i zebranych za pomocą metody web-scrapingu. Analiza wykazała, że czynniki powiązane z treścią recenzji nie mają znaczącego wpływu na jej przydatność. Najistotniejszymi determinantami mającymi dodatni wpływ na użyteczność opinii była reputacja i doświadczenia autora recenzji.

**Słowa kluczowe:** elektroniczny marketing szeptany (eWOM), TripAdvisor, przydatność recenzji, hotele

## **What makes a useful review? An analysis of Cracow hotels' market**

### SUMMARY

With the growing popularity of social media, the influence of electronic Word of Mouth on tourists' decision-making process is increasing. However, there is a lack of a consensus which aspects of a review influence its usefulness. Because of that, the aim of the given study was to verify which determinants influence the usefulness of reviews connected with Cracow hotels' market. 891 reviews, collected through the use of web-scraping on TripAdvisor page, were investigated. The analysis shown that usefulness of reviews is not influenced by its content (such as readability and depth). Most influential factors connected to the author of the review were his reputation and experience.

**Key words:** electronic Word of Mouth (eWOM), TripAdvisor, review usefulness, hotels



## Wstęp

W dzisiejszym świecie jednym z najsilniej oddziałujących typów reklamy jest elektroniczny marketing szeptany (z j. ang. *electronic Word of Mouth* – eWOM). Mnogość kanałów i łatwość wymiany informacji zachęcają użytkowników do dzielenia się swoimi opiniami, wrażeniami oraz ocenami zarówno produktów, jak i usług. Jednocześnie eWOM w znaczący sposób wpływa na decyzje zakupowe potencjalnych konsumentów (Filieri 2015). Wspomniana popularność mediów społecznościowych, forów dyskusyjnych i stron z recenzjami sprawiła, że konsumenci mają do wyboru szeroki wachlarz źródeł, z których mogą czerpać informacje na temat potencjalnych sklepów i punktów usługowych.

Fenomen ten jest szczególnie istotny w kontekście branży turystycznej. Potencjalni goście hotelowi w ogromnej większości sprawdzają dostępne recenzje przed dokonaniem ostatecznego wyboru miejsca noclegowego. Jednakże ogromny wolumen informacji powoduje, że konsumenci są w stanie zapoznać się jedynie z częścią istniejących recenzji i opinii (Lee, Law i Murphy 2011). Powoduje to konieczność dokonania wyboru, które recenzje są najbardziej użyteczne dla turysty, a które można pominąć.

Wspomniana użyteczność recenzji staje się coraz częściej przedmiotem wielu badań. Dotychczasowo została zidentyfikowana szeroka gama potencjalnych czynników mogących mieć wpływ na ocenę przydatności opinii. Wśród nich często wymieniane są: ocena numeryczna zawarta w recenzji (Wang, Tang i Kim 2018), długość tekstu opinii (Liang, Schuckert i Law 2019), doświadczenie i poprzednie recenzje zamieszczone przez autora opinii, a także ilość szczegółów zawartych w tekście (Lee, Hu i Lu 2018). Warto także podkreślić, że siła wpływu przedstawionych czynników różni się nie tylko w zależności od osoby odbiorcy, ale też zależy od faktu, czy opinia opisuje produkt, czy usługę.

Brak jednoznacznej konkluzji co do siły wpływu poszczególnych czynników powoduje niepewność zarówno w kręgach akademickich, jak i wśród praktyków biznesu (Wang, Wang i Yao 2019). Jest to więc temat wart dogłębniejszego zbadania na nowych grupach badawczych. Szczególnie cenna będzie analiza polskiego rynku hotelarskiego, gdyż dotychczasowo był on przedmiotem niewielkiej liczby badań w tym kontekście (Jeziński 2020).

Badanie zostało przeprowadzone przy użyciu techniki web-scrapingu na reprezentatywnej próbie 891 recenzji zebranych na profilach krakowskich hoteli umieszczonych na portalu TripAdvisor. Zmienne opisujące przydatność recenzji zostały oparte na modelu zaproponowanym przez Lianga, Schuckerta i Lawa (2019). Z punktu widzenia biznesowego wyniki otrzymane w bieżącym badaniu pozwolą na lepsze zrozumienie procesów decyzyjnych gości hotelowych i pomo-

gą budować skuteczniejsze kampanie marketingowe obiektów hotelarskich. Jednocześnie wyniki będą sugerować osobom zarządzającym reputacją online hoteli, które recenzje warto eksponować by najkorzystniej wpływać na potencjalnych klientów.

## Przegląd literatury

Dotychczasowe próby, mające na celu określenie czynników wpływających na przydatność recenzji, można podzielić na grupy według dwóch definicji – zastosowanej metody badań oraz typu kryteriów poddanych analizie (Liang, Schuckert i Law 2019). W kontekście metodyki przeprowadzonych badań dwoma najbardziej wyróżniającymi się podejściami są badania oparte na ankietach lub eksperymentach oraz badania, które bazują na już istniejących danych dostępnych online.

W pierwszej wspomnianej kategorii badań źródłem danych o przydatności recenzji są dane pierwotne – zebrane bezpośrednio od uczestników badania. Z jednej strony zaletą tego typu pracy jest możliwość zdobycia bardziej szczegółowych informacji na temat, jak poszczególne elementy opinii online wpływają na przydatność recenzji. Przykładem takiego podejścia są badania Filieriego (2015) oparte na ankietach zebranych wśród 354 studentów z obszaru Wielkiej Brytanii i Irlandii. Z drugiej strony wspomniane podejście ma również słabe strony. Wykorzystywanie kwestionariuszy powoduje możliwość pojawienia się stronniczości (z j. ang. *bias*) wśród uczestników badania. Co więcej, zebranie danych z grupy badawczej, która byłaby jednocześnie wystarczająco duża i różnorodna, jest trudne i może negatywnie wpływać na wiarygodność i reprezentatywność zebranych danych.

Drugie podejście badawcze charakteryzuje się analizowaniem postrzeganej przydatności recenzji na podstawie danych wtórnych. Jednym z możliwych zastosowań takiego podejścia jest korelacja użyteczności opinii z liczbą „kciuków” lub ocen zebranych przez konkretną recenzję. Wspomniana metoda została zastosowana między innymi w pracach Lee’a, Hu’a i Lu’a (2018), Wang, Tanga i Kima (2018) oraz Chatterjee’a (2020). Największą zaletą tego podejścia jest możliwość łatwego zebrania dużej ilości danych dzięki zastosowaniu metod web-scrapingu, co sprzyja rzetelności badania. Jednakże należy mieć na uwadze, że tego typu badania muszą opierać się na konstrukcjach, które nie zawsze w dokładny sposób odzwierciedlają zależności między badanymi zmiennymi niezależnymi a przydatnością recenzji.

Często stosowanym kryterium podziału badań nad przydatnością recenzji jest wybór analizowanych zmiennych niezależnych. Pierwszą grupą są badania

poddające weryfikacji czynniki związane z osobą autora recenzji. Przykładowymi determinantami tego typu mogą być doświadczenie autora lub jego wiedza wynikające z odbytych podróży. Przydatność recenzji potencjalnie może również zależeć od dodatkowych informacji udostępnionych przez autora takich jak jego wiek, narodowość, miejsce zamieszkania lub zdjęcie profilowe. Wpływ charakterystyki autora recenzji był głównym przedmiotem badań Lee'a, Law'a i Murphy'ego (2011). Wyniki wykazały dodatnią zależność między liczbą miejsc jakie odwiedził autor recenzji, a przydatnością treści, które zamieszczał. Taka sama dodatnia zależność została również udowodniona dla ogólnej ilości treści zamieszczonych przez autora. Co interesujące, wyniki wspomnianego badania pokazały także, że zamieszczenie personalnych informacji przez autora negatywnie wpływało na postrzeganą przydatność jego recenzji. Wspomniane wnioski znalazły częściowe potwierdzenie w badaniach przeprowadzonych przez Lee'a, Hu'a i Lu'a (2018), którzy również udowodnili istnienie wpływu doświadczenia autorów recenzji na przydatność ich opinii. Jednak najsilniejszy wpływ na postrzeganą użyteczność recenzji miała częstotliwość zamieszczania treści przez autora. Lee, Hu i Lu (2018) udowodnili także niski wpływ informacji personalnych (w szczególności – narodowości użytkownika) na postrzeganą przydatność recenzji, niemniej niektóre inne badania wykazały, że taka zależność istnieje. Przykładowo Liang, Schuckert i Law (2019) dowiedli, że tło kulturowe osoby może mieć negatywny wpływ na przydatność treści opublikowanych przez tę osobę, jeśli recenzja dotyczy obiektów zlokalizowanych w miejscu zamieszkania autora.

Druga grupa czynników najczęściej poddawana badaniu jest bezpośrednio związana z treścią recenzji. Przykładem takiego podejścia może być analiza szczegółowości (z j. ang. *depth*) opinii. Z jednej strony Filieri (2015) wykazał, że opinie zawierające dużą ilość informacji i szczegółów sprawiają, że czytelnicy mogą łatwiej się do nich odnieść i dlatego uważają je za bardziej przydatne. Z drugiej strony Chatterjee (2020) udowodnił, że to krótsze recenzje są uznawane za bardziej użyteczne, gdyż czytelnik może się z nimi szybciej zapoznać. Jednakże wyniki uzyskane przez Mudambiego i Schuff (2010), którzy analizując recenzję sześciu typów produktów na portalu Amazon.com ukazali dodatnią zależność między przydatnością recenzji a ilością szczegółów w niej zawartych, częściowo przeczą wnioskowi Chatterjee'a. W kontekście treści opinii, również często jest analizowana czytelność tekstu. Liang, Schuckert i Law (2019) wykazali, że recenzje bogate w treść i czytelne dla potencjalnego klienta są częściej uważane za przydatne. Także Filieri (2015) wskazał na dodatnią zależność między jakością i prezentacją treści w opinii, a stopniem w jakim czytelnicy byli skłoni do uznania treści

za przydatną. Z kolei Akbarabadi i Hosseini (2020) zweryfikowali hipotezę, że tytuł recenzji ma minimalny wpływ na ocenę jej przydatności, szczególnie w zestawieniu z czytelnością i ilością przekazanych w niej informacji.

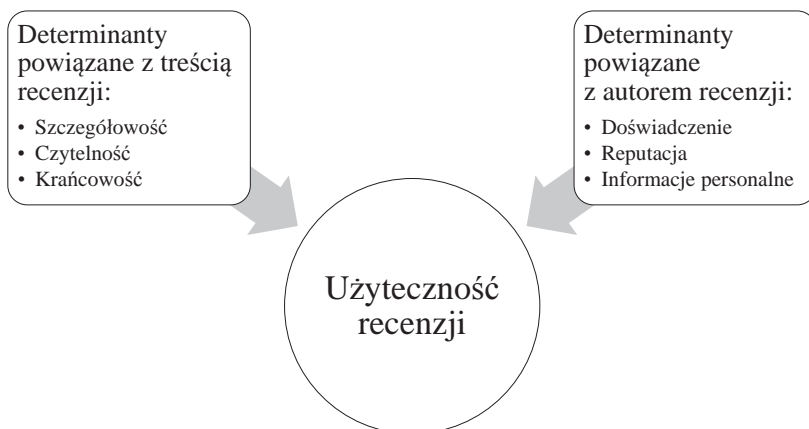
Z treścią recenzji związana jest również inna grupa czynników wynikająca z przedstawionej oceny i wyeksponowanych emocji/sentymentów. Wang, Tang i Kim (2018) udowodnili, że mocne nacechowanie emocjonalnie recenzji ma silny wpływ na ocenę jej przydatności. Jedynie „zdziwienie” oraz „oczekiwanie” okazane w recenzji nie miały wpływu na postrzeganą przydatność opinii. Autorzy zwrócili też uwagę na konieczność wystąpienia zgodności językowej między autorem a odbiorcą treści, która także w znaczący sposób wpływa na ocenę przydatności recenzji. Filieri, Galati i Raguseo (2021) potwierdzili, że zarówno recenzje bardzo negatywne, jak i te bardzo pozytywne uznawane są za bardziej przydatne od opinii zbalansowanych. Jednocześnie autorzy wskazali, że wspomniana zależność jest moderowana przez kategorię gwiazdkową hotelu, którego dotyczy recenzja. Do częściowo odmiennych wyników doszedł Chatterjee (2020), którego badania wskazały, że recenzje skrajnie negatywne są uznawane za mniej przydatne od recenzji stonowanych lub pozytywnych.

Kolejnym czynnikiem często poddawanym analizie była „świeżość” recenzji wynikająca z okresu czasu jaki minął od daty publikacji opinii. Akbarabadi i Hosseini (2020) stwierdzili, że nowsze recenzje są uznawane za bardziej przydatne niż recenzje odnoszące się do pobytów odleglejszych w czasie. Także Hu i Chen (2016) analizujący datę recenzji jako część konstruktów jej widoczności wskazali, że ma ona dodatni wpływ na ocenę użyteczności opinii. Autorzy zwrócili jednak uwagę, że zależność ta może być moderowana przez czas, jaki dana recenzja jest widoczna na stronie głównej portalu z recenzjami lub na stronie hotelu.

## Metodyka

### Zmienne

Badaną zmienną zależną jest użyteczność recenzji mierzona przez liczbę „podziękowań” otrzymanych od innych użytkowników portalu TripAdvisor. Taki sposób pomiaru przydatności recenzji był wykorzystywany wielokrotnie w badaniach (m.in. Akbarabadi i Hosseini 2020; Filieri 2015; Liang, Schuckert i Law 2019). W kontekście zmiennych niezależnych autor postanowił skorzystać z modelu zaproponowanego przez Lianga, Schuckerta i Lawa (2019), dzielącego potencjalne determinanty użyteczności recenzji na takie, które powiązane są z jakością treści (z j. ang. *Review Content Quality*) oraz te powiązane z osobą autora tekstu (z j. ang. *Reviewer Background*). Model przedstawiono na rysunku 1.



**Rysunek 1.** Model determinant użyteczności recenzji.

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie Liang, Schuckert i Law (2019).

Szczegółowość recenzji została zmierzona przez analizę liczby znaków zawartych w tekście opinii. Mudambi i Schuff (2010) wskazali, że dłuższe recenzje zawierają zwykle więcej informacji i dlatego długość tekstu może być skutecznym wyznacznikiem szczegółowości. Czytelność tekstu została zmierzona za pomocą indeksu czytelności, przyjmującego wartości od 1 do 7 w zależności od tego, czy dana treść jest zrozumiała dla wszystkich (1), czy jedynie dla specjalistów (7). Aplikacja online zamieszczona na stronie [www.jasnopis.pl](http://www.jasnopis.pl) była podstawą obliczenia indeksu czytelności. Takie rozwiązanie było już z sukcesem wykorzystane w badaniach obiektów turystycznych w środowisku online, między innymi przez Króla (2018). Krańcowość opinii zanalizowana została przez uwzględnienie deklarowanej oceny obiektu. Oceny na poziomie 1 (okropne) oraz 5 (doskonałe) zostały sklasyfikowane jako oceny ekstremalne. Oceny: 2 (złe), 3 (średnie) oraz 4 (bardzo dobre) charakteryzowały recenzje wyważone. Analiza krańcowości na podstawie ocen zawartych w opiniach była przykładowo stosowana w badaniach Lianga, Schuckerta i Lawa (2019).

Doświadczenie autora recenzji zostało zmierzone za pomocą zbadania liczby recenzji dotychczas przez niego zamieszczonych. Reputacja autora była odzwierciedlona w ogólnej liczbie podziękowań za recenzje, jakie otrzymał za wszystkie opublikowane treści. Taki sposób pomiaru reputacji twórców opinii został użyty w analizie recenzji na portalu Amazon przez Akbarabadiego i Hosseiniego (2020). Na koniec informacje personalne autora zostały zweryfikowane przez sprawdzenie, czy osoba udostępnia informację na temat swojego miejsca zamieszkania.

Jak wskazali Liang, Schuckert i Law (2019) takie podejście jest korzystniejsze od analizy zdjęć profilowych użytkowników, gdyż portal TripAdvisor automatycznie generuje „stockowe” zdjęcia profilowe dla wszystkich zarejestrowanych osób.

### **Gromadzenie i analiza danych**

Za podstawowe źródło danych został wybrany serwis TripAdvisor, gdyż jest to najpopularniejszy portal w Polsce przeznaczony do dzielenia się opiniami i recenzjami na temat obiektów hotelarskich i gastronomicznych (Jeziński 2020). Krakowski rynek turystyczny został wybrany jako podmiot badań dlatego, że jest on destynacją często wybieraną wśród podróżujących zarówno w celach biznesowych, jak i rekreacyjnych.

Dane zostały pobrane za pomocą darmowego narzędzia web-crawlingowego Parsehub. Z profili 60 hoteli o największej liczbie posiadanych opinii zostało pobranych 15 recenzji wraz z danymi na temat autora postu oraz liczbie podziękowań, jakie otrzymała opinia. Limit odcięcia został ustalony na poziomie 15 recenzji/hotel, gdyż zgodnie z wynikami Akbarabadiego i Hosseiniego (2020) przydatność recenzji maleje z upływem czasu od dnia jej publikacji. Z powstałej bazy 900 recenzji zostało wykluczonych 9 rekordów, ponieważ treści w nich zawarte zostały zamieszczone w językach innych niż język polski. Ostatecznej analizie poddano więc 891 recenzji. Podstawowym testem mającym na celu ocenę zależności między zmiennymi nominalnymi został wybrany test ANOVA, a pomiędzy zmiennymi ilościowymi i porządkowymi – współczynnik korelacji Pearsona.

### **Wyniki i dyskusja**

Analizie zostało poddanych 891 recenzji. Średnia długość tekstu dla całej próby wyniosła 663 znaki, a średnia czytelność tekstu to 4,11, co oznacza, że tekst jest zrozumiały dla osób posiadających średnie wykształcenie lub mających bogate doświadczenie życiowe. 55% recenzji zawierało ekstremalną ocenę (1 lub 5). Jeżeli chodzi o autorów tekstu, to z 881 osób ponad 2/3 próby (68%) udostępniło informację na temat swojego miejsca zamieszkania. Osoby te średnio zamieściły po około 40 recenzji i otrzymały średnio po około 50 podziękowań. Tak duży wskaźnik liczby podziękowań kontrastuje z analizą samych recenzji, gdzie większość z nich posiadała jedynie 1 podziękowanie. Dokładniejsze badanie wykazało, że średnia liczba podziękowań u autorów w próbie jest zawyżona przez grupę kilkudziesięciu autorów, którzy zamieszczali wiele treści przez długi okres czasu. Rozległy okres aktywności sprawił, że tacy autorzy posiadają więc istotnie wyższą liczbę podziękowań (rekordzista posiadał 33 985 podziękowań), co wpływa

na nienaturalny wzrost średniej dla całej próby. Analiza wartości mediany i modalnej wspiera taki wniosek, gdyż dla badanej próby wyniosły one odpowiednio  $MED=5,5$  i  $MOD=1$  dla liczby recenzji opublikowanych przez pojedynczego autora oraz  $MED=2$  i  $MOD=0$  dla liczby podziękowań jakie otrzymał pojedynczy autor.

Należy także zwrócić uwagę na wspomniany, bardzo nierówny rozkład stopnia użyteczności recenzji. Podczas gromadzenia danych okazało się, że wśród recenzji posiadających podziękowania aż 86% recenzji posiada tylko 1 podziękowanie, a dalszych 10% jedynie 2. Taki wynik może sugerować, że turyści zainteresowani przyjazdem do krakowskich obiektów mniej chętnie wyrażają swoją opinię na temat przydatności recenzji. Dodatkowo podczas badań zidentyfikowano, że w przypadku jednego z obiektów, osoba odpowiedzialna za zamieszczanie odpowiedzi do recenzji była jednocześnie osobą oznaczającą każdą z pozytywnych recenzji jako przydatną. Z jednej strony taki proceder wskazuje, że osoby zarządzające reputacją online są świadome istotności przydatnych recenzji w procesie zakupowym klientów. Z drugiej strony takie zachowanie rodzi wątpliwości etyczne, które należy wziąć pod uwagę analizując wyniki badań. Dodatkowo w sytuacji, w której potencjalny gość zweryfikowałby listę osób oceniających recenzję jako przydatną, mogłoby dojść do negatywnej oceny działań właściciela obiektu.

W kontekście zmiennych niezależnych ilościowych i porządkowych, wyniki obliczeń współczynnika korelacji Pearsona przedstawione są w tabeli 1.

Jak zostało ukazane w tabeli 1, szczegółowość recenzji i jej czytelność wydają się posiadać znikomy wpływ na postrzeganą użyteczność opinii. W obu przypadkach współczynnik korelacji Pearsona przyjął wartości bliskie 0. Taki wynik silnie kontrastuje zarówno z wnioskami uzyskanymi przez Filieriego (2015), jak i przez Chatterjego (2020), gdyż sugeruje, że długość recenzji praktycznie nie ma wpływu na jej przydatność. Wy tłumaczeniem takiej sytuacji może być błędne założenie, że szczegółowość recenzji jest bezpośrednio związana z jej długością. Przykładem potwierdzającym taką alternatywę są recenzje określające doświadczenia związane z hotelem jedynie za pomocą punktów (tzw. „plusy i minusy”) zamiast formy opisowej. Równie zaskakujący jest fakt, że czytelność recenzji tak-

**Tabela 1.** Wyniki analizy korelacji Pearsona

	Szczegółowość recenzji	Czytelność recenzji	Doświadczenie autora	Reputacja autora
Wsp. kor. Pear.	0,008	0,036	0,32	0,97

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

że nie wpływała znacząco na jej przydatność, co stoi w sprzeczności z wynikami Lianga, Schuckerta i Lawa (2019). Potencjalnym wytłumaczeniem takiej rozbieżności może być sytuacja, w której osoby korzystające z portalu TripAdvisor w celu analizy krakowskiego rynku hotelarskiego, posiadają podobny stopień zrozumienia tekstów. Zaprezentowane wyniki są za to zgodne z wynikami Lee'a, Hu'a i Lu'a (2018), którzy również nie znaleźli zależności między czytelnością a przydatnością treści online.

Silniejsze zależności zostały za to wykazane podczas analizy autorów recenzji. Ich doświadczenie miało słaby, aczkolwiek zauważalny i dodatni wpływ na postrzeganą użyteczność opinii. Jest to logiczna konkluzja sugerująca, że w oczach czytelników osoby bardziej doświadczone mają lepsze podstawy do wydawania osądów na temat pobytów w hotelach. Dodatkowo niski wpływ wspomnianej zmiennej jest częściowym potwierdzeniem wyników Lianga, Schuckerta i Lawa (2019), którzy również wykazali, że ta cecha tylko w pewnym stopniu wpływa na postrzeganą użyteczność. Należy tu jednak podkreślić fakt, że zależność wykazana przez Lianga, Schuckerta i Lawa (2019) miała charakter ujemny. W przeprowadzonym badaniu najsilniejszy wpływ na przydatność recenzji wydaje się mieć reputacja autora, gdyż dla tej zmiennej współczynnik korelacji osiągnął prawie maksymalną wartość. Tak silna zależność może jednak sugerować, że to nie potencjalni klienci krakowskich hoteli oceniają recenzje jako przydatne, ale raczej osoby, które są fanami poszczególnych autorów treści.

Wyniki analizy ANOVA niezależnych zmiennych jakościowych zaprezentowane w tabeli 2 wykazały brak zależności między przydatnością analizowanych opinii a krańcowością recenzji czy faktem zamieszczenia informacji o miejscu zamieszkania autora. Warto tu zwrócić uwagę, że istotność drugiego wspomnianego czynnika jest często przedmiotem debaty w literaturze. Lee, Hu i Lu (2018) również wykazali znikomy wpływ zamieszczania informacji o miejscu zamieszkania autora na użyteczność tekstów jego autorstwa. Wynik ten może sugerować, że osoby czytające opinie o krakowskich hotelach traktują wszystkie recenzje jednakowo, niezależnie od miejsca pochodzenia autora opinii. Zaskakujący jest fakt, że krańcowość recenzji także nie korelowała z jej przydatnością, gdyż z reguły to opinie bardzo negatywne lub bardzo pozytywne w dokładny sposób opisują wrażenia i emocje związane z pobytem w danym obiekcie (Wang, Tang i Kim 2018). Częściowym wytłumaczeniem takiego układu mogą być badania Filieriego, Galatiego i Raguseo'a (2021), w których zostało udowodnione, że tylko niektóre aspekty ekstremalnych recenzji wpływają na jej użyteczność. Brak omówienia wspomnianych kluczowych aspektów w badanej próbie recenzji mógł spowodować wykazany brak zależności.



**Tabela 2.** Wyniki testu ANOVA

Test ANOVA	F	Test F	prawdopodobieństwo testowe p	p odrzucenia
Krańcowość recenzji	1,09	3,85	0,29	0,05
Informacje personalne	0,18	3,85	0,66	0,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

## Wnioski

Wyniki badań wskazują na istotną przewagę determinant powiązanych z autorem recenzji nad determinantami powiązаныmi z treścią opinii. Żaden z trzech czynników powiązanych z tekstem (szczegółowość, krańcowość, czytelność) nie wydaje się mieć istotnego wpływu na ocenę przydatności recenzji dokonaną przez osoby interesujące się krakowskim rynkiem hotelarskim. Pewne zależności udało się wykazać w kontekście osoby autora – autorzy o wyższej reputacji publikują recenzje oceniane jako zdecydowanie bardziej przydatne. Podobną, choć słabszą zależność widać też w przypadku autorów o większym doświadczeniu. Natomiast zamieszczenie informacji personalnych przez autorów nie wpływa na ocenę użyteczności ich opinii.

Badania ukazały też kilka istotnych charakterystyk osób publikujących recenzje na temat krakowskiego rynku hotelarskiego. Ponad połowa badanych recenzji zawierała krańcowe oceny, co sugeruje, że krakowscy turyści głównie dzielą się swoimi przemyśleniami wtedy, jeśli są bardzo zadowoleni lub skrajnie niezadowoleni. Warto też podkreślić, że w porównaniu z innymi rynkami osoby przeglądające recenzje krakowskich hoteli statystycznie rzadziej korzystają z opcji oceniań recenzji jako przydatnych.

Zaprezentowane badanie wzbogaca dotychczasową wiedzę na temat użyteczności recenzji, poszerzając ją o wyniki z, jak dotąd, słabo zbadanego polskiego rynku hotelarskiego. Wyniki w większości potwierdzają dotychczasowy dorobek wiedzy na temat wpływu autora recenzji na jej przydatność, jednocześnie rzucając nowe światło na potencjalny wpływ (lub jego brak) aspektów powiązanych z treścią recenzji. Artykuł posiada także informacje użyteczne dla praktyków biznesu. Pracownicy zarządzający reputacją lub marketingiem obiektów hotelowych powinni mocniej eksponować osobę autora recenzji, jeśli wykorzystują recenzje w swoich przekazach marketingowych. Dodatkowo, ponieważ szczegółowość re-

cenzi nie wpływa znacząco na jej użyteczność, warto promować krótsze recenzje, z którymi użytkownik będzie mógł się szybciej zapoznać.

Bieżące badanie posiada też pewne ograniczenia. Po pierwsze przedmiotem badania były jedynie obiekty hotelowe zlokalizowane w jednym mieście – Krakowie. Przyszłe badania powinny zostać poszerzone o obiekty w innych lokalizacjach – zarówno o hotele położone w mniejszych miejscowościach, jak i o obiekty zlokalizowane na wsiach. Po drugie źródłem danych badawczych w bieżącym badaniu był jedynie portal TripAdvisor. Weryfikacji należałoby poddać fakt, czy wykazane zależności znajdą odzwierciedlenie na portalach innego typu, takich jak media społecznościowe (np. Facebook) lub portale rezerwacyjne (np. Booking.com). Ponadto przyszłe badania powinny ustalić czy istnieją zmienne moderujące (np. kategoria hotelu lub typ podróży), które mają wpływ na postrzeganie użyteczności recenzji.

## Bibliografia

- Akbarabadi M., Hosseini M. (2020), *Predicting the helpfulness of online customer reviews: The role of title features*, „International Journal of Market Research”, nr 62 (3), s. 272–287 [dok. elektr.], <https://doi.org/10.1177/1470785318819979> [odczyt: 19/11/2020].
- Chatterjee S. (2020), *Drivers of helpfulness of online hotel reviews: A sentiment and emotion mining approach*, „International Journal of Hospitality Management”, nr 85 (August 2019), 102356 [dok. elektr.], <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102356> [odczyt: 19/11/2020].
- Filieri R. (2015), *What makes online reviews helpful? A diagnosticity-adoption framework to explain informational and normative influences in e-WOM*, „Journal of Business Research”, nr 68 (6), s. 1261–1270 [dok. elektr.], <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.006> [odczyt: 19/11/2020].
- Filieri R., Galati F., Raguseo E. (2021), *The impact of service attributes and category on eWOM helpfulness: An investigation of extremely negative and positive ratings using latent semantic analytics and regression analysis*, „Computers in Human Behavior”, nr 114 (August 2020), 106527 [dok. elektr.], <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106527> [odczyt: 19/11/2020].
- Hu Y.H., Chen K. (2016), *Predicting hotel review helpfulness: The impact of review visibility, and interaction between hotel stars and review ratings*, „International Journal of Information Management”, nr 36 (6), s. 929–944 [dok. elektr.], <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.06.003> [odczyt: 19/11/2020].
- Jezierski A. (2020), *Managing reputation on TripAdvisor – a case study of Cracow’s hotel market*, „Studia Periegetica”, nr 1 (29) [dok. elektr.], <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.1216> [odczyt: 19/11/2020].
- Król K. (2018), *Przystępność percepcyjna internetowych ofert turystyki wiejskiej*, „Roczniki Naukowe Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich”, nr 105 (1), s. 81–91 [dok. elektr.], <https://doi.org/10.22630/rnr.2018.105.1.7> [odczyt: 19/11/2020].
- Lee H. A., Law R., Murphy J. (2011), *Helpful Reviewers in TripAdvisor, an Online Travel Community*, „Journal of Travel and Tourism Marketing”, nr 28 (7), s. 675–688 [dok. elektr.], <https://doi.org/10.1080/10548408.2011.611739> [odczyt: 19/11/2020].

- Lee P., Hu Y., Lu K. (2018), *Assessing the helpfulness of online hotel reviews: A classification-based approach*, „Telematics and Informatics”, nr 35 (August 2017), s. 436–445 [dok. elektr.], <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.01.001> [odczyt: 19/11/2020].
- Liang S., Schuckert M., Law R. (2019), *How to improve the stated helpfulness of hotel reviews? A multilevel approach*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, nr 31 (2), s. 953–977 [dok. elektr.], <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2018-0134> [odczyt: 19/11/2020].
- Mudambi S., Schuff D. (2010), *What makes a helpful Online Review?*, „Management Information Systems Quarterly”, nr 34 (1), s. 185–200.
- Wang X., Tang L. (Rebecca), Kim E. (2018), *More than words: Do emotional content and linguistic style matching matter on restaurant review helpfulness?*, „International Journal of Hospitality Management”, nr 77 (June 2018), s. 438–447 [dok. elektr.], <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.08.007> [odczyt: 19/11/2020].
- Wang Y., Wang J., Yao T. (2019), *What makes a helpful online review? A meta-analysis of review characteristics*, „Electronic Commerce Research”, nr 19 (2), s. 257–284 [dok. elektr.], <https://doi.org/10.1007/s10660-018-9310-2> [odczyt: 19/11/2020].



---

## **ROZDZIAŁ 9**

### **ANALIZA LOJALNOŚCI I SATYSFAKCJI KLIENTÓW SERWISÓW SPRZEDAŻOWYCH – CASE STUDY NA PRZYKŁADZIE ALLEGRO, ALIEXPRESS I EBAY**

---

**Wojciech Zysk**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

[zyskw@uek.krakow.pl](mailto:zyskw@uek.krakow.pl)

ORCID: 0000-0002-4802-3231

## **Analiza lojalności i satysfakcji klientów serwisów sprzedażowych – case study na przykładzie Allegro, AliExpress i eBay<sup>1</sup>**

### STRESZCZENIE

Celem artykułu było zaprezentowanie wyników badań ankietowych przeprowadzonych wśród studentów kierunku MSG UEK w Krakowie, na podstawie których obliczono dwa wskaźniki lojalności i satysfakcji klientów (wskaźniki CSI i NPS). Zdefiniowano dwie hipotezy badawcze dotyczące poziomu lojalności i satysfakcji klientów korzystających z usług platform Allegro, AliExpress i eBay w Polsce, obie zostały pozytywnie zweryfikowane. Podjęto próbę interpretacji wyników badań i opracowano rekomendacje dla badanych firm. Rozważania autora bazują na wynikach 138 ankiet (wzór ankiety załączono w Aneksie), które były przeprowadzone w trakcie zajęć dydaktycznych o tematyce biznesu międzynarodowego.

**Słowa kluczowe:** lojalność, satysfakcja, NPS/CSI, Allegro, AliExpress, eBay

## **Customer loyalty and satisfaction analysis of sales websites – a case study on the example of Allegro, AliExpress and eBay**

### SUMMARY

The aim of the article was to present the results of a survey conducted among students of International Business UEK in Krakow, on the basis of which two customer loyalty and satisfaction indicators (CSI and NPS indexes) were calculated. Two research hypotheses were defined regarding the level of loyalty and satisfaction of customers using the services of Allegro, AliExpress and eBay platforms in Poland, both of them were positively verified. An attempt was made to interpret the research results and recommendations for the surveyed companies were developed. The author's considerations are based on the results of 138 questionnaires (the questionnaire model is included in the Annex), which were conducted during classes on international business.

**Keywords:** loyalty, satisfaction, NPS/CSI, Allegro, AliExpress, eBay

---

<sup>1</sup> Publikacja została dofinansowana/sfinansowana z subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie.

*Jeżeli cały czas będziesz pamiętać o kliencie,  
klient będzie pamiętać o tobie.*

STEW LEONARD  
założyciel sieci sklepów w USA

## Wstęp

Menedżerowie profesjonalnie zarządzający różnymi rodzajami firm z pewnością podpisaliby się pod twierdzeniem, że warto znać opinię klientów o narzędziach wykorzystywanych w biznesie (krajowym i międzynarodowym), o oferowanych na rynkach produktach czy o jakości świadczonych usług. To przecież dzięki decyzjom zakupowym odbiorców przedsiębiorstwa osiągają przychody, budują pozycję rynkową, inwestują w nowe wyroby i mogą rozwijać się w różnych segmentach. Lojalni i usatysfakcjonowani klienci to gwarancja przetrwania i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań ankietowych przeprowadzonych wśród studentów kierunku Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz przybliżenie wyników analizy lojalności i satysfakcji klientów korzystających z usług wybranych trzech serwisów sprzedażowych prowadzących działalność w Polsce (eBay, AliExpress i Allegro). W przypadku badania lojalności klientów przyjętą metodą badawczą było badanie wskaźnika NPS (z j. ang. *Net Promoter Score*), natomiast w przypadku badania satysfakcji klientów – wskaźnika CSI (z j. ang. *Customer Satisfaction Index*).

W artykule zdefiniowano następujące hipotezy badawcze:

- H1: wskaźnik CSI będzie kształtował się najbardziej korzystnie w przypadku polskiego serwisu Allegro,
- H2: wskaźnik NPS będzie kształtował się najbardziej korzystnie w przypadku polskiego serwisu Allegro.

Takie określenie hipotez badawczych wynika z przypuszczenia, że w sytuacji, gdy próba badawcza jest reprezentowana przez osoby studiujące w Polsce, to usługi oferowane przez platformę Allegro będą najbardziej satysfakcjonujące. Niemniej interesujące będzie również porównanie, jak wypadnie pozycja amerykańskiego i chińskiego konkurenta.

Na potrzeby weryfikacji powyższych hipotez badawczych została przeprowadzona ankieta na próbie liczącej 138 studentek i studentów (wzór ankiety załączono w Aneksie), wypełniona w trakcie zajęć dydaktycznych o tematyce sprzedaży zagranicznej i biznesu międzynarodowego.

Autor artykułu szczegółowo omawia uzyskane wyniki i dzieli się przemyśleniami związanymi z pozycją polskiego serwisu sprzedażowego w porównaniu z wielkimi międzynarodowymi konkurentami: amerykańskim i chińskim.

W literaturze przedmiotu brak jest tego typu szczegółowych opracowań porównawczych. Zdaniem autora niniejszej publikacji podjęta i przedstawiona problematyka może wypełnić zaobserwowaną lukę badawczą. Dodatkowo wyniki badań będą przekazane przedstawicielom polskiej spółki w celu pomocy w walce konkurencyjnej oraz dla pełniejszego zaspokojenia potrzeb klientów.

## **Pomiary lojalności i satysfakcji klienta w literaturze przedmiotu**

Zdefiniowanie pojęcia lojalności klienta przysparza wielu problemów nie tylko praktykom gospodarczym, ale też naukowcom. Wyrażać się ona może specyficznym stosunkiem klienta w odniesieniu do produktu opatrzonego znakiem firmowym czy towarowym (lojalność wobec marki), do miejsca sprzedaży lub do samego sprzedawcy (Kaczmarczyk 2003). Lojalność można opisywać jako zbiór zachowań nabywców, w tym regularność i powtarzalność dokonywanych zakupów (Otto 1999). Wyczerpującą – z punktu widzenia niniejszego opracowania i przyjętej metody badawczej – definicję lojalności podają autorzy publikacji *Customer loyalty: How to earn it, how to keep it* uważając, że lojalny klient to taki, który nie tylko dokonuje powtarzających się zakupów, korzysta z wielu opcji dokonania zakupów czy nie ulega presji konkurentów, ale też – co bardzo ważne – udziela tzw. poleceń, czyli pozytywnych rekomendacji innym potencjalnym nabywcom (Griffin i Herres 2002).

Podobnie niełatwym zadaniem jest podejmowanie prób zdefiniowania pojęcia satysfakcja. Można ujmować ją jako stan zadowolenia, przyjemności czy zachwyty, ale również jako zaspokojenie potrzeby lub zbioru potrzeb. Przechodząc do zagadnienia satysfakcji klienta należy podkreślić, że poruszana tematyka jest obecna w dyskursie akademickim i agendzie biznesowej już od lat 60. XX w. Za prekursora nowoczesnego podejścia do badania potrzeb klienta i jego satysfakcji można uznać T. Levitta, który – z pozoru żartobliwie – twierdził: „People don't want to buy a quarter-inch drill. They want a quarter-inch hole!” (quoteinvestigator.com 2020). W swojej pionierskiej publikacji *Marketing Myopia* podkreślał rolę i wagę zaspokajania wymagań nabywców (Levitt 1960). W ujęciu praktyki gospodarczej pojęcie satysfakcji klienta nierozłącznie związane jest z jakością towaru czy świadczoną usługą (Rust i Oliver 1994; Wu, Yeh i Hsiao 2011). Określa się satysfakcję klienta jako pozytywne lub negatywne odczucie klienta



w związku z wartością, którą otrzymał jako rezultat skorzystania z określonej oferty (Woodruff 1997) lub jako miarę tego, w jakim stopniu produkt przedsiębiorstwa zaspokaja zbiór oczekiwań nabywcy albo nawet je przewyższa (Chra-chol 2013). Kotler i inni (2020) twierdzą natomiast, że to odczucie, którego doznaje klient po skorzystaniu z oferty spełniającej jego oczekiwania.

W polskiej literaturze przedmiotu nie brak badań dotyczących zachowań klientów, ich lojalności oraz satysfakcji. Tabela 1 pokazuje przykłady syntetycznego podsumowania wybranych wyników badań poświęconych temu zagadnieniu.

**Tabela 1.** Podsumowanie wyników badań poświęconych badaniom lojalności i satysfakcji klientów w Polsce

<b>Publikacja</b>	<b>Tematyka</b>	<b>Opis</b>
K. Śmiatacz, 2012	badanie klientów telefonii komórkowej	pomiar poziomu satysfakcji klientów operatorów telefonii komórkowych w Polsce za pomocą Wskaźnika Satysfakcji Klientów (WSK) oraz przedstawienie wad i zalet pomiaru satysfakcji klientów
A. Dąbrowska, 2013	konsument na rynku usług	analiza i specyfika sytuacji, zachowań i decyzji konsumentów na rynku usług i ewolucja konsumenta tradycyjnego do e-konsumenta
K. Włodarczyk, 2014	rynkowe zachowania konsumentów	analiza zjawisk dotyczących rynkowych zachowań konsumentów przy uwzględnieniu megatrendu, jakim jest globalizacja
J. Kos-Łabędowicz, 2015	decyzje konsumentów związane z korzystaniem z Internetu	klasyfikacja internetowych źródeł informacji o produktach i usługach oraz zalecenia dla podmiotów tworzących elektroniczny przekaz marketingowy
X. Zając, 2015	czynniki wpływające na budowanie atmosfery sprzyjającej zakupom i wzmacniającej poczucie satysfakcji konsumenta	ukazano korelację między wielkością zatrudnienia a strategią firmy w zakresie obsługi klienta i przedstawiono dynamikę zmian satysfakcji konsumentów w czasie; wykorzystano wskaźnik NPS
B. Bembenek, 2016	satysfakcja i lojalność członkowska w klastrach oraz ich znaczenie dla rozwoju klastrów	satysfakcja i lojalność członkowska stanowią zagadnienia kluczowe z punktu widzenia długoterminowego wzrostu i przyszłego poziomu konkurencyjności klastra

► **Tabela 1. cd.**

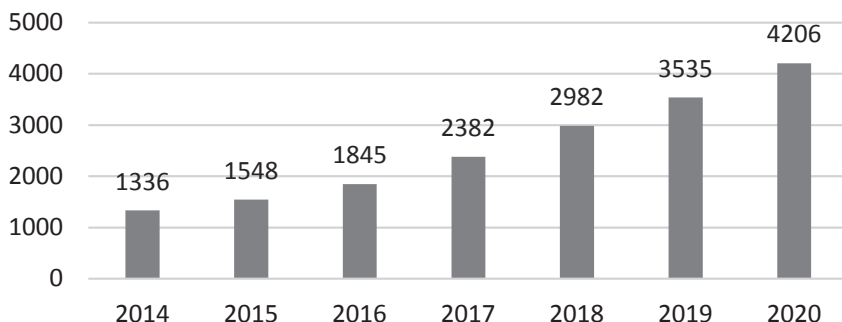
<b>Publikacja</b>	<b>Tematyka</b>	<b>Opis</b>
M. Gąsior, Ł. Skowron, 2017	relacje między wymiarami motywacji, satysfakcji i zaangażowania pracowników oraz satysfakcją i lojalnością klienta	analiza zmian w obszarze pracowniczym i ich wpływ na zmiany postaw klientów w ujęciu bezpośrednim i przy założeniu wpływu czasu pomiędzy jednym a drugim zjawiskiem
S. Łęgowski, 2017	związki między budowaniem relacji z klientem a jego lojalnością i satysfakcją ze świadczonych usług telefonii komórkowej	jakość obsługi i kontakt z klientem są kluczowe dla budowania satysfakcji i – w dalszej perspektywie czasu – lojalności nabywcy badanych usług
D. Dąbrowski, 2017	oddziaływanie użyteczności serwisu www na lojalność użytkowników przez zaufanie i satysfakcję, czyli zmienne pełniące funkcję mediatorów	postrzegana użyteczność serwisu www oddziałuje zarówno bezpośrednio na lojalność wobec serwisu, jak i pośrednio, przez satysfakcję i zaufanie
G. Szymański, 2017	ocena satysfakcji kobiet z internetowych zakupów odzieży	wykorzystanie wskaźnika NPS do analizy satysfakcji kobiet z zakupów odzieżowych pokazało wysoki poziom zadowolenia z usług
J. W. Przybytnowski, 2019	ocena satysfakcji klienta indywidualnego z nabycia umowy ubezpieczenia majątkowego	zastosowano metodę analizy jakości usługi za pomocą wskaźnika CSI do badań poziomu jakości usługi i satysfakcji klienta

*Źródło:* opracowanie własne.

Należy jednak podkreślić, że zdaniem autora niniejszego artykułu prezentowane w nim podejście można uznać za stosunkowo nowatorskie, gdyż w bazach z artykułami naukowymi (Scholar Google, Academia.edu, ResearchGate) nie zostały odnalezione pozycje dotyczące łączonych badań NPS i CSI w odniesieniu do analiz opinii klientów portali aukcyjnych, a tym bardziej nie były porównane Allegro, AliExpress i eBay w przedmiotowym zakresie.

## **Branża e-commerce a wybór eBay, AliExpress i Allegro**

W dzisiejszych czasach obserwujemy bardzo dynamiczny rozwój branży e-commerce na świecie, w tym również w Polsce. Coraz większa grupa klientów wybiera ten kanał zakupów. Na rysunku 1 przedstawiono sprzedaż detaliczną w e-commerce na świecie w latach 2014–2020.



**Rysunek 1.** Sprzedaż detaliczna w e-commerce na całym świecie w latach 2014–2020\* (w mld USD).

\* prognoza

Źródło: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> [odczyt: 29.07.2020].

Jak można zaobserwować na wykresie analizowana wartość sprzedaży od 2014 r. do 2019 r. urosła ponad 2,5-krotnie (z 1 336 mld USD do 3 535 mld USD), a prognozy na rok 2020 były bardzo obiecujące – zwłaszcza w czasach pandemii COVID-19. W Polsce rynek handlu internetowego w 2019 r. był wart ponad 61 mld PLN i stanowił ponad 11% całego rynku handlu detalicznego (retailmarketexperts.com 2020).

Wśród najważniejszych witryn e-commerce na świecie znajdują się Amazon, eBay, AliExpress i inne. W tabeli 2 przedstawiono 10 największych firm e-commerce na świecie pod względem ilości miesięcznych odwiedzin klientów (dane z lutego 2020 r.). Na 10. miejscu na liście znalazło się Allegro. Polska platforma odnotowała miesięcznie prawie 194 mln odsłon.

To klienci branży e-commerce wyznaczają kierunki rozwoju handlu w Internecie, a ich potrzeby i poziom lojalności i satysfakcji są kluczowe w tworzeniu i dostarczaniu nowych skutecznych rozwiązań.

Do badań lojalności i satysfakcji autor wybrał trzy firmy z tabeli 2: amerykański eBay (2. miejsce), chiński AliExpress (3. miejsce) i rodzime Allegro (10. miejsce). Celowo został pominięty Amazon (mimo największej ilości wizyt i 1. miejsca w zestawieniu), gdyż nie ma on w Polsce krajowej platformy. Polscy klienci najczęściej odwiedzają platformy pięciu krajów europejskich: Niemiec (amazon.de), Wielkiej Brytanii (amazon.co.uk), Francji (amazon.fr), Włoch (amazon.it) i Hiszpanii (amazon.es).

**Tabela 2.** 10 największych platform rynkowych e-commerce pod względem ilości wizyt miesięcznie (w mln)

Miejsce	Nazwa firmy	Ilość miesięcznych wizyt
1.	Amazon	4 600
2.	eBay	1 800
3.	AliExpress	865
4.	Mercado Libre	634
5.	Rakuten	385
6.	Walmart	282
7.	JD	264
8.	Tmall	203
9.	Shopee	195
10.	Allegro	194

Źródło: <https://ecommercenews.eu/allegro-enters-global-top-10-biggest-ecommerce-websites/> [odczyt: 29.07.2020].

## eBay

Firma eBay Inc. została założona jako jednoosobowa działalność gospodarcza we wrześniu 1995 r., a w maju 1996 r. została zarejestrowana w Kalifornii. Obecnie eBay Inc. to jeden ze światowych liderów handlu elektronicznego, który łączy miliony kupujących i sprzedających na całym świecie. Z usług firmy korzystają osoby fizyczne, przedsiębiorstwa i organizacje różnej wielkości (1 800 mln odsłon miesięcznie). Portfolio marek obejmuje eBay Marketplace i eBay Classifieds Group, obie działające na 190 rynkach na całym świecie (ebayinc.com 2020). W raporcie rocznym za 2019 r. wykazano, że przychody netto firmy wyniosły 10 800 mln USD, a zysk brutto 8 292 mln USD (ebay.q4cdn.com 2020).

## AliExpress

AliExpress to chiński serwis sprzedażowy należący do Alibaba Group. Platforma uruchomiona została w 2010 r. i w zamierzeniu miała sprzedawać rodzime produkty małych i średnich firm do innych krajów świata. Początkowo działała jako portal B2B, czyli prowadzący transakcje między podmiotami gospodarczymi, później rozszerzono usługi również do B2C, czyli pomiędzy przedsiębiorstwami i klientami indywidualnymi, a następnie wprowadzono opcję C2C – między samymi konsumentami. Obecnie, podobnie jak eBay, AliExpress działa jako platforma e-commerce – nie sprzedaje produktów bezpośrednio, ale łączy chińskie

przedsiębiorstwa z międzynarodowymi nabywcami i ułatwia zawieranie transakcji między nim (chinacheckup.com 2020). Wyniki finansowe za rok 2019 są publikowane dla całej grupy Alibaba<sup>2</sup> (rok finansowy trwał do 31.03.2020). Przychody wyniosły 61 590 mln USD (alibabagroup.com 2020), spółka nie podaje oddzielnych danych dla samego AliExpress. Jak można zauważyć (mimo różnych okresów obliczeniowych roku finansowego) w porównaniu z eBay różnica w skali działalności jest znacząca na korzyść chińskiego konkurenta.

## **Allegro**

Allegro powstało w grudniu 1999 r. jako polska odpowiedź na serwis aukcyjny eBay. Firma zmieniała właścicieli, a obecnie jest w rękach zagranicznych funduszy inwestycyjnych<sup>3</sup>. Platforma ma około 100 tys. aktywnych profesjonalnych sprzedawców B2C (eizba.pl 2020). Wyniki finansowe Allegro za rok 2019 wyglądają imponująco, gdyż osiągnięto przychody w wysokości 2 390 mln PLN, a EBITDA wyniosła 1 210 mln PLN (businessinsider.com.pl 2020). W porównaniu z opisywanymi powyżej konkurentami zagranicznymi są to zdecydowanie niższe wartości, jednak warte porównania z racji tego, że Allegro to największa polska platforma e-commerce.

## **Założenia metodyczne badań**

Przyjętą metodą badawczą była ankieta składająca się z dwóch części (załącznik w Aneksie). Pierwsza część dotyczyła badania wskaźnika CSI dla trzech analizowanych platform e-commerce i służyła weryfikacji hipotezy H1 („wskaźnik CSI będzie kształtował się najbardziej korzystnie w przypadku polskiego serwisu Allegro”).

Indeks CSI to jedna z bardziej popularnych metod ilościowych pomiaru satysfakcji klientów. Metoda ta daje możliwość dokonania analizy poziomu zadowolenia klienta pod względem wybranych cech i zasobów przedsiębiorstwa będących źródłem potencjału konkurencyjnego (Mazurek-Łopacińska 2005). To cenne narzędzie, które może ułatwić budowanie czy modyfikację strategii marketingowej firmy.

---

<sup>2</sup> W skład grupy Alibaba wchodzi platformy: Freshippo, 1688.com, Lazada.com, AliExpress, Alibaba.com, Cainiao.

<sup>3</sup> W marcu 2000 r. serwis został przejęty przez brytyjską firmę QXL.com. W 2008 r. Allegro kupił koncern Naspers. W 2011 r. spółki QXL Poland, OtoMoto, Ceneo, Bankier i Internet Service połączyły się w jedną spółkę o nazwie Grupa Allegro, pod właścicielem MIH Allegro (spółka zależna Naspers). W 2016 r. koncern Naspers sprzedał serwis Allegro i Ceneo funduszom private equity Cinven, Permira i Mid Europa. Te fundusze są obecnie właścicielami Allegro sp. z o.o.

Procedura metody CSI zawiera się w ośmiu podstawowych krokach, do których należą (Woźniak 2017):

- 1) określenie klientów firmy,
- 2) określenie kryteriów oceny satysfakcji klientów (cech jakości produktu/usługi),
- 3) sporządzenie formularza ankietowego,
- 4) przeprowadzenie badania wśród klientów,
- 5) opracowanie danych,
- 6) obliczenie wskaźnika satysfakcji klienta: oblicza się średnią ważoną ocen zadowolenia klienta z atrybutów produktu:

$$\text{ocena} \times \text{waga}$$

co daje w efekcie możliwość wyrażenia poziomu satysfakcji klientów za pomocą wartości liczbowej (nominalnie – liczba punktów) lub procentowo (procent maksymalnej oceny),

- 7) narysowanie mapy jakości (pozycjonująca tablica konceptualna),
- 8) interpretacja wyników.

Przy badaniu CSI ankietowani zaznaczali, po lewej stronie tabeli, jak ważne są dla nich oceniane aspekty korzystania z danego serwisu (5 – bardzo ważne, 4 – dość ważne, 3 – obojętne, 2 – mało ważne, 1 – nieważne), z kolei z prawej strony tabeli zaznaczali, jaka jest ich ocena danego aspektu korzystania z platformy (5 – bardzo dobra, 4 – dobra, 3 – dostateczna, 2 – zła, 1 – bardzo zła). Oceniane elementy to 10 autorskich czynników: ogólna łatwość korzystania z serwisu – prostota obsługi, przyjazność interfejsu – prostota nawigowania, intuicyjność korzystania, szybkość odnalezienia poszukiwanego przedmiotu, poziom cen, jasność zasad transakcji, stosowane metody płatności, atrakcyjność wersji na urządzenia mobilne, skuteczność systemu pomocy i interesujące formy reklamy serwisu.

Druga część dotyczyła badania wskaźnika NPS i służyła weryfikacji hipotezy H2 („wskaźnik NPS będzie kształtował się najbardziej korzystnie w przypadku polskiego serwisu Allegro”).

Wskaźnik NPS, zwany również wskaźnikiem orędownictwa netto, to indeks służący do pomiaru lojalności klientów opracowany przez F. F. Reichhelda przy współpracy z firmą badawczą Satmetrix. Jest to miara lojalności klientów rozumianej jako efekt nauczania się i przekonania nabywcy, że określona marka najlepiej zaspokaja jego potrzeby, przynosząc mu wyjątkowe korzyści (Michalska-Dudek 2015).

W opisywanym w artykule badaniu NPS (skala<sup>4</sup> od 1 do 10) zadano następujące pytanie: „Jak bardzo prawdopodobne jest, że polecisz swojemu znajomemu/znajomej lub rodzinie?”. Odpowiadając można było zaznaczyć „Na pewno nie polecę” (od 1 do 4) – ankietowani zaliczeni do tej grupy to tzw. detraktorzy/krytycy (czyli klienci niezadowoleni, którzy z pewnością nie będą polecali firmy – to grupa o niskiej skłonności do polecenia), „Nie wiem” (od 5 do 8) – to grupa tzw. neutralnych/biernych (klientów obojętnych, ale zadowolonych; są oni raczej okazjonalnymi nabywcami niż lojalnymi) lub „Na pewno polecę/mogę polecić” (od 9 do 10) – to grupa tzw. promotorów (orędowników marki – najsilniej przywiązanych i entuzjastycznie nastawionych, lojalnych klientów, którzy polecają firmę i jej ofertę, stymulujących jej rozwój; to grupa o bardzo wysokiej skłonności do polecenia)<sup>5</sup>.

Do badań zaklasyfikowano 138 poprawnie uzupełnione ankiety, badane osoby studiowały na II, III lub IV roku na specjalności Handel Zagraniczny na kierunku Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

## Wyniki badań i ich interpretacja

Wyniki badania wskaźnika CSI dla platform internetowych Allegro, AliExpress i eBay przedstawiono poniżej.

### Allegro

W tabeli 3 przedstawiono wyniki obliczeń indeksu CSI dla Allegro. Zgodnie z zaprezentowanymi danymi wyrażona liczbowo wartość indeksu CSI to 3,88, a procentowo 78%.

### AliExpress

W tabeli 4 przedstawiono wyniki obliczeń indeksu CSI dla AliExpress. Zgodnie z zaprezentowanymi danymi wyrażona liczbowo wartość indeksu CSI to 3,80, a procentowo 76%.

### eBay

W tabeli 5 przedstawiono wyniki obliczeń indeksu CSI dla eBay. Zgodnie z zaprezentowanymi danymi wyrażona liczbowo wartość indeksu CSI to 3,42, a procentowo 68%.

---

<sup>4</sup> Fred Reichheld – twórca wskaźnika NPS (w 2003 r.) – proponował w swoim artykule na łamach „Harvard Business Review” skalę od 0 do 10. Obecnie do pomiaru satysfakcji i lojalności klientów stosuje się wiele modyfikacji tej skali (hbr.org 2020).

<sup>5</sup> To również autorska modyfikacja oryginalnej skali w zakresie grup detraktorów i neutralnych, natomiast promotorzy pozostali bez zmian (<https://hrbusinesspartner.pl> 2020).

Tabela 3. Wyniki obliczeń wskaźnika CSI dla Allegro

Waga względna	Waga czynnika (średnia waga)	Ważność/Znaczenie elementu					Oceniane elementy Allegro	Ocena zadowolenia					Średnia ocena zadowolenia	Waga względna* średnia ocena zadowolenia
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
0,1	4,6	1	3	5	35	94	ogólna łatwość korzystania z serwisu – prostota obsługi	0	3	14	65	56	4,26	0,47
0,1	4,4	1	4	12	40	81	przyjazność interfejsu, prostota nawigowania	0	1	30	65	42	4,07	0,43
0,1	4,2	3	5	21	41	68	intuicyjność korzystania	0	4	30	57	47	4,07	0,41
0,1	4,6	1	1	7	34	95	szybkość odnalezienia poszukiwanego przedmiotu	1	7	34	63	33	3,87	0,43
0,1	4,5	0	1	15	32	90	poziom cen	1	8	53	43	33	3,72	0,41
0,1	4,6	2	2	9	30	95	jasność zasad transakcji	2	6	37	47	46	3,93	0,43
0,1	4,5	0	3	11	35	89	stosowane metody płatności	2	1	19	52	64	4,27	0,47
0,1	3,8	7	13	32	38	48	atrakcyjność wersji na urządzenia mobilne	7	11	48	54	18	3,47	0,32
0,1	3,7	4	16	35	40	43	skuteczność systemu pomocy	5	11	56	46	20	3,47	0,31
0,1	2,5	40	33	34	14	17	interesujące formy reklamy serwisu	13	18	47	38	22	3,28	0,20
<b>1,0</b>	<b>41,4</b>						<b>Suma</b>						<b>38,41</b>	
													<b>3,88/78%</b>	<b>CSI</b>

Źródło: obliczenia własne.



Tabela 4. Wyniki obliczeń wskaźnika CSI dla AliExpress

Waga względna	Waga czynnika (średnia waga)	Ważność/Znaczenie elementu					Oceniane elementy AliExpress	Ocena zadowolenia					Średnia ocena zadowolenia	Waga względna* średnia ocena zadowolenia
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
0,1	4,6	0	2	5	19	69	ogólna łatwość korzystania z serwisu – prostota obsługi	1	5	19	31	39	4,07	0,45
0,1	4,5	0	1	4	32	58	przyjazność interfejsu, prostota nawigowania	3	9	21	34	28	3,79	0,41
0,1	4,3	2	3	7	35	48	intuicyjność korzystania	3	8	23	41	20	3,71	0,38
0,1	4,5	2	0	8	22	63	szybkość odnalezienia poszukiwanego przedmiotu	4	5	26	35	25	3,76	0,40
0,1	4,7	0	0	5	19	71	poziom cen	0	3	6	19	67	4,58	0,51
0,1	4,4	2	3	10	23	57	jasność zasad transakcji	3	11	28	28	25	3,64	0,38
0,1	4,4	4	0	9	27	55	stosowane metody płatności	5	3	21	34	32	3,89	0,40
0,1	4,1	4	4	18	24	45	atrakcyjność wersji na urządzenia mobilne	2	4	34	24	31	3,82	0,37
0,1	4,1	2	6	18	28	41	skuteczność systemu pomocy	3	18	39	18	17	3,29	0,32
0,1	2,8	26	14	24	16	15	interesujące formy reklamy serwisu	14	12	37	23	9	3,01	0,20
<b>Suma</b>														
<b>1,0</b>	<b>42,3</b>											<b>37,57</b>		
													<b>3,80/76%</b>	
													<b>CSI</b>	

Tabela 5. Wyniki obliczeń wskaźnika CSI dla eBay

Waga względna	Waga czynnika (średnia waga)	Ważność/Znaczenie elementu					Oceniane elementy Ebay	Ocena zadowolenia					Średnia ocena zadowolenia	Waga względna* średnia ocena zadowolenia
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
0,1	4,3	0	1	7	11	24	ogólna łatwość korzystania z serwisu – prostota obsługi	0	4	22	10	7	3,47	0,37
0,1	4,3	0	1	7	13	22	przyjazność interfejsu, prostota nawigowania	0	5	17	14	7	3,53	0,38
0,1	4,1	0	2	8	18	15	intuicyjność korzystania	0	7	12	17	7	3,56	0,36
0,1	4,5	0	0	4	14	25	szybkość odnalezienia poszukiwanego przedmiotu	2	3	14	21	3	3,47	0,39
0,1	4,6	0	0	5	8	30	poziom cen	3	1	15	17	7	3,56	0,40
0,1	4,2	0	1	6	18	18	jasność zasad transakcji	1	7	17	15	3	3,28	0,34
0,1	4,1	1	2	6	15	19	stosowane metody płatności	1	3	13	22	4	3,58	0,37
0,1	3,9	0	4	13	11	15	atrakcyjność wersji na urządzenia mobilne	0	6	20	11	6	3,40	0,33
0,1	3,5	0	7	16	10	10	skuteczność systemu pomocy	5	6	15	16	1	3,05	0,27
0,1	2,8	11	7	10	11	4	interesujące formy reklamy serwisu	6	6	10	15	6	3,21	0,22
<b>Suma</b>														
<b>1,0</b>	<b>40,3</b>											<b>34,09</b>		
													<b>3,42/68%</b>	<b>CSI</b>

Źródło: obliczenia własne.

Podsumowując tę część badań stwierdza się, że wartość wskaźnika CSI wyniosła dla Allegro – 3,88 (78%), AliExpress – 3,80 (76%), Ebay – 3,42 (68%). A zatem hipoteza H1 została pozytywnie potwierdzona i najlepszy wynik w badaniu satysfakcji klientów osiągnęła polska platforma Allegro. Chiński konkurent zajął drugie miejsce, a na trzecim znalazła się amerykańska platforma. Mapy jakości (pozycjonujące tablice konceptualne) są zaprezentowane w ostatniej części artykułu i posłużą za podstawę proponowanych rekomendacji.

A oto wyniki badania wskaźnika NPS dla opisywanych platform internetowych: Allegro, AliExpress i eBay (tabela 6).

Na podstawie tabeli 6 można zauważyć, że najlepszy wynik NPS osiągnęła polska platforma Allegro (32%), drugie miejsce przypadło AliExpress (25%), a eBay uzyskał najniższy rezultat w tym badaniu (-7%). A zatem również hipoteza H2 została pozytywnie potwierdzona i najlepszy wynik w badaniu NPS ponownie osiągnęła polska platforma Allegro. W ten sposób obie hipotezy badawcze zostały pozytywnie zweryfikowane.

Jeżeli wskaźnik NPS jest wyższy niż 30 oznacza to zwykle, że firma ma się dobrze i posiada o wiele więcej lojalnych i zadowolonych klientów, niż tych nieusatysfakcjonowanych – i tak jest w przypadku Allegro na podstawie przeprowadzonego badania. Wynik od 0 do 30 oceniany jest jako stosunkowo dobry, jednak

**Tabela 6.** Wyniki obliczeń wskaźnika NPS dla Allegro, AliExpress i eBay

Firma/ Obliczenia	1 2 3 4				Obliczenia	5 6 7 8				Obliczenia	9 10		Obliczenia	Liczba głosów	NPS
	Na pewno nie polecę					Nie wiem					Na pewno polecę/ mogę polecić				
Allegro	-	0	1	3	-	2	14	26	38	-	25	21	-	-	-
Suma	0	0	1	3	<b>4</b>	2	14	26	38	<b>80</b>	25	21	<b>46</b>	130	-
%	-	-	-	-	<b>3,1%</b>	-	-	-	-	<b>61,5%</b>	-	-	<b>35,4%</b>	-	<b>32%</b>
Ebay	-	0	2	8	-	7	33	10	4	-	3	2	-	-	-
Suma	0	0	2	8	<b>10</b>	7	33	10	4	<b>54</b>	3	2	<b>5</b>	69	-
%	-	-	-	-	<b>14,5%</b>	-	-	-	-	<b>78,3%</b>	-	-	<b>7,2%</b>	-	<b>-7%</b>
AliExpress	1	1	1	5	-	4	21	16	20	-	14	20	-	-	-
Suma	1	1	1	5	<b>8</b>	4	21	16	20	<b>61</b>	14	20	<b>34</b>	103	-
%	-	-	-	-	<b>7,8%</b>	-	-	-	-	<b>59,2%</b>	-	-	<b>33,0%</b>	-	<b>25%</b>

Źródło: obliczenia własne.

wciąż sugeruje, że w firmie jest jeszcze miejsce na dokonanie zmian, co widoczne jest w przypadku AliExpress w prowadzonej analizie. Wynik poniżej 0 uznawany jest za niekorzystny i sugeruje konieczność przeprowadzenia dalszych pogłębionych badań i wprowadzenia planu naprawczego mającego na celu zmianę sytuacji, co zostało odzwierciedlone w przypadku eBay.

Wnioski z przeprowadzonych powyżej badań są następujące: zarówno w przypadku analizy wskaźnika CSI, jak i wskaźnika NPS najlepiej na polskim rynku wypadła firma Allegro, która pokonała zagranicznych konkurentów. Być może wynika to ze znajomości polskich realiów handlu internetowego, znajomości potrzeb klientów i szybkości dostosowywania się do zmian rynkowych.

## Rekomendacje i podsumowanie

Do przedstawienia rekomendacji dotyczących proponowanej poprawy poziomu lojalności satysfakcji wykorzystane zostaną mapy jakości (pozycjonujące tablice konceptualne) opracowane dla każdej badanej firmy, a podstawą ich opracowania były wyniki obliczeń indeksu CSI. Przygotowanie mapy polega na naniesieniu na osi poziomej ważności danego czynnika oraz na ocenie zadowolenia klientów umieszczonego na osi pionowej. Opisana technika graficzna pozwoliła wyodrębnić graficznie cztery obszary i ulokować badane czynniki:

- a) wymagające natychmiastowej poprawy – czyli o wysokiej ważności dla klientów, ale nisko oceniane,
- b) mało ważne i nisko oceniane,
- c) mało ważne, ale wysoko oceniane,
- d) najmocniejsze strony firmy, czyli kryteria ważne i wysoko oceniane.

### Allegro

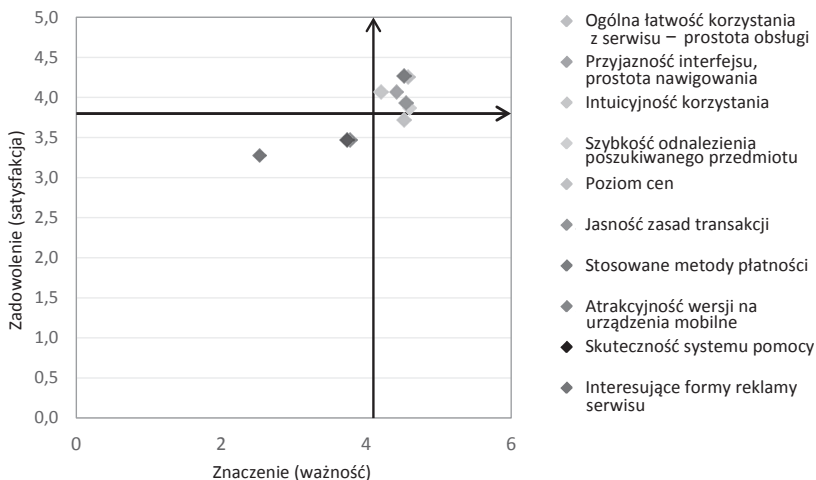
Na rysunku 2 przedstawiono mapę jakości sporządzoną dla platformy Allegro.

Jak widać na rysunku 2 klienci nie cenią form reklamy serwisu, systemu pomocy, atrakcyjności wersji na urządzenia mobilne i poziomu cen (co może być zależne od wysokości opłat nakładanych przy transakcjach handlowych).

### AliExpress

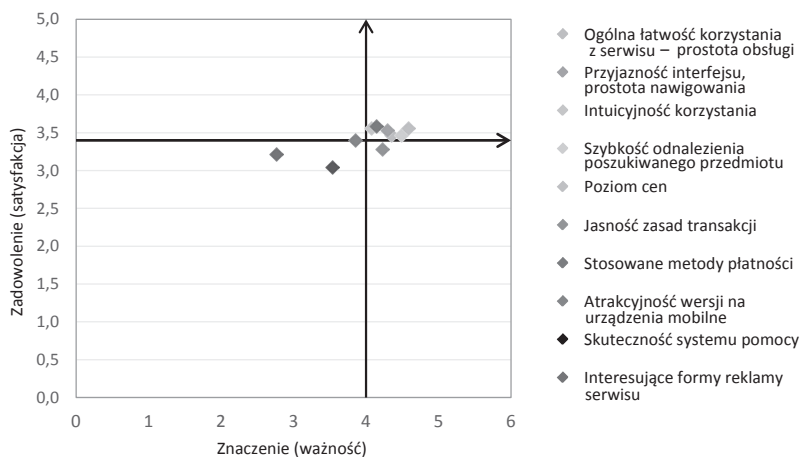
Na rysunku 3 przedstawiono mapę jakości sporządzoną dla platformy AliExpress.

Jak widać na rysunku 3 klienci najniżej ocenili skuteczność systemu pomocy, formy reklamy i jasność zasad transakcji, co może być cenną wskazówką dla firmy AliExpress i obszarem ewentualnej korekty strategii biznesowej.



**Rysunek 2.** Allegro – mapa jakości.

Źródło: obliczenia własne.



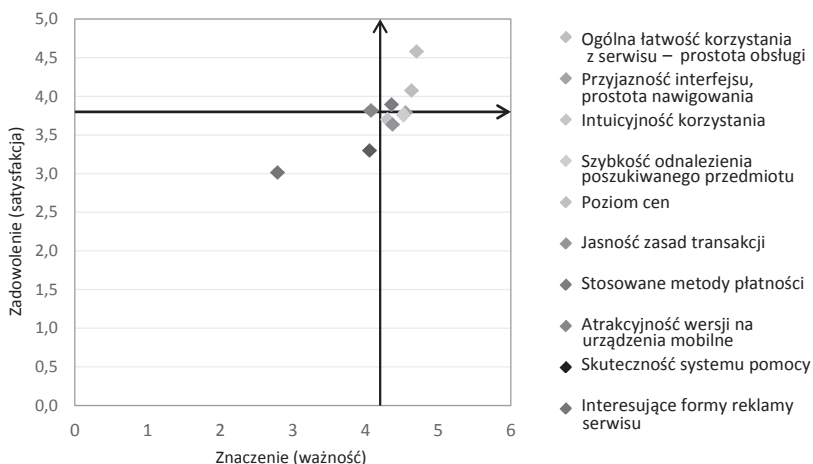
**Rysunek 3.** AliExpress – mapa jakości.

Źródło: obliczenia własne.

## eBay

Na rysunku 4 przedstawiono ostatnią już mapę jakości – sporządzoną dla eBay.

Jak widać na rysunku 4 klienci najniżej ocenili formy reklamy, skuteczność pomocy, jasność zasad transakcji, intuicyjność korzystania i szybkość odnalezienia poszukiwanego przedmiotu.



**Rysunek 4.** eBay – mapa jakości.

Źródło: obliczenia własne.

W przedstawionych powyżej badaniach dwóch wskaźników CSI oraz NPS najlepiej oceniona została firma Allegro. Autor niniejszego artykułu zamierza przedstawić wyniki powyższych analiz menadżerom tej firmy, być może będzie to przyczynek do podjęcia prób zmiany modelu cenowego i ułatwi konkurowanie z amerykańskim i chińskim konkurentem na naszym rynku e-commerce.

Podsumowując należy podkreślić, że rosnąca konkurencja w branży handlu elektronicznego zmusza firmy do dbałości o nabywców i zabiegania o ich lojalność i satysfakcję. Badania opinii i poziomu zadowolenia klientów mają na celu diagnozę aktualnej sytuacji danego przedsiębiorstwa i mogą być powodem korekty podejmowanych działań i realizowanych strategii marketingowych czy – szerzej ujętych – biznesowych. Badanie i analiza wskaźników CSI i NPS może w tym pomóc. Należy jednak mieć świadomość, iż w praktyce bardzo trudno jest stworzyć idealną i wszechstronną metodę pomiaru lojalności i satysfakcji klientów, a dodatkowo obserwuje się znaczny stopień abstrakcyjności lub nieprzewidywanych zachowań konsumenckich<sup>6</sup>, co utrudnia pomiary i wpływa na uznanie

<sup>6</sup> Przykładowo w niniejszym artykule można było inaczej przeprowadzić badania: brać pod uwagę tylko te osoby z próby badawczej, które korzystały ze wszystkich trzech platform internetowych. W tabeli 6 w kolumnie „Liczba głosów” widać, że niektóre osoby nie korzystały z wszystkich serwisów. Wykorzystano miarę procentową jako sposób przedstawienia wyniku (charakterystyka pomiaru zmiennych). Być może to inne podejście będzie wykorzystane w dalszych badaniach w przedstawionym zakresie.

powyższych argumentów za pewne ograniczenia podejścia naukowego przedstawionego w niniejszym artykule.

W swoich dalszych pracach autor planuje szersze badanie na większej ilościowo próbie badawczej i włączenie do analizy niezwykle groźnego konkurenta, jakim jest Amazon. Firma ta planuje ekspansję na polskim rynku już w roku 2021.

## Bibliografia

- alibabagroup.com/en/news/press\_pdf/p200522.pdf [odczyt: 30.07.2020].
- Bembenek B. (2016), *Badania satysfakcji i lojalności członkowskiej w polskich klastrach – nowe wyzwanie w zarządzaniu klastrami*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr (460), Wrocław.
- businessinsider.com.pl (2020), *Allegro rośnie. Nic dziwnego, że planowane jest wejście na giełdę* [dok. elektr.], businessinsider.com.pl/finanse/handel/allegro-podalo-wyniki-finansowe-za-2019-r-rosna-przychody-i-zysk/ntm5k6r [odczyt: 30.07.2020].
- chinacheckup.com (2020), *What is Aliexpress?* [dok. elektr.], chinacheckup.com/blogs/articles/what-is-aliexpress [odczyt: 30.07.2020].
- Chračol U. (2013), *Komunikacja indywidualna i zadowolenie klienta jako wybrane elementy budowania relacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 777, *Problemy zarządzania, finansów i marketingu*, nr 32, Szczecin, s. 147 i dalsze.
- Dąbrowska A. (2013), *Konsument na rynku usług w Polsce*, Wydawnictwo IBRKiK, Warszawa.
- Dąbrowski, D. (2017), *Postrzegana użyteczność serwisu www, zaufanie i satysfakcja użytkowników a ich lojalność – model teoretyczny i wyniki badania*, „Handel Wewnętrzny”, nr 371 (6), s. 66–75.
- ebay.q4cdn.com (2020), *2019 Annual report* [dok. elektr.], ebay.q4cdn.com/610426115/files/doc\_financials/2019/ar/2019-Annual-Report-(3).pdf [odczyt: 30.07.2020].
- ebayinc.com (2020), ebayinc.com/company/ [odczyt: 30.07.2020].
- ecommercenews.eu (2020), *Allegro enters global top 10 biggest ecommerce websites* [dok. elektr.], <https://ecommercenews.eu/allegro-enters-global-top-10-biggest-ecommerce-websites/> [odczyt: 30.07.2020].
- Gąsior M., Skowron Ł. (2017), *Motywacja pracownika a satysfakcja i lojalność klienta*, Difin SA, Warszawa.
- Gemius.pl (2019), *Raport „E-commerce w Polsce 2019”* [dok. elektr.], eizba.pl/wp-content/uploads/2019/07/raport\_GEMIUS\_2019-1.pdf [odczyt: 30.07.2020].
- Griffin J., Herres R. T. (2002), *Customer loyalty: How to earn it, how to keep it*, CA: Jossey-Bass, CA–San Francisco, s. 18 i dalsze.
- hbr.org (2020), *The One Number You Need to Grow* [dok. elektr.], hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow [odczyt: 30.07.2020].
- hrbusinesspartner.pl (2020), *Net Promoter Score w praktyce działu HR* [dok. elektr.], <https://hrbusinesspartner.pl/arttykul/net-promoter-score-w-praktyce-dzialu-hr> [odczyt: 30.07.2020].
- Kaczmarczyk S. (2003), *Lojalność nabywcy i metody jej badania*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1004 *Badania marketingowe: metody, tendencje, zastosowania*, Wrocław, s. 224–232.

- Kos-Łabędowicz J. (2015), *Internet jako źródło informacji w decyzjach nabywczych konsumenta*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2020), *Principles of Marketing – 3rd European Edition*, Prentice Hall, Harlow, s. 542 i dalsze.
- Levitt T. (1960), *Marketing Myopia*, „Harvard Business Review”, July–August, s. 24–47.
- Łęgowski S. (2017), *Budowanie relacji z klientem jako determinanta lojalności i satysfakcji konsumenta na rynku telefonii komórkowej*, „Studia Ekonomiczne”, nr 328, Katowice.
- Mazurek-Łopacińska K. (2005), *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa, s. 473–475.
- Michalska-Dudek I. (2015), *Pomiar i zarządzanie lojalnością nabywców na rynku usług turystycznych z wykorzystaniem wskaźnika NPS oraz indeksu TRI\*M*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr (379), Wrocław, s. 321–331.
- Otto J. (1999), *Jakość a rentowność relacji z klientem*, „Marketing i Rynek”, nr 3, s. 6–13.
- Przybytniowski J. W. (2019), *Metoda CSI w badaniu satysfakcji klienta indywidualnego usług ubezpieczeń majątkowych*, „Problemy Jakości”, nr 51, Wydawnictwo SIGMA-NOT, Warszawa, s. 8–16.
- quoteinvestigator.com (2020), *No One Wants a Drill. What They Want Is the Hole* [dok. elektr.], quoteinvestigator.com/2019/03/23/drill/ [odczyt: 29.07.2020].
- retailmarketexperts.com(2020),*HandelinternetowywPolsce2020*[dok.elekt.],retailmarketexperts.com/aktualnosci/handel-internetowy-w-polsce-2020/ [odczyt: 30.07.2020].
- Rust R. T., Oliver R. L. (1994), *Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier* [w:] Rust R. T., Oliver R. L. (red.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Thousand Oaks, Sage Publications, CA, s. 1–19.
- statista.com (2020), *Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2024* [dok. elektr.], <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> [odczyt: 29.07.2020].
- Szymański G. (2017), *Ocena internetowych zakupów produktów odzieżowych w opinii kobiet*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 18 (12.2), s. 373–383.
- Śmiatacz K. (2012), *Badanie satysfakcji klientów na przykładzie rynku usług telefonii komórkowej w Polsce*, Wydawnictwo Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy.
- Włodarczyk K. (2014), *Rynkowe zachowania polskich konsumentów w dobie globalizacji konsumpcji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Woodruff R. B. (1997), *Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, nr 25 (2), s. 139–153.
- Woźniak J. (2017), *Ocena przydatności metod SERVQUAL i CSI w kontekście badania logistycznej obsługi klienta*, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka”, nr 21 (2), Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, s. 237–249.
- Wu P. C., Yeh G. Y. Y., Hsiao C. R. (2011), *The effect of store image and service quality on brand image and purchase intention for private label brands*, „Australasian Marketing Journal (AMJ)”, nr 19 (1), s. 30–39.
- Zajac A. X. (2015), *Wpływ jakości usług na satysfakcję i lojalność klientów na przykładzie branży odzieżowej*, „Wybrane aspekty zarządzania jakością usług”, 265, Kraków.



## Aneks

Zaznacz po **lewej stronie** tabeli, jak **ważne** są dla Ciebie oceniane aspekty korzystania z serwisu Allegro. Po **prawej stronie** tabeli zaznacz, jaka jest Twoja **ocena** aspektu korzystania z serwisu Allegro.

5 – bardzo ważne	5 – bardzo dobrze
4 – dość ważne	4 – dobrze
3 – obojętne	3 – dostatecznie
2 – mało ważne	2 – źle
1 – nieważne	1 – bardzo źle

Ważność					Oceniane elementy Allegro	Ocena				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					Ogólna łatwość korzystania z serwisu – prostota obsługi					
					Przyjazność interfejsu, prostota nawigowania					
					Intuicyjność korzystania					
					Szybkość odnalezienia poszukiwanego przedmiotu					
					Poziom cen					
					Jasność zasad transakcji					
					Stosowane metody płatności					
					Atrakcyjność wersji na urządzenia mobilne					
					Skuteczność systemu pomocy					
					Interesujące formy reklamy serwisu					

.....

Zaznacz po **lewej stronie** tabeli, jak **ważne** są dla Ciebie oceniane aspekty korzystania z serwisu Ebay. Po **prawej stronie** tabeli zaznacz, jaka jest Twoja **ocena** aspektu korzystania z serwisu Ebay.

5 – bardzo ważne	5 – bardzo dobrze
4 – dość ważne	4 – dobrze
3 – obojętne	3 – dostatecznie
2 – mało ważne	2 – źle
1 – nieważne	1 – bardzo źle

Ważność					Oceniane elementy Ebay	Ocena				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					Ogólna łatwość korzystania z serwisu – prostota obsługi					
					Przyjazność interfejsu, prostota nawigowania					
					Intuicyjność korzystania					
					Szybkość odnalezienia poszukiwanego przedmiotu					
					Poziom cen					
					Jasność zasad transakcji					
					Stosowane metody płatności					
					Atrakcyjność wersji na urządzenia mobilne					
					Skuteczność systemu pomocy					
					Interesujące formy reklamy serwisu					

Zaznacz po **lewej stronie** tabeli, jak **ważne** są dla Ciebie oceniane aspekty korzystania z serwisu AliExpress. Po **prawej stronie** tabeli zaznacz, jaka jest Twoja **ocena** aspektu korzystania z serwisu AliExpress.

5 – bardzo ważne	5 – bardzo dobrze
4 – dość ważne	4 – dobrze
3 – obojętne	3 – dostatecznie
2 – mało ważne	2 – źle
1 – nieważne	1 – bardzo źle

Ważność					Oceniane elementy Aliexpress	Ocena				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					Ogólna łatwość korzystania z serwisu – prostota obsługi					
					Przyjazność interfejsu, prostota nawigowania					
					Intuicyjność korzystania					
					Szybkość odnalezienia poszukiwanego przedmiotu					
					Poziom cen					
					Jasność zasad transakcji					
					Stosowane metody płatności					
					Atrakcyjność wersji na urządzenia mobilne					
					Skuteczność systemu pomocy					
					Interesujące formy reklamy serwisu					

.....  
 .....

**Ocena zadowolenia i chęci polecenia (NPS)**

**Allegro**

Jak bardzo prawdopodobne jest, że polecisz swojemu znajomemu/znajomej lub rodzinie?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Na pewno nie polecę				Nie wiem				Na pewno polecę/mogę polecić	

**Ebay**

Jak bardzo prawdopodobne jest, że polecisz swojemu znajomemu/znajomej lub rodzinie?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Na pewno nie polecę				Nie wiem				Na pewno polecę/mogę polecić	

**Aliexpress**

Jak bardzo prawdopodobne jest, że polecisz swojemu znajomemu/znajomej lub rodzinie?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Na pewno nie polecę				Nie wiem				Na pewno polecę/mogę polecić	



UNIWERSYTET JAGIELLOŃSKI  
INSTYTUT PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Instytut Przedsiębiorczości jest jednostką Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Instytut powstał z przekształcenia Katedry Zarządzania w Turystyce, wcześniej Zakładu Zarządzania w Turystyce (utworzonego w 1999 roku).

Nasza działalność edukacyjna obejmuje kształcenie menedżerów dla sektora turystycznego, sportowego, nowych mediów, publicznego i korporacyjnego. Prowadzimy studia drugiego stopnia na kierunkach: Media społecznościowe w zarządzaniu, Zarządzanie w turystyce i w sporcie (o specjalnościach: Zarządzanie w turystyce, Zarządzanie w sporcie) oraz studia podyplomowe: Menedżer sportu, Przedsiębiorczość dla nauczycieli, Zarządzanie zakupami w biznesie. Promujemy także doktorantów w ramach Szkoły Doktorskiej Nauk Społecznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.

W naszej pracy naukowej badamy gospodarkę w mikro- i mezzoskali. Patrzymy na procesy i zjawiska na rynku przez pryzmat konkurencyjności rozumianej raczej jako „wspólne poszukiwanie”, a nie bezwzględne współzawodnictwo. Stąd też znaczący nacisk kładziemy na współpracę różnych podmiotów gospodarki, upatrując w niej najlepszą drogę rozwoju zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy.

Zapraszamy do współpracy!

[www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl](http://www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl)

ISBN 978-83-958454-0-6