

Studenckie Koło Naukowe Progress

# FORWARD



magazyn studencki

nr: 23 (10/2018) Uniwersytet Łódzki ISSN 1899-5748

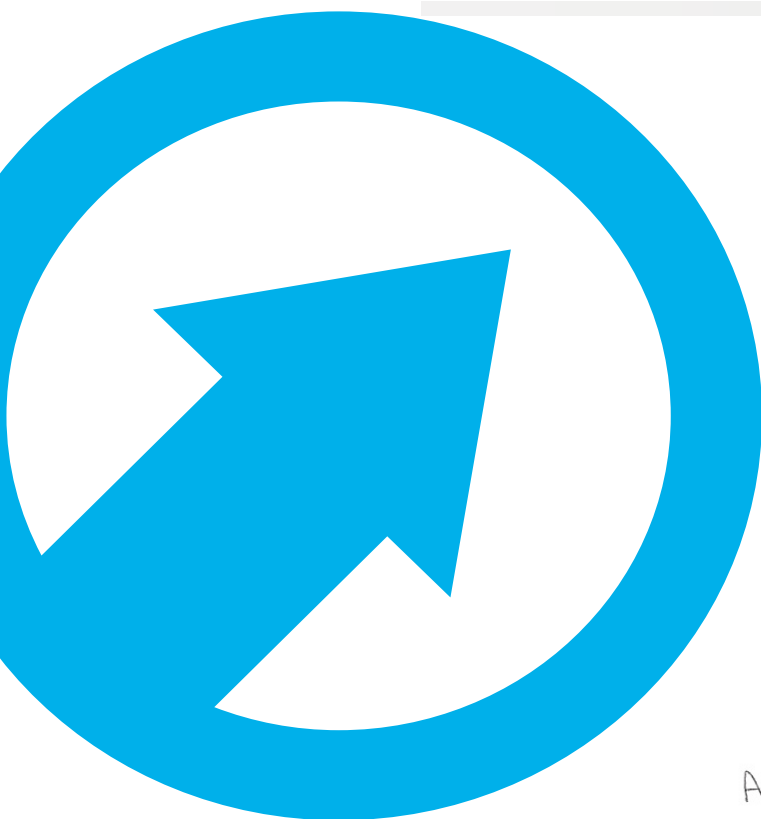


**KONKURS!  
KRZYŻÓWKA**  
—ODGADNIJ HASŁO  
I WYGRAJ NAGRODY

## THE CZECH REPUBLIC VS. SLOVAKIA:

WHICH ONE IS A WINNER 25 YEARS AFTER THE DISSOLUTION?

# Od redakcji



## Drogi Czytelniku,

Niezmiernie mi miło, iż dwudzieste trzecie wydanie Magazynu Forward trafiło właśnie w Twoje ręce. Inicjatywa SKN Progress skierowana jest do osób ambitnych, chcących poszerzać swoją wiedzę z zakresu finansów, ekonomii, prawa, edukacji, trendów biznesowych, a także nowych technologii. Wierzę, że efekty naszej pracy zaciekawiają Cię, a artykuły staną się źródłem inspiracji.

W najnowszym wydaniu przeczytasz między innymi dlaczego warto chronić swoje dane osobowe w mediach społecznościowych, kto uprawniony jest do przeprowadzenia zabiegów z zakresu medycyny estetycznej oraz czy warto inwestować w rozrywki sportowe. Co jeszcze? Dowiesz się jak wygląda praca doradcy podatkowego, dzięki zamieszczonej rozmowie z Panem Michałem Nielepkowiczem. Zastanawiasz się jak pokierować swoją ścieżką kariery zawodowej? Odpowiedź znajdziesz w dziale Edukacja i Kariera. Zachęcam Cię również do zapoznania się z tematem przewodnim numeru: The Czech Republic vs. Slovakia: which one is a winner 25 years after the dissolution?

W imieniu całej Redakcji zapraszam Cię do lektury!

Anna Stefańska

### REDAKCJA FORWARD

#### PROWADZĄCY:



**Redaktor naczelna**  
**Anna Stefańska**  
a.stefanska@progress.org.pl



**Koordinator projektu**  
**Angelika Tyfa**  
a.tyfa@progress.org.pl

#### Z ZAŁOGĄ:

**Korekta:** Łukasz Adamiak, Michalina Maciak

**Dystrybucja:** Weronika Siewiera, Iwona Piekarek, Damian Justyński

**Marketing:** Roksana Świdarska, Kinga Lewandowska, Maciej Gawroński

**Kontakty zewnętrzne:** Julia Kowalczyk, Maciej Wojda, Albert Mrzygłód

**Stała współpraca:** Maria Łuczak, Joanna Wiśnios, Katarzyna Słodowa, Justyna Czechowska, Piotr Buryk

**Projekt graficzny, skład i ilustracje:**  
Kosmiczni.com

**Internet:**  
fb.me/magazyn.studencki.forward  
forward.progress.org.pl  
issuu.com/forward.mag

#### Patronat Honorowy nad Forwardem objęli:

**prof. zw. dr hab. Antoni Różalski**  
Rektor Uniwersytetu Łódzkiego

**dr hab. Rafał Matera, prof. nadzw. UŁ**  
Dziekan Wydziału  
Ekonomiczno-Socjologicznego UŁ

**prof. dr hab. Monika Marcinkowska**  
prof. zw. UŁ, Dyrektor Instytutu Finansów  
na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym  
Uniwersytetu Łódzkiego

#### WYDAWCA: SKN PROGRESS

Uniwersytet Łódzki  
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
Instytut Finansów  
ul. Rewolucji 1905 r. 41  
90-214 Łódź  
Siedziba: FP10  
Tel: 790 250 535  
progress@progress.org.pl  
www.progress.org.pl

Wszystkie materiały chronione są prawem autorskim. Przedruk lub rozpowszechnianie w jakiegokolwiek formie i jakimkolwiek języku bez pisemnej zgody wydawcy jest zabronione.

Wydawcy magazynu nie ponoszą odpowiedzialności za błędy czy konsekwencje wynikające z zastosowania informacji w nim zawartych.

Nakład: 6 000 szt.

Patronat honorowy

Partner medialny

Partner wspierający

Partner Strategiczny



- STOPIEŃ ASOCJACJI POLSKIGO PRZEMYSŁU PIWOWARSKIEGO 4**  
Z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu wśród społeczności akademickiej
- TRENDY ROZWOJU POLSKIEJ BRANŻY REKLAMY 8**  
W mediach społecznościowych
- KOMPAS NA ROZWÓJ 11**
- WYWIAD -ROZMOWA Z MICHAŁEM NIELEPKOWICZEM, 12**  
doradcą podatkowym, współnikiem w Thedy & Parters  
Wywiad przeprowadziły: Anna Stefańska, Angelika Tyfa
- INNOWACYJNE MODELE BIZNESOWE W MŚP 14**
- THE CZECH REPUBLIC VS. SLOVAKIA: WHICH ONE IS A WINNER 18**  
25 YEARS AFTER THE DISSOLUTION?
- CZY FUTBOL SIĘ OPŁACA? 22**  
Piłka nożna z finansowego punktu widzenia
- KRZYŻÓWKA Z NAGRODAMI 25**
- ESPORTS – VIRTUAL GAMES, REAL MONEY 26**
- JAK PIENIĄDZ RZĄDZI ŚWIATOWYM FUTBOLEM 30**
- ROZWÓJ KARIERY ZAWODOWEJ PRACOWNIKÓW 34**  
w warunkach gospodarki opartej na wiedzy
- NEGATYWNE SKUTKI UDOSTĘPNIANIA DANYCH OSOBOWYCH 38**  
w mediach społecznościowych na przykładzie Facebooka
- PROGRAM PRAKTYK FIRST@CA 42**  
w Credit Agricole
- PRAWNE ASPEKTY WYKONYWANIA ZABIEGÓW MEDYCZYNY ESTETYCZNEJ 44**



# STOPIEŃ ASOCJACJI POLSKIGO PRZEMYSŁU PIWOWARSKIEGO

Z KONCEPCJĄ SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU WŚRÓD SPOŁECZNOŚCI AKADEMICKIEJ



**mgr Małgorzata Idasiak**  
gosik15@gmail.com

*Institut Finansów, Bankowości i Rachunkowości  
Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska*

*Recenzent: dr inż. Dariusz Wielgórka*



W związku ze zmieniającymi się uwarunkowaniami prawnymi (wynikającymi z konieczności ukazywania danych niefinansowych przez duże podmioty gospodarcze<sup>1</sup>), w Polsce stopień prezentowania kwestii etycznych w ramach strategii zarządzania przedsiębiorstwem wzrasta. Niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie kluczowych obszarów zainteresowania koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) oraz stopnia świadomości młodzieży akademickiej odnośnie działań wynikających z koncepcji CSR w aspekcie przemysłu piwowarskiego w Polsce.

Wykazane stanowisko może przyczynić się do wzrostu implementacji wartości etycznych w kontekście zarządzania, a także przezwyciężyć paradoks postrzegania koncepcji CSR przez pryzmat wybranych sektorów gospodarki.

## KONCEPCJA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Koncepcja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (*Corporate Social Responsibility* - CSR) według R. Griffin'a to zobowiązanie do poszanowania i umacniania otoczenia w jakim funkcjonuje organizacja<sup>2</sup>. Zgodnie z definicją Komisji Europejskiej CSR to dobrowolna deklaracja przedsiębiorstwa do uwzględniania kwestii społecznych i środowiskowych w swojej działalności gospodarczej oraz stosunkach z zainteresowanymi stronami<sup>3</sup>.

Organizacje mogą uwzględniać w strategii zarządzania koncepcję CSR w ramach wykazywanych w literaturze obszarów interesariuszy (*stakeholders*), środowiska naturalnego, dobrobytu społecznego<sup>4</sup>.

Organizację, grupy społeczne bądź jednostki, które bezpośrednio funkcjonują w otoczeniu danego podmiotu gospodarczego, a poprzez to wpływają na działalność przedsiębiorstwa, stanowią jego interesariuszy (rysunek 1.). Każdy podmiot gospodarczy ze względu na specyfikę sektora, skalę działalności czy sposób zarządzania posiada swoistą grupę interesariuszy, którzy odczuwają i często reagują na skutki działalności gospodarczej danego podmiotu<sup>5</sup>.

Osobliwy rodzaj interesariusza stanowi środowisko naturalne (w literaturze często określane mianem niemego interesariusza). Obszar koncepcji CSR uwzględniający środowisko dotyczy przede wszystkim: wdrażania polityki prośrodowiskowej do strategii organizacji, zrównoważonego zarządzania surowcami, segregacji odpadów, edukacji ekologicznej pracowników i kooperantów, produkcji proekologicznych produktów i/ lub usług<sup>6</sup>.

Ogólny dobrobyt społeczny (postulowany w koncepcji CSR) może być natomiast realizowany poprzez wkład (merytoryczny i/lub finansowy) w kampanie społeczne, wdrożenie programów podwyższających kwalifikację pracowników (także w aspekcie integracji personelu, czy wyrównywania szans), wprowadzenie wolontariatu pracowniczego, mobilizowanie kooperantów do konieczności implementacji koncepcji CSR, a także odpowiedzialne znakowanie produktów

(obejmujące informowanie konsumentów o wpływie produktu na środowisko, społeczeństwo czy zdrowie)<sup>7</sup>.

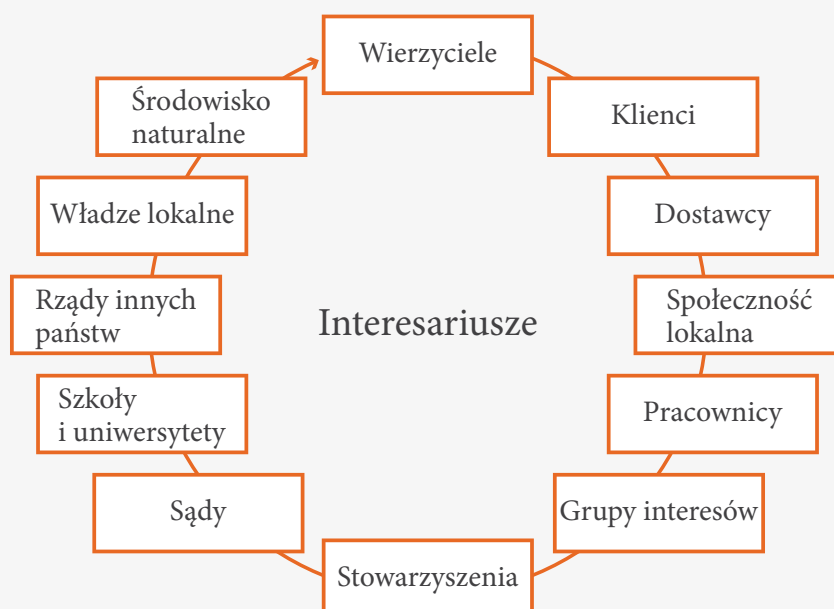
Uwzględnienie kluczowych obszarów koncepcji CSR w strategii zarządzania organizacją może w znaczący sposób przyczynić się do poprawy konkurencyjności podmiotu gospodarczego oraz zwiększenia potencjału innowacyjności, ze względu na wielowymiarową interpretację otoczenia uwzględniającą: zarządzanie ryzykiem, dostrzeganie obszarów umożliwiających zmniejszenie nakładów, uproszczenie dostępu do kapitału (z racji zwiększenia przejrzystości prezentowanych informacji także niefinansowych), a także odpowiedzialne (oparte na zaufaniu) kreowanie relacji z konsumentami i pracownikami<sup>8</sup>.

## PRZEMYSŁ PIWOWARSKI W POLSCE

Przedsiębiorstwa przemysłu piwowarskiego w Polsce charakteryzują się klasyfikacją PKD Sekcji C – Przetwórstwo przemysłowe dział 11 – Produkcja napojów, podklasa 11.05Z – Produkcja piwa.

Zgodnie z kwartalnymi tablicami REGON (stan na 30.06.2018), przy uwzględnieniu PKD w Polsce funkcjonuje 326 podmiotów sektora sekcji C, działu 11.05Z, z czego najwięcej zlokalizowanych jest w województwie mazowieckim (57 podmiotów). W głównej mierze sektor budują mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób – 284 podmioty, (podmioty małe – 26, średnie – 12, duże

Rysunek 1. Typowi interesariusze organizacji



– 4)<sup>9</sup>. Tak duży odsetek mikrobrowarów (często w sektorze nazywanych browarami rzemieślniczymi) może być związany ze zmieniającymi się preferencjami konsumentów, którzy w ostatnich latach coraz bardziej doceniają piwne specjały segmentu Premium oraz radlery o niższej zawartości alkoholu<sup>10</sup>.

Statystyki Państwowej Agencji Przeciwdziałania Alkoholizmowi (PARPA) wskazują, iż spożycie piwa per capita w Polsce ustabilizowało się na poziomie 99l – może to sygnalizować stopniowe nasycenie się rynku<sup>11</sup>. Mimo to z roku na rok liczba podmiotów ważących piwo w Polsce oraz Europie sukcesywnie wzrasta.

Według *The Brewers of Europe* największymi producentami piwa są: Niemcy (94957hl), Wielka Brytania (43734hl) oraz Polska (41369hl). O dynamizmie polskiego sektora piwowarskiego może świadczyć fakt, iż na przestrzeni ostatnich pięciu lat produkcja piwa wzrosła o ponad 12%. O wielkości naszego rodzimego rynku piwa świadczy także fakt importu piwa do Polski (702hl) oraz wzrastającego eksportu, głównie do krajów europejskich (3297hl)<sup>12</sup>.

Mimo przewagi mikroprzedsiębiorstw w polskiej strukturze przemysłu piwowarskiego, sektor ten, pod względem wartości rynku, tworzą w naszej gospodarce głównie trzy dominujące podmioty – Kompania Piwowarska S.A. (KP), Grupa Żywiec S.A. oraz Carlsberg Polska S.A. (rysunek 2.).

Zgodnie z danymi przedstawionymi przez podmioty sektora piwowarskiego, największy udział w rynku w 2017 roku zanotowała Kompania Piwowarska (36,9%)\*, następnie Grupa Żywiec (31%)\* oraz Carlsberg Polska (20,1%)\*. Rok ten charakteryzował się niższą sprzedażą piwa w Polsce (o 3%) w porównaniu do roku poprzedniego<sup>13</sup>.

Według danych Double Brand (prowadzących badania na zlecenie Kompanii Piwowarskiej na grupie 308 osób), polski konsument jest przywiązany do krajowej produkcji piwa stanowiącej 78%, a piwa czeskie i niemieckie, słynące z długiej tradycji wazenia, znajdują się dopiero na kolejnych miejscach<sup>14</sup>.

Zmieniające się preferencje, wzrost sektora oraz trend związany ze spożyciem piwa o niższej bądź zerowej zawartości alkoholu, wpływają na zmiany dotyczące kultury spożycia, a także okazji do sięgnięcia po piwo. Niezmiennie Polacy najchętniej piją piwo prosto z butelki – 43% mężczyzn i 31% kobiet. Piwo przelane do kufła wybiera 23% mężczyzn i 19% kobiet, natomiast przelane do szklanki 19% mężczyzn i 37% kobiet. Zmianie znacząco uległa lista okazji do

Rysunek 2. Kluczowe podmioty polskiego przemysłu piwowarskiego

Kompania Piwowarska	Grupa Żywiec S.A.	Carlsberg Polska
Browar Dojlidy	Browar Bracki	Browar Bossman
	Browar Elbląg	
Browar Książęcy	Browar Leżajsk	Browar Kasztelan
	Browar Warka	
Browar Lech	Broważ Żywiec	Browar Okocim

Źródło: opracowanie własne, na podstawie Kompania Piwowarska <http://www.kp.pl/o-nas/browary>, Grupa Żywiec S.A. <http://www.grupazywiec.pl/brewery/arcyksiazecy-browar-w-zywcu/>, Carlsberg Polska <http://www.carlsbergpolska.pl/FIRMA/BROWARY/Pages/default.aspx>, 16.08.2018.

piwnych toastów. Większość respondentów (71% ankietowanych) aprobuje podanie piwa na weselu, a 32% z nich sądzi, że jest to odpowiedni alkohol przy rozmowie biznesowej. Na życie piwnych okazji niezmiennie od kilku lat plasuje się grill (98%) oraz spotkanie z przyjaciółmi (92%). Co ciekawe, ponad połowa ankietowanych uważa, iż piwo może być elementem pierwszej randki<sup>15</sup>.

## „Co według Pana/Pani znaczy skrót CSR?”

Większość ankietowanych (82%) nie potrafiła poprawnie rozszyfrować skrótu.

## STOPIEŃ ASOCJACJI POLSKIEGO PRZEMYSŁU PIWOWARSKIEGO Z KONCEPCJĄ CSR

W celu określenia stopnia asocjacji polskiego przemysłu piwowarskiego z koncepcją CSR zostały przeprowadzone pilotażowe badania ankietowe. Do przeprowadzenia badania został wykorzystany zarówno standardowy, jak i elektroniczny formularz. Na ankietę odpowiedziało 100 respondentów (48 mężczyzn i 52 kobiety)

w wieku od 19 do 25 lat, których cechą szczególną była przynależność do środowiska akademickiego (I stopień studiów stacjonarnych na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej).

W ankiecie w pierwszej kolejności zastosowano pytanie otwarte umożliwiające weryfikację stopnia znajomości angielskiej nazwy koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu („Co według Pana/Pani znaczy skrót CSR?”). Większość ankietowanych (82%) nie potrafiła poprawnie rozszyfrować skrótu. Kolejne segmenty ankiety stanowiły pytania zamknięte z możliwością wielokrotnego wyboru. Aspekt obszarów zainteresowania koncepcji uwzględniający pełną polską nazwę („*Społeczna Odpowiedzialność Biznesu to według Pana/Pani...*”) stanowił bardziej czytelne zagadnienie. Ankietowani w głównej mierze postrzegali koncepcję Społecznej Odpowiedzialności Biznesu jako koncepcję mającą na uwadze dbałość o środowisko naturalne (72%), dbałość o społeczność lokalną (66%), dbałość o relację z interesariuszami (28%) czy dbałość o relację z pracownikami (26%) i zasady BHP (26%). Zaledwie 2% respondentów odniosła się do koncepcji CSR jako zjawiska sponsoringu.

Według respondentów sektory, które w największym stopniu angażują się w działania uwzględniające postulaty CSR, to przede wszystkim sektor finansowy (48%), energetyczny (32%) oraz przemysł ciężki (32%). Za ujęciem sektora piwowarskiego (w kontekście CSR) opowiedziało się jedynie 26% ankietowanych.

Zdaniem badanych koncepcja CSR ma na celu podwyższenie stopy życia społeczeństwa (50%), ochronę środowiska naturalnego (46%), podwyższenie zysków organizacji (34%), obniżenie kosztów wytwórstwa (12%), czy

wywarcie wpływu marketingowego na konsumenta (12%).

Kolejny segment pytań dotyczył znajomości sektora przemysłu piwowarskiego wśród ankietowanych. W pierwszej kolejności respondenci zostali poproszeni (w celu weryfikacji znajomości produktów kluczowych podmiotów sektora) o zaznaczenie na wachlarzu możliwych odpowiedzi rozpoznawanych piwnych marek, których dotyczyć będą kolejne pytania. Następnie respondentom zadano pytanie odnośnie konsumpcji piwa z rzemieślniczych browarów (w głównej mierze budujących sektor). Prawie połowa ankietowanych (46%) nie konsumuje piwa z niszowych browarów (ograniczając się jedynie do największych podmiotów w branży), natomiast 32% zna portfolio mniejszych producentów. Pomimo mniejszej znajomości rzemieślniczych browarów, według badanych piwo produkowane na mniejszą skalę cechuje się przede wszystkim bogatszym smakiem (56%), wyższą jakością (54%), ale także wyższą ceną (46%).

W związku z wykorzystaniem pięciostopniowej skali Likerta (1 – nie realizuje, 2 – raczej nie realizuje, 3 – nie mam zdania, 4 – raczej realizuje, 5 – realizuje), ankietowani zostali poproszeni o ustosunkowanie się do stopnia realizacji kluczowych postulatów koncepcji CSR przez dominujące (pod względem wartości w rynku) podmioty przemysłu piwowarskiego.

Zdaniem ankietowanych lider sektora – Kompania Piwowarska S.A. – raczej realizuje działania wynikające z odpowiedzialności biznesu (38%). O pewności etycznego postępowania KP przekonanych jest zaledwie 10%, natomiast 6% w ogóle nie dostrzega jakichkolwiek kwestii etycznych w działalności przedsiębiorstwa. Co ciekawe, omawiany podmiot wielokrotnie został nagradzany

za etyczne postępowanie w biznesie (otrzymał nagrody takie jak: Flota Najbardziej Przyjazna Środowisku, Białe certyfikaty związane z efektywnością energetyczną kluczowych browarów należących do marki Tyskie, czy Złoty Listek CSR Polityki)<sup>16</sup>.

Wicelider branży – Grupa Żywiec S.A. – wśród ankietowanych postrzegana jest jako podmiot raczej podejmujący działania zgodnie z filozofią CSR (36,7%), pewnych omawianej działalności jest zaledwie 4% respondentów, a negujących ją 8%.

Ostatni kluczowy podmiot przemysłu piwowarskiego – Carlsberg Polska S.A. – został najkorzystniej oceniony przez badanych. Zdaniem 40% podmiot ten raczej uwzględnia koncepcję CSR w strategii zarządzania. O pewności implementacji koncepcji przekonanych jest 4% ankietowanych, natomiast 8% nie dostrzega etycznych kwestii w zarządzaniu omawianym podmiotem. Korzystne postrzeganie Carlsberg Polska S.A. w aspekcie koncepcji CSR może budzić pewne zastrzeżenia, gdyż wskazany podmiot dopiero od 2016 roku uczestniczy w raportowaniu danych niefinansowych GRI (*Global Reporting Initiative*) w wersji G4<sup>17</sup>.

## ZAKOŃCZENIE

Z rankingów podmiotów społecznie odpowiedzialnych, publikowanych przez tygodnik *Polityka* oraz rankingu Odpowiedzialnych Firm wynika, iż koncepcja CSR przenika niemal wszystkie sektory polskiej gospodarki. Nie mniej jednak w głównej mierze etyczny kontekst zarządzania postrzegany jest przez pryzmat wybranych sektorów gospodarki – finansów, energetyki czy przemysłu ciężkiego. Pomimo licznych inicjatyw sektora piwowarskiego na rzecz odpowiedzialnego biznesu, a także pozycji lidera branż

(Kompanii Piwowarskiej S.A.) jako wzoru do naśladowania w większości zestawieniach etycznych, omawiany sektor jasno nie asocjuje z kluczowymi postulatami odpowiedzialności dziedziny handlu czy biznesu wśród młodzieży akademickiej, dla której kluczowe podmioty sektora piwowarskiego (a także niektóre rzemieślnicze podmioty) są poprawnie rozpoznawane pod względem produkowanych marek.

Na uwagę zasługuje także mała rozpoznawalność angielskiej nazwy omawianej koncepcji w kontekście polskiego odpowiednika oraz dostrzeżenie często podnoszonych argumentów przeciw koncepcji CSR (jako koncepcji marketingowej mającej korzystnie wpływać na wartość organizacji), co może wskazywać na konieczność dalszej wzmoczonej edukacji w kontekście szeroko rozumianej etyki zarządzania.

### Bibliografia:

- 1 Dyrektywa 2014/95/UE zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże spółki oraz grupy, Dziennik Urzędowy UE 15 listopada 2014, PE-CONS 471/1/14 REV 1
- 2 Griffin R. (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 143.
- 3 Komunikat Komisji Do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, Bruksela, dnia 25.10.2011 KOM(2011) 681, s. 4.
- 4 Biernat P., Sliwka M., Wielgórka D. (2016), *Wpływ społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR) na zarządzanie przedsiębiorstwem*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania rozwojem w organizacjach*, Wielgórka D., Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 38.
- 5 Zachorowska A., Stachera-Włodarczyk S. (2017), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w działalności banku - wybrane aspekty*, [w:] *Zarządzanie w warunkach zrównoważonego rozwoju*, Zachorowska A., Wielgórka D. (red.), Wydawnictwo Wydziału Zarządzania, Politechnika Częstochowska, Częstochowa, s. 9.
- 6 Rudnicka A. (2012), *CSR - doskonałość relacji społecznych w firmie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 72.
- 7 *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, (2009), Ministerstwa Gospodarki, Centrum CSRI, Warszawa, s. 15.
- 8 Komunikat Komisji Do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, Bruksela, dnia 25.10.2011 KOM(2011) 681, s. 4.
- 9 Główny Urząd Statystyczny, *Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON, deklarujące prowadzenie działalności, według województw oraz PKD 2007*, <https://bip.stat.gov.pl/dzialalnosc-statystyki-publicnej/rejestr-regon/liczba-podmiotow-w-rejestrze-regon-tablice/kwartalna-informacja-o-podmiotach-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-regon-deklarujacych-prowadzenie-dzialalnosci/>, 16.08.2018.
- 10 Związek Pracodawców Przemysłu Piwowarskiego, *Polaków portret piwny*, <https://www.browary-polskie.pl/polakow-portret-piwny/>, 16.08.2018.
- 11 Państwowa Agencja Rozwiązywania Problemów Alkoholowych, *Rekomendacje 2018*, <http://www.parpa.pl/index.php/badania-i-informacje-statystyczne/statystyki>, 16.08.2018.
- 12 The Brewers of Europe, *Beer Statistic 2017*, <https://brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2017/Statistics-201712-001.pdf>, s. 6-7, 14, 17, 16.08.2018.
- 13 Hurt&Detal, *Najsilniejsze trendy, rynek piwa i rozwój marek Grupy Żywiec*, [http://www.hurtidetel.pl/article/art\\_id,22442-62/najsilniejsze-trendy-rynek-piwa-i-rozwoju-marek-grupy-zywiec/](http://www.hurtidetel.pl/article/art_id,22442-62/najsilniejsze-trendy-rynek-piwa-i-rozwoju-marek-grupy-zywiec/), 16.08.2018.
- 14 i 15. *Piwna Polska pod lupą*, Kompania Piwowarska, Double Brand, <http://www.kp.pl/dla-mediow/piwna-polska-pod-lupa>, 16.08.2018.
- 16 *Informacja prasowa Kompania Piwowarska*, <https://www.kp.pl/dla-mediow/listek-csr-polityki-kolejny-raz-dla-kompanii-piwowarskiej>, 16.08.2018.
- 17 Idasiak M. (2018), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w strategii zarządzania przedsiębiorstw przemysłu piwowarskiego w Polsce*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie Nr 29, s. 284.

### Przypisy:

- 1 Udział ilościowy w rynku, w 2017r.
- 2 przede wszystkim z powodu niesprzyjających warunków pogodowych w sezonie letnim oraz braku dużych imprez sportowych, markowanych przez producentów piwa, które miały pozytywny wpływ na wielkość sprzedaży w 2016 roku
- 3 Szerzej: <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/listkicr/1738686,1,zlote-srebrne-i-biale-listki-csr-polityki-vii-edycja-zestawienia.read>; <http://rankingodpowiedzialnychfirm.pl>.
- 4 Szerzej: Griffin 2017, s.150.







**Marharyta Bolbotenko**  
marharyta.bolbotenko@gmail.com

Marketing  
Uniwersytet Łódzki

Recenzent: dr Beata Glinkowska

Celem artykułu jest próba określenia trendów rozwojowych polskiej branży reklamy w mediach społecznościowych. Obecnie, w związku z coraz większym stopniem digitalizacji świata, sposoby na dotarcie do klientów zaczynają się zmieniać, więc niezbędnym dla skutecznego prowadzenia biznesu staje się zrozumienie kierunku, w jaki prowadzą tendencje. Ciągła presja otaczającego nadmiaru informacji zaczyna owocować niechęcią odbiorców do wniknięcia w sens każdego obejrzanego przekazu reklamowego, dlatego marketerzy muszą skupić się na budowaniu relacji z klientami w przyjaznym dla nich otoczeniu. Posługując się takimi metodami badawczymi jak: analiza treści, tzn. analiza komunikatów tekstowych pisanych (książki, artykuły, raporty oraz portale internetowe), w tym analiza wtórna, oraz synteza zebranych informacji, według zasad logiki formalnej, próbowano odpowiedzieć

na pytanie „W jaki sposób integracja mediów społecznościowych w życie codzienne potencjalnego konsumenta zmienia jego percepcję rzeczywistości i w jaki sposób marketerzy będą musieli uwzględnić te zmiany w swoich przekazach reklamowych?”.

Współczesna wszechobecność Internetu sprawia, że jego rola w skutecznym funkcjonowaniu społeczeństwa wciąż rośnie. Takie główne cechy sieci globalnej jak: szybkość przesyłania informacji, ciągle komplikująca się interaktywność, a także możliwość prowadzenia różnorodnych analiz dotyczących zainteresowań oraz preferencji konsumentów pokazują ogromny wpływ na jeden z najważniejszych elementów biznesu – marketing.

Żyjemy w czasach, gdy digitalizacja świata przyczyniła się do zmiany postrzegania procesu zakupowego, a produkty i usługi

niemal przestały się różnić pod kątem swoich fizycznych, czasem nawet technicznych i funkcjonalnych cech. Obecnie konsumenci nie są zainteresowani testowaniem produktu w sklepie stacjonarnym przed jego nabyciem, lecz tym, żeby transakcja kupna-sprzedaży odbyła się w jak najszybszy oraz w jak najprostszy sposób online. Istnienie możliwości całkowitego zacierania granic pomiędzy znakami firmowymi poszczególnych produktów, pod wpływem wymienionych wyżej czynników, stanowi potężne wyzwanie dla oddziałów marketingowych wszystkich przedsiębiorstw. W koncepcji kompozycji marketingowej „4P” (z ang. – produkt (produkt), price (cena), place (strategia dystrybucji), promotion (promocja)) najczęściej uwagi doświadczonych menedżerów przykuwa właśnie promocja, jako potencjalnie jedyny sposób na wyróżnienie się w branży<sup>1</sup>. Niniejszy artykuł jest poświęcony omówieniu nowopowstałych trendów rozwojowych w takim szczególnym rodzaju promocji, jakim jest reklama internetowa, w kontekście najintensywniej rozwijającego się w ciągu ostatnich lat obszaru Internetu w Polsce, czyli mediów społecznościowych.

Media społecznościowe to pojęcie zbiorowe, na które składają się media internetowe wraz z technologiami mobilnymi<sup>2</sup>. Efektem ich współdziałania jest umożliwienie komunikacji pomiędzy ludźmi na różnych płaszczyznach. Według A. Kaplana i M. Haenleina media społecznościowe to grupa aplikacji opartych na technologii sieciowej, bazujących na ideologicznych oraz technologicznych podstawach Web 2.0, pozwalających tworzyć i wymieniać treści generowane przez użytkowników<sup>3</sup>. M. Gladwell i C. Shirky podają definicję podobną, z szczególnym naciskiem na takie właściwości mediów społecznościowych jak trwałość i możliwość natychmiastowego modyfikowania publikowanych treści<sup>4</sup>. Wszystkie wyżej wymienione cechy wskazują na to, że media społecznościowe są narzędziem umożliwiającym dotarcie do szerokiej grupy odbiorców, co, oczywiście, nie mogło nie zainteresować reklamodawców.

Na wykresie 1. przedstawiono dane otrzymane w badaniu wykonanym na próbie 500 respondentów, którzy odpowiedzieli na pytanie „Z jakich platform i aplikacji korzystasz co najmniej raz dziennie?”.

Jak wynika z wykresu, w Polsce wśród najpopularniejszych mediów społecznościowych pierwsze miejsce zajmuje Facebook – niemal 60% użytkowników sieci korzysta z niego chociażby raz dziennie (według 9. edycji badania Wave, przeprowadzonego przez dom mediowy UM<sup>5</sup>).

Według Badania AdEx FY’16 przeprowadzonego przez IAB i PwC Polska udział mediów społecznościowych w całości wszystkich formatów reklamy internetowej wzrósł o 14% (wzrost o 64% w ciągu 2016 roku), co zostało spowodowane m.in. wzrostem udziału telefonów komórkowych w całości wykorzystywanych urządzeń do surfowania w Internecie o 24%<sup>6</sup>. Jak wynika z prognoz agencji mediowej Zenith, w 2018 roku polski rynek reklamowy wzrośnie o 1,9% (o 0,2% mniej, niż w roku ubiegłym), przy czym zauważalna będzie tendencja spadku wydatków na reklamę telewizyjną i radiową. Natomiast spodziewany jest wzrost wydatków na reklamę online o 10,9% (w porównaniu do 12,1% w roku ubiegłym)<sup>7</sup>.

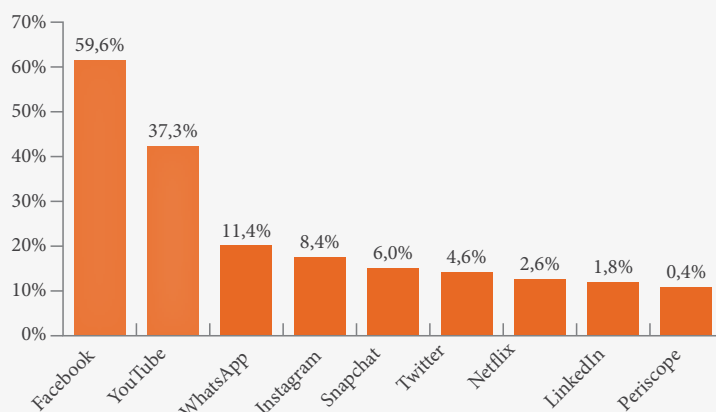
Przytaczając dane z raportu „Perspektywy rozwoju branży rozrywki i mediów w Polsce 2017-2021” przygotowanego przez PwC Polska „reklama internetowa będzie wzrastać bardziej dynamicznie, skutkiem czego wartość rynku reklamy telewizyjnej będzie w 2021 roku równa 60% rynku reklamy internetowej<sup>8</sup>” – można więc wnioskować, że niedługo reklama internetowa zdominuje polski rynek mediów i rozrywki ze strony promocji. Natomiast reklama w mediach społecznościowych ma szansę na zwycięstwo w walce z różnymi formatami reklamy internetowej, ponieważ „współcześnie to mobilność staje się nieodłącznym elementem dostępu do Internetu, funkcjonującym według ogólnej zasady: uzyskanie informacji gdziekolwiek, kiedykolwiek i o czymkolwiek<sup>9</sup>”. Media społecznościowe są najczęściej odwiedzanymi portalami internetowymi za pośrednictwem telefonu komórkowego (według danych firmy Hootsuite 80% użytkowników w Polsce odwiedza portal Facebook za pomocą smartfona<sup>10</sup>).

Poniżej przedstawiono główne trendy rozwoju branży reklamy w mediach społecznościowych.

Pierwszym trendem rozwoju polskiej branży reklamy w mediach społecznościowych jest „Najpierw wideo” (z ang. – „Video first”). Jest to trend, którego istotą jest zapowiadanie wzrostu roli wideo w komunikatach reklamowych oraz stopniowego zniechęcania użytkowników do odbioru treści innych, niż „ruchome obrazki”. W 2017 roku Facebook przeprowadził test A/B dwóch ogłoszeń, które różniły się tylko pod względem przytoczonej ilustracji – w pierwszym przypadku obraz był statyczny, a w drugim – ruchomy (plik graficzny w formacie GIF). Współczynnik „klikalności”, czyli CTR (CTR = kliknięcia + wyświetlenia), w przypadku ilustracji dynamicznej przewyższył współczynnik ilustracji statycznej o 120%<sup>10</sup>. Jednak eksperci, tacy jak K. Sobieszek (ICAN Institute & Harvard Business Publishing) oraz P. Wesołowski (partner w PwC) radzą nie spieszyć się z wnioskami i twierdzą, że menedżerowie ds. promocji w mediach społecznościowych „muszą przede wszystkim się skupić na przejrzystości i innowacyjności wyświetlanych przez siebie treści”. Według ich opinii, głównym zadaniem marketerów w 2018 roku będzie dopasowanie formatu promocyjnego wideo do trybu życia swoich odbiorców w taki sposób, żeby bez narzucania stać się integralną częścią ich egzystencji, ponieważ spędzanie czasu na swoich profilach w mediach społecznościowych ciągle wiąże się z byciem w swojej osobistej strefie komfortu<sup>11,12</sup>.

Kolejny trend rozwoju branży wyłania się z poprzedniego i brzmi: „Personalizacja contentu”. Jak informuje Agata Sowińska (Social Media Manager w Social Media Now), „przedstawiciel Facebooka wspominał o trzech podstawowych trybach [ogładania

Wykres 1. Struktura wykorzystania platform i aplikacji w Polsce.



## Główne trendy rozwoju branży reklamy w mediach społecznościowych



Najpierw wideo



Personalizacja contentu



Komórka w pierwszym rzędzie



Źródło: opracowanie własne, Łódź 2018.

wideo promocyjnych przez użytkowników] („On the go” – w biegu, „Lean forward” – w przysłowiowym autobusie podczas powrotu z pracy i „Lean Back” – w czasie wolnym przed snem)<sup>13</sup> – ten trend podkreślił, że na sukces marketerów przyszłości będą się składać: doskonała znajomość swojej grupy docelowej oraz dokładne rozumienie czasu i okoliczności, w których odbiorcy mogą obejrzeć publikowane treści. Dla każdego z wyżej wymienionych trybów oglądania, długość wideo i jego zawartość będą się różnić ze względu na różny stopień skupienia użytkowników. Dzięki coraz lepszym narzędziom do analizowania zachowań potencjalnych odbiorców oraz wykorzystaniu technik głębokiego uczenia (z ang. – „deep learning” – stosowanie sztucznej inteligencji dla analizowania dużej ilości informacji i wykreowanie na jej podstawie postaci „idealnego klienta”) eksperci na całym świecie spodziewają się bardziej precyzyjnego dopasowania treści do preferencji użytkowników w mediach społecznościowych. Oczywiście, Polska nie będzie wyjątkiem.

Zauważalny wzrost procentowy udziałów telefonów komórkowych w całości urządzeń, za pomocą których użytkownicy korzystają z mediów społecznościowych, a co za tym idzie – coraz większe dostosowanie przekazów reklamowych do potrzeb smartfonów, wciąż jest prognozowany na skalę światową. Według oszacowań wiodących domów medialnych, w Polsce prognozowane średnie tempo owego wzrostu nieco przewyższy średni wskaźnik przewidywany dla innych krajów europejskich<sup>14</sup>. Nowopowstający trend ma nazwę „Komórka w pierwszym rzędzie” (z ang. – „Mobile first”) i zapowiada, że w 2018 roku reklamodawcy, którzy chcą utrzymać przewagę konkurencyjną, muszą się skupić nad tym, czy publikowane przez nich

treści są przyjazne dla urządzeń mobilnych. Pod uwagę należy wziąć: długość tekstów reklamowych – preferowane są krótkie, wręcz hasłowe formy tekstowe; zawartość graficzną przekazu – ze szczególnym naciskiem na prezentowanie treści reklamowych poprzez wykorzystywanie wyłącznie samych obrazów; formę i format elementów wideo – zapowiada się skrócenie czasu trwania spotów reklamowych oraz stopniowe wdrażanie wideo o formacie pionowym, czyli takim, którego format obejrzenia jest naturalnym formatem przeglądania treści za pomocą smartfona<sup>15</sup>.

Dla wnikliwych reklamodawców 2017 rok był w stanie dostarczyć także informacje dotyczące konieczności zróżnicowania contentu. Po prowadzonych w USA badaniach, które obfitowały we wnioski, że Facebooka używa młodzież mniej zamożna, niż młodzież korzystająca z Instagrama, w domach medialnych na całym świecie zaczęto mówić o niezbędności dostosowywania przekazów reklamowych do specyfiki zachowań i preferencji użytkowników różnych mediów społecznościowych. Nowopowstający trend nosi nazwę „Marketingu wieloplatformowego”. Jego istotą jest próba zróżnicowania treści reklamowych pod kątem różnych platform medialnych, uwzględniająca niezbędność przeprowadzenia wcześniejszych badań grupy docelowej w każdym medium odrębnie<sup>16</sup>. Oznacza to, że w przyszłości możliwe jest rozpatrywanie każdego z mediów społecznościowych jako osobnego uniwersum przyciągającego ściśle określoną grupę użytkowników. Z dotychczasowych rozważań wynika, że w 2018 roku oczekuje się mocniejszego nacisku na różnorodność analizy poprzedzającej start kampanii promocyjnych w mediach społecznościowych, ponieważ zwężenie grup docelowych będzie wymagało dokładniejszego targetowania reklam<sup>16</sup>.

Dokonując reasumpcji wypadu stwierdzić, że 2018 rok ma szansę stać się rokiem konsumenta. Jest to hipoteza, która będzie mogła być zweryfikowana w 2019 roku. Wszystkie wyżej wymienione trendy wskazują na to, że marketerzy coraz więcej uwagi poświęcają analizowaniu potrzeb potencjalnych nabywców i dostosowaniu swoich przekazów reklamowych do ich tempa życia. Dzieje się to pod presją ciągłego zwiększania ilości otaczających nas informacji w mediach społecznościowych, co w konsekwencji prowadzi do całkowitego rozpraszania uwagi. Wyzwaniem dla marketerów w 2018 roku będzie stworzenie takich treści reklamowych, które będą w stanie przykuć uwagę odbiorców i zmusić ich do zapamiętania o miejscu, w którym na dany moment się znajdują. Bardzo pomocnymi narzędziami do osiągnięcia zamierzonego celu będą elementy graficzne oraz treści wideo, które, zgodnie z prognozami, już niedługo staną podstawowymi środkami przekazu informacji w mediach społecznościowych.

## Bibliografia:

- 1 Kowalska M., *M-konsument jako segment rynku zyskujący na znaczeniu*, Studia i Prace WNEiZ US, nr 43/2 2016.
- 2 Gregor B., Gotwald-Feja B., *Trendy w zachowaniach konsumentów online w ujęciu globalnym i krajowym*, Marketing i Rynek, nr 9/2017.
- 3 *Raport IAB Polska: Perspektywy rozwoju reklamy online w Polsce 2017/2018*, 2017, <https://iab.org.pl/wp-content/uploads/2017/12/Raport-Perpektywy-Rozwojowe-Reklamy-Online-2017-2018.pdf>, 14.12.2017.

## Przypisy:

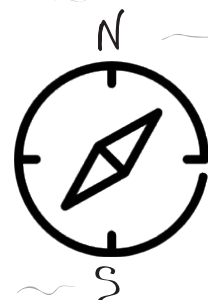
- 1 Nowy Marketing, *NowyMarketing podsumowuje rok 2017: Content marketing (Cz. 2)*, 2017, <https://nowymarketing.pl/a/16831-nowymarketing-podsumowuje-rok-2017-content-marketing-cz-2>, 15.12.2017.
- 2 Dorenda-Zaborowicz M., *Marketing w social media*, Nowe media, Studia i rozprawy, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, 3/2012, s. 1.
- 3 Kaplan Andreas M., Haenlein M., *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*, „Business Horizons”, vol. 53/2010, s. 59.
- 4 Gladwell M., Shirky C., *From Innovation to Revolution. Do Social Media Make Protests Possible?*, 2011, <http://www.foreignaffairs.com/articles/67325/malcolm-gladwell-and-clay-shirky/frominnovation-to-revolution>, 01.04.2011.
- 5 Business Insider Polska, *Facebook nie ma sobie równych w Polsce. Tak wypadamy na tle reszty świata*, 2017, <https://businessinsider.com.pl/media/internet/najpopularniejsze-serwisy-spolescnosciowe-w-polsce-i-na-swiecie/m9gkls>, 17.09.2017.
- 6 *Raport PwC Polska: Perspektywy rozwoju branży mediów i rozrywki w Polsce 2017-2021*, 2017, <https://www.pwc.pl/pl/pdf/rozrywka-i-media-w-polsce-2017.pdf>, s. 20.
- 7 Chorzępa A., *Zenith: w 2018 roku rynek reklamowy w Polsce wzrośnie o 1,9%*, 2017, <https://nowymarketing.pl/a/16666-zenith-w-2018-roku-rynek-reklamowy-w-polsce-wzrośnie-o-1-9>, 05.12.2017.
- 8 *Raport PwC Polska: Perspektywy rozwoju branży mediów i rozrywki w Polsce 2017-2021*, 2017, <https://www.pwc.pl/pl/pdf/rozrywka-i-media-w-polsce-2017.pdf>, s. 20.
- 9 Karcewicz J., *Bariera rozwoju m-commerce [w:] Systemy wspomagania organizacji SWO 2003*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2003, s. 444.
- 10 Majchrzyk Ł., *Mobile i digital w Polsce na świecie w 2016 r.*, 2016, <https://mobirank.pl/2016/01/27/mobile-digital-w-polsce-na-swiecie-2016/>.
- 11 Kuchta M., *Trendy i wyzwania reklamy w Polsce. Wywiad z Krzysztofem Sobieszkiem*, 2017, <https://socialpress.pl/2017/11/trendy-i-wyzwania-reklamy-w-polsce-wywiad-z-krzysztofem-sobieszkiem/>, 02.11.2017.
- 12 *Raport PwC Polska: Perspektywy rozwoju branży mediów i rozrywki w Polsce 2017-2021*, 2017, <https://www.pwc.pl/pl/pdf/rozrywka-i-media-w-polsce-2017.pdf>, s. 19.
- 13 Kuchta M., *8 trendów w social media na rok 2018*, 2018, <https://socialpress.pl/2018/01/8-trendow-w-social-media-na-rok-2018>, 09.01.2018.
- 14 *Trendy w social media w 2018 roku*, 2017, <http://admonkey.pl/trendy-social-mediach-2018-roku/>, 02.10.2017.
- 15 Kuchta M., *5 trendów w mediach społecznościowych na 2018 rok*, 2017, <https://socialpress.pl/2017/10/5-trendow-w-mediach-spolescnosciowych-na-2018-rok/>, 20.10.2017.
- 16 *Trendy w social media w 2018 roku*, 2017, <http://admonkey.pl/trendy-social-mediach-2018-roku/>, 02.10.2017.



- ⊗ ZGUBILIŚCIE SIĘ W DZISIEJSZYM ŚWIECIE?
- ⊗ NAUKA WAS PRZYTŁACZA?
- ⊗ BRAK WAM MOTYWACJI?
- ⊗ POTRZEBUJECIE, ABY KTOŚ WAM WSKAZAŁ DROGĘ?

**JEŚLI CHOĆ  
JEDNA ODPOWIEDŹ  
NA PYTANIE JEST POZYTYWNA  
TO POTRZEBUJECIE KOMPASU!**

Nazwa projektu wcale nie jest przypadkowa - jest skrótem od Konferencji O Metodach Pamięciowych i Aspektach Samodoskonalenia



Jest to wydarzenie, które łączy ze sobą środowisko studenckie, coachów, mentorów i maturzystów. Każdy uczestnik może liczyć na zdobycie profesjonalnej wiedzy na temat rozwoju, marki osobistej i nie tylko.

Inicjatywa SKN PROGRESS "KOMPAS" zrodziła się z myślą o młodych ludziach na rynku pracy. Naszą misją jest pokazanie, jak ważne jest dobre nastawienie i odpowiednie przygotowanie do budowania swojej kariery i własnego wizerunku. A to wszystko w formie luźnych wykładów i pogadanek o istotnych kwestiach.

## KIERUNEK ROZWÓJ

# KOMPAS

WYDZIAŁ  
EKONOMICZNO-SOCJOLOGICZNY

# 14.11.2018

Polskiej Organizacji Wojskowej  
3/5  
90-255 Łódź



/KOMPAS.SKN.PROGRESS



# ROZMOWA Z MICHAŁEM NIELEPKOWICZEM, DORADCĄ PODATKOWYM, WSPÓLNIKIEM W THEDY & PARTERS

**Jak wygląda droga do uzyskania tytułu doradcy podatkowego? Czy tytuł ten nadawany jest dożywotnio?**

Uprawnienia doradcy podatkowego mogą być bardzo ciekawą opcją nie tylko dla studentów prawa czy ekonomii, ale również innych kierunków. Doradcą podatkowym jest osoba, która udziela porad dotyczących podatków oraz występuje jako pełnomocnik w postępowaniach podatkowych i kontrolnych przed organami skarbowymi. Aby zostać doradcą podatkowym należy posiadać pełną zdolność do czynności prawnych oraz pełnię praw publicznych, wykształcenie wyższe, 6-miesięczną praktykę zawodową w wymiarze 8 godzin tygodniowo oraz pozytywnie zdany egzamin na doradcę podatkowego (część pisemną, następnie część ustną). Po spełnieniu tych kryteriów, zostaje się wpisany na listę doradców podatkowych.

Tytuł doradcy nadawany jest dożywotnio z pewnymi wyjątkami, np. na skutek przeprowadzenia postępowania dyscyplinarnego. Decyzję podejmuje Krajowa Izba Doradców Podatkowych, która czuwa nad prawidłowym wykonywaniem zawodu oraz której każdy doradca jest członkiem.

**Jak ocenia Pan stopień trudności egzaminu na doradcę podatkowego? Czy bez doświadczenia można w łatwy sposób przyswoić wymagany materiał?**

Egzamin na doradcę podatkowego podzielony jest na dwa etapy. Pierwszy to część pisemna. Druga – po pozytywnym wyniku części pierwszej – to część ustna.

Aby przejść przez tę weryfikację należy się do niej dobrze przygotować. Podczas egzaminu sprawdzana jest przede wszystkim wiedza z zakresu prawa podatkowego, w tym również rozwiązywania casów podatkowych.

Oczywiście każdy ma szansę przygotować się dobrze i zdać egzamin pozytywnie, choć zapewne osobom, które miały styczność z podatkami, w tym z praktyką podatkową – czy to pracując w firmach doradczych, czy administracji podatkowej – podejście do egzaminu może sprawić mniej trudności.

**W firmie Thedy & Partners zajmuje się Pan głównie doradztwem dotyczącym podatków i opłat lokalnych, a w szczególności podatków od nieruchomości, co skłoniło Pana do podjęcia takiej ścieżki kariery?**

W praktyce podatkowej trudno znaleźć doradcę, który jest ekspertem w każdym podatku. To zwyczajnie niemożliwe, ze względu na złożoność, obszerność i częstotliwość nowelizacji prawa podatkowego. Zatem naturalna w tej branży jest specjalizacja.

Ja wybrałem podatek od nieruchomości z kilku powodów. Po pierwsze, ten obszar doradztwa wciąż stanowi swoistą niszę – niewielu doradców specjalizuje się w obszarze podatku od nieruchomości. Dodatkowo, przepisy w tym zakresie są wyjątkowo nieprecyzyjne, m.in. ze względu na fakt powiązania ich z innymi aktami prawnymi, np. Prawem budowlanym. Dlatego też, wciąż jest to obszar, w którym Klienci potrzebują doradztwa specjalisty. I co równie istotne – specjalizacja w zakresie podatku od nieruchomości daje szansę pracy „w terenie” – tutaj kluczowe są odwiedziny u naszych Klientów i poznanie specyfiki ich majątku. Stąd, mamy okazję odwiedzić np. kopalnie, fabryki najróżniejszego typu czy elektrownie. Lata poświęcone tej dziedzinie owocują dziś tym, że Klienci chętnie korzystają z mojej wiedzy i doświadczenia. Również ogólnopolskie Rankingi od kilku lat doceniają mnie w tej dziedzinie prawa podatkowego.

Mogę jeszcze dodać, że nie tylko podatek od nieruchomości to moja domena. Równoległe od lat prowadzę aktywną praktykę doradczą w zakresie procesowego prawa podatkowego (reprezentowania podatników w sporach przed organami podatkowymi oraz sądami administracyjnymi).

**Gdzie, oprócz kancelarii podatkowych, doradca może znaleźć zatrudnienie?**

Zawód doradcy podatkowego daje wiele interesujących możliwości na rynku pracy. Karierę dobrze jest zacząć od programu praktyk w trakcie studiów, aby przekonać się, czy ten rodzaj pracy nam odpowiada. Absolwent może zacząć pracę na stanowisku konsultanta, a po kilku latach awansować do poziomu managera. Stanowisko partnera jest najwyższe w firmie.

Zawód doradcy pozwala na podjęcie pracy w kancelariach prawnych, podatkowych, firmach doradczych zajmujących się doradztwem podatkowym oraz prowadzić samodzielną praktykę.

Dodatkowo, prywatne firmy zatrudniają doradców podatkowych w działach prawnych/podatkowych, aby na bieżąco zajmowali się sprawami z zakresu przede wszystkim: VAT, CIT/PIT czy cen transferowych.

**Jest to zawód zaufania publicznego, w związku z tym, jakich cech oczekuje się od kandydatów na stanowisko doradcy podatkowego?**

Każdy doradca powinien posiadać dużą wiedzę merytoryczną, postępować zgodnie z zasadami etyki, wykonywać swoją pracę starannie, rzetelnie, mając na uwadze dobro Klienta oraz przepisy prawa. Doradcę obowiązuje zachowanie tajemnicy zawodowej nawet po zakończeniu świadczenia usług dla Klienta,



dlatego oprócz odpowiednich kompetencji od kandydatów oczekuje się nieposzlakowanej opinii i uczciwości. Ważna jest też motywacja do pracy, świadomość powierzonych obowiązków, zdolności analityczne, umiejętność słuchania i odpowiadania na potrzeby Klienta.

***Szara strefa obejmuje również zawód doradców podatkowych, dlaczego warto korzystać z usług osób posiadających uprawnienia, a nie porad podmiotów wykonujących czynności doradztwa podatkowego bez uprawnień?***

Doradca podatkowy jest zobligowany do ciągłego podnoszenia kwalifikacji oraz znajomości dynamicznie zmieniającego się prawa podatkowego. Ustawa o doradztwie podatkowym określa prawa i obowiązki doradcy, których nieprzestrzeganie powoduje odpowiedzialność dyscyplinarną. W przypadku błędu doradca może ponieść również odpowiedzialność odszkodowawczą za wyrządzoną szkodę.

Podmioty świadczące takie usługi bez uprawnień nie podlegają obowiązkowemu ubezpieczeniu od odpowiedzialności cywilnej, czego skutkiem jest brak możliwości odzyskania środków utraconych z winy niezetelnego usługodawcy, a odpowiedzialność spoczywa na podatniku. Nie ponoszą odpowiedzialności za działania nieetyczne, nie obowiązują ich zachowanie tajemnicy zawodowej – stąd, zawsze warto korzystać z profesjonalnej pomocy doradcy podatkowego.

***Jakie działania może podjąć klient, który poniósł straty pieniężne w wyniku porad niekompetentnego doradcy?***

Decydując się na poradę osoby pozbawionej wiedzy i kompetencji należy zdawać sobie sprawę z tego, że przy popełnieniu błędów np. w rozliczaniu podatków w praktyce w zasadzie nie ma możliwości odzyskania kosztów poniesionej szkody. Pozostaje dochodzenie roszczeń odszkodowawczych w sądzie.

***Technologia to nauka niezwykle dynamiczna, jak Pan myśli, czy wpłynie ona znacznie na zawód doradcy podatkowego? Jak on będzie wyglądał w przyszłości? Czy może zniknąć z rynku pracy?***

Zawód nie zniknie, ciągłość zmian w ustawach podatkowych, a co za tym idzie zmieniające się podejście organów podatkowych czy sądów administracyjnych w zakresie rozwiązań podejmowanych czy podjętych przez podatników, daje doradcom bardzo szerokie możliwości w zdobywaniu nowych Klientów. Tu wręcz ciągly i dynamiczny

rozwoj nowych technologii powoduje nieustanne wyzwania u naszych Klientów, co do właściwego ujęcia prowadzonego biznesu właśnie z wykorzystaniem najnowszych technologii – z perspektywy istniejących i zmieniających się obowiązków podatkowych.

***Czy osobom po studiach, które chciałyby aplikować na stanowisko doradcy podatkowego, trudno jest znaleźć pierwszą pracę w zawodzie? Czy rynek pracy wykazuje duże zapotrzebowanie na to stanowisko?***

Firmy doradcze przez cały rok oferują praktyki zawodowe, które pozwalają na zdobycie pierwszego doświadczenia. Warto zainwestować swój czas i wykorzystać możliwości, które daje rynek pracy doradców podatkowych. Osobom, które sprawdzą się na tym stanowisku łatwiej jest znaleźć zatrudnienie po studiach, ponieważ miały możliwość praktycznej nauki od specjalistów w tej dziedzinie.

Prawo podatkowe jest wymagającym obszarem, w którym coraz szybciej następują zmiany. Przynoszą one więcej pracy dla doradców podatkowych, więc jest spore zapotrzebowanie na specjalistów z tej dziedziny. Nasze branża dynamicznie się rozwija.

***Jakimi sprawami zajmuje się Thedy & Partners i dla jakich podmiotów świadczy usługi?***

Thedy & Partners specjalizuje się w szczególności w doradztwie podatkowym, prawnym i wsparciu z zakresu pomocy publicznej lokalnie i międzynarodowo. Pomagamy naszym Klientom w realizacji transakcji fuzji i przejęć, w postępowaniach podatkowych i sądowych, w przeglądach podatkowych, prowadzimy rozliczenia VAT. Świadczymy usługi w zakresie cen transferowych, podatku od nieruchomości, pomocy publicznej i doradztwa strefowego. Szkolimy z zakresu podatków.

***Jak wygląda Pana dzień pracy w Thedy & Partners?***

Standardowy dzień pracy doradcy podatkowego wypełniony jest spotkaniami i dyskusjami z Klientami, analizą dokumentów i informacji otrzymanych od Klienta oraz przygotowaniem porad, projektów pism czy deklaracji dotyczących obowiązków podatkowych naszych Klientów – przy czym wszystko to odbywa się w ramach zespołów merytorycznych, w skład których wchodzi zarówno praktykanci, starsi konsultanci, menedżerowie oraz partnerzy.

***Firma Thedy & Partners oferuje także szkolenia, dla kogo są one przeznaczone i co można dzięki nim zyskać?***

Wspólnicy i pracownicy z Thedy & Partners mają kompetencje w każdej dziedzinie prawa podatkowego. Nasz Zespół liczy już blisko 30 osób. Chętnie dzielimy się naszą wiedzą i prowadzimy szkolenia z zakresu podatków dochodowych, VAT, podatków lokalnych, prowadzimy szkolenia przygotowawcze przed kontrolami podatkowymi, organizujemy warsztaty z zakresu rozliczania pomocy publicznej, w tym prowadzenia rozliczeń podatkowych w specjalnych strefach ekonomicznych.

Zazwyczaj z prośbą o przeprowadzenie szkolenia zgłaszają się do nas przedsiębiorcy, nie tylko nasi Klienci, aby przybliżyć daną tematykę osobom pracującym w firmie. Niejednokrotnie po przeprowadzeniu takiego szkolenia okazuje się, że firma potrzebuje dalszego wsparcia doradcy podatkowego.

Jesteśmy też zapraszani na wykłady w danej dziedzinie, na konferencje i szkolenia otwarte dla szerszej publiczności – płatne bądź bezpłatne. Chętnie w nich uczestniczymy, bo z jednej strony możemy zaprezentować swoje kompetencje, a z drugiej spotykamy się z kolejnymi realnymi problemami praktycznymi, które możemy pomóc rozwiązać i w ten sposób – pomóc naszym Klientom.

Wywiad przeprowadziły:  
Anna Stefańska, Angelika Tyfa



# INNOWACYJNE MODELE BIZNESOWE W MŚP



**Oksana Urbanskaya**  
ox.urbanska@gmail.com

Zarządzanie  
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny  
w Szczecinie, Wydział Ekonomiczny

Recenzent: dr hab. inż. Irena Łącka, prof. nadzw.

Wykorzystanie technologii modelowania biznesu w warunkach biznesowych w Polsce jest dziś obiecującym sposobem osiągnięcia zysku. Powstaje zatem pytanie: czy możliwe jest rozpoznanie i prezentacja wzorców innowacyjnych modeli biznesowych? Wysokie znaczenie problemu badawczego wynika z dwóch przesłanek. Pierwsza z nich jest rosnąca konkurencja połączona z dynamiczną sytuacją na rynkach lokalnym, krajowym i globalnym. Z kolei drugą jest wskazanie, że jedynie organizacje, które zbudują model biznesowy oparty na innowacji wartości oraz wyróżniają się na tle branży mogą osiągnąć sukces.

Przedmiotem badań są innowacje w modelach biznesowych. Natomiast celem badań jest rozpoznanie i prezentacja wzorców innowacyjnych modeli biznesowych w MŚP, które można zaproponować polskim podmiotom sektora MŚP, poszukującym odpowiedzi, jak zmienić stosowane modele biznesowe i działania operacyjne w reakcji na wyzwania gospodarki światowej i zmiany uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych działania współczesnych przedsiębiorstw. Cel ten stanowi główne zadanie badawcze, którego realizacja będzie wymagała osiągnięcia następujących celów szczegółowych:

- przedstawienie metodologii sposobów gromadzenia, przetwarzania i analizy danych empirycznych,
- scharakteryzowanie działalności wybranych przedsiębiorstw sektora MŚP,
- przeprowadzenie selektywnej analizy elementów struktury modeli biznesowych
- oraz określenie determinant prowadzenia innowacji w ich obrębie w ramach badanych firmach,
- zaproponowanie rekomendacji dotyczących wprowadzenia innowacji w modelu biznesowym,
- opracowanie pewnego wzorca praktycznej analizy i opisu modelu biznesowego w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Podstawą teoretyczną badań były prace naukowe autorów zagranicznych na temat modeli biznesowych i ich struktury – kanwa modelu biznesowego A. Osterwaldera i Y. Pigneur<sup>1</sup>, a także na temat znaczenia innowacji w modelach biznesowych opisanych przez A. Afuah jako innowacje strategiczne<sup>2</sup>. Badania teoretyczne pozwalają stwierdzić, że model biznesowy jest sposobem, w jaki firma tworzy wartość dla klientów i osiąga z niej zysk. Według A. Osterwaldera i Y. Pigneur model biznesowy przedstawia proste, ale również intuicyjne narzędzie do opisywania i łączenia różnych elementów w celu systematycznej oceny aktualnej pozycji firmy na rynku i tworzenia nowych alternatyw strategicznych<sup>3</sup>.

Tabela 1. Charakterystyka działalności wybranych przedsiębiorstw sektora MŚP

Kryterium	Organizacja			
	I	II	III	IV
Rodzaj prowadzonej działalności	Agencja Pracy	Organizator turystyki	Reklama, Marketing, IT	Konsulting gospodarczy
	Działalność usługowa			
Forma organizacyjno-prawna	Jednoosobowa działalność gospodarcza	Spółka z o.o.	Jednoosobowa działalność gospodarcza	Jednoosobowa działalność gospodarcza
Wielkość organizacji	Średnia	Mikro	Mikro	Mikro
RJR	149	6	2	1
	Rynek			
Zasięg oddziaływania organizacji	· lokalny · wojewódzki · zagraniczny	· krajowy · zagraniczny	· krajowy · zagraniczny	· krajowy
Liczba lat działalności	9	11	9	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Natomiast elementem kluczowym innowacji strategicznych jest ich siła wpływu na rynek. Tak więc A. Afuah uważa, że innowacje strategiczne można nazwać innowacjami, które zmieniają „zasady gry”, poprzez wydanie nowego produktu lub usługi, opanowanie nowych procesów biznesowych oraz zmianę pozycji strategicznej w stosunku do środowiska konkurencyjnego<sup>4</sup>.

## 2. IDENTYFIKACJA INNOWACJI W MODELACH BIZNESOWYCH W WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH SEKTORA MŚP - BADANIA WŁASNE

### 2.1. METODY SPOSOBÓW GROMADZENIA, PRZETWARZANIA I ANALIZY DANYCH EMPIRYCZNYCH

W celu przeanalizowania konkretnych bloków istniejącego modelu biznesu w firmie, a także określenia warunków i możliwości wprowadzenia innowacji w model biznesowy, w niniejszej pracy badawczej wykorzystano metodę studium przypadku z prowadzeniem bezpośrednich semi-strukturyzowanych wywiadów, z przygotowanymi wcześniej scenariuszami.

Bezpośrednie częściowo ustrukturyzowane wywiady przeprowadzone zostały w marcu 2018 roku z właścicielami w 4 różnych przedsiębiorstwach sektora MŚP w Szczecinie, określanymi według art. 2

załącznika do zalecenia Komisji Europejskiej 2003/361/WE<sup>5</sup>. MŚP zostali zidentyfikowani za pomocą określenia liczby pracowników, ponieważ literatura wskazuje, że w grupie MŚP wielkość organizacji można zdefiniować w zależności od liczby zatrudnionych. Do wywiadów zostali wybrane respondenci posiadający najszerszą wiedzę o firmie, ponieważ musieli odpowiadać na pytania dotyczące modelu biznesowego, strategii, innowacji oraz otoczenia organizacyjnego. Wszystkie wywiady trwały około godziny, podczas których autorka rozmawiała bezpośrednio z właścicielami badanych firm zadając im pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety oraz dyskutując na temat poruszanych kwestii.

Na potrzeby wywiadów skonstruowano kwestionariusz, który składał się z pytań podzielonych na bloki strukturalne. Najpierw blok pytań dla scharakteryzowania działalności badanych podmiotów; blok pytań związanych z opisem elementów modelu biznesowego: dostarczanie wartości, kanały dystrybucji, relacje z klientami, segmentacja klientów; a także blok pytań poświęconych analizie przesłanek i możliwości zastosowania innowacji w istniejący model biznesu.

### 2.2. CHARAKTERYSTYKA DZIAŁALNOŚCI WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA MŚP

Badane firmy w niniejszej pracy określone są jako anonimowe, ponieważ w tym badaniu znaczenie mają tylko działalność przedsiębiorstw na rynku i jakiej są one wielkości, która została określona na podstawie



Tabela 2. Wybrane elementy modelu biznesu w wybranych firmach sektora MŚP

I	II	III	IV
<b>Innowacje w BM</b>			
<b>Nowości i zmiany w BM – głównie dywersyfikacja usług w badanych firmach</b>			
Zmiana misji firmy: · kształcenie rynku pod względem etycznego i legalnego zatrudnienia pracowników z państw Europy Wschodniej; stworzenie nowych kanałów dystrybucji siły roboczej do Polski z Bangladeszu, Indii.	Firma opracowała własny "Modus Operandi" (w okresie podwyższonej sprzedaży, zatrudnieniu nowych pracowników), Zmiany w propozycji wartości: · ciągłe tworzenie nowych produktów w postaci nowego planu wycieczek, kolonii turystycznych; · firma przy wejściu na rynek utworzyła nowy nieoferowany wcześniej produkt: wycieczki do fabryki bombek choinkowych.	Zmiany: w propozycji wartości: stworzenie własnych modeli budowy kontentu, · własny model relacji z klientami: edukacja klientów o usługach budując tym samym zaufanie oraz popyt.	Zmiany w propozycji wartości: · wprowadzenie personalizowanych programów dla klienta, · świadczenie nowych usług (na potrzeb programów UE): dokumentacje aplikacyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Tabela 3. Determinanty innowacji w model biznesowy w wybranych firmach sektora MŚP

I	II	III	IV
<b>Determinanty innowacji w BM</b>			
<b>1. Strategia</b>			
bardzo elastyczna, dostosowana do zmian rynkowych, o zasięgu operacyjnym i taktycznym			
· otwarcie nowych rynków, · doskonałość operacyjna, · edukacja innych firm z zakresu etycznego zatrudniania.	· jest określona na 5 lat, · wysoka jakość usług, · elastyczne podejście ze względu na różny wiek firmy, · ograniczona zasięgiem działania w określonych ramach stałych.	· naśladowanie i adoptowanie, · dogonić i utrzymać tempo zmian innowacji w branży, · konkurencyjność cen w stosunku do wysokiej jakości świadczonych usług.	· etyczne, rzetelne dostarczanie wartości klientom, · dywersyfikacja świadczonych usług oraz bazy klientów, kanałów dystrybucji.
<b>2. Konkurenci</b>			
· agencje pracy o lokalnym i globalnym zasięgu	· biura podróży lokalne, krajowe · małe agencje sprzedające lokalnych organizatorów turystyki	· agencje branży IT, marketingu regionalne	· firmy konsultingowe sektora MŚP lokalne, regionalne
<b>3. Sytuacja rynkowa</b>			
każdy respondent uznaje za dynamiczną			
Wzrost liczby agencji pracy oraz popytu na ich usługi Bariery wejścia: · wiedza i doświadczenie, zmiana regulacji prawnych.	Bariery wejścia: · kosztowe, · doświadczenie i zdobyte grupy klientów.	Ciągły rozwój technologiczny, Bariery wejścia: · wiedza i doświadczenie, · wykazane portfolio, · podaż pracowników o odpowiednich do tej branży kompetencjach.	Bariery wejścia: · wiedza i doświadczenie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Rocznych Jednostek Roboczych według definicji MŚP Komisji Europejskiej<sup>6</sup>. Wyniki przeprowadzonych wywiadów z właścicielami 4 różnych firm sektora MŚP dają możliwość krótko scharakteryzować ich działalność (tabela 1):

### 2.3. SELEKTYWNA ANALIZA ELEMENTÓW STRUKTURY MODELI BIZNESU ORAZ OKREŚLENIE WARUNKÓW I MOŻLIWOŚCI WPROWADZENIA W NICH INNOWACJI

Pierwszym etapem określenia innowacji w modelach biznesowych badanych firm jest analiza struktury ich modeli biznesowych za pomocą wybranych bloków kanwy modelu biznesowego Osterwaldera ze względu na ich usługową działalność: segmentacja klientów, kluczowe czynności, propozycja wartości, relacje z klientami, kanały dystrybucji (tabela 2). Każde z badanych przedsiębiorstw rozumie istotę modelu biznesowego, ale nie posiada konkretnie opracowanego modelu biznesowego (BM) i podchodzi do niego w sposób intuicyjny, kładąc nacisk głównie na klientów i dostarczanie im wartości. Wynika to ze specyfiki świadczenia usług oraz wielkości firm i ich zasobów.

Drugim etapem określenia innowacji w modelach biznesowych jest zrozumienie czynników powodujących zmiany i nowości w modelach biznesowych badanych przedsiębiorstw w warunkach konkurencji rynkowej. Dla krótkiej analizy determinantów innowacji strategicznych wybrano określenie strategii firm, ich konkurentów oraz sytuacji rynkowej z punktu widzenia barier wejścia na rynek (tabela 3).

Ostatnim etapem analizy innowacji strategicznych w badanych przedsiębiorstwach jest bezpośrednio ustalenie zmian i nowości w modelach biznesowych w ciągu ostatnich kilka lat. Wyniki przeprowadzonych wywiadów potwierdzają tezy opisane w literaturze naukowej związanej z tematem badań, gdyż wszyscy respondenci uznają innowacje strategiczne jako kluczowe dla działalności usługowej oraz rozpatrują innowacje w modelach biznesowych jako element dostarczania wartości klientom w sposób adoptowany bądź zupełnie nowy (tabela 4). Ponadto, badane firmy mają otwarte podejście do innowacji i elastycznie dopasowują swój model biznesowy do nowych warunków gospodarczych, a także uznają duży wpływ technologii cyfrowych na prowadzenie biznesu oraz inwestują w nie zasoby finansowe.



## PODSUMOWANIE BADAŃ ORAZ PRAKTYCZNE IMPLIKACJE TWORZENIA NOWYCH MODELI BIZNESU

Badania teoretyczne i empiryczne umożliwiły przygotowanie rekomendacji dotyczących wprowadzenia innowacji w modelu biznesowym na potrzeby małych i średnich przedsiębiorstw oraz opracowanie wzorca praktycznej analizy porównawczej i opisu modelu biznesu w firmach usługowych sektora MŚP, co stwarza możliwość zaprojektować przyszłość w różny sposób, a także szybko dostosowywać się do zmian w otoczeniu i potrzebach klientów. W tym celu powinni przeprowadzić:

- **analizę modelu biznesowego** - ocena wizji i otoczenia. Aby to zrobić, można użyć dobrze znanych narzędzi takich jak: analiza PEST (analiza makrootoczenia), analiza SWOT, strategia błękitnego oceanu (analiza i ocena);
- **wygenerowanie innowacji** - po pierwsze, trzeba wybrać jako obszar wprowadzania zmian („epicentrum innowacji”) dowolny z bloków kanwy modelu biznesowego A. Osterwaldera i opracować alternatywy pomysłów: np. alternatywne zaspokajanie istniejących potrzeb klientów. Po drugie, stworzyć scenariusze „Co, jeśli ...”: „Co, jeśli opracujemy nową propozycję wartości dla potrzeb, które wcześniej nie istniały?”. „Co, jeśli stworzymy wspólny produkt z naszym konkurentem?” i tak dalej;
- **sprawdzanie modelu** - kontrola polega na ocenie ryzyka zewnętrznego i wewnętrznego. Aby to zrobić, można użyć pewnego wzorca, testując go w rzeczywistych warunkach rynkowych, co pozwoli sprawdzić ryzyko możliwego niepowodzenia we wczesnych etapach, aby można było szybciej osiągnąć sukces;
- **wdrożenie nowego modelu biznesowego** - być może będzie to wymagało nowego zespołu z nowymi umiejętnościami myślenia i zarządzania. Opracowywanie nowego modelu biznesowego wymaga wizualizowania wszystkich działań - myślenie wizualne (obrazami), rysunki są nowym rodzajem pisma, pomagają lepiej zrozumieć siebie nawzajem i przedmiot dyskusji.

Opis i analiza modeli biznesowych według wybranych elementów kanwy A. Osterwaldera w 4 wybranych przedsiębiorstwach sektora MŚP, prowadzących działalność usługową w Szczecinie, pomogły zidentyfikować zmiany i nowości w modelu biznesowym w ciągu ostatnich kilku lat, określanych w literaturze naukowej jako innowacje strategiczne, innowacje wartości w modelu biznesowym.

Badane przedsiębiorstwa nie posiadają opracowanego modelu biznesowego i konkretnych strategii działania, lecz dopasowują je w sposób intuicyjny do dynamicznej sytuacji rynkowej. Uwzględniając specyfikę świadczenia usług, zidentyfikowano 2 główne elementy zapewniające przewagę konkurencyjną firmom: relacje z klientami i dostarczenie dla nich wartości. Pozwala to wnioskować, iż badane MŚP świadczące usługi muszą koncentrować się na innowacjach przede wszystkim w wymienionych elementach. W badanych firmach innowacje strategiczne w swojej branży działalności mają charakter raczej stopniowy niż radykalny w połączeniu z podejściem tradycyjnym - dywersyfikacją świadczonych usług. Przełomem w tym przypadku jest innowacyjne

podejście badanych firm do oferowania analogicznych usług na już istniejącym rynku, a nie chęć omijania konkurentów.

Opiekun pracy:  
dr hab. inż. Irena Łącka, prof. nadzw.  
Recenzenci:  
dr inż. Anna Sworowska, dr Artur Wilczyński

Przypisy:  
1 Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Models and their Elements, International Workshop on Business Models, Lausanne 2002*, [http://www.hec.unil.ch/aosterwa/Documents/workshop/Osterwalder\\_Pigneur.pdf](http://www.hec.unil.ch/aosterwa/Documents/workshop/Osterwalder_Pigneur.pdf), 24.03.18.  
2 Afuah A., *Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive*, the Taylor & Francis e-Library, 2009, <https://gpreview.kingborn.net/313000/ecf599a5986524f30ae07a4b5755219ad.pdf>, 05.03.2018.  
3 Osterwalder A., Pigneur Y.: *Business Models ...*, poz. cyt., 24.03.18.  
4 Afuah A., *Strategic Innovation ...*, poz. cyt., 05.03.2018.  
5 <http://www.parp.gov.pl/files/74/87/1155.pdf>, 03.03.2018.  
6 Ibidem.

Tabela 4. Innowacje w modelu biznesu w wybranych firmach sektora MŚP

I	II	III	IV
Wybrane elementy BM			
1. Segmentacja klientów			
B2B Firmowy (MŚP i duże przedsiębiorstwa) - firmy produkcyjne.	B2B, B2C Indywidualny; Firmowy - klient grupowy, łatwo dostępny o różnych dochodach.	B2B, B2C Indywidualny; Firmowy (MŚP)	B2B sektor publiczny jednostki samorządu terytorialne, instytucjonalne; Firmowy
2. Kluczowe czynności			
Leasing, outsourcing pracowników.	Imprezy ogólnopolskie, wyjazdy grupowe, szkolne niskobudżetowe, średniobudżetowe dla firm.	Tworzenie grafiki, rozwiązań internetowych, marketingowych.	Opinie o innowacyjności, opracowanie programów strategicznych.
3. Propozycja wartości			
Rekrutacja i zatrudnianie wykwalifikowanych, zmotywowanych pracowników z Europy Wschodniej z gwarancją etyki, bezpieczeństwa współpracy, a także z pełnym zapewnieniem przez swoją stronę spraw formalnych.	Oferowanie indywidualnych pakiety wycieczek szkolnych, wyjazdów firmowych, obozów i kolonii letnich, a także organizacja imprez okolicznościowych według potrzeb i gustów klientów.	Edukacja klientów o dostarczanych usługach. Dostarczanie rozwiązań internetowych oraz najwyższej jakości wsparcia w zarządzaniu IT, oferowanie usług w systemie leasingowym, konkurencyjność cen w stosunku do wysokiej jakości świadczonych usług.	Świadczenie wysokiej jakości usługi doradztwa gospodarczego z wieloletnim doświadczeniem i odpowiednim dostosowywaniem cen dla poszczególnych klientów.
4. Relacje z klientami			
Stanowi kluczowy element modelu dla badanych przedsiębiorstw ze względu na usługowy charakter działalności; nacisk na kreowanie zaufanych, pozytywnych relacji z klientami, firma III nie skupia się na klientach stałych.			
5. Kanały dystrybucji			
Biuro fizyczne, marketing szeptany, social media, reklama, strona internetowa.			
Zagraniczni dystrybutorzy siły roboczej, alians strategiczny z inną agencją pracy.			Alians strategiczny z agencjami konsultingowymi, marketing szeptany, „wirtualna rzeczywistość”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

# CZECH REPUBLIC

# SLOVAKIA



**Klaudia Dobosiewicz**  
dobosiewicz.klaudia@gmail.com

Financial Engineering  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Recenzent: dr Marcin Bartkowiak

## AND IT ALL STARTED IN 1993...

The decision of connecting the nations of Czechs and Slovaks after the World War I was strongly influenced by the concept of Magyarization and it had lasted for 75 years going through the WWII and the communist takeover.

There are several reasons that have been discussed over years why Czechoslovakia got dissolved. One of them was the fight for authority between two politicians – Václav Klaus and Vladimír Mečiar, who preferred to rule smaller countries on their own than to share the power. On the other hand, there were serious conflicts in public opinion. In the history of these two nations, there have always been Czechs considered as the ones that move Slovaks aside from the power and economy, same as Czechs were fed up with giving money to their poor neighbors. Other issue, which came from the growing nationalist tensions among people, was so called “the dash conflict”: Czechs insisted on keeping the name “Czechoslovakia” unchanged while Slovaks proposed to introduce the name written with the dash as “Czecho-Slovakia”, which underlined the federation aspect of the country. The Czech population opposed to this idea regarding this move as a first step to separate the country. It caused the fact that as of March 1990 both names were official – first in the Czech part of the country, second in the Slovak one. The conflict showed the differences in the attitude to the commonwealth of Czechs and Slovaks and led to the dissolution in 1993<sup>1</sup>.

## SLOVAKIA AND THE CZECH REPUBLIC ON THE WAY TO THE EUROPEAN UNION

In 1993 Slovakia suffered more from the break-up of Czechoslovakia than the Czech Republic did, and the transformation to a free market economy took longer than in the other former CMEA (i.e. *the Council for Mutual Economic Assistance*) countries. In the 1990s, Slovakia was considered as a corrupt country with the Prime Minister Vladimír Mečiar, who had a negative opinion in the European media and was not conducive to foreign investments and integration with the West.

In 1998 Mikuláš Dzurinda was appointed as a Prime Minister and during his term of office the government took first steps to join the European Union and the NATO. The unemployment rate reached a record of 19.2% in 2001, which was caused by limiting over-employment and the bankruptcy of unprofitable workplaces. Establishment of a flat tax, reduction of labor costs and reduction of social expenses did not bring Dzurinda political popularity. The economic reforms and high unemployment contributed to his defeat in the 2006 parliamentary elections. Fortunately, introduction of the reforms had a positive impact on the acceptance of the country joining the European Union in 2004. In 2009, after meeting the convergence criteria, Slovakia adopted the Euro<sup>2</sup>.

The Czech economy is considered one of the most stable of all post-socialist states. Since the dissolution of Czechoslovakia, several economic and structural reforms have been introduced in the country. Moreover, a program of state finances, the privatization and restructuring of state-owned enterprises has been implemented<sup>3</sup>. The recession in the economy in mid-1999 was slowly replaced by the economic recovery, mainly due

to increase in exports to Germany and other EU countries. During this period the volume of domestic and foreign investments also increased significantly. The introduced reforms led to economic development, price stabilization and higher employment. Like other candidate countries to the European Union, the Czech Republic had to adjust its rights according to the recommendations, which stabilized its economic development in the long-term. The Czech Republic became a member of the EU in 2004 the same time as Slovakia but has never really considered entering the Euro zone<sup>4</sup>.

## COUNTRIES PERFORMANCE – ECONOMIC INDICATORS ANALYSIS

The analysis of main economic indicators has been implemented to measure the difference in the pace of development and economic condition. The following indicators were considered: GDP per capita, unemployment rate, general government deficit and debt, current account balance, long-term interest rate, inflation and household disposable income. The period of analysis could vary as a result of availability of the data, however the research mainly focuses on the introduction of the European currency in Slovakia in 2009 and the period until 2017. The data come from OECD 2018 database<sup>5</sup>.

The lines on chart 1 represent the change of the GDP per capita (in USD) of the Czech Republic, Slovakia, EU28 and the Euro area 19 (including 19 countries). There is a general tendency of growth in all those four areas. In 1993, after Czechoslovakia collapsed, GDP per capita in the Czech Republic was almost twice as big as Slovak GDP. The differences in nominal value between these two countries seem to be greater in 1993-2009 than after Euro introduction. The GDP per capita in Slovakia

grew almost 326%, while in the Czech Republic the level of growth was about 201%, what is an indicator of rapid improvement. Starting from the worse position in 1993, Slovaks developed their economy far more efficiently than the Czech Republic and they are likely to reach the GDP level of Czechs in a close future. The evident breakdown happened in 2009 caused by the subprime crisis and deepened in case of Slovakia as it overlapped with the entry to the Euro zone.

In terms of the dynamics of growth, Slovakia is one of the fastest developing countries among all EU members. It achieved an average pace of growth of 6.3% y/y, while the Czech Republic developed 4.7% on average. According to Deloitte report, the growth of its GDP in 2018 could even slow down to 2.2%<sup>6</sup>.

The unemployment has been a problem for Slovakia since the beginning of transformation, but it has been continuously decreasing (chart 2). In 2017 the unemployment rate of Slovakia fell to 8.13%, almost reaching the level of the average in the EU. On the other hand, in 2017 the unemployment rate of the Czech Republic was the lowest among all the EU members – 2.89%, so it proves how efficient this country is in terms of the labor force use. Unfortunately, it also has its drawback – the country struggles with insufficient number of workers.

The growth in household disposable income is a positive sign of the improvement, because the purchase power related to consumption expenses speeds up the economy. It indicates the expenditures and savings, thus it is a good indicator of the money disposal in particular countries. Slovakia experienced the highest growth of the household disposable income of about 22% in 1996, but the dynamics were continuously decreasing to reach the level of almost -5% in 1999. The growth of disposable income was fluctuating till 2009 when the positive correlation with other European countries started to have an impact. Due

to the recession, in 2010-2013 almost all of the growth indicators were negative, but the situation improved and in 2014-2015 the household disposable income started to grow again.

Current account balance indicates the balance between export and import of a particular country. Ever since the Czech Republic and Slovakia became members of the EU, there has been an upward sloping tendency in the current account balance. The Czech Republic's dynamics in growth to the positive values has been stable in comparison to Slovakia's, which experienced fluctuations. The chart 3 indicates that in 2009-2010 both countries noted the decrease in the trade balance as the recession came, so it is hard to consider the impact of the Euro introduction on the current account balance. Positive balance in Slovakia lasted for 3 years, but in 2016 the level lowered below the 0-line to -0.7% of GDP. Meanwhile the Czech Republic has been achieving positive results since 2014 and in 2016 the surplus had a value of 1.1% of GDP.

## WHICH ONE IS A WINNER?

There are some economic conclusions that are noticeable basing on the research of other indices. The table 1 shows the changes after 2009 in comparison to 2017. The areas where Slovakia wins over the Czech Republic are:

- Growth of 38% of the GDP per capita, about 6 p.p. more than the Czech Republic.
- Continuous decrease of unemployment: especially in 2015 – 2017 by almost 3.5%. Still, the unemployment rate is not so low to cause a serious problem with labor force (as it happens in the Czech Republic).
- The growth of household disposable income increased by 1.5 p.p., while in the Czech Republic it was 0.4 p.p.
- Slovakia managed to have a lower CPI.

There are also areas where the Czech Republic performed better, which can indicate the advantages of remaining of the national currency. The following reasons are:

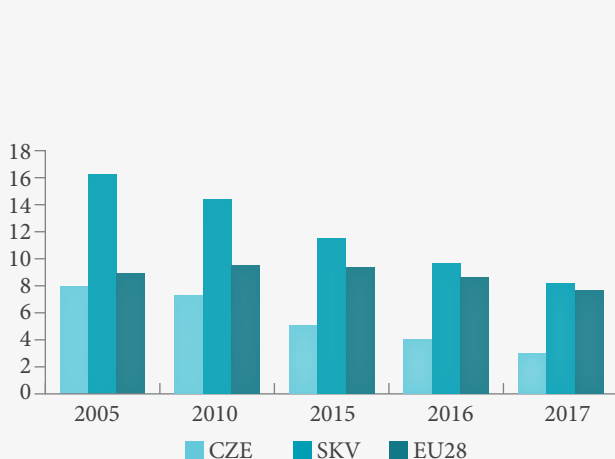
- The nominal value of GDP per capita was still greater in 2017 than in Slovakia by about 15%.
- Deficit has decreased by 7.0 p.p. of GDP, while Slovakia's decreased less, by 6.8 p.p.
- Public debt had a value of 44.01% of GDP (in 2017), which was an increase of 3.0 p.p. comparing to 2009. Slovakia has experienced the growth of 17.5 p.p. and reached the level of 59.98% of GDP (in 2016).

Positive account balance is a good sign for the Czech Republic (over 1% of GDP)

Regarding the results of the research, it could be concluded that, firstly, the introduction of the Euro currency gives the opportunity to develop faster, influencing export because of lower transaction costs and price transparency. Slovakia, despite the worse economic position in 1993, has been catching up with the Czech Republic and is being close to achieve the same level of the GDP per capita. Once the Euro is introduced, the country becomes strongly dependent on the other EA countries, so the fiscal and monetary policy on the national level could not be so effective anymore. Moreover, if the country becomes a member of the Euro area during a crisis or recession period, it is difficult to judge which factors caused the distress.

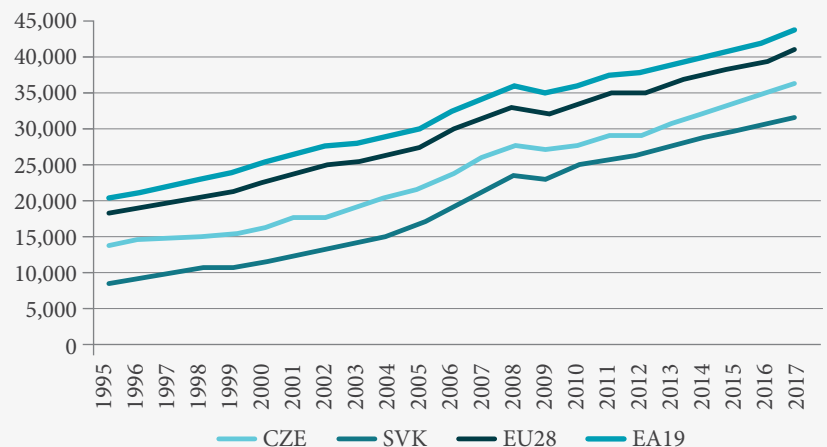
Most of the indices showed that the recession was experienced in better way in the Czech Republic, because the dynamics of changes were not so rapid. Other measures showed that Slovakia, apart from a greater fall, recovered quicker than the Czech Republic. Because of these reasons, it is difficult to judge how influential the introduction of the Euro to Slovakia was.

Chart 2. Unemployment rate (% of labor force) in 2005-2017



Source: Own elaboration based on OECD 2018 database.

Chart 1. GDP per capita in 1995-2017 (in USD)



Source: Own elaboration based on OECD 2018 database.



## CONCLUSION

Entering the Euro zone brings many opportunities and chances of development. As it is stated by the European Commission<sup>7</sup>, it gives the following advantages:

- More choice and stable prices for consumers and citizens
- Greater security and more opportunities for businesses and markets
- Improved economic stability and growth
- More integrated financial markets
- A stronger presence of the EU in the global economy
- A tangible sign of a European identity.

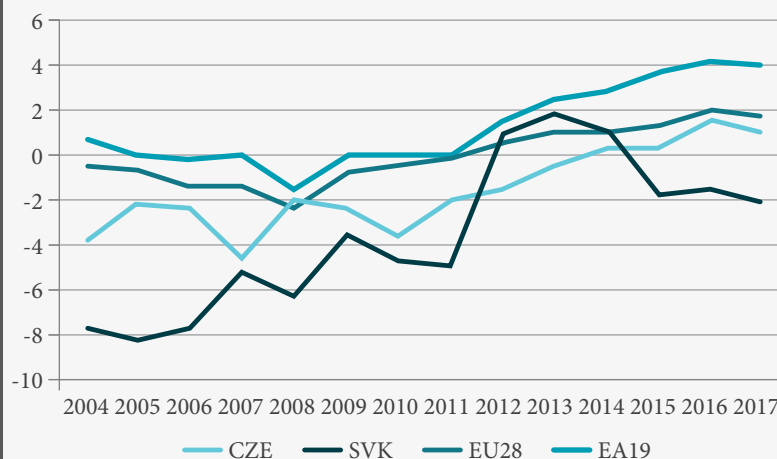
There is a general satisfaction among the Slovak public opinion, nevertheless some can argue that adaptation of the Euro caused damage to the economy. One of the main arguments is that as a result of the great crisis, Slovakia has been paying debts of other member countries, what also influences the public deficit and debt of the country. Being a part of the Euro area caused the problem of the complete dependence on others, what has been observed since 2009 in terms of inflation and the long-term interest rate level<sup>8</sup>.

Since the beginning of the century, Slovakia has taken a lot of effort to fulfill the convergence criteria<sup>9</sup>, while the Czech Republic has not treated it as a priority. One excuse of the Czech Republic was that the country wants to be more prepared as it comes to face the change of currency. The decision has been postponed for years and will not be made in the following ones.

The Czech Republic has always been economically stronger than Slovakia. Obvious fact is Slovakia achieved better GDP growth and development, but there are still areas in which the Czech Republic has better performance. First one is the stability. Having its own currency, the Czech Republic does not depend so much on the condition of the other EA members' economies. The public deficit did not exist in 2017 and the government debt appeared to be on a safe level.

The analysis of the main economic indicators showed that having a national currency can be beneficial in terms of the country's stability. Being a part of the EA19 widens the European identity, but also conditions the member country by the other members' performance. The integrity of the European Union is one of its fundamentals, but why should one suffer so other could benefit? On the other hand, it is regarded that the Euro adoption gives the country opportunity to grow and develop, especially due to the lower

Chart 3. Current Account Balance 2004-2017 (in % of GDP)



Source: Own elaboration based on OECD 2018 database.

Table 1. Comparison of changes between the Czech Republic and Slovakia in 2009-2017

	The Czech Republic		Slovakia		The Czech Republic	Slovakia
	2009	2017	2009	2017	Changes	
GDP per capita (in USD)	27 469,27	36 350,10	22 921,66	31 625,21	32%	38%
Unemployment rate (%)	6,66	2,89	12,02	8,31	-3,8	-3,9
General Government Deficit (% of GDP)	-5,45	1,60	-7,80	-1,04	7,0	6,8
General Government Debt (% of GDP)	41,01	44,01	42,46	59,98*	3,0	17,5
Current Account Balance (% of GDP)	-2,27	1,08	-3,48	-2,11	3,3	1,4
Long-term interest rate (%)	4,84	0,98	4,71	0,92	-3,9	-3,8
Inflation (CPI - % growth)	1,02	2,45	1,62	1,31	1,4	-0,3
Household Disposable Income (% growth)	2,35	2,73*	1,40	2,88*	0,4	1,5

Source: Own elaboration based on OECD 2018 database (\* - no available data for 2017, the latest available data as of 2016)

costs connected with export and overall trade, so why has the Czech Republic been achieving better results of the trade balance than Slovakia for last three years?

To sum up, there are different opinions if Slovakia made a mistake to introduce the European currency. Facing the current problems of the European Monetary Union, in the long-term it could turn out it was a bad decision, however Slovakia benefited from entering the union. Both countries chose different ways of development: Slovakia started to be a complete European Union member trying to catch up other Western countries, while the Czech Republic chose the path of the self-control of the monetary policy. They both have grown since 1993, having started to be comparable in terms of economy apart from different currencies. For now, 25 years

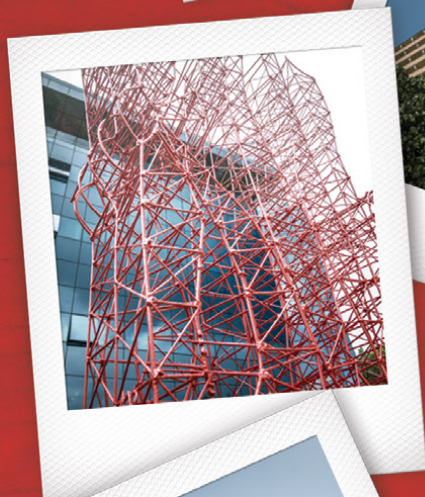
has not been enough for Slovakia to win a race with the Czech Republic.

Endnotes:

1. JACIŇSKI K., *Dlaczego Czechosłowacja się rozpadła*, 2012, <http://ciekawostkikhistoryczne.pl/2012/05/29/dlaczego-czechoslowacja-sie-rozpadla/>, 08.08.2018.
2. The World Factbook: Europe – Slovakia, 2018, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/lo.html>, 08.08.2018.
3. KLAUS V., *The Economic Transformation of the Czech Republic: Challenges Faced and Lessons Learned*, 2006, "Economic Development Bulletin" No. 6.
4. SVIHLIKOVA I., *Transformation of the Czech Republic*, 2014, <https://www.transform-network.net/en/blog/article/transformation-of-the-czech-republic/>, 08.08.2018.
5. <https://data.oecd.org/>, 08.08.2018.
6. *Czech Economic Outlook for 2018. Controlled Slowdown*, 2017, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/deloitte-analytics/Czech-Economic-Outlook-for-2018.pdf>, 08.08.2018.
7. EUROPEAN COUNCIL, *The benefits of the Euro*, 2018, [https://ec.europa.eu/info/about-european-union/euro/benefits-euro\\_en](https://ec.europa.eu/info/about-european-union/euro/benefits-euro_en), 08.08.2018.
8. DRACHAL K., *The Costs and benefits of Euro adoption in Slovakia*, 2012, [http://cejsch.icm.edu.pl/cejsch/element/bwmeta1.element.hdl\\_11089\\_2405c/Krzysztof\\_Drachal-THE\\_COSTS\\_AND\\_BENEFITS\\_OF\\_EURO\\_ADOPTI\\_ON\\_IN\\_SLOVAKIA.pdf](http://cejsch.icm.edu.pl/cejsch/element/bwmeta1.element.hdl_11089_2405c/Krzysztof_Drachal-THE_COSTS_AND_BENEFITS_OF_EURO_ADOPTI_ON_IN_SLOVAKIA.pdf), 08.08.2018.
9. EUROPEAN COUNCIL, *Convergence criteria for joining*, 2018, [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/euro-area/enlargement-euro-area/convergence-criteria-joining\\_en/](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/euro-area/enlargement-euro-area/convergence-criteria-joining_en/), 08.08.2018.



UWOLNIJ UMYSŁ



Zobacz,  
co u nas słycać!

Szukaj nas na Instagramie,  
oglądaj InstaStories  
i snapshoty z życia UŁ

➔ @uniwersytet\_lodzki



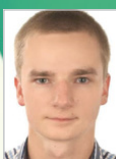
UNIWERSYTET  
ŁÓDZKI

➔ [www.uni.lodz.pl](http://www.uni.lodz.pl)



# CZY FUTBOL SIĘ OPŁACA?

## PIŁKA NOŻNA Z FINANSOWEGO PUNKTU WIDZENIA



**Adam Barcikowski**

*Finanse i Rachunkowość*

*Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania*

*Recenzent: dr Agnieszka Skoczylas-Tworek*

### CZY PROWADZENIE PRZEDSIĘBIORSTW PIŁKARSKICH SIĘ OPŁACA?

Studenci kierunków ekonomicznych w ramach procesu kształcenia pozyskują wiedzę, jak funkcjonuje przedsiębiorstwo i jak je prowadzić. Ważne dla tej umiejętności jest poznanie celów, które przyświecają przedsiębiorcom. Każdy z nich powie, iż istotne dla jego firmy są maksymalizacja zysku czy uzyskanie przewagi konkurencyjnej na danym rynku. Nieco inaczej sytuacja wygląda w środowisku sportowym. Rozwój komercjalizacji spowodował, że sport, dotychczas kojarzony jedynie z rozrywką, od teraz traktowany jest jako biznes. Wobec tego kluby sportowe dążą do tego, aby funkcjonować jako przedsiębiorstwa, móc podążać za wymaganiami stawianymi przez świat piłki nożnej i dalej rywalizować o najważniejsze trofea. Ich zadaniem jest przede wszystkim osiągać jak najlepsze wyniki sportowe, czyli dominować

na „podwórku krajowym” oraz wygrywać międzynarodowe puchary – a zatem uzyskać przewagę nad konkurentami. Dodatkowo przyświeca im cel ekonomiczny, który rozumiany jest przez maksymalizację przychodów generowanych przez instytucję piłkarską<sup>1</sup>. Jednak zadania przedsiębiorstw piłkarskich są bardziej zróżnicowane od, na przykład, firm produkcyjnych. Wieloletni członek zarządu FC Bayern Monachium AG (*Aktiengesellschaft – spółka akcyjna*) Karl Hopfner określił cele nowoczesnego przedsiębiorstwa piłkarskiego, do których zaliczył: sukces sportowy, zachowanie płynności finansowej, pozytywny zwrot z kapitału oraz dbanie o atrakcyjność i tożsamość klubu<sup>2</sup>. Założenia te są ze sobą w różnym stopniu powiązane i ich jednoczesne osiągnięcie może być trudne.



Wstępną ocenę opłacalności, czy mówiąc bardziej fachowym językiem, rentowności typowych spółek można przeprowadzić choćby przy użyciu wskaźników finansowych. Jeżeli firma generuje zyski i odnotowuje nadwyżkę finansową, to wówczas można uznać prowadzenie takiej działalności jako uzasadnione. Wysoce rozwinięte przedsiębiorstwa piłkarskie są w stanie generować wielomilionowe przychody przekraczające 600 milionów euro na sezon. Manchester United czy Real Madryt to najlepsze przykłady klubów, które sukcesy sportowe wykorzystują do bicia kolejnych rekordów finansowych. Umożliwia im to wysoka wycena ich marek - kojarzona z rozpoznawalnością - co sprzyja zawieraniu lukratywnych kontraktów sponsorskich. Takim przykładem jest Manchester United i jego współpraca z firmą Adidas, która to przelewa rocznie 75 milionów funtów na konto angielskiej drużyny<sup>3</sup>. Niestety, wysokim przychodom często towarzyszą jeszcze wyższe koszty prowadzenia działalności sportowej, stąd zdecydowana większość instytucji piłkarskich posiada długi, a wyżej wymienione przedsiębiorstwa sportowe są jednymi z najbardziej zadłużonych.

Niska rentowność klubów piłkarskich dotyczy także polskich zespołów. Rodzime przedsiębiorstwa sportowe podążają za światowym trendem wzrostu przychodów, jednak nie wpływa to znacząco na poprawę ich kondycji finansowej. W sezonie 2016/2017 jedynie 7 na 16 klubów Ekstraklasy wygenerowało zysk netto, a średnia rentowność netto dla całej grupy wynosi -1,63%<sup>4</sup>. Wynik ten nie napawa optymizmem, aczkolwiek można dostrzec poprawę, jeśli zestawimy go z wynikiem w roku 2013. Wówczas tylko 3 na 16 klubów odnotowały zysk netto, gdzie średnia wartość wskaźnika rentowności netto wyniosła blisko -31%<sup>5</sup>.

Można upatrywać kilka powodów trudnej sytuacji finansowej polskich klubów piłkarskich. Źródła finansowania rodzimych instytucji sportowych nie są tak dobrze wykorzystane, jak u ich zachodnioeuropejskich odpowiedników, gdyż kontrakty ze sponsorami są zdecydowanie mniej atrakcyjne. Trudno podejrzewać, żeby kiedykolwiek polski klub podpisał umowę sponsorską na kwotę 75 milionów funtów, bowiem na jej wysokość ma wpływ atrakcyjność rozgrywek, bezpieczeństwo na stadionach, rozpoznawalność w Europie i na świecie czy sukcesy na arenie międzynarodowej. Ponadto, wiele klubów piłkarskich nie posiada własnych stadionów, które stanowią podstawowe źródła czerpania przychodów – problem ten dotyczy także wielu zagranicznych instytucji piłkarskich. Rekordowe przychody Manchesteru United czy Realu Madryt wynikają także z posiadania stadionu na wyłączność. Kolejnym powodem niestabilności finansowej przedsiębiorstw piłkarskich jest jej uzależnienie od wyników sportowych. Dobrym przykładem jest Legia

Warszawa. Drużyna ze stolicy dzięki występom w rozgrywkach Ligi Mistrzów UEFA w sezonie 2016/2017 osiągnęła rekordowe dla polskich zespołów przychody przekraczające 200 milionów złotych, generując przy tym zysk netto na poziomie 63 milionów złotych. To pozwoliło znacząco poprawić sytuację finansową klubu oraz spłacić częściowe zadłużenie. Wzrostowi przychodów towarzyszył oczywiście wzrost kosztów, choćby z tytułu zatrudnienia nowych zawodników z rekordowo wysokimi kontraktami. Niestety, kolejny sezon nie był dla Legii tak udany, bowiem nie udało się jej zakwalifikować do europejskich pucharów. Może to mieć olbrzymi wpływ na pogorszenie jej sytuacji finansowej. Potwierdza to dodatkowo fakt, iż nawet w przypadku występów tego klubu w Lidze Europy w poprzednich sezonach, przedsiębiorstwo piłkarskie odnotowywało straty finansowe.

## CZY POSIADANIE KLUBU PIŁKARSKIEGO SIĘ OPLACA?

Skoro poddano w wątpliwość opłacalność prowadzenia przedsiębiorstwa piłkarskiego, to odpowiedź na pytanie, czy warto być właścicielem takiego klubu, wydaje się być oczywista. Należy przyznać rację temu, kto uargumentuje swoją opinią milionowymi stratami. Jednak w świecie piłki nożnej najwłaściwszą odpowiedzią na tego typu wątpliwości stanowi pewien kolokwializm: „punkt widzenia zależy od punktu siedzenia”. Co to znaczy?

Oprócz kapitału w postaci zasobów pieniężnych, ważnym, o ile nie najważniejszym elementem sukcesu każdego klubu piłkarskiego są jego kibice. To oni dopingują piłkarzy swoimi okrzykami na trybunach. Przyczyniają się do wzrostu przychodów poprzez kupno karnetów czy gadżetów klubowych. Najzagorzalsi kibice wspierają swoich ulubieńców na dobre i na złe, przy czym identyfikują się z daną drużyną. O ich znaczącym wpływie na kluby piłkarskie przypomina chociażby wydarzenie sprzed kilkunastu lat, kiedy to włoscy kibice AS Romy dzięki swoim protestom przyczynili się do odejścia z władz klubu jednego ze współwłaścicieli wyżej wymienionego przedsiębiorstwa<sup>6</sup>.

Z siły mocy sprawczej kibiców zdawał sobie sprawę również Silvio Berlusconi, były premier Włoch. W 1986 roku zdecydował się on na kupno włoskiego klubu A.C. Milan. Berlusconi wyciągnął zgrupowanie z kryzysu sportowego i finansowego. Z biegiem czasu klub zaczął z powrotem przynosić milionowe straty, ale właściciel przedsiębiorstwa piłkarskiego był gotów je pokrywać. Ważniejsze stawały się korzyści z tytułu posiadania klubu. Zasłużony polityk wielokrotnie

wspominał, iż hotel premiera uzyskał dzięki głosom kibiców jego drużyny. W kwietniu 2017 roku Silvio Berlusconi sprzedał klub – nowym właścicielem A.C. Milan został Chińczyk Li Yonghong. Wiosną 2018 roku partia Berlusconiego nie uzyskała zadowalających wyników w wyborach krajowych. Rzekomo kibice włoskiego zespołu nie mogli wybaczyć politykowi transakcji, przez co mieli oni powstrzymać się od głosowania na byłego właściciela siedmiokrotnego zdobywcy pucharu Ligi Mistrzów<sup>7</sup>.

Wydawało się, że nowy właściciel klubu zainspirował się historią swojego poprzednika. Zapewne celem tej transakcji było przysporzenie korzyści interesom prowadzonym w Chinach, gdyż w tamtejszym kraju A.C. Milan jest jedną z najbardziej popularnych drużyn piłkarskich. Niestety, przedsiębiorca z Dalekiego Wschodu miał problem już z samym przejęciem włoskiego przedsiębiorstwa sportowego z powodu niewystarczających zasobów finansowych i wobec tego zadłużył się u przedstawicieli funduszu inwestycyjnego Elliot, który to dług miał spłacić w ciągu półtora roku. Latem 2018 roku okazało się, że chiński biznesmen nie pokryje swojego zobowiązania, a zatem wyżej wspomniany fundusz stał się kolejnym już właścicielem utytułowanego zespołu. Właściciel z Chin przeliczył się wierząc, że spłaci swój dług z zysków, które wygeneruje nowy klub. Gdyby był w stanie kontynuować działalność sportową włoskiego przedsiębiorstwa, z pewnością przyniosłoby to zyski interesom prowadzonym w Chinach dzięki zakupowi jego produktów lub usług przez chińskich kibiców.

Powyższe przypadki pokazują, iż posiadanie klubu piłkarskiego może być korzystne dla jego właścicieli. Należy jednak pamiętać, iż przedsiębiorstwa sportowe są często nierentowne, przynoszą straty, a zatem powinno pojawić się pytanie: „czy benefity płynące z tytułowania się prezydentem klubu są dla mnie istotniejsze od strat finansowych ponoszonych przez moje przedsiębiorstwo?” Silvio Berlusconi był gotowy na taki obrót spraw. Chiński przedsiębiorca – niekoniecznie.

## CZY TRANSFERY PIŁKARZY SIĘ OPLACAJĄ?

Dawniej drużyny piłkarskie opierały swoje „jedenastki”, czyli podstawowy skład zespołu, na wychowankach. Wraz z upływem czasu i wkraczaniem pieniądza do świata piłki zaczęła się migracja zawodników między klubami. Takie migracje, zwane potocznie transferami piłkarzy, są przeprowadzane za milionowe kwoty, zatem oddziałują one na stan finansów przedsiębiorstw sportowych i na pozycje w sprawozdaniach finansowych. W bilansie karty zawodników przedstawiane są w pozycji wartości niematerialne

i prawne. Podlegają one amortyzacji przez okres obowiązywania umowy między klubem a sportowcem. Aby klub mógł zyskać na sprzedaży swojego piłkarza, nie musi sprzedać go drożej niż zapłacił przy jego zakupie (choć oczywiście jest to sytuacja pożądana). Wystarczy, że klub otrzyma więcej pieniędzy, niż wynosi aktualna wartość umorzeniowa danego zawodnika. Opłaty transferowe rzadko są dokonywane w całości, często rozbija się je na raty, wtedy stanowią one należności bądź zobowiązania z tytułu transferów. Takie operacje mają również przełożenie na rachunek przepływów pieniężnych, w którym działania te będą przedstawione jako wpływy/wydatki z tytułu zbycia/nabycia praw do kart zawodniczych sportowców. Sprawozdanie finansowe zawiera także rachunek zysków i strat. Tam koszt utrzymania zawodników znajdzie odzwierciedlenie w pozycjach amortyzacji oraz wynagrodzeń. Migracje piłkarzy są dozwolone w okresach zwanych oknami transferowymi. Zmiany przynależności klubowej są możliwe na czas określony (wypożyczenie) bądź stały (transfer definitywny). Kontrakty piłkarzy mają w przeważającej części charakter umów o pracę, zatem w przypadku odejścia zawodnika do innego zespołu na określony czas obecny pracodawca udziela mu z tego tytułu bezpłatnego urlopu<sup>8</sup>.

Każdy zespół chce posiadać w swojej kadrze najlepszych zawodników. Obecnie koszt nabycia dobrego piłkarza to wydatek kilkudziesięciu, a nawet kilkuset milionów euro. Należy się zatem zastanowić, czy taki transfer z punktu widzenia klubowej kasy najwyuczajniej w święcie się opłaca. Przyjrzyjmy się jednemu z hitów transferowych z przełomu czerwca oraz lipca tego roku, czyli kiedy nastąpiło przejście Cristiano Ronaldo z Realu Madryt do Juventusu F.C., klubu z siedzibą w Turynie.

Cristiano Ronaldo jest niekwestionowaną gwiazdą światowego futbolu, a zarazem cieszy się rozpoznawalnością na całym globie. Pierwsze plotki o możliwym transferze Portugalczyka do włoskiej ekipy pojawiły się na początku lipca. Zarząd klubu z Turynu nie przedstawił jeszcze w tamtym okresie sprawozdań finansowych za sezon 2017/2018, zatem należy sądzić, iż wzrost cen akcji tej spółki wywołały wiadomości o potencjalnym przybyciu nowej gwiazdy. Pierwsze znaczące ruchy wskaźnika można było odnotować 2-3 lipca (*luglio* – z włoskiego lipiec). Wraz ze zwiększaniem się szans na transfer ceny akcji rosły, aż osiągnęły szczytowy punkt o wartości 0,9 euro za 1 akcję w dniu 10 lipca – był to dzień oficjalnego ogłoszenia transferu Portugalczyka. W ciągu 7-8 dni cena za 1 akcję spółki wzrosła aż o 34%, a ten imponujący wzrost ekonomici we Włoszech nazwali „efektem CR7”. Co ciekawe, w dniu ogłoszenia transferu wzrosły notowania także innej włoskiej ekipy - Lazio Rzym. Klub ze stolicy Włoch odnotował wzrost cen akcji o 5,5%, a w skali tygodnia aż o 14%. Jak zatem widać, inwestorzy doszli do wniosku, iż przybycie Cristiano Ronaldo na Półwysep Apeniński spowoduje wzrost zainteresowania futbolem w całym kraju<sup>9</sup>.

Wzrost notowań na giełdzie to tylko jedna strona medalu tej operacji. Drugą stanowią jej koszty. Samo kupno karty zawodnika kosztowało Juventus F.C. ponad 100 milionów euro. Do tego dochodzi 30 milionów euro pensji dla Ronaldo za sezon gry. Biorąc pod uwagę restrykcyjne przepisy Finansowego Fair Play, dla przedsiębiorstwa sportowego z Turynu to duży wydatek. Z pomocą przyszedł główny sponsor klubu, czyli firma Fiat, która ma opłacać znaczną część wynagrodzenia Portugalczyka. Mówi się nawet o 2/3 całości uposażenia zawodnika, a sam piłkarz ma stać się twarzą owej słynnej marki motoryzacyjnej.

Ruch ze strony zarządu Fiata nie spodobał się jednak pracownikom tego przedsiębiorstwa. Mieli oni za złe kierownictwu, że w chwili kryzysu gospodarczego i brakiem możliwości na podwyżki płac, wydaje się tak horrendalne sumy pieniędzy na jednego człowieka. Tamtejszy związek zawodowy zorganizował z tego powodu strajk, jednak zakończył się on niepowodzeniem<sup>10</sup>.

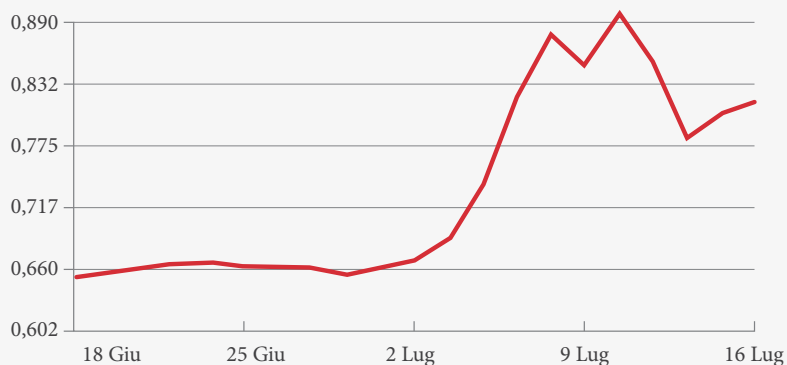
Należy jeszcze pamiętać, że do Turynu nie przyszedł tylko piłkarz, ale światowa marka, która marketingowo bez wątpienia pomoże Juventusowi wspiąć się na jeszcze wyższy poziom. Trudno obecnie ocenić skalę rozwoju w tym obszarze oraz korzyści finansowe, jakie się pojawiają z tego tytułu. Można jednak sądzić, że będą to olbrzymie pieniądze, skoro Real Madryt w zaledwie rok po nabyciu Ronaldo odzyskał zainwestowane 94 miliony euro tylko dzięki sprzedaży koszulek z nazwiskiem portugalskiej gwiazdy<sup>11</sup>.

Piłka nożna to już nie tylko rozrywka, lecz także biznes. Nie jest on jednak opłacalny dla przedsiębiorcy, który chce czerpać zyski z prowadzenia tego typu przedsiębiorstwa. Działalność taka wiąże się bowiem z ryzykiem ponoszenia ogromnych strat finansowych. Dlatego też właścicielami instytucji sportowych pozostają biznesmeni, dla których posiadanie takiego klubu piłkarskiego ma w głównej mierze przysłużyć się poprawie wizerunku osobistego, czy osiągnięciu jeszcze lepszych wyników finansowych prowadzonym interesom. Aby było to możliwe, przedsiębiorstwa sportowe muszą być zarządzane w sposób inteligentny. Oznaką dobrego prowadzenia klubu jest jego dobra kondycja finansowa, która pozwala na zatrudnianie najlepszych zawodników o światowej rozpoznawalności. Transfery te z kolei sprzyjają osiągnięciu znakomitych wyników sportowych już na murawie boiska.

#### Bibliografia:

1. Sznajder A., *Sport jako biznes w czasach globalizacji* PWN 2017, str. 33
2. Gancarczyk J., *Wykorzystanie przedsiębiorczości strategicznej w zarządzaniu organizacją sportową, Przedsiębiorczość międzynarodowa* Vol 2, Nr 1 (2016) pod redakcją Kosała M., Urbaniec M., Żur A., Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, str. 204: <https://pm.uek.krakow.pl/article/view/1090/773> [25.07.2018]
3. Oficjalna strona internetowa klubu piłkarskiego Manchester United: <http://ir.manutd.com/company-information/business-strategy.aspx> [25.07.2018]
4. Raport firmy EY *Ekstraklasa piłkarskiego biznesu 2017*, str. 78-139
5. Raport firmy EY *Ekstraklasa piłkarskiego biznesu 2014*, str. 60-120
6. Antonowicz D., Kossakowski R., Szlendak T., *Aborygeni i konsumenci. O kibicowskiej wspólnoty, komercjalizacji futbolu i stadionowym apartheidzie*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2015, str. 176
7. Bobakowski P., *Silvio Berlusconi na wiecu politycznym: „Przedzaj czy później odkupie AC Milan”!*: <https://sportowefakty.wp.pl/pilka-nozna/751201/silvio-berlusconi-na-wiecu-politycznym-przedzaj-czy-pozniej-odkupie-ac-milan> [25-07-2018]
8. Pawlak Z., Smoleń A., *Finansowe aspekty transferów zawodniczych w zawodowych klubach piłkarskich*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, *Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia* nr 38, 2011, str. 717-726 <http://www.wneiz.pl/frfu/numery/rok2011/frfu-nr-38-2011/2313-finansowe-aspekty-transferow-zawodniczych-w-zawodowych-klubach-pilkarskich> [27.07.2018]
9. Jarząbek P., *Cristiano Ronaldo przechodzi do Juventusu, akcje włoskich spółek idą w górę nawet o 26%!* <https://comparic.pl/cristiano-ronaldo-przechodzi-juventusu-akcje-wloskich-spolek-ida-w-gore-nawet-o-26/> [27.07.2018]
10. Boner B., *Juventus Turyn kupił Ronaldo, a w fabryce strajk!* <http://moto.pl/MotoPL/7,88389,23682794,juventus-turyn-kupil-ronaldo-a-w-fabryce-strajk.html> [27.07.2018]
11. Strona internetowa o tematyce sportowej: <http://portalaktywni.com/aktualnosci/koszulki-realu-madryt-ronaldo/> [27.07.2018]

Wykres 1. Notowania akcji spółki Juventus Football Club SpA na przełomie czerwca i lipca 2018 roku na giełdzie w Mediolanie.



Źródło: Włoska strona internetowa poświęcona tematyce finansowej: <https://www.borsaitaliana.it/borsa/azioni/scheda/IT0000336518.html?lang=en> [27.07.2018]





# ESPORTS

## VIRTUAL GAMES, REAL MONEY



**Jarosław Kamiński**  
jaroslaw.kaminski92@gmail.com

Zarządzanie  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Recenzent: dr hab. Justyna Światowicz-Szczepańska,  
prof. nadz. UEP

### ESPORTS AS AN ENTERTAINMENT AND COMPETITION

Definition of esports was added to Dictionary.com, the world's leading digital dictionary, in 2015<sup>1</sup>, and it is: "competitive tournaments of video games, especially among professional gamers"<sup>2</sup>. Analysis of the problem can start from the meaning of standard sports. The Cambridge Dictionary says that sport is a "game, competition, or activity needing physical effort and skill that is played or done according to rules, for enjoyment and/or as a job"<sup>3</sup>. In every country the definition is very similar and, for example, Polish Dictionary PWN stresses that sports should develop physical fitness and be based on competition<sup>4</sup>. And this physicality is the main issue dividing the supporters of games being a type of sports, and their opponents.

The president of Entertainment and Sports Programming Network, John Skipper underestimates esports and puts it in the same basket with chess by naming them only

"competition"<sup>5</sup>. There are many negative opinions about games, expressed not only by furious parents of children spending hours playing instead of learning but by many others.

Even if there is a possibility to list esports as a real type of sport, there are still many people who oppose this. Tim Warwood, former UK snowboarding champion said: "sitting down for hours in a darkened room playing computer games doesn't strike me as sport"<sup>6</sup>.

What can be also mentioned as a difference is participation. While a standard sport has two main groups: small number of professionals compared to big group of viewers. The second one cannot play and their role is mostly limited to watching. On the contrary, in the case of esports, viewers are often players, who can learn new skills from watching their idols, professional video games players. Through watching broadcasts, for example on Twitch, they can learn new tricks for improving their playing skills and immediately implement them.<sup>7</sup>

Many people deny that esports is something more than virtual games, and that it evokes a team spirit. For example, Anthony Gabianelli, Assistant Sports Editor in *Montclairon* (student portal of Montclair State University at the School of Communication and Media) in his opinion about esports wrote: "the fact of the matter is, esports are purely a source for entertainment for those who excel more in gaming than in actual sports"<sup>8</sup>.

### ESPORTS AS A SPORT

The second group of people considers esports as a real sport. Michał Blicharz from Poland, former judoka, who was engaged in many esports activities like a player, referee, coach, and gaming events' organizer, claims that virtual games are a kind of a sport because they are related with excitement and adrenaline. Virtual games also require strategy or technique and knowledge about the opponent<sup>9</sup>.

There are many opinions similar to Blicharz's, because it is not difficult to find resemblances. One of them is that professional esports

players need to train many hours every day to keep good playing condition. Their training takes 5-6 hours, more intensive one is even 10 hours<sup>10</sup>, and there are also extreme practices up to 14 hours per day<sup>11</sup>. Moreover, they have coaches and other staff like analysts and psychologists, who help them in gaming houses. BBC in its analysis takes under the consideration 3 factors which are important in both categories<sup>12</sup>:

- Strategy – the highly-developed appreciation of strategy is relevant, and it is what distinguishes average sportspeople from top players. It is very important in such sports like tennis, or computer game *StarCraft*.
- Reaction time – many decisions need to be taken during games in a very short time. For example, Serena Williams who wants to return a speedy ball (190 km/h) has only half of a second to react. On the other hand, professional *StarCraft* players are able to do over 300 actions per minute<sup>13</sup>. Professor Ingo Frobose adds that top players have to operate 2 hands in an asymmetrical way and there are up to 400 movements<sup>14</sup>.
- Fitness – mostly sportspeople have little fat and are muscled with big stamina. Physical exertion in esports is minimal and players do not have to be fit like traditional sportspeople. However, many of those who play video games professionally see the benefits of healthy lifestyle, and they follow the rule expressed in the proverb “a sound mind in a sound body”.

There are many parallels between standard sports and esports players that can be seen, as Intel director in the region of Central and Eastern Europe, Krzysztof Jonak, stresses professional esports players are very gifted people with excellent reflexes and good strategic approach to play and work in teams. Like traditional sportspeople, they also spend a lot of time practicing<sup>15</sup>.

Proponents of extending the definition of sport to computer games indicate that this list also includes billiards, chess or bridge<sup>16</sup>. Chess is, for instance, very similar to virtual games. In both players operate only hands and strategy is very important.

## ESPORTS AS A MIND SPORT

To somehow sum up above considerations, let us go to the genesis of sport.

Since 776 BC in Olympia, there has been a tradition of competing in physical activities that has been going on every four years. First Olympic Games consisted of many disciplines like running, jumping, wrestling,

discus throwing and boxing. The physical activity can be considered the first segment of a sport. The second one is the audience that has the role of the support. Arena in Olympia could accommodate 50 thousand people and the games were seen by poets, writers or philosophers<sup>17</sup>. If it weren't for audience, sport wouldn't be in form as we know today.

By the first criteria, physical activity, gaming could be disqualified as a sport. The interest for it, however, is another thing. The popularity of esports rises every year. Prize pools in virtual games contests are counted in millions of dollars. It could be enough to say that in 2013 *League of Legends* brought in the 2<sup>nd</sup> highest amount of views in a single event (27 million viewers), beating every sporting event except for the *Super Bowl*<sup>18</sup>. Competitive video game events are now pompous and include ceremonies or spectacles like traditional sports.

Various countries see potential of esports, so they legalize it like an outright sport. The esports development centre is China, where the local State General Administration of Sports treats online games as a full-fledged sport<sup>19</sup>. Another big market for video games is USA; their Federal Government considers professional gamers who participate in esports competitions as athletes, so they do not have problems with receiving a visa<sup>20</sup>. The Polish government also gave a nod to the players. Lawmakers added “intellectual activity” to sport definition, therefore gaming can be classified in this area.

On the contrary, British Esports Association says “esports is not a sport, but a credible activity in its own right”<sup>21</sup>.

It is necessary to remember that everything evolves; one thing perishes, yet another thing is created. Good example is snowboard, and aforementioned Wartwood, who remembers the times when that sport was not considered a real athletic competition<sup>22</sup>. In sports, there is no *status quo*, and the present state, which was natural yesterday, can be entirely different tomorrow.

For now, esports belongs to so called “mind sports” together with Poker, Bridge, Sudoku, chess, draughts, Chinese game *Go*, and others<sup>23</sup>. It seems, however, that other activities of the above mentioned do not arouse such controversy when we call them sports.

## ESPORTS IN NUMBERS

Esports' popularity has been intensifying for several years. A significant point in time in sense of development of an unbelievable potential of this sports was August 2011, when the *Dota 2* championship was held in Cologne, Germany, where the main prize for the winning team was as much as one million dollars

(the prize pool was 1.6 million \$)<sup>24</sup>. According to the SuperData Research report, the value of global esports market in 2017 amounted to USD 1.5 billion and by 2020 it will increase by 26%<sup>25</sup>. And according to *Newzoo*, the value of electronic sports in 2018 will amount up to \$905 million<sup>26</sup>. The difference in calculations can source from the fact that *Newzoo* excluded the revenues from betting, fantasy leagues, and similar cash payout concepts, as well as revenues generated within games. Although there are differences in calculations, the market is impressive. Moreover, both charts show that the market develops very fast. The average growth from these two sources suggests that esports revenues will rise by 17% in 2019, and by 8% and 23% in next 2 years.

Given the greater popularity of reports from *Newzoo* and the fact that this company specializes in researching esports, in the next steps the data from them is presented. The sources of esports revenues are presented in the chart 2.

There is growing number of viewers of electronic sports games. In 2016 there were 192 million viewers and in 2018 this number is predicted to grow to 215 million. In these numbers around 75% are sports enthusiasts, which includes people who watch professional esports content more than once a month. Forecast shows that in 2021 this number will grow up to 250 million esports enthusiasts and 57 million occasional viewers. Compound Annual Growth Rate in the period from 2016-2021 will come to 14.4%, which is a significant number. The audience comes mainly from Asia-Pacific region (53%).

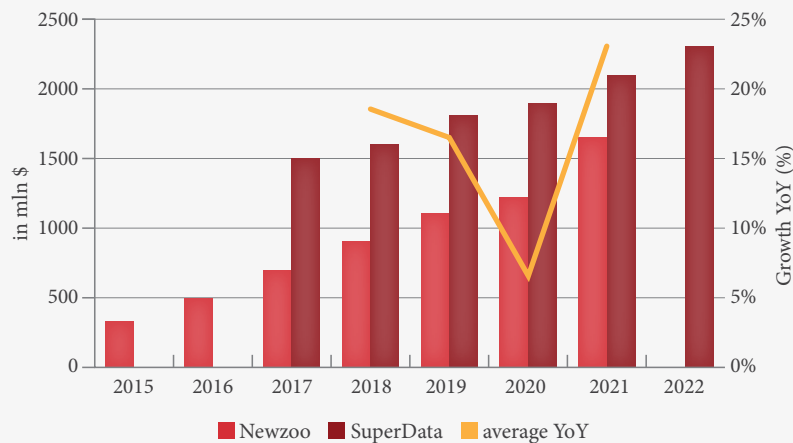
Although esports does not include so many events like traditional athletics, the number of people who watch the virtual games' broadcasts is still impressive. Computer gaming events can attract 40 000 viewers in one place (the size of an average football stadium). However, the majority of viewers is online and millions of people watching tournaments on the Web is nothing extraordinary<sup>30</sup>. The meaningful record of spectators was achieved in 2017, when World Championships of the most popular esports discipline gathered more than 100 million viewers online<sup>31</sup>.

Although money in esports still cannot be compared to European football or basketball games, every year esports events lure players with higher prizes. In the table 1, there are overall prize pools for top profitable games.

Viewers watch virtual games mostly on Twitch and less on YouTube. On this first portal the most viewed games in 2017 were: *League of Legends*, *Counter Strike*, *Dota 2*, *Hearthstone*, *Overwatch*, *Starcraft II*, *Heroes of the Strom*, *Rocket League*, *Street Fighter V*, and *Smite*. In the table 2, there are specific data for top 5 games.

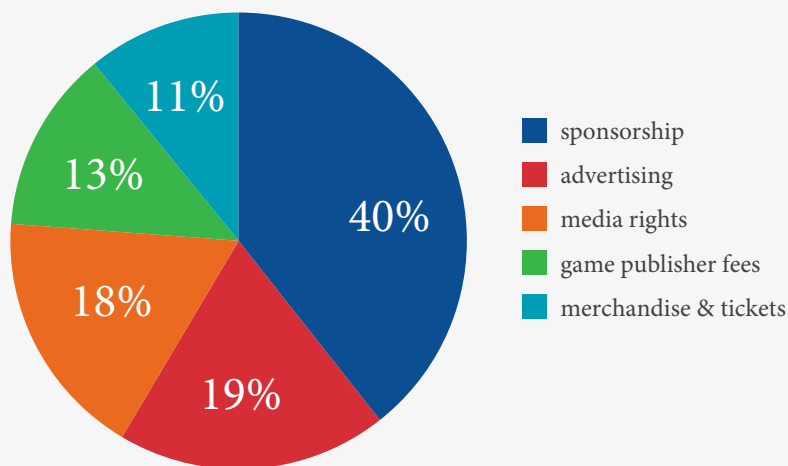


Chart 1. Esports revenues



Source: own elaboration on the basis of Newzoo<sup>27</sup> and Superdata<sup>28</sup> [date of access: 28.07.2018]

Chart 2. Esport Revenues Streams



Source: own elaboration on the basis of Newzoo<sup>29</sup> [date of access: 28.07.2018]

Table 1. The biggest pool prizes in 2017

Name of a tournament	Name of a game	Prize Pool	Players
The International 2017	Dota 2	\$24,687,919	90
LOL 2017 World Championship	League of Legends	\$4,946,969	128
CWL Championships 2017	Call of Duty: Infinite Warfare	\$1,525,000	128
Smite World Championships 2017	SMITE	\$1,000,000	45
Halo World Championships 2017	Halo 5: Guardians	\$1,000,000	48

Source: own elaboration on the basis of [esportsearnings.com](http://esportsearnings.com)<sup>32</sup>

## FUTURE OF ESPORTS

As has already been told, the esports is growing. One of the esports leaders is South Korea, and the evidence is that this country started showing esports in TV in previous century (1999). Blurring the difference between TV and Internet is also an interesting thing; decreasing television market needs to adjust to a new reality.

For instance, one of the biggest Polish television network *Polsat* sees the increasing potential of this business. In 2015 the number of esports' unique viewers was 541 thousand in Poland and in 2018 it should be 57% more (850 thousands). That is the reason the network plans to add a new channel *Polsat Games*<sup>34</sup>. Some people say that solutions which work on the Internet are not a good option for television, but just look at Korea, where live television broadcasts of esports overtook traditional sport coverage in popularity<sup>35</sup>.

In the following years closer cooperation between sports and esports can be expected. According to the Paul Chaloner, esports commentator, and his list there are 196 sport teams involved in esports and over 150 of them are football clubs<sup>36</sup>, like French *Paris Saint-Germain*, Dutch *Ajax Amsterdam* or Polish *Legia Warszawa*<sup>37</sup>. It seems that the huge potential of esports is noticed by the International Olympic Committee, which is considering placing electronic sports as a demonstration sport at the Olympic Games in Paris in 2024<sup>38</sup>.

Now another companies from various industries, like automotive, cosmetics or FMCG, invest in esports. In 2017, Mercedes-Benz entered in partnership with ESL (Electronic Sports League) and became a sponsor of ESL One Hamburg 2017<sup>39</sup>. The fact that the esports watchers are mainly mid-20s men attracted fashion brand *Jack & Jones* and razor's producer *Gillette* to sponsor electronic esports<sup>40</sup>.

In the documentary *Game Over* (2014), the main goal of innovation in video games is to blur the difference between real world and the virtual one<sup>41</sup>. It is the perfect answer for the present time when people cannot exist without Internet and when they search for entertainment online. Tammy Tang, Team Manager, says in the documentary movie *Free to Play* that esports gives fulfilment, fame, satisfaction and possibility for someone to be powerful, at least in virtual games<sup>42</sup>. It is obvious that even in virtual world the Maslow's Hierarchy of Needs is real. All the aforementioned things resulting from globalization, digitalization and other processes allow us to draw the conclusion that esports will gain importance in next years.



## SUMMARY

Video games industry (computer, console and mobile games) grows year over year. An important and constantly increasing part of this business is esports. In public space there are discussions if “sports” should be in the name of these activities. Of course, there are differences and similarities to standard athletics. Audience, emotions, trainings, coaches, tournaments are the noticeable things in virtual games. What is not visible is physicality, however, disciplines like Poker or chess do not arouse such emotions when naming them sports. Nevertheless, the nomenclature has a secondary meaning. Virtual games could be called “sports” or “mind-sports” or even something else and that does not change the fact that it is a rapidly growing business. Market value, number of viewers and pool prizes in the tournaments confirm that. All that indicates that esports will grow in the world with China, United States and Korea at the forefront. One of the winners in a *Dota 2* tournament in 2011 in Cologne said in a movie describing esports that “in 15 years this sports would be bigger than football and basketball, and everything”<sup>29</sup> Was he right? Let us see.

Endnotes:

- Chalk, A. (2015). “Esports” is now officially in the dictionary. *PC Gamer*. Retrieved from <https://www.pcgamer.com/esports-is-now-officially-in-the-dictionary/>
- Dictionary.com. *Esports*. Retrieved July 20, 2018 from <https://www.dictionary.com/browse/esports?5=ts>
- Cambridge Dictionary. *Sport*. Retrieved July 20, 2018 from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/sport>
- Słownik Języka Polskiego PWN. *Sport*. Retrieved July 20, 2018 from <https://sjp.pwn.pl/sjp/sport;2523172.html>
- Jason, T. Are E-Sports Really Sports? *Big Think*. Retrieved from <https://bigthink.com/connected/competitive-gaming-x-games>
- Is computer gaming real a sport. *BBC*. Retrieved July 22, 2018 from <http://www.bbc.co.uk/guides/zygq2hv>
- Serafin, S. (2017). Trafienie krytyczne #8. Esport to jednak nie sport. *Gram.pl*. <https://www.gram.pl/artykul/2017/03/04/trafienie-krytyczne-8-esport-to-jednak-nie-sport.shtml>
- Formoso, T. and Gabianelli A. (2017). Editorial Battle: Are ‘eSports’ Real Sports?. *The Montclairian*. <http://themonclairian.org/editorial-battle-esports-real-sports/>
- Is computer gaming real a sport. *BBC*. Retrieved July 22, 2018 from <http://www.bbc.co.uk/guides/zygq2hv>
- Esport. Podobieństw do innych dyscyplin sportowych jest mnóstwo. (2018). *Przegląd Sportowy*. <https://www.przegladsportowy.pl/e-sport/esport-a-pozostale-dyscypliny-sportowe-podobienstw-jest-duzo/1g749y5>

Table 2. Top 5 games by esports hours watched on Twitch in 2017

Game	Hours watched
Dota 2	274,7 million
League of Legends	232,9 million
Call of Duty: Infinite Warfare	217,9 million
SMITE	76,9 million
Halo 5: Guardians	25,5 million

Source: own elaboration based on Newzoo<sup>33</sup>

- Is computer gaming real a sport. *BBC*. Retrieved July 22, 2018 from <http://www.bbc.co.uk/guides/zygq2hv>
- Is computer gaming real a sport. *BBC*. Retrieved July 22, 2018 from <http://www.bbc.co.uk/guides/zygq2hv>
- eSports area Real Sports. (2017). *Factmyth*. Retrieved from <http://factmyth.com/factoids/esports-are-real-sports/>
- Stewart, J. (2017). Why esports ARE real sports: Video gamers’ talents compare with those of athletes and their tournaments rival viewing figures of sport events. *Mail Online*. Retrieved from <http://www.dailymail.co.uk/sport/esports/article-4812762/Why-esports-real-sports.html>
- Co łączą e-sport ze sportem. (2018). *Przegląd sportowy*. Retrieved from <https://www.przegladsportowy.pl/e-sport/co-laczy-e-sport-ze-sportem/b4x11re>
- Kralka, J. (2018). Boniek ma całkowitą rację. Po prostu przestańcie mówić, że e-sport jest sportem i dalej róbcie swoje. *Spider’s Web*. Retrieved from <https://www.spidersweb.pl/2018/01/e-sport-to-nie-jest-sport.html>
- Wp.pl. (2009). *Skąd wziął się sport?*. Retrieved from <http://zdrowie.wp.pl/fitness/na-sportowo/art73,skad-wzial-sie-sport-.html>
- eSports area Real Sports. (2017). *Factmyth*. Retrieved from <http://factmyth.com/factoids/esports-are-real-sports/>
- Free to Play [movie]. (2014). USA. Valve Corporation.
- eSports area Real Sports. (2017). *Factmyth*. Retrieved from <http://factmyth.com/factoids/esports-are-real-sports/>
- Geoffrey, T. (2017). “Esports is not a sport”, says the British Esports Association. *Critical Hit Gaming*. Retrieved from <https://www.criticalhit.net/gaming/esports-not-sport-says-british-esports-association/>
- Is computer gaming real a sport. *BBC*. Retrieved July 22, 2018 from <http://www.bbc.co.uk/guides/zygq2hv>
- Mind Sports. *Topend Sports*. Retrieved from <https://www.topend-sports.com/sport/mind-sports.htm>
- Free to Play [movie]. (2014). USA. Valve Corporation
- Esports Market Report: Courtside—Playmakers of 2017. (2017). *SuperData*. Retrieved from <https://www.superdataresearch.com/market-data/esports-market-report/>
- Newzoo. (2018). *Free 2018 Global Esports Market Report*. Retrieved from <https://newzoo.com/insights/trend-reports/global-esports-market-report-2018-light/>
- Newzoo. (2018). *Free 2018 Global Esports Market Report*. Retrieved from <https://newzoo.com/insights/trend-reports/global-esports-market-report-2018-light/>
- Esports Market Report: Courtside—Playmakers of 2017. (2017). *SuperData*. Retrieved from <https://www.superdataresearch.com/market-data/esports-market-report/>
- Newzoo. (2018). *Free 2018 Global Esports Market Report*. Retrieved from <https://newzoo.com/insights/trend-reports/global-esports-market-report-2018-light/>
- Deloitte. (2016). *eSports: bigger and smaller than you think*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/tmt-pred16-media-esports-bigger-smaller-than-you-think.html>
- ESC. (2017). *First 100 million viewers in the history of esports*. Retrieved from <https://esc.watch/blog/post/100M-viewers-esports>
- Esportsearnings. (2018). *Largest Overall Prize Pools in eSports*. Retrieved from <https://www.esportsearnings.com/tournaments>
- Newzoo. (2018). *Free 2018 Global Esports Market Report*. Retrieved from <https://newzoo.com/insights/trend-reports/global-esports-market-report-2018-light/>
- Pallus, P. (2018). Polsat stawia na e-sport. Kanał o grach ma ruszyć jesienią. *Business Insider*. Retrieved from <https://businessinsider.com.pl/media/tv-radio/polsat-games-nowy-kanal-polsatu/dg9ze22>
- Bossom, A., Dunning, B. (2016). *Video Games. An Introduction to the Industry*. Bloomsbury Publishing Plc.
- Stewart, J. (2018). What goes into running a football club’s esports team? We spoke to an esports agency, Valencia esports and CS:GO team North to find out more. *Main Online*. Retrieved from <http://www.dailymail.co.uk/sport/esports/article-5409857/What-goes-running-esports-team-football-club.html>
- Co łączą e-sport ze sportem. (2018). *Przegląd sportowy*. Retrieved from <https://www.przegladsportowy.pl/e-sport/co-laczy-e-sport-ze-sportem/b4x11re>
- Stus, M. (2017). *PIERWSZY „SPORT POKAZOWY” NA IO OD 32 LAT. MOŻE NIM ZOSTAĆ ESPORT*. *Przegląd Sportowy*. Retrieved from <https://www.przegladsportowy.pl/e-sport/esport-sportem-pokazowym-na-igrzyskach-olimpijskich-w-paryżu-2024/8ncnvlv>
- Esports Marketing Blog. (2017). *Mercedes-Benz Enters eSports in Partnership with ESL and Becomes Sponsor of ESL One Hamburg 2017*. Retrieved from <http://esports-marketing-blog.com/mercedes-benz-enters-esports-partnership-esl-becomes-sponsor-esl-one-hamburg-2017/>
- Pattenden, M. (2017). ‘They see the potential’: why J-Lo and Gillette want a piece of the eSports action. *The Guardian*. Retrieved from <https://www.theguardian.com/games/2017/dec/25/esports-jennifer-lopez-gillette-audi-mercedes-benz-a-piece-of-the-action>
- Martin-Delpierre, H. (2013). *Game Over* [movie]
- Free to Play [movie]. (2014). USA. Valve Corporation.
- Free to Play [movie]. (2014). USA. Valve Corporation

## XIII Ogólnopolska Konferencja Prawa Podatkowego 23–24 marca 2019

Ponad **20**  
prelegentów  
praktyków i teoretyków  
prawa podatkowego

Rejestracja otwarta od lutego!

Auditorium Maximum  
(ul. Krupnicza 33, Kraków)



Koło Naukowe Prawa Podatkowego  
TBSP UJ

Więcej na stronie: [www.knpp.tbsp.wpia.uj.edu.pl](http://www.knpp.tbsp.wpia.uj.edu.pl)  
FB: [www.facebook.com/tbsp.podatki](https://www.facebook.com/tbsp.podatki)



# JAK PIENIĄDZ RZĄDZI ŚWIATOWYM FUTBOLEM

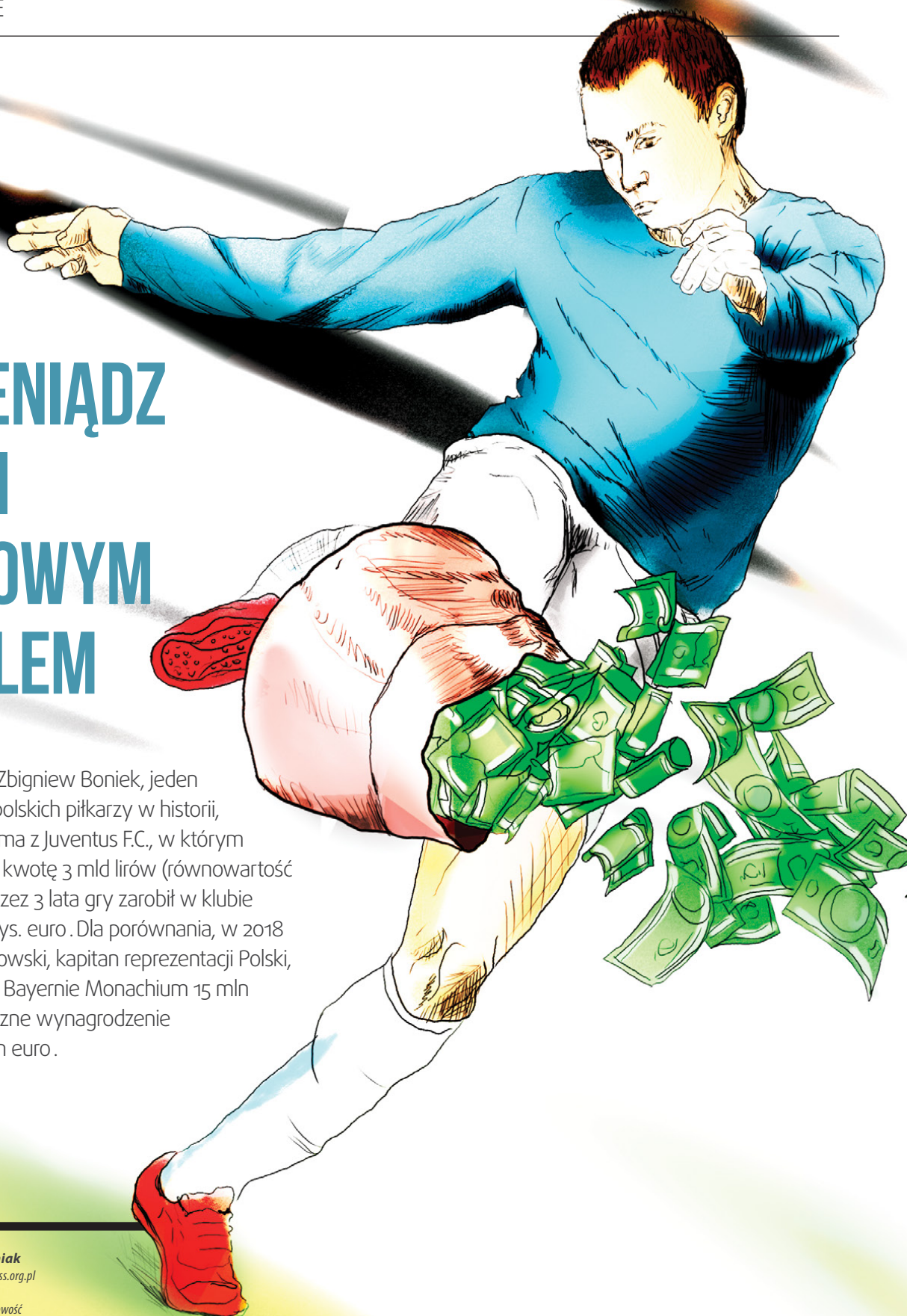
Jest lipiec 1985 roku. Zbigniew Boniek, jeden z najwybitniejszych polskich piłkarzy w historii, przechodzi do AS Roma z Juventus F.C., w którym grał od 1982 roku, za kwotę 3 mld lirów (równowartość 1,55 mln dolarów). Przez 3 lata gry zarobił w klubie z Turynu około 600 tys. euro. Dla porównania, w 2018 roku Robert Lewandowski, kapitan reprezentacji Polski, zarobi w niemieckim Bayernie Monachium 15 mln euro, co daje miesięczne wynagrodzenie w wysokości 1,25 mln euro.



**Łukasz Adamiak**  
l.adamiak@progress.org.pl

Finanse i Rachunkowość  
Uniwersytet Łódzki,  
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

Recenzent: dr Artur Zimny



Piłkarski świat w ciągu 30 lat przeszedł kompletną metamorfozę i stał się prawdziwą maszyną do zarabiania pieniędzy, a nam pozostaje tylko pytanie, czy istnieją jakiegokolwiek granice tego komercyjnego szaleństwa?

## ROZWÓJ FUTBOLU NA ŚWIECIE

Rozwój telewizji, Internetu oraz social mediów sprawił, że najważniejsze rozgrywki krajowe, jak i międzynarodowe, takie jak Liga Mistrzów czy Liga Europy, zyskały olbrzymią popularność również na innych kontynentach, szczególnie w Azji i w Ameryce Północnej. Od kilku lat najlepsze kluby angielskie, hiszpańskie czy włoskie wyjeżdżają w okresie wakacyjnym na różnego rodzaju tournée, podczas których przygotowanie zespołu do nowego sezonu schodzi na drugi plan. Cel jest jasny – przyciągnąć jak największą liczbę nowych fanów, którzy wygenerują jeszcze większe zyski. Nie bez przyczyny kluby wybierają jednak kierunek azjatycki. Tamtejsi kibice uwielbiają piłkę nożną, chętnie wydają pieniądze na gadżety i wyprawy do Europy na mecze ukochanej drużyny. Większość klubów ma podpisane specjalne umowy ze sponsorami,

z których jasno wynika, jakie rejonu powinny odwiedzić. Jeszcze kilka lat temu w tej kwestii dominowały kraje azjatyckie, lecz teraz posiadają one silnych konkurentów, m.in. Meksyk, USA i Kanadę.

Niektóre drużyny starają się stworzyć nowe miejsca wpływów, dlatego też nie może dziwić obecność angielskiego Evertonu w Tanzanii, ponieważ współpracuje on z afrykańską firmą bukmacherską SportPesa. Podczas wspomnianych wyżej wyjazdów organizowane są mecze, otwarte treningi dla kibiców i dziennikarzy, a także wydarzenia związane z kulturą danego kraju. Skutkiem takiego zachowania jest wzrost zainteresowania wśród azjatyckich inwestorów, a przede wszystkim stacji telewizyjnych, które walczą o prawa do transmisji rozgrywek LaLiga (Hiszpania), Premier League (Anglia), Serie A (Włochy) czy Bundesligi (Niemcy). Władze poszczególnych lig coraz częściej decydują się na zmianę terminarzy i godzin rozgrywania spotkań – w ten sposób wyciągają dłoń w kierunku sympatyków z innych rejonów świata. Za przykład może posłużyć sytuacja z ubiegłego roku, gdy wielkie piłkarskie widowisko – spotkanie Realu Madryt z FC Barceloną – zostało rozegrane o 13:00, czyli w najbardziej dogodnym czasie antenowym dla rynku azjatyckiego.

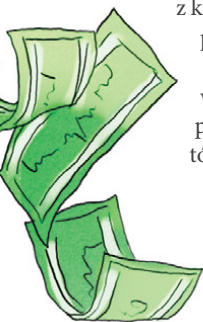
Wzrost zainteresowania futbolem powoduje również pojawianie się coraz większej liczby utalentowanych zawodników, których marzeniem jest zagranie na najwyższym poziomie. Kluby europejskie chętnie sięgają po zawodników z Japonii czy Korei Południowej. Dlaczego? Oprócz aspektu sportowego oczywiście w grę wchodzi pieniądze oraz zainteresowanie. Niemiecki zespół Borussia Dortmund ściągnął do siebie w 2010 roku Shinjiego Kagawę, który z miejsca stał się idolem całego kraju kwitnącej wiśni. Borussia w następnych latach wyruszyła w podróż do Japonii, nagrywała wiele filmików związanych z językiem japońskim, walkami sumo etc. Ale takie przypadki nie są związane tylko z azjatyckimi kibicami. Od czasu, gdy Robert Lewandowski rozbłyśnął u naszych zachodnich sąsiadów, Polacy bardzo chętnie siadają w weekendy przed telewizorami, aby podziwiać rodaka i przy okazji najważniejszych spotkań wielokrotnie biją rekordy oglądalności. Marketingowym majstersztykiem okazało się również ściągnięcie do Lechii Gdańsk 18-letniego indonezyjskiego gracza Egy Maulana Vikri, który w swoim kraju jest równie popularny jak Cristiano Ronaldo czy Lionel Messi. Od momentu zakontraktowania piłkarza minęło 5 miesięcy, a liczba obserwujących gdański klub na Instagramie wzrosła z 26 tysięcy do aż 257 tysięcy<sup>7</sup>.

Na wykresie 1. zaprezentowano przychody pięciu największych lig europejskich na przestrzeni ostatnich lat. Wiele czynników wpłynęło na ich wzrost wartości, część z nich została wymieniona powyżej, ale dodatkowo nie można również zapominać o polepszeniu infrastruktury stadionowej, w związku z czym zwiększono ceny biletów i karnetów. Ponadto każdy klub posiada wielu sponsorów. Piłka nożna stała się biznesem – nazwę swojej firmy można umieścić w nazwie stadionu/klubu, logotypy na koszulkach są połączone z milionowymi kontraktami, a marki odzieżowe

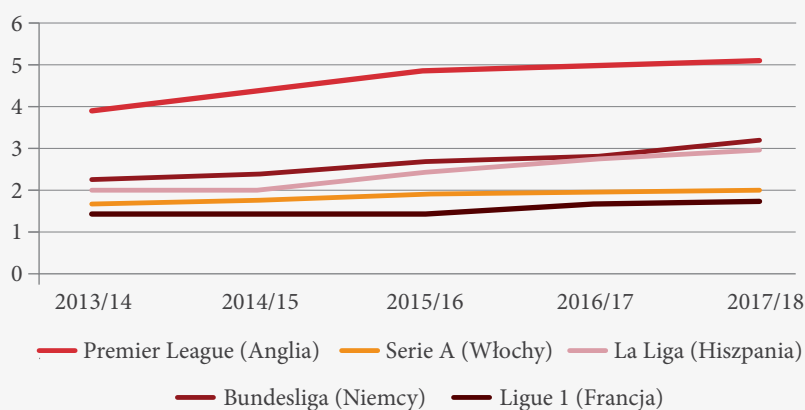
rywalizują między sobą o to, kto będzie dostarczał stroje danemu klubowi. Piłkarze i kluby reklamują nie tylko rzeczy związane ze sportem. Dla przykładu, sportowcy z Realu Madryt otrzymują samochody od swojego sponsora, czyli niemieckiego producenta Audi. Z wykresu możemy wyczytać, że liga angielska ucieka reszcie stawki, szczególnie w ostatnich latach. Istnieją dwa powody takiej sytuacji, które są ze sobą powiązane. Po pierwsze, rozgrywki w Anglii uznawane są za najbardziej wyrównane i spektakularne, co powoduje, że są one najbardziej popularne – śledzą je kibice w każdym regionie świata. O tytuł mistrzowski zazwyczaj walczy kilka drużyn, więc transmisje tych rozgrywek utrzymują się na bardzo wysokim poziomie. Ten czynnik sprawia, że stawki za prawa do transmisji spotkań Premier League są niebotycznie wysokie w porównaniu z innymi krajowymi ligami.

Na wykresie 2. zaprezentowano wzrost dochodów z praw telewizyjnych od początku istnienia ligi. W 2012 roku prawa telewizyjne na lata 2013-2016 kosztowały Sky i BT 3,018 mld funtów. W roku 2015 kwota ta osiągnęła rekordową wysokość i te same firmy za prawa telewizyjne na lata 2016-2019 zapłaciły 5,1 mld funtów. W tym roku duopol Sky-BT znów sięgnął głęboko do kieszeni, płacąc za prawa telewizyjne na lata 2019-2022 aż 4,464 mld funtów. Angielskie kluby otrzymują co roku olbrzymi zastrzyk gotówki, dzięki czemu mogą wykonywać transfery, na które stać niewiele ekip z innych lig. Zespoły te należą do najbogatszych w Europie, co potwierdza raport Football Money League stworzony przez firmę Deloitte. W rankingu za sezon 2016/2017 stworzonym na podstawie przychodów w czołowej dwudziestce znajduje się aż 10 angielskich drużyn (z czego 5 w TOP10, z Manchesterem United na czele).

Wracając do transmisji: czego możemy się spodziewać w przyszłości? Do walki o możliwość transmitowania najważniejszych



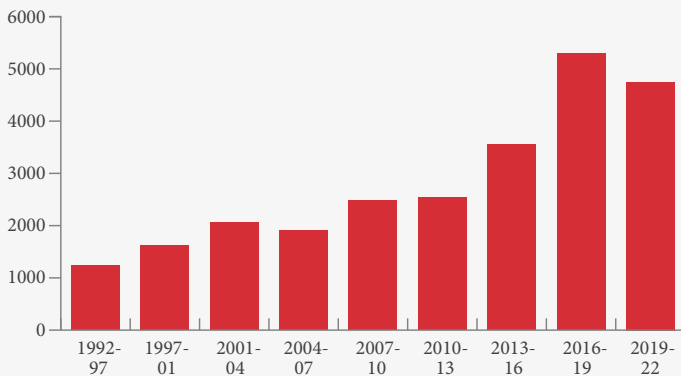
Wykres 1. Przychody 5 najlepszych europejskich lig od sezonu 2013/2014 do 2017/2018 (w mln euro)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2017.pdf>, (lipiec 2017)



Wykres 2. Dochody z praw telewizyjnych w Premier League od początku jej istnienia (w mln euro)



Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://www.bbc.com/sport/football/41494042>, (04.10.2017)

rywalizacji w Europie chcą dołączyć Facebook, Amazon, Twitter, YouTube oraz Netflix. Żadna z tych firm nie jest gotowa na podbój globalnego rynku sportowego, ale ich celem jest wykupienie praw do transmisji kilkunastu spotkań w sezonie, co pozwoli skutecznie wejść na nowe dla siebie pole rozrywki i zachęcić nowych użytkowników do subskrypcji.

## INWESTORZY ZE WSCHODU I FINANSOWE FAIR PLAY

Futbol wraz ze swym rozwojem stał się łakomy kęsem dla inwestorów. Europejskie oraz amerykańskie przedsiębiorstwa stworzyły wiele potężnych i prężnie działających drużyn, lecz prawdziwe finansowe szaleństwo pojawiło się, gdy do gry weszli inwestorzy z Bliskiego Wschodu. Szejkwowie, w których żyłach płynie ropa zamiast krwi, z impetem wyważyli drzwi na europejskie salony, a zamiast nich wstawili pozłacane bramy. Ich celem było i jest wygranie wszystkiego, co możliwe. Nie stosowali jednak metody "krok po kroku", lecz od razu chcieli pokazać swoje aspiracje. Istnieje sporo przykładów, w których arabscy inwestorzy przejmują władzę w klubie, zostają sponсорami lub w inny sposób wpływają na jego funkcjonowanie, ale w tym miejscu skupię się na dwóch: Manchester City F.C. oraz Paris Saint-Germain F.C.. Właścicielem angielskiego zespołu z niebieskiej części Manchesteru jest Sheikh Mansour bin Zayed al Nahyan, który zakupił klub w 2008 roku za kwotę 210 mln dolarów, co przy jego majątku, szacowanym wtedy na 24 mld dolarów, wyglądało na zwykły kaprys. Jednakże dziesięć lat później The Citizens, jak nazywany jest klub, zaczęto traktować jako jeden z najsilniejszych w całej Europie. Warto zaznaczyć, że w okresie rządów szejka Manchester City F.C. przeprowadził

transfery na łączną wartość przekraczającą 1 miliard euro. W sezonie 2017/2018 drużyna prowadzona przez słynnego hiszpańskiego trenera Pepa Guardioloę przeznaczyła na wzmocnienie defensywy 281 mln funtów, co w rankingu wydatków na obronę wśród krajów dałoby 94 miejsce. City wydało więcej na bezpieczeństwo niż Łotwa, Bośnia i Hercegowina czy Armenia. Sam Guardiola jest najlepiej opłacanym managerem – jego zarobki wahają się w okolicach 20 mln funtów rocznie. Kibice i inne osoby związane z klubem nie myślą o sposobie zdobywania funduszy przez rodzinę czy otoczenie Sheikha Mansoura, które wykorzystuje niewolników, torturuje ich, wyzyskuje w brutalny sposób. Najważniejsze jest to, że drużyna odnosi sukcesy. Statystyki działają na korzyść szejka. Drużyna zdobyła 3 tytuły mistrzowskie, zdomowała się na stałe w czołówce angielskiej ligi, a wygrane krajowe puchary są znaczącymi sukcesami – kibice mogą patrzeć w przyszłość ze spokojem i dużymi nadziejami. W tym roku klub zmniejszył tempo wydatków, ściągając na Etihad Stadium (stadion Manchesteru City) jedynie Algierczyka Riyada Mahreza za kwotę 70 mln euro.

Przechodząc do drugiego przykładu, pakiet większościowy Paris Saint-Germain F.C. został wykupiony w 2011 przez Qatar Investment Authority. Nowym prezesem klubu mianowano Nassera Al-Khelaifiego – kuzyna szejków będących właścicielami Manchesteru. Paryski klub miał jednak trochę inne plany. Francuska liga, mimo bycia w TOP5 najlepszych lig w Europie, nie może być porównywana do rozgrywek u Anglików. Dlatego też dla Saint-Germain mistrzostwo i puchar krajowy stały się obowiązkami, a prawdziwym marzeniem wódarży klubu jest wygranie europejskich rozgrywek. W związku z corocznymi porażkami na tym polu właściciel zdecydował się na krok, który postawił piłkarski świat na głowie. Klub postanowił sprowadzić do

siebie z Barcelony brazylijskiego gwiazdora Neymara. Do pokonania była tylko jedna przeszkoda, tzw. klauzula wykupu, którą należało wpłacić na rzecz obecnej drużyny piłkarza (FC Barcelona), aby można było rozpocząć negocjacje. Klauzula ta opiewała na 222 mln euro, jednak Nasser Al-Khelaifi pokazał, że nie ma dla niego rzeczy niemożliwych. Neymar trafił do Paryża. W tym samym kierunku z AS Monaco FC za 180 mln euro udał się Kylian Mbappé, uznawany za największy francuski talent na przestrzeni kilkunastu lat. Cofnijmy się jednak do 2013 roku. Władze europejskiej piłki (UEFA) stwierdziły, że najbogatsze kluby wydają zbyt dużo i należy wprowadzić pewne regulacje i limity, które zmieniłyby ten stan rzeczy. W ten sposób powstało Finansowe Fair Play, które w prostym tłumaczeniu polegało na tym, że kluby mogły wydawać nie więcej pieniędzy, niż wynoszą ich przychody. Na pewien okres zmniejszyło to zapędy hegemonów, lecz wyżej wymienione letnie okienko transferowe 2017 zmieniło wszystko. Dlaczego? Właściciele Paris Saint-Germain F.C. wcale nie wykupili Neymara z Barcelony. To Brazylijczyk sam się wykupił. Jeden z arabskich funduszy przekazał piłkarzowi pieniądze, które otrzymał za promowanie przyszłych mistrzostw świata w Katarze w 2022 roku. UEFA była bezradna, trafiła do niej wnioski z prośbami o ukaranie francuskiego klubu, ale w świetle prawa cały proces kupna przebiegł prawidłowo. To był pierwszy poważny cios zadany w szkielet piłkarskiego prawa finansowego. Klub z Francji po raz drugi ominął przyjęte zasady przy transferze Kyliana Mbappe. Zamiast od razu kupić 19-latkę i zapłacić za niego, wypożyczono go z AS Monaco FC, a ponadto ustalono termin zapłaty na kolejny rok. Dzięki temu nie przekroczono limitu, a francuski klub nie mógł zostać ukarany za swoje działania.

## PIŁKA NOŻNA W CHINACH

Chińskie władze od kilku lat konsekwentnie, krok po kroku, dążą do realizacji postawionego przed sobą celu, jakim jest stworzenie z Państwa Środka piłkarskiej potęgi. Chińscy inwestorzy zaczęli prężnie działać zarówno w ojczyźnie, jak i za granicą. Przedsiębiorstwa azjatyckie zainwestowały w kluby z Czech, Hiszpanii, Anglii czy Włoch łącznie ponad 2 mld dolarów. Ciekawym przykładem łączenia sportu z przemysłem jest sytuacja występująca u naszych południowych sąsiadów. W 2015 roku koncern energetyczny CEFC zainwestował w klub Slavia Praga, lecz w wyniku zatrzymania prezesa firmy podejrzanego o przestępstwa gospodarcze dalsze finansowanie drużyny stoi pod znakiem zapytania. Inwestycje w wielu innych krajach również zakończyły się fiaskiem ze względu na regulacje wprowadzone przez władze ChRL pod

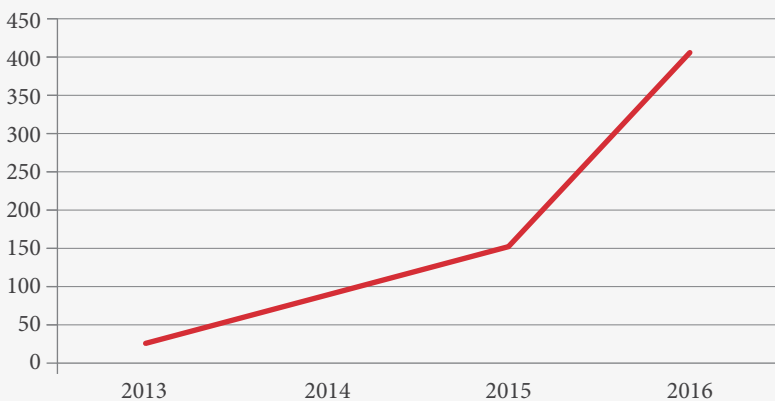
koniec 2017 roku. Wprowadzenie nowego prawa ma na celu zablokowanie wypływu kapitału z Państwa Środka, a władze w Chinach posiadają obecnie większą kontrolę nad finansami przedsiębiorstw.

Na wykresie 3. można zobaczyć, że Chińczycy na ogromną skalę zainwestowali w rodzime kluby. W roku 2013 wydatki na transfery wyniosły zaledwie 25,3 mln euro i z roku na rok rosły w straszliwym tempie, aż w 2016 roku przekroczyły wartość 400 mln euro (5. wynik na całym świecie). Zagranicznych zawodników kusiły i wciąż kuszą zarobki, których nie oferują nawet kluby angielskie, co dokładnie przedstawia wykres 4. Zarobki dwudziestu najlepiej wynagradzanych piłkarzy w Chinach (179,2 mln euro) stanowią 47% sumy pensji najlepiej opłacanych zawodników w Hiszpanii, Anglii i Państwie Środka. W roku 2017 w czołowej dwudziestce najlepiej zarabiających piłkarzy na świecie było aż dziesięciu zawodników z Chin. Władze państwowe zdecydowały się na kolejny istotny krok w celu ochrony rozwoju futbolu krajowego, wprowadzając 100% podatek od luksusu. Za każdy zagraniczny transfer piłkarza powyżej 45 mln juanów (5,8 mln euro) właściciele muszą odprowadzić podatek w wysokości równej kwocie transferu. Takie działanie ma spowodować, że kluby postawią na chińskie talenty, które mają w przyszłości stanowić siłę reprezentacji. Taką drogą podąża mistrz kraju Guangzhou Evergrande, który w ciągu dziesięciu miesięcy wybudował największą akademię piłkarską na świecie – zainwestował w nią 185 mln dolarów. Dalszymi krokami są: budowa 70 tys. boisk pełnowymiarowych w całym kraju, stworzenie 20 tys. szkółek piłkarskich oraz wprowadzenie piłki nożnej jako obowiązkowy przedmiot w szkole podstawowej. Cel powyższych przedsięwzięć jest tylko jeden – zwycięstwo na mistrzostwach świata.

## PODSUMOWANIE

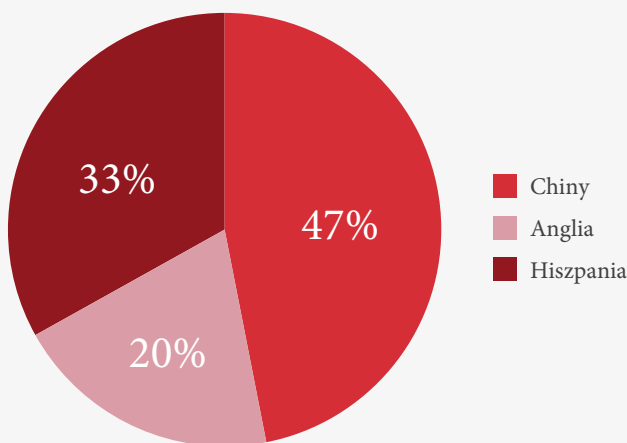
Rozwój piłki nożnej na światowym poziomie jest nieunikniony. Drużyny mają do dyspozycji coraz więcej środków dzięki inwestorom z całego globu, w szczególności z Azji. Co więcej, futbol jako gra zespołowa zyskuje obecnie popularność tam, gdzie dotychczas dominowały inne dyscypliny. Kraje takie jak Chiny tworzą specjalne raporty oraz inicjatywy, które mają na celu podniesienie poziomu krajowych rozgrywek oraz gry reprezentacji. Dlatego też uważam, iż pomimo faktu, że biznes w niektórych sytuacjach staje się ważniejszy od piłki nożnej, komercjalizacja futbolu nie musi jej szkodzić. Wręcz przeciwnie, eskalacja biznesowego futbolu może pomóc znaleźć talenty w dalekich zakątkach świata, a rozwiązania taktyczne i jakości gry powinny się rozwinąć. Możemy narzekać, że sumy płacone za piłkarza są horrendalnie wysokie, lecz jeśli

Wykres 3. Wydatki na transfery w lidze chińskiej w latach 2013-2016 (w mln euro)



Źródło: opracowanie własne na podstawie [https://doc.rero.ch/record/306001/files/TDIBM\\_Sliwowski\\_Nicolas.pdf](https://doc.rero.ch/record/306001/files/TDIBM_Sliwowski_Nicolas.pdf), (22.06.2017)

Wykres 4. Wartość procentowa 20 najlepiej opłacanych piłkarzy w danym kraju



Źródło: opracowanie własne na podstawie [https://doc.rero.ch/record/306001/files/TDIBM\\_Sliwowski\\_Nicolas.pdf](https://doc.rero.ch/record/306001/files/TDIBM_Sliwowski_Nicolas.pdf), (22.06.2017)

pojawią się osoby gotowe dokonywać takich transakcji, to znaczy, że na piłkę nożną istnieje popyt na najwyższym poziomie, który nie zniknie, a w przyszłości może nawet wzrosnąć. Miejmy nadzieję, że nadejdzie czas, gdy polska liga wskoczy na taki sam szczebel.

### Bibliografia:

- Marek Wawrzynowski, Sven-Goran Eriksson dla WP o tajnym transferze Bonka z „Juve” do Romy, <http://sport.wp.pl/kat,2193,title,Sven-Goran-Eriksson-dla-WP-o-tajnym-transferze-Bonka-z-Juve-do-Romy,wid,17302427,wiadomosc.html>, 02.03.2015
- Piotr Żelazny, Boisko zrobiło się dla mnie za długie - wywiad ze Zbigniewem Bonkiem, <https://www.esquire.pl/aktualnosci/2289/boisko-zrobilo-sie-dla-mnie-za-dlugie-wywiad-ze-zbigniewem-bonkiem>, 27.12.2017
- Media ujawniły pensje w Bayernie. Lewandowski zarabia najwięcej, <https://www.przegladsportowy.pl/piłka-nożna/ligi-zagraniczne/bundesliga/bundesliga-robort-lewandowski-zarabia-najwięcej-w-bayernie-monachium/n4ke9wj>, 10.11.2017
- Największe kluby piłkarskie świata ruszają do Azji, Ameryki i Australii, <https://www.rp.pl/Pilka-nozna/307069998-Najwiecez-kluby-pilkarskie-swiataruszaja-do-Azji-Ameryki-i-Australii.html>, 06.07.2015
- Planet Football – Strategies for International Success, <http://www.burson-marsteller.eu/latest-news/planet-football-strategies-for-international-success/>, 11.07.2017
- Jakub Kręciś, Prawa telewizyjne są coraz droższe. Który klub zarabia najwięcej, <https://www.przegladsportowy.pl/piłka-nożna/ligi-zagraniczne/kluby-pilkarskie-zarabiaja-coraz-wiecej-jyski-sza-na-Lechie!Instagramowe-profil-zwariowaly>, 13.01.2018
- Indonezyjski szal na Lechie! Instagramowe profile zwariowały, <http://www.polsatsport.pl/wiadomosc/2018-03-12/indonezyjski-szal-na-lechie-instagramowe-profil-zwariowaly/>, 12.03.2018
- Piłkarze Realu Madryt odebrali nowe samochody, <https://sport.onet.pl/ofsajd/piłkarze-realu-madryt-odebrali-nowe-samochody-od-audi/d6gm9ms>, 24.11.2017
- Deloitte Football Money League 2018, <https://www.slideshare.net/victoriawilliamson/deloitte-football-money-league-2018>, 22.01.2018
- Rafał Lebiecki, Amazon, Facebook i Netflix wchodzi do walki o prawa sportowe, <http://fotbollgogger.com/ama-zon-facebook-netflix-prawa-sportowe/>, 07.06.2018
- Maks Chudzik, Manchester City. W rodzinie tyranów, <https://sportowefakty.wp.pl/piłka-nożna/737410/manchester-city-w-rodzinie-tyranow>, 13.02.2018
- Łukasz Witczak, Gigantyczne wydatki Manchesteru City. Na obronę wydali więcej niż wiele krajów na własne bezpieczeństwo, <https://sportowefakty.wp.pl/piłka-nożna/735201/gigantyczne-wydatki-manchesteru-city-na-obronewydali-wiecej-niz-wiele-krajow-na-wlasne-bezpieczenstwo>, 31.01.2018
- Daniel Mirkiewicz, <http://www.2x45.info/aktualnosci/28952/psg-8211-przemiana-jakiej-swiat-nie-widzial-od-klubu-chuliganow-do-towaru-ekskluzywnego/>
- Wojciech Falenta, FFP. O co chodzi? [http://krotkapilka.pl/artukul,ffp\\_o\\_co\\_chodzi,1756,11.05.2014](http://krotkapilka.pl/artukul,ffp_o_co_chodzi,1756,11.05.2014)
- Neymar wykupił się z FC Barcelony, podpisał kontrakt z PSG i „rozbił bank”, <https://www.polskieradio.pl/43/265/Artykul/1805249,Neymar-wykupil-sie-z-FC-Barcelony-podpisal-kontrakt-z-PSG-i-rozbił-bank>, 03.08.2017
- Mbappe wypożyczony do PSG, czyli jak zrobić sobie jaja z przepisów UEFA, <http://www.polsatsport.pl/wiadomosc/2017-08-28/mbappe-wypozyczony-do-psg-czyli-jak-zrobic-sobie-jaja-z-przepisow-uefa/>, 28.08.2017
- Andrzej Borowiak, Chiński miliardier inwestujący w Czechach zatrzymany, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Chinski-miliardier-inwestujacy-w-Czechach-zatrzymany-4080895.html>, 01.03.2018
- Marcin Przychoźniak, Piłka nożna instrumentem polityki ChRL, [https://www.pism.pl/publikacje/biuletyn/nr-81-1654\\_19.06.2018](https://www.pism.pl/publikacje/biuletyn/nr-81-1654_19.06.2018)
- Rafał Lebiecki, Koniec z szalenstwem, Chiny budują potęgę futbolu od nowa, <http://fotbollgogger.com/chiny-budowa-potega-futbolu/>, 04.03.2018



# ROZWÓJ KARIERY ZAWODOWEJ PRACOWNIKÓW

## W WARUNKACH GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY



**Kornelia Kulesza**  
nk.kulesza95@gmail.com

Zarządzanie  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Recenzent: dr Michał Chomiński

### WSTĘP

Zdaniem A. Smolbik-Jęczmień współcześnie kariera zawodowa jest rozumiana przede wszystkim jako wszelka działalność mająca na celu zwiększenie jej wartości na rynku pracy, ale także proces rozwoju wiedzy i umiejętności, kształtowania systemu wartości, postaw oraz cech osobowych pracownika. Dzięki pracy w różnych organizacjach, wykonywaniu różnych zawodów i przejmowaniu ról społecznych, do których aspiruje jednostka kształtuje się jej kariera zawodowa mogąca być spełnieniem zawodowym pracownika. Działalność zawodowa powinna dawać zatrudnionemu poczucie satysfakcji oraz

motywację do dalszego samodoskonalenia i realizowania pasji oraz zainteresowań.<sup>2</sup>

Tradycyjny typ kariery zawodowej zakładał, iż pracownik realizował ją w obrębie jednej organizacji, w której pracobiorca miał możliwość awansu pionowego lub poziomego, jeżeli spełniał ogólnie zdefiniowane wymagania dotyczące awansu środowiskowego. Obecnie na rynku pracy mamy do czynienia z nowym modelem kariery zawodowej, który zakłada, że pracownik w trakcie kariery zawodowej niejednokrotnie zmieni nie tylko przedsiębiorstwo, w którym pracuje, ale także zawód, a nawet branżę. Trend ten jest szczególnie dostrzegalny w ostatnich dekadach, w szczególności w badaniach



przeprowadzonych wśród przedstawicieli najmłodszych pokoleń występujących na rynku pracy.<sup>3</sup> Zdają oni sobie sprawę z obecnie obowiązującego „rynku pracownika”, który pozwala im na swobodne wybieranie propozycji pracy, z czego korzystają.<sup>4</sup>

Ważną cechą karier zawodowych w współczesnym rynku pracy jest dążenie jednostki do tzw. „tożsamości profesjonalnej” rozumianej jako utożsamianie zatrudnionego z posiadanym zawodem lub profesją zamiast z celami i zadaniami przedsiębiorstwa, jak to miało miejsce w przeszłości. Przestrzelenia kształtowania się kariery nie jest już rynek wewnętrzny, ale zewnętrzny - pracownicy coraz częściej szukają pracy na całym świecie. Z uwagi na „luki kompetencyjne” występujące na rynku pracy, odnotowano znaczącą poprawę elastyczności pracy. Powszechnym zjawiskiem na współczesnym rynku pracy jest zawieranie umów o charakterze krótkoterminowym zawierane są umowy o charakterze krótkoterminowym. To wszystko sprawia, iż odpowiedzialność za przebieg kariery zawodowej zostaje przeniesiona na pracownika.<sup>5</sup>

## PREDYSPOZYCJE I KOMPETENCJE – NIE WSZYSTKIEGO MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ

W literaturze przedmiotu trudno jest wyróżnić jedyną powszechnie akceptowaną definicję kompetencji.<sup>6</sup> **Kompetencje** to nie tylko kombinacja zachowań i umiejętności, które stanowią potencjał jednostki wykorzystywany w skutecznym realizowaniu założonych zadań, to też kombinacja wiedzy jawnej i ukrytej.<sup>7</sup> Zdaniem U. Ljungquist kompetencjami można nazwać zdolności organizacyjne posiadane przez zespoły pracownicze lub jednostki, które systematycznie doskonalone mogą prowadzić do skuteczności w działaniu, np. generowania trwałych dochodów. W tym rozumieniu kompetencje traktowane są jako rozwój zespołu albo pracownika jako jednostki.<sup>8</sup> Kompetencje opisują doświadczenia, wiedzę lub umiejętności, które powinien posiadać pracownik, aby móc realizować powierzone zadania, ale także zdolność do wykonywania działań zgodnie ze standardami. W szerokim rozumieniu kompetencje są kombinacją umiejętności praktycznych oraz myślowych, wiedzy, osobistych zachowań i doświadczeń oraz rozumienia.<sup>9</sup> Podsumowując, organizacja w ramach modelu kompetencji na ogół przedstawia kompetencje w formie opisu oczekiwanych efektów działań związanych z określonym stanowiskiem pracy lub opisu behawioralnego, czyli określeniu zespołu cech jednostki, na które składają się charakterystyczne dla niej wyróżniki takie

jak wiedza, motywacja, cechy osobowości i samoocena.<sup>10</sup>

Z kolei **predyspozycjami** nazywane są względnie trwałe mechanizmy determinujące skłonność człowieka do określonych zachowań. Są bazą osobistych cech jednostki, na której rozwijają się kompetencje i najważniejszymi czynnikami mającymi wpływ na kompetencje pracownicze. Podstawową różnicą między kompetencjami a predyspozycjami jest to, że predyspozycje są na stałe przypisane jednostce, natomiast kompetencje są dynamiczne – można rozwijać je przez całe życie, na skutek długotrwałego zaniechania ich wykorzystywania mogą ulec zapomnieniu.<sup>11</sup> Zdaniem G. Filipowicza, do predyspozycji zalicza się między innymi inteligencję, zdolności, temperament, osobowość, potrzeby, cechy fizyczne i fizjologiczne a także motywację jednostki.<sup>12</sup>

W Polsce najbardziej rozpowszechnioną koncepcją dotyczącą predyspozycji jest powstała w latach 80. XX wieku teoria o inteligencji wielorakiej, której autorem jest H. Gardner. Jego zdaniem, ludzki potencjał jest tak złożony, że nie można oceniać go jedynie przy pomocy znanego już w latach 80. XX wieku wyznacznika możliwości człowieka w zakresie aktywności intelektualnej, czyli IQ. Zaprzecza on tezie, iż inteligencja jest czynnikiem genetycznym, wysnuwa stwierdzenie, że jest wielopłaszczyznowa oraz dynamiczna, a jej poszczególne typy można rozwijać.

Wyróżnił on osiem podstawowych predyspozycji, nazywanych przez niego „inteligencjami”. H. Gardner uważa, iż każda jednostka posiada wszystkie rodzaje predyspozycji, jednak są one rozwinięte w różnym stopniu, tworząc niepowtarzalną konfigurację. Oznacza to, iż każdy posiada inne predyspozycje, przez co w niektórych dziedzinach będzie sobie radził lepiej niż w innych. Do oceny predyspozycji potrzebna jest obserwacja jednostki i jej zachowań w różnych sytuacjach. Zdaniem H. Gardniera, najlepsze efekty przynosi używanie poszczególnych inteligencji równoległe. W poszczególnych społeczeństwach występują dysproporcje co do występowania poszczególnych inteligencji – zależy to między innymi od tego, jakie predyspozycje są w kulturze danego kraju cenione i pożyteczne.

## WYKORZYSTYWANIE PREDYSPOZYCJI

W literaturze przedmiotu wyszczególniono szereg sposobów na doskonalenie poszczególnych rodzajów inteligencji. Każdą z predyspozycji można ćwiczyć i doskonalić, aby rozwijać się w wybranym przez jednostkę kierunku.

Osoby z wysoko rozwiniętą inteligencją językową cechuje sprawne posługiwanie się

językiem mówionym i pisanym, „lekkie pióro”, zdolności do nauki języków obcych, łatwość wystąpień publicznych oraz zamiłowanie do gier słownych i czytania książek. Powyższe predyspozycje pozwalają pracownikowi na osiągnięcie sukcesu w karierze dziennikarza, publicysty, scenarzysty, polityka, tłumacza i pisarza. Aby je rozwijać, należy słuchać audiobooków, audycji radiowych i podcastów, wypowiadać się publicznie i brać udział w debatach oraz dyskusjach. Ponadto, osobom z rozwiniętą inteligencją językową poleca się pisanie tekstów użytkowych i pamiętników oraz czytanie książek, czasopism, podręczników, najlepiej w języku obcym, ponieważ pozwala im to na szybką poprawę poziomu umiejętności językowych.

Ludzie z rozwiniętą inteligencją logiczno-matematyczną zazwyczaj odnoszą sukces w zawodach takich jak matematyk, fizyk, chemik, inżynier, bankowiec, naukowiec, lekarz, prawnik czy księgowy. Przyczynia się do tego wrodzona dokładność, docieklivość i systematyczność, a także dobra organizacja pracy oraz zamiłowanie do liczb, algorytmów i schematów. Osoby o wysoko rozwiniętych predyspozycjach logiczno-matematycznych mają skłonność do abstrakcyjnego i koncepcyjnego myślenia. Sposobami na rozwijanie ich inteligencji jest rozwiązywanie zadań matematycznych oraz liczenie, gra w gry logiczne, strategiczne i matematyczne, prowadzenie domowego budżetu.

Osoby obdarzone inteligencją wizualno-przestrzenną przejawiają skłonność do myślenia obrazowo, wrażliwość na szczegóły, mają dobrą orientację w terenie i lubią korzystać z map, wykresów, tabel oraz diagramów. Przyjemność sprawia im rozkręcanie i składanie elementów w całość oraz rysowanie. Sprawdzają się w zawodach takich jak architekt, malarz, rzeźbiarz, strateg, chirurg, mechanik, pilot i przewodnik. Aby rozwijać predyspozycje wizualno-przestrzenne, należy jak najczęściej używać wizualizacji, map myśli, obrazów, rysunków, diagramów, wykresów i map.

Inteligencję ruchową najłatwiej jest rozwijać poprzez ruch, taniec, uprawianie sportu oraz ćwiczenie refleksu. Osoby obdarzone tym rodzajem predyspozycji cechuje dobre wycucie czasu, zamiłowanie do tańca, sportu oraz prac manualnych. Ludziom z wysoko rozwiniętą inteligencją ruchową najłatwiej odnieść sukces w zawodach takich jak sportowiec, tancerz, choreograf, aktor, cyrkowiec i fryzjer.

Wrażliwość emocjonalna i dobre poczucie rytmu charakteryzują osoby o rozwiniętej inteligencji muzycznej. Sprawdzają oni się w zawodach takich jak muzyk, aktor, piosenkarz, kompozytor i dyrygent. Ludzie czerpiący przyjemność z obcowania z muzyką, nie mają

problemów z rozpoznawaniem dźwięków i tonacji a także odtwarzaniem zasłyszanych melodii. Rozwijając inteligencję muzyczną można poprzez śpiewanie, komponowanie i naukę gry na dowolnym instrumencie a także występowanie w chórze lub zespole muzycznym.

Osoby z rozwiniętą inteligencją interpersonalną nie mają problemów z odczytywaniem intencji oraz uczuć innych ludzi, ponadto czerpią przyjemność z kontaktów towarzyskich i wykazują predyspozycje do pracy w zespole. Dzięki ćwiczeniu tej inteligencji poprzez uczenie innych ludzi, pracę w zespole i utrzymywanie wielu kontaktów międzyludzkich, osoby o wysoko rozwiniętych predyspozycjach interpersonalnych sprawdzają się w pracy pielęgniarce, nauczyciela, psychoterapeuty, doradcy personalnego, handlowca i menedżera.

Osoby o rozwiniętej inteligencji przyrodniczej świetnie sprawdzają się w zawodzie weterynarza, leśnika i ogrodnika, ponieważ wykazują zamiłowanie do pracy na świeżym powietrzu oraz zainteresowanie ekologią, przyrodą i zwierzętami. Jednostki obdarzone predyspozycjami przyrodniczymi mogą je rozwijać poprzez hodowlę zwierząt, prowadzenie ogródka oraz wolontariat w zoo, schronisku dla zwierząt lub fundacji zajmującej się pomocą naturze.

Ostatnią predyspozycją jest intrapersonalna, charakteryzująca filozofów, teologów i psychoterapeutów. Osoby mające wysoko rozwiniętą inteligencję intrapersonalną charakteryzuje małomówność, refleksyjność, wysokie poczucie własnej wartości, skupienie na sobie i swoich potrzebach oraz przeżyciach i dążenie do samodoskonalenia. Aby rozwijać swoje predyspozycje, powinni oni medytować, pisać dzienniki lub biografie i czytać czasopisma psychologiczne, bibliografie i książki o rozwoju osobistego.<sup>13-18</sup>

Jednostka między innymi poprzez systematyczny trening swoich predyspozycji, jest w stanie w sposób efektywny uczyć się nowych rzeczy, co w sposób bezpośredni przekłada się na jej potencjał jako zasobu ludzkiego na współczesnym rynku pracy.

## ROZWÓJ ZAWODOWY I JEGO FORMY

Termin „rozwój pracowników” został w polskiej literaturze przedmiotu po raz pierwszy zdefiniowany w 1995 roku przez T. Listwana, który zdefiniował go jako określenie działań mających na celu przygotowywanie pracowników zarówno do wykonywania pracy jak i zajmowania stanowisk o większym zakresie odpowiedzialności.<sup>19</sup>

H. Król postrzegał „rozwój pracowników” jako zespół działań podjętych w zakresie wzbogacania wiedzy, rozwijania umiejętności, zdolności, poprawy kondycji fizycznej i psychicznej pracowników oraz ich wewnętrznej motywacji. Wszystkie działania podejmowane przez organizacje powinny prowadzić do wzrostu wartości kapitału ludzkiego zarówno jako zbiorowości jak i poszczególnych jednostek.<sup>20</sup>

Zdaniem A. Poczrowskiego rozwój zasobów ludzkich jest przede wszystkim celową konfiguracją przedsięwzięć mających na celu wzrost efektywności osób wykonujących pracę oraz podniesienia ich rynkowej wartości jako zasobów ludzkich. Aby to zrobić, należy zadbać o stan ich wiedzy, rozwój zdolności i umiejętności, kondycję psychiczną i fizyczną oraz motywację a także kształtowanie ich wartości oraz postaw wobec pracy.<sup>21</sup>

M. Juchnowicz traktuje rozwój pracowników jako proces, na który składają się następujące etapy:

- 1. Identyfikacja luki kompetencyjnej**, czyli analiza potrzeb kompetencyjnych w przedsiębiorstwach umożliwia dostosowanie treści, form i metod rozwoju kapitału ludzkiego do potrzeb organizacji. Efektem badania efektywności pracy zatrudnionych powinna być diagnoza potrzeb szkoleniowych, w literaturze przedmiotu określonych jako rzeczywiste potrzeby rozwoju członków organizacji.
- 2. Planowanie programu rozwoju** polega na podjęciu decyzji, jakie programy rozwoju powinny zostać wdrożone, jakie kompetencje pracownicy powinni dzięki nim nabyć oraz jak wielu uczestników organizacji działania ukierunkowane na rozwój powinny objąć.
- 3. Projektowanie planu rozwoju**, które ma na celu analizę dostępnych metod szkolenia pracowników, ustalenie treści programów rozwoju kompetencji, terminu i miejsca realizacji programu rozwoju oraz opracowanie procedur dotyczących ich dokumentacji, raportowania i ewaluacji.
- 4. Realizacja programu rozwoju** w miejscu pracy (on the job) lub poza miejscem pracy (off the job). Do metod rozwoju kompetencji w miejscu pracy należą między innymi instrukcja, przyuczenie, asystentura, zastępstwa czy koła jakości, natomiast seminaria, wykłady, konferencje, e-learning, studia podyplomowe i zaoczne są przykładami metod rozwoju kompetencji pracowniczych poza pracą.
- 5. Wspomaganie dyfuzji wiedzy** polega na dostarczaniu wiedzy pomiędzy poszczególnymi podmiotami organizacji. W przeciwieństwie do „dostarczania

wiedzy”, rozumianego jako proces jednostronny, „dyfuzja” ma charakter dwustronny. Organizacja, aby dbać o utrwalenie wiedzy pracowników, powinna stwarzać im możliwości do wykorzystywania nowych kompetencji w pracy oraz dawać okazję na dzielenie się wiedzą, która „krąży” w organizacji, na przykład poprzez spotkania wewnątrzorganizacyjne lub koła jakości.

- 6. Ewaluacja programu rozwoju**, mająca na celu ocenę efektywności programów rozwoju kompetencji pracowników, zebranie odpowiedzi zwrotnej na temat działań prowadzonych przez organizację wśród pracowników i wyciągnięcie konstruktywnych wniosków, aby poprawiać jakość programów rozwoju w przyszłości.<sup>22</sup>

Z drugiej strony J. Strużyńska uważa, iż rozwój nie powinien być traktowany tylko jak element funkcji personalnej tylko jako koncepcja nie pokrywająca się w pełni z tematyką zarządzania zasobami ludzkimi, ale ściśle z nią związana, rozwijająca się równoległe do niej i skupiająca się zarówno na rozwoju organizacyjnym jak i na rozwoju kariery oraz szkoleniach i rozwoju pracowniczym.<sup>23</sup>

Rozwój zawodowy dla wielu pracowników jest jedną z podstawowych wartości, przy czym jest przez nich rozumiany nie tylko jako awanse pionowe lub poziome ale także jako nowe możliwości oferowane przez organizację oraz szansę na rozwój kompetencji. Przedsiębiorstwa zazwyczaj nastawione są na budowanie swojego potencjału, chociaż ich plany rozwojowe nie zawsze spotykają się z aprobatą zatrudnionych przez nie pracowników. Bywa, iż nakłady, jakie organizacja ponosi na rozwój swoich pracowników nie jest przez nią w wystarczającym stopniu wykorzystywane, co rodzi wśród zatrudnionych frustrację i prowadzi do spadku ich motywacji do pracy lub całkowitej rezygnacji ze współpracy z pracodawcą.<sup>24</sup> Przedsiębiorstwa dostrzegają wyzwania związane ze znalezieniem na rynku pracy ludzi o odpowiednich kompetencjach (istnienie tzw. luki kompetencyjnej). Systematycznie rośnie liczba stanowisk wymagających specjalistycznej wiedzy, ale pracodawcy szukają też pracowników o umiejętnościach uniwersalnych, takich jak punktualność i elastyczność, ponieważ często decydują one o jakości pracy zatrudnionego.<sup>25</sup>

Proces nazywany „karierą” lub „ścieżką rozwoju” zwyczajowo jest utożsamiany z procesem, w którym jednostka zdobywa coraz wyższe stanowiska i pozycje w swojej działalności zawodowej lub przechodzi ze stanowisk mniej docenianych w organizacji, z niewielkim zakresem odpowiedzialności do zadań odpowiedzialnych i prestiżowych.



„Kariery” nie powinno jednak utożsamiać się wyłącznie z awansem – może oznaczać inne formy rozwoju, coraz częściej oznaczające awans poziomy zamiast tradycyjnego awansu pionowego. W wielu przedsiębiorstwach zatrudnieni awansują tak długo, aż trafiają na stanowisko, w którym ukazują się jego niekompetencje. Awans pionowy wymaga poprawy wielu kompetencji, na przykład przywódczych oraz zmian w zakresie ich wykorzystywania, na co nie każdy pracownik jest gotowy. Awans poziomy pozwala docenić rozwój kompetencji specjalistycznych oraz wykorzystanie doświadczenia pracownika, często awansując go na niezależnego eksperta w swojej dziedzinie.<sup>26</sup> Poniższy rysunek przedstawia przykłady obu ścieżek kariery: kierowniczej oraz eksperckiej.

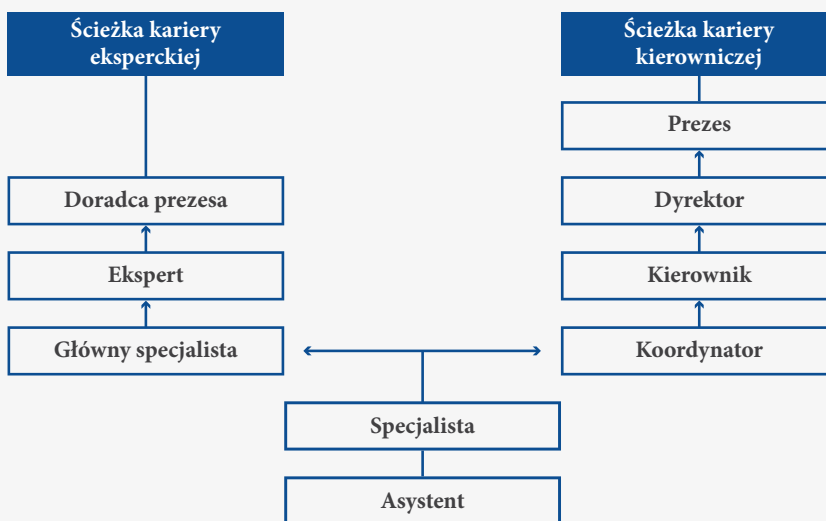
Pracodawca dbając o rozwój pracownika może finansować w całości lub dofinansowywać kursy, szkolenia i studia, które pomogą rozwinąć kompetencje zawodowe potrzebne w przedsiębiorstwie. Często zdarza się, iż aby chronić interesy organizacji i przeciwdziałać odchodzeniu pracowników, w których rozwój zainwestowano pieniądze, zobowiązując się zatrudnionych w przedsiębiorstwie do podpisywania zobowiązań takich jak umowy lojalnościowe (świadczenie pracy na rzecz pracodawcy przez określony czas lub zwrot kosztów poniesionych przez firmę na rozwój ich kompetencji w przypadku odejścia) oraz klauzule ograniczające dodatkowe zatrudnienie (zakaz równoczesnej pracy w kilku organizacjach) i klauzule o zakazie konkurencji (zakaz pracy w przedsiębiorstwach konkurencyjnych). Rolą pracowników działu kadr jest stałe monitorowanie zagrożeń ze strony konkurencyjnych pracodawców i nie dopuszczenie do utraty pracowników, zwłaszcza na rzecz określonych przedsiębiorstw.<sup>27</sup>

## PODSUMOWANIE

Na współczesnym rynku pracy zachodzą dynamiczne zmiany warunków kontraktu między pracodawcą a pracownikiem – z zależnościowych na podmiotowe (coraz częściej partnerskie). Na przestrzeni czasu zaobserwować można przeniesienie odpowiedzialności za kształtowanie i przebieg kariery zawodowej z przedsiębiorstwa na pracownika.<sup>28</sup>

Należy podkreślić, iż obecnie kariera zawodowa ma charakter indywidualny i jest uzależniona od decyzji jednostki – przy kreowaniu strategii zawodowej należy trzymać się określonego planu, podejmując decyzje zbliżające do zrealizowania głównego celu. Hall zwrócił uwagę na odpowiedzialność, jaka została scedowana na realizatora kariery zawodowej – w przeszłości kariera

Rysunek 1. Dualna ścieżka kariery: ekspercka i kierownicza



Źródło: Juchnowicz M., Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje, PWE, Warszawa 2014

przeciętnego pracownika była powiązana z jedną organizacją, co we współczesnym świecie pełnym możliwości wydaje się reliktem, przez co wybranie właściwej ścieżki kariery wśród tak wielu możliwości może być utrudnione.<sup>29</sup>

Pracownik pragnący rozwijać swoją karierę zawodową musi być przygotowany na wielokrotne zmiany miejsca zatrudnienia – rozwój wymaga ciągłego zdobywania nowych doświadczeń zawodowych oraz kompetencji i doskonalenia posiadanych umiejętności. Umożliwia to osiągnięcie sukcesów zawodowych, wspinanie się w hierarchii przedsiębiorstwa oraz zajmowanie odpowiedzialnych stanowisk, co wiąże się w sposób bezpośredni ze wzrostem zarobków. Dla pracowników kwestią kluczową jest wynagrodzenie, które pozwoli im godnie żyć i zaspokajać wszystkie potrzeby gospodarstwa domowego. W celu prawidłowego zaplanowania kariery zawodowej, konieczna jest znajomość swoich kompetencji oraz predyspozycji. Warto pokierować swoją karierą w sposób przemyślany, aby praca była stałym źródłem satysfakcji zawodowej i nie stanowiła codziennej przykryj konieczności.<sup>30</sup>

Przypisy:

- 1 <http://europejskiportal.eu/gospodarka-oparta-na-wiedzy>, dostęp dn. 14.08.2018r.
- 2 Smolbik-Jęczmień A., *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, zeszyt nr 36, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013
- 3 Bohdziewicz P., *Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 3-4/2010
- 4 <https://www.randstad.pl/workforce360/archiwum/rekordowo-do-brze-oceniamy-swoje-szanse-na-nowa-prace-ale-rzadzicie-zmianami-miejsce-zatrudnienia>, 260, dostęp dn. 27.08.2018r.
- 5 Bohdziewicz P., *Współczesne przeobrażenia psychologicznego kontraktu zatrudnienia i ich konsekwencje jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi. Dylematy i wyzwania*, Z. Antczak, S. Borkowska (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014

- 6 Kupczyk T., Stor M., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria, badania i praktyka biznesowa*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław 2017
- 7 Draganiadis, F., Mentzas, G., *Competency based management: a review of systems and approaches*, "Information Management & Computer Security" 1/2006
- 8 Ljungquist, U., *How Do Core Competencies Discriminate? Identification of Influencing Similarities and Differences*, "Knowledge and Process Management" 4/2007
- 9 *Guidelines for Competency Management Systems for Downstream and Petroleum Sites*, Petroleum Industry Association Ltd, Cogent 2011
- 10 Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
- 11 Uniwersalny Model Kompetencyjny, <https://docplayer.pl/1816641-Uniwersalny-model-kompetencyjny.html>, dostęp dn. 13.08.2018r.
- 12 Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2016
- 13 *Jak rozwijać poszczególne inteligencje?*, <https://www.focus.pl/artykul/jak-rozwijac-poszczególne-inteligencje?page=1>, dostęp dn. 19.08.2018r.
- 14 Gardner H., *Inteligencje wielorakie. Nowe horyzonty w teorii i praktyce*, Laurum, Warszawa 2009
- 15 <https://dzieciscawazne.pl/8-inteligencji-wedlug-prof-h-gardnera/>, dostęp dn. 20.08.2018r.
- 16 Gardner H., *Inteligencje wielorakie. Teoria w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 2002.
- 17 Kuzub J., <http://zielonalinia.gov.pl/-/rodzaje-inteligencji-i-ich-odbicie-w-zyciu-zawodowym-65290>, dostęp dn. 21.08.2018r.
- 18 <http://www.edulider.pl/edukacja/koncepcja-inteligencji-wielorakich-wedlug-howarda-gardnera>, dostęp dn. 22.08.2018r.
- 19 Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydaw. KADRY, Wrocław 1995
- 20 Król, H., Ludwicyński, A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006
- 21 Pocztowski, A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013
- 22 Juchnowicz M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014
- 23 Strużyna, J., Bratnicki, M., Majowska, M., Ingram, T., *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008
- 24 *Uniwersalny Model Kompetencyjny*, <https://docplayer.pl/1816641-Uniwersalny-model-kompetencyjny.html>, dostęp dn. 13.08.2018r.
- 25 Sienkiewicz Ł., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, Sienkiewicz Ł., Jawor-Joniewicz A., Sajkiewicz B., Trawińska-Konador K., Podwójci K., Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013
- 26 *Uniwersalny Model Kompetencyjny*, <https://docplayer.pl/1816641-Uniwersalny-model-kompetencyjny.html>, dostęp dn. 13.08.2018r.
- 27 Podwójci K., *Badania empiryczne – założenia i wyniki. Kluczowe wyniki badań jakościowych* [w:] *Polityka zarządzania kompetencjami pracowników*, SIENKIEWICZ Ł., TRAWIŃSKA-KONADOR K., PODWÓJCI K., Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013
- 28 Smolbik-Jęczmień A., *Współczesne przeobrażenia w podejściu do kariery zawodowej jako konsekwencje zmian zaistniałych w globalnej gospodarce*, "Management Forum" 3/2015
- 29 Hall D.T., *Career is dead, long live the career*, Jossey Bass, San Francisco 1996
- 30 *Planowanie własnej kariery zawodowej: Czym jest kariera zawodowa? (cz.1)*, 2016, <https://poradnikprzebieiorcy.pl/-/czym-jest-kariera-zawodowa>, dostęp dn. 13.08.2018r.



# NEGATYWNE SKUTKI UDOSTĘPNIANIA DANYCH OSOBOWYCH

## W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH NA PRZYKŁADZIE FACEBOOKA



**Mateusz Cybulski**  
mateusz.cybulski.pzn@gmail.com

Finanse i rachunkowość biznesu  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Recenzent: dr Tomasz Gabrusewicz

### POJĘCIE I POPULARNOŚĆ SOCIAL MEDIÓW

Wraz z początkiem XXI wieku, zwanego też erą Internetu, narodziły się liczne media społecznościowe na całym świecie. Jak można je zdefiniować? Kaplan oraz Haenlein zdefiniowali portale społecznościowe jako „grupę bazujących na internetowych rozwiązaniach aplikacji, które opierają się na ideologicznych i technologicznych podstawach Web 2.0 i które to umożliwiają tworzenie i wymianę wygenerowanych przez użytkowników treści”<sup>1</sup>. Najpopularniejsze obecnie social media to Facebook, YouTube, Instagram oraz WhatsApp. Z roku na rok liczba użytkowników portali społecznościowych rośnie, a wraz z nią odpowiedzialność osób zarządzających. Wykres 1. prezentuje miesięczną liczbę użytkowników najważniejszych mediów społecznościowych w wybranych miesiącach 2017 roku.

Zdecydowanym liderem jest Facebook, na którym w czerwcu 2017 roku czas spędzały blisko 2 miliardy użytkowników. Co ciekawe, strona osiągnęła granicę 1 mld aktywnych użytkowników miesięcznie po 8 latach funkcjonowania, a 2 mld już po kolejnych 5 latach. Stało się to możliwe w dużej mierze dzięki optymalizacji oraz dostosowaniu

do możliwości krajów mniej rozwiniętych. Dzięki temu od 2012 roku konto na Facebooku założyło aż 746 mln Azjatów przy zaledwie 41 milionach mieszkańców Kanady oraz Stanów Zjednoczonych. Przyrost liczby użytkowników Facebooka w ostatnich dziesięciu latach (wyniki półroczne i roczne) obrazuje wykres 2.

Liczba aktywnych użytkowników systematycznie rośnie z roku na rok. Można zadać sobie pytanie czy przy 7 mld ludzi przeszło 2 mld to dużo? Zdecydowanie tak. Należy pamiętać, że dostęp do Internetu na całej Ziemi ma obecnie 3,8 mld ludzi, więc ponad

połowa z nich ma konto na Facebooku. Pozostała część to głównie Azjaci, którzy mają własne social media. Co ciekawe, w 1930 roku na Ziemi żyły 2 miliardy ludzi, czyli tyle, ile Facebook miał użytkowników w 2017 roku<sup>4</sup>. Każdy z nich zapewnia 6 dolarów zysku netto rocznie, co w przypadku drugiego kwartału i wzrostu liczby użytkowników o kolejne 65 milionów daje 390 mld dolarów zysku. Stopniowe uzależnianie się od mediów społecznościowych powoduje, że użytkownicy publikują coraz większą liczbę postów, zdjęć i danych osobowych, a to w kontekście przytoczonych zysków jest Zuckerbergowi i Facebookowi jak najbardziej na rękę.



## CO WIE FACEBOOK?

Według raportu opublikowanego niedawno przez Washington Post lista danych, jakie Facebook zbiera o swoich użytkownikach, składa się z 98 pozycji<sup>5</sup>. Dzięki temu można zaryzykować stwierdzenie, że Facebook zna swoich użytkowników lepiej niż ich rodziny lub nawet oni sami. W tym celu zdecydowanie pomaga Facebookowi fakt, że do jego „rodziny” należy również Instagram, Messenger, Twitter oraz WhatsApp. Tabela 1. przedstawia listę danych osobowych z różnych obszarów, jakie zebrać może o swoich użytkownikach Facebook (tabela nie stanowi pełnego spisu gromadzonych danych).

Co bardzo istotne w kontekście tej tabeli, większość danych (o ile nie wszystkie) Facebook może zebrać jedynie z pomocą użytkownika lub dzięki uzyskanej od niego zgodzie. Ponadto warto zauważyć, że oprócz Facebooka dane zbierane są również za pośrednictwem pozostałych aplikacji należących do Zuckerberga. Przykładowo Messenger monitoruje prowadzone rozmowy ze znajomymi i zapamiętuje słowa kluczowe z rozmów, na podstawie których profilowane są później reklamy<sup>7</sup>.

Ponadto w sytuacji, gdy użytkownik włącznie z Facebookiem przegląda jednocześnie kilka innych stron, to ta witryna wie doskonale, co przegląda dana osoba i co się na tej stronie znajduje. W ostateczności jeśli Facebook nie może zdobyć jakiś danych, to kupuje takie od zewnętrznych podmiotów. Co gorsza, wcale nie trzeba być zalogowanym na Facebooku, by dostarczać mu danych o sobie. Wystarczy kilkadziesiąt popularnych „lajków”, by stworzyć bardzo dokładny profil psychologiczny danej osoby.

Jedyną co może pocieszyć to fakt, że Facebook nie podsłuchuje rozmów. Dzieje się tak dlatego, ponieważ zwyczajnie nie musi – nawet bez nich social media wiedzą o swoich użytkownikach o wiele więcej niż Ci się spodziewają.

## NEGATYWNE SKUTKI UDOSTĘPNIANIA DANYCH

Dane osobowe do których ma dostęp Facebook nie są jednak jedynym problemem jego użytkowników. Portale społecznościowe niosą ze sobą też wiele innych negatywnych skutków. Można do nich zaliczyć tzw. „mowę nienawiści”, znęcanie się nad innymi, przesładowanie w sieci, przysyłanie fałszywych informacji (np. o czyjejś śmierci), a także przypadki samobójstw<sup>8</sup>. Do tego należy dodać wpływ na poglądy, przynależność polityczną, alienację i zamykanie się w danych grupach. Z tych powodów na Facebooku i innych social mediach spoczywa ogromna odpowiedzialność. Jednym z najnowszych przypadków wartych opisanie i udowodnienia jak negatywne skutki może nieść portal społecznościowy jest afera Cambridge Analytica.

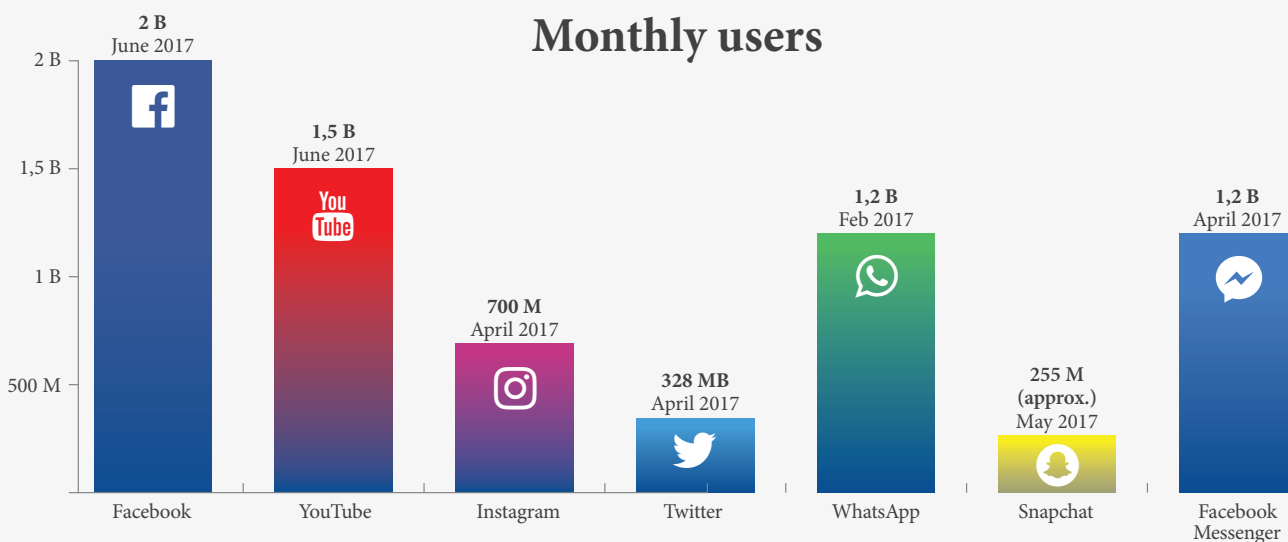
## CAMBRIDGE ANALYTICA

Afera Cambridge Analytica wyszła na światło dzienne krótko po zakończeniu wyborów w Stanach Zjednoczonych w 2016 roku, które nieoczekiwanie wygrał Donald Trump, a nie Hillary Clinton (choć jeszcze dzień przed dniem wyborów prowadziła ona we wszystkich sondażach). Początkowo obydwie strony uciekały od odpowiedzialności. Facebook tłumaczył się, że każda firma ma dostęp do

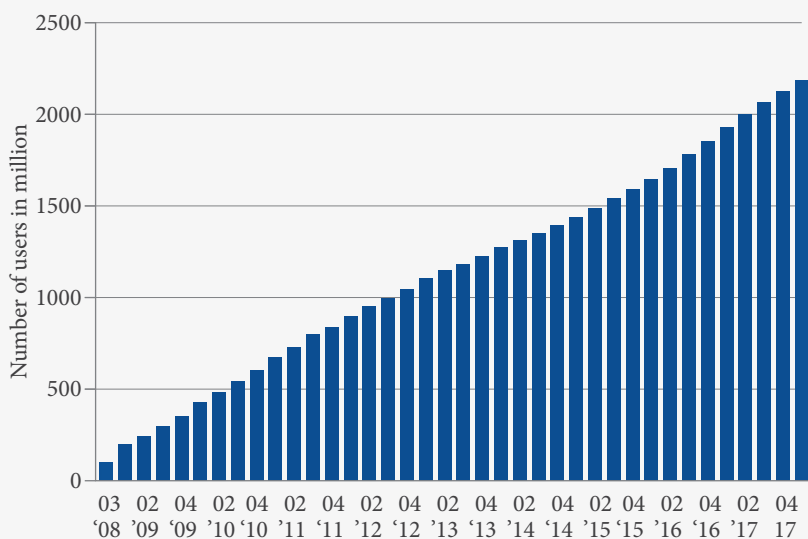
rutynowych danych, które użytkownik musi podać przy rejestracji. Z kolei Cambridge Analytica początkowo zdecydowanie zaprzeczała informacjom, jakoby miała mieć dostęp do danych z Facebooka. Jednak pod wpływem coraz silniejszych nacisków i kolejnych dowodów właściciele strony przyznali się, że firma analityczna Cambridge Analytica wspierająca kampanię Donalda Trumpa miała dostęp aż do 87 mln danych osobowych (a nie 50 mln jak podawano wstępnie), które uzyskała z baz danych witryny<sup>9</sup>. Na podstawie tych danych Facebook przewidział preferencje wyborców, stworzył profile psychologiczne i pomógł wpływać Trumpowi na nastroje wyborców zwłaszcza w stanach niezdecydowanych. Co więcej, ta sama firma współpracowała z politykami brytyjskimi popierającymi Brexit.

Ogromna fala krytyki jaka spadła na Facebook spowodowana jest głównie tym, że strona nie chroniła danych użytkowników w sposób należyty i nie jest do końca wiadome, czy Cambridge Analytica wykorzystywała słabe strony ochrony danych witryny, czy po prostu te dane otrzymała. Usługi Cambridge Analytica sfinansował w dużej mierze Robert Mercer, bogaty republikański darczyńca, oraz Stephen K. Bannon, były doradca prezydenta, który został członkiem zarządu i nadał firmie nazwę<sup>10</sup>. Dane, jakie udało się zdobyć firmie Cambridge Analytica, zawierały głównie szczegóły dotyczące tożsamości użytkowników Facebooka, ich znajomych oraz polubień. Prócz wspomnianych przemówień Trumpa, które miały trafić swym przekazem do jak największej grupy niezdecydowanych wyborców, Cambridge Analytica dzięki danym mogła odczytać cechy osobowości użytkowników oraz wykorzystać je do skutecznego kierowania reklamami.

Wykres 1. Miesięczna liczba użytkowników wybranych mediów społecznościowych



Wykres 2. Liczba użytkowników Facebooka w latach 2004-2017



Źródło: (www.statista.com3, dostęp: 19.07.2018).

Tabela 1. Rodzaje danych osobowych pozyskiwane przez Facebook

L. poj.	Obszar danych	Dane
1	Informacje profilowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>· miejsce zamieszkania,</li> <li>· nazwisko rodowe,</li> <li>· pseudonim,</li> <li>· ukończone szkoły,</li> <li>· zajmowane stanowisko w przeszłości i obecnie,</li> <li>· poglądy polityczne i religijne,</li> <li>· data urodzenia,</li> <li>· numer telefonu,</li> <li>· adres e-mail,</li> <li>· członkowie rodziny,</li> <li>· stan cywilny.</li> </ul>
2	Lokalizacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>· witryna zapamiętuje każde miejsce zameldowania, co daje mu po pewnym czasie informacje o tym, gdzie bywamy najczęściej i jakie miejsca są dla nas ważne.</li> </ul>
3	Zwyczaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>· dane na temat zainteresowań są zbierane za pomocą stworzonych wydarzeń, w których bierzemy udział.</li> </ul>
4	Dane pozyskane poprzez naszych znajomych	<ul style="list-style-type: none"> <li>· zdjęcia, na których jesteśmy oznaczeni,</li> <li>· tagowanie w postach,</li> <li>· dane wynikające z importu, przesyłania, synchronizacji listy kontaktów z telefonu.</li> </ul>
5	Płatności ( w przypadku transakcji za jego pośrednictwem)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· kiedy, komu, czym i za co płacimy,</li> <li>· numery i inne dane z kart kredytowych lub debetowych,</li> <li>· dane konta,</li> <li>· informacje rozliczeniowe,</li> <li>· informacje wysyłkowe,</li> <li>· dane kontaktowe,</li> <li>· inne informacje wysyłane podczas uwierzytelniania transakcji.</li> </ul>
6	Wykorzystywane urządzenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>· z jakiego urządzenia korzystamy w danym momencie,</li> <li>· dane pochodzące z komputerów, telefonów i innych urządzeń, na których zainstalowany jest Facebook (lub pozostałe aplikacje do niego należące), np. przesłanie pliki, kontakty z telefonu,</li> <li>· wersje podzespołów,</li> <li>· parametry systemu operacyjnego,</li> <li>· dane o stanie baterii i sile sygnału,</li> <li>· ustawienia urządzeń, nazwy plików i oprogramowania,</li> <li>· informacje o połączeniach, nazwie operatora,</li> <li>· numer telefonu,</li> <li>· typ przeglądarki, język, strefa czasowa, adres IP.</li> </ul>
7	Logowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>· kiedy logujemy się do serwisu,</li> <li>· gdzie przebywamy podczas logowania i z jakiego urządzenia korzystamy.</li> </ul>
8	Dane z innych aplikacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>· dostępność danych z aplikacji do których logujemy się za pośrednictwem Facebooka.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (businessinsider.com.p<sup>16</sup>, dostęp: 22.07.2018).

Na podstawie tej historii trudno nie dojść do wniosku, że konieczne jest zaostreżenie regulacji dotyczących ochrony danych. Ponadto, być może lepiej odejść od modelu bezpłatnych portali społecznościowych (wręcz naszpikowanych reklamami) na rzecz modelu opartego o brak lub minimalną liczbę reklam oraz o niewielkie opłaty za możliwość korzystania z portalu. Bardzo ważne słowa najlepiej oddające sprawę wypowiedział sam Mark Zuckerberg w jednym z wywiadów, a mianowicie: „Naszym obowiązkiem jest chronić Twoje dane, a jeśli nie możemy tego zrobić to znaczy, że nie zasługujemy na to by Cię obsługiwać”<sup>11</sup>.

## POZYTYWNE ASPEKTY SOCIAL MEDIÓW

Mimo niepodważalnych słabych stron i zagrożeń portali społecznościowych jak wspomniana afera Cambridge Analytica nie można uznać social mediów wyłącznie za szkodliwe. Mają one również dużo przydatnych funkcji oraz zalet. Można do nich zaliczyć bez wątpienia błyskawiczny kontakt z bliskimi i znajomymi na co dzień, ale również w skrajnych przypadkach. Mowa tu chociażby o atakach terrorystycznych we Francji oraz akcjach, w których użytkownicy mogli poinformować na stronie o swoim bezpieczeństwie. Funkcję komunikacyjną można uznać za najważniejszą pozytywną cechę Facebooka. Dla dzieci oraz nastolatków jest to miejsce wspólnego spędzania czasu. Ponadto jest to portal, na którym można utrwalać znajomości oraz nawiązywać nowe. Kolejną zaletą jest możliwość tworzenia grup (np. studentów), co znacząco ułatwia integrację oraz wymianę informacji. Facebook oraz inne media społecznościowe umożliwiają także wymianę poglądów, śledzenie interesujących nas osób i treści, rozpowszechnianie informacji o zbiórkach dla osób chorych oraz o osobach zaginionych. Ostatnia przydatna funkcja, ale nie mniej ważna od pozostałych to wsparcie dla biznesu. Nie da się ukryć, że strony firm na Facebooku (zwane powszechnie fanpage'ami) znacząco ułatwiają zdobycie nowego klienta oraz utrzymanie kontaktu z obecnymi – coraz więcej przedsiębiorstw uznaje social media za podstawowe miejsce komunikacji z klientem.

## WYZWANIE DLA KOLEJNYCH POKOLEŃ

Przeciwdziałanie takim sytuacjom jak afera Cambridge Analytica nie należy do łatwych. Dlaczego? Przede wszystkim zdecydowana większość użytkowników nie przykłada wagi do skutków udostępniania danych. Osoby, które po wybuchu afery stały się zagorzałymi przeciwnikami Facebooka, zwykle i tak nie usuwają konta, ponieważ social media stały



się nieodłączną częścią życia, a przez ostatnie kilkanaście lat zdążyły silnie uzależnić setki milionów osób. Należy jednak zauważyć obojętność na działania mediów społecznościowych w kontekście wykorzystania danych. Publikując prywatne dane, posty lub zdjęcia niewiele osób myśli, o konsekwencjach tego typu działań. Wręcz przeciwnie, obszarem zainteresowań staje się odpowiedź na pytanie „Ile lajków dostanę za opublikowane zdjęcie?” – wskutek tego ciężko jest przekonać kogoś do świadomego korzystania z social mediów.

Sytuacja staje się coraz poważniejsza, gdyż każde kolejne pokolenie będzie coraz mocniej związane z wirtualnym światem i portalami takimi jak Facebook. To oznacza więcej użytkowników, więcej godzin spędzonych na portalu, a także więcej danych zebranych przez portale. Według prof. Klausa Schwaba, założyciela World Economic Forum, do 2025 roku co najmniej 80% populacji będzie dostępnej w sieci poprzez telefon, własną stronę internetową, portal społecznościowy lub chociaż dostęp do e-maila<sup>12</sup>.

W kontekście powyższych prognoz kluczowa staje się odpowiedź na pytanie „Co zrobić, by nie dopuścić do kolejnych manipulacji za pomocą danych osobowych?”. Bez wątplenia należy zwiększyć świadomość użytkowników o negatywnych skutkach korzystania z portali społecznościowych, nie tylko przy okazji afer typu Cambridge Analytica. Facebook w wyniku kolejnych skandali zwiększył możliwości ochrony danych osobowych i wpływu na to, jak będzie można ich używać. Jedyne co trzeba zrobić, to myśleć o możliwych konsekwencjach z każdym wejściem do Internetu.

Zgodnie z celem artykułu wymienione zostały zarówno pozytywne, jak i negatywne strony portali społecznościowych oraz wiele rodzajów danych osobowych, które na co dzień mogą one zbierać. W tym momencie czytelnikom niniejszego artykułu pozostaje do rozważenia kwestia wspomnianego zachowania równowagi – najlepszą przestrożą powinna być wyżej opisana firma Cambridge Analytica, a także sytuacja, jaka miała miejsce podczas wyborów prezydenckich w Stanach Zjednoczonych.

Zwiększenie świadomości, ostrożności oraz poczucia odpowiedzialności to główne wyzwania dla kolejnych pokoleń. Być może w przypadku sprostania im w przyszłości uda się powstrzymać manipulacje i afery na ogromne skale.

#### Bibliografia:

- 1 Kaplan, Andreas M.; Michael Haenlein, *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*. Business Horizons, 2010.
- 2 Kunat K., *2 miliardy użytkowników Facebooka to ogromna odpowiedzialność*, 2017, <https://www.tabletowo.pl>, 29.07.2018.
- 3 Number of monthly active Facebook users worldwide as of 2nd quarter 2018 (in millions), 2018, <https://www.statista.com>, 29.07.2018
- 4 Brusik T., *2 MLD UŻYTKOWNIKÓW FACEBOOKA!*, 2017, <https://rysujefjsbuki.pl>, 23.07.2018
- 5 Bet N., *Facebook zna nas lepiej, niż własna rodzina. Dane, które o nas zbiera, składają się z 98 pozycji*, 2018, <http://www.tokfm.pl>, 23.07.2018
- 6 Bellon M., *10 rzeczy, które wie o nas Facebook, a o których być może nie miałeś pojęcia*, 2018, <https://businessinsider.com.pl>, 29.07.2018
- 7 *Sprawdź, co wie o tobie Facebook? Podpowiadamy, jak to zrobić*, 2018, <https://superbiz.se.pl>, 23.07.2018
- 8 ZALETY I WADY MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH, <https://www.punktzdrowia.pl>, 23.07.2018
- 9 *Cambridge Analytica z danymi 87 mln użytkowników Facebooka*, 2018, <http://www.rp.pl>, 23.07.2018
- 10 Granville K., *Facebook and Cambridge Analytica: What You Need to Know as Fallout Widens*, 2018, <https://www.nytimes.com>, 23.07.2018
- 11 Adams T., *Facebook's week of shame: the Cambridge Analytica fallout*, 2018, <https://www.theguardian.com>, 23.07.2018
- 12 Walków M., *Gdyby Mark Zuckerberg był prezydentem...*, 2016, <https://businessinsider.com.pl>, 23.07.2018



OGÓLNOPOLSKI KONKURS Z RACHUNKOWOŚCI

**1** STWÓRZ  
3-OSOBOWĄ  
DRUŻYNĘ



**2** OD 01.12.2018  
DO 20.01.2019  
ZAREJESTRUJ SIĘ NA  
[WWW.PAC.PROGRESS.ORG.PL](http://WWW.PAC.PROGRESS.ORG.PL)



**MIEJ ODWAGĘ  
SIĘGNAĆ GWIAZD**

**3** WYGRAJ  
ATRAKCYJNE  
NAGRODY



 /PAC.KONKURS
 /PROGRESSKOLONAUKOWE





# PROGRAM PRAKTYK FIRST@CA

## W CREDIT AGRICOLE

Jak co roku w czerwcu ruszyła już 12 edycja letnich praktyk First@CA w Credit Agricole Bank Polska. Tym razem nasze zacne grono praktykantów liczy 18 osób. Troje pracuje w Warszawie, a pozostali w Centrali Banku we Wrocławiu.

Na pytanie „czemu warto wziąć udział w praktykach?” postanowiliśmy odpowiedzieć indywidualnie, gdyż każdy z nas dzięki nim zyskuje co innego. Jednak na początek w kilku słowach chcemy opowiedzieć, jak zmienia się perspektywa, kiedy ma się je już w zasadzie za sobą

Jak 3 miesiące mogą zmienić Wasze decyzje i postrzeganie rzeczywistości? Po pierwsze, kiedy poszukiwaliśmy na targach pracy miejsca dla siebie, często pojawiało się pytanie, czy ja tutaj będę pasował? Okazało się, że praktyki to idealny moment na to, by poznać firmę, sprawdzić jak działa od wewnątrz i poznać ludzi, którzy posiadają już praktyczną wiedzę w danym obszarze.

Po drugie, to doskonała okazja, by sprawdzić wiedzę, jaką zdobywa się podczas studiów. Często mówi się w rozmowach z potencjalnym pracodawcą, że chce się zweryfikować teorię z praktyką - i tak rzeczywiście jest, ponieważ podczas praktyk mieliśmy okazję pracować przy realnych zagadnieniach biznesowych.

„Rekrutację do programu letnich praktyk First@CA zaczęłam w trakcie studiów magisterskich z matematyki. Zgłosiłam się, ponieważ zależało mi na tym, aby zdobyć nowe doświadczenie, rozwinąć swoje umiejętności, a także poznać potencjalnego pracodawcę. Jestem w Zespole Modelowania Ryzyka Kredytowego, który na co dzień zajmuje się dostarczaniem wysokiej jakości modeli statystycznych i analiz wykorzystywanych w procesach oceny klientów, wyceny portfela oraz wspierających rozwój Banku. Dzięki praktykom mogę szkolić się pod okiem profesjonalistów, jednocześnie wspierając zespół w codziennej pracy. Poznają definicje z obszaru ryzyka kredytowego, analizuję problemy z nim związane, a także przyczyniam się do rozwoju modeli. Codziennie mam okazję nauczyć się czegoś nowego, a także zobaczyć jak wiedza zdobyta podczas studiów może być wykorzystana w praktyce.” - Magdalena Palarczyk

Chcemy się rozwijać, zdobywać doświadczenie w praktycznym działaniu, ale często myśląc o praktykach wyobrażamy je sobie jako nudy i parzenie kawy, wówczas pojawiają się wątpliwości, czy warto zrezygnować z wakacji na rzecz praktyk, które trwają aż 3 miesiące.

„O programie praktyk dowiedziałam się z targów pracy i od razu pomyślałam, że to świetny sposób na ciekawe spędzenie wakacji. Po kilku etapach rekrutacji dołączyłam do zespołu RTM w Departamencie Contact Center. Mój zespół na co dzień ma za zadanie zapewnić ciągłość obsługi klientów oraz efektywnie wykorzystywać zasoby w czasie rzeczywistym, a ja im w tym pomagam. W swojej pracy lubię to, że zadania, które wykonuję, są różnorodne i nie ma tu miejsca na nudę. Cieszę się, że mogę w praktyce wykorzystywać wiedzę zdobytą na studiach, a także ją poszerzać.” - Monika Szymańska

„Praktyki letnie w Departamencie Rekrutacji i Rozwoju Credit Agricole to wspaniałe doświadczenie. Trafiłam do zespołu ośmiu kobiet, które w piękny sposób potrafią łączyć profesjonalizm z otwartością i poczuciem humoru. Codziennie dbamy o każdy proces rekrutacyjny publikując ogłoszenia, organizując testy, prowadząc rozmowy rekrutacyjne. Współorganizujemy wydarzenia w naszym Banku i prowadzimy różnorodne prace projektowe. Cieszę się, że mogę być częścią tego zespołu, chłonąć wiedzę i stawiać pierwsze samodzielne kroki w rekrutacji, mając wokół tak wspaniałych ludzi.” - Wioletta Szygałowicz



Nie do końca spodziewaliśmy się tego, że będziemy brać udział w codziennych zadaniach zespołu, na dodatek codziennie innych- to było wyzwanie

„Praktyki letnie w Credit Agricole SA to świetna przygoda i prawdziwa lekcja. Jest to okazja, by zobaczyć jak wygląda złożony świat korporacji i zaplecze bankowości. Pracuję w Departamencie Zarządzania Kartami Kredytowymi i Alternatywnymi Płatnościami w Pionie Marketingu. Każdy dzień w Zespole Kart Kredytowych to zupełnie nowe wyzwania. Nigdy nie wiadomo, co się wydarzy. Nasze działania skierowane są zarówno do obecnych oraz potencjalnych klientów Banku, jak i do pracowników placówek bankowych. Tak zróżnicowane grono odbiorców wymaga dużej elastyczności i kreatywności. Uważam, że możliwość pracy w tak dynamicznym zespole profesjonalistów to bardzo cenne doświadczenie. Równocześnie praktyki stanowią fajny start kariery.” - **Joanna Musińska**

„Jestem studentem Politechniki Wrocławskiej, kierunku Zarządzanie. Dołączyłem do Zespołu Marketingowego Wsparcia Sprzedaży kart kredytowych. Praktyka w tym departamencie pozwoliła mi zweryfikować wiedzę teoretyczną z działaniami w praktyce. Z każdym dniem nabywam ogrom wiedzy oraz doświadczenia, które – jestem pewien – zaowocują w dalszym rozwijaniu kariery zawodowej. Podczas odbywania praktyk najbardziej spodobało mi się powierzanie zadań ambitnych oraz dawanie szansy w samodzielny ich rozwiązywaniu. Moim zdaniem podjęcie współpracy z Bankiem Credit Agricole na początku swojej ścieżki zawodowej to doskonale rozwiązanie dla wszystkich osób, które chcą rozwijać się w marketingu, finansach jak i wielu innych branżach.” - **Marcel Masełko**

Oczywiście podczas praktyk pojawia się także powtarzalność i rutyna. Nie da się tego uniknąć, mimo wszystko to jednak praktyki. Na szczęście jest to szybko rekompensowane przez ciekawe zadania, pracę na nowych dla nas narzędziach oraz przede wszystkim przez możliwość poobserwowania specjalistów „w akcji”, a także przez możliwość posłuchania o ich doświadczeniach.

„Obecnie wspieram Zespół Modelowania i Analiz Biznesowych w Departamencie Controllingu i Raportowania. Mój Zespół zajmuje się między innymi tworzeniem modeli finansowych na potrzeby decyzyjne Banku, raportowaniem wyników, opracowywaniem budżetu oraz analizowaniem jego realizacji. Współpracujemy przy tym z wieloma jednostkami w Banku, co umożliwia mi zdobycie szerokiej wiedzy dotyczącej jego funkcjonowania oraz poznanie innych departamentów. Podoba mi się różnorodność zadań, jakie wykonuję. Część z nich ma charakter powtarzalny (np. odświeżanie raportów), jednak największą cześć stanowią przedsięwzięcia, dzięki którym ciągle uczę się nowych rzeczy. Podczas praktyk poznałam nieznaną mi wcześniej narzędzie raportowe, w którego wdrażaniu również uczestniczę.” - **Aleksandra Bajorska**

Wybierając studia ciężko nam sobie wyobrazić czym będziemy zajmować się w przyszłości, rynek pracy daje wiele możliwości, z których czasem nawet nie zdajemy sobie sprawy, a tym bardziej nie wiemy, czy zadania, które będziemy wykonywać będą dawały nam satysfakcję.

„Zgłosiłam się na praktyki, ponieważ chciałam zdobyć swoje pierwsze doświadczenie zawodowe. Dodatkowo, poprzez testowanie różnych kierunków rozwoju, nadal odkrywam, co dokładnie chcę robić w życiu. Z tych powodów wysłałam CV do CA BP i dostałam się do działu Controllingu i Raportowania, do zespołu raportowania zarządczego. Zadania, które do tej pory otrzymałam były różnorodne i rozwojowe. Zajmowałam się m.in. porównaniem CA BP z konkurencją w różnych zakresach, przygotowaniem zestawienia prognoz ekonomicznych do Budżetu 2019 i wiele innych. Każdego dnia uczę się nowych rzeczy i to w tych praktykach podoba mi się najbardziej. Dużym atutem jest też panująca tu atmosfera, wszyscy są życzliwi i bardzo pomocni. Jest to dla mnie niezwykle ważne, ponieważ dopiero raczkuję w tematach, z którymi specjaliści spotykają się na co dzień.” - **Katarzyna Szulenin**

„Od niedawna jestem członkiem zespołu ds. podatków w Credit Agricole. Poszukując ciekawej pracy na wakacje, natknęłam się na ofertę letnich praktyk, która spełniała moje oczekiwania i możliwości. Proces rekrutacji przebiegał w miłej atmosferze, a wszystkie osoby, z którymi zetknęłam się dotychczas, były bardzo pomocne. Moja praca polega przede wszystkim na interpretacji przepisów podatkowych i innych czynnościach z tym związanych. Uważam, iż tego typu praktyki są bardzo pomocne w procesie poszukiwania własnej drogi kariery zawodowej. Dają możliwość

sprawdzenia, czy praca, o której myślimy, rzeczywiście nam się spodoba, czy jednak nam nie odpowiada, nie satysfakcjonuje” - **Florentyna Szyjka**

Rozpoczynając praktyki wielu z nas miało obawy jak zostaniemy przyjęci w zespołach, do których wchodziliśmy. W końcu są to doświadczeni specjaliści, często dużo starsi od nas, mają swoje zadania do realizacji i terminy, które ich gonią.

„Moja przygoda w CA rozgrywa się w Departamencie Zarządzania Projektami. Dzięki codziennej pracy wśród specjalistów mam okazję zobaczyć i wspomóc ich walkę o wdrożenie nowych projektów. Do moich głównych obowiązków należy pomoc w koordynowaniu zleceniami IT oraz w usprawnianiu pracy Project Managerów. Udział w programie First@CA uświadomił mi, jak ważne są umiejętności interpersonalne, które miałam możliwość rozwijać dzięki uczestnictwie w licznych szkoleniach, spotkaniach biznesowych i dyskusjach oraz przede wszystkim poprzez codzienne obowiązki. Pozytywnym zaskoczeniem była dla mnie otwartość współpracowników, którzy bardzo ciepło przyjęli mnie w swoim gronie i chętnie dzielą się ze mną swoim doświadczeniem i wiedzą, dzięki czemu mam świadomość, że maksymalnie wykorzystuję czas praktyk.” - **Julianna Pham Van**

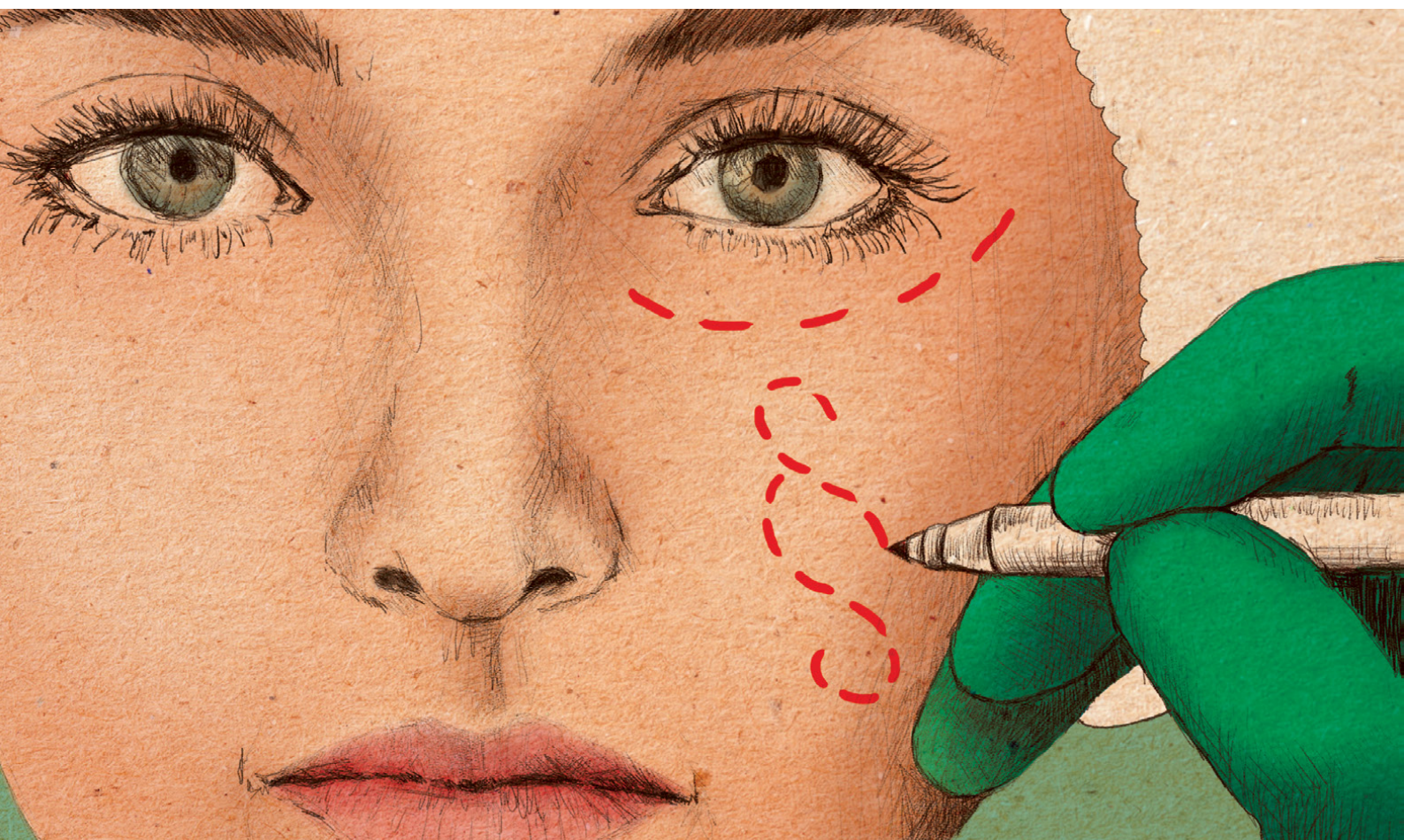
„Program praktyk First@CA przede wszystkim pomógł mi zdobyć moje pierwsze doświadczenia zawodowe oraz pokazał mi specyfikę pracy w międzynarodowej korporacji finansowej. Dzięki szkoleniom oraz możliwości uczestnictwa w licznych spotkaniach, rozwijam swoje kompetencje i umiejętności oraz poszerzam wiedzę. Udało mi się podnieść kwalifikacje pod okiem profesjonalistów. Sprawdzam swoje umiejętności w praktyce, poznaję nowe narzędzia pracy, głównie dzięki wiedzy i doświadczeniu moich współpracowników, którzy chętnie służą pomocą i okazują mi wiele cierpliwości. Szeroka działalność Banku pozwala mi się rozwijać w wielu projektach. Jest to dla mnie szansa sprawdzenia się w praktycznym działaniu w różnych obszarach biznesowych. Przede wszystkim pozytywnym aspektem jest ciągły rozwój. Muszę zmagać się z wieloma wyzwaniami, ale mam nadzieję, że wiele z nich jeszcze przede mną i wkrótce będę miała możliwość, tym razem już jako pracownik Banku Credit Agricole, rozwijać się dalej.” - **Aleksandra Pająk**



Credit Agricole Bank Polska S.A.  
pl. Orłąt Lwowskich 1, 53-605 Wrocław  
www.credit-agricole.pl



# PRAWNE ASPEKTY WYKONYWANIA ZABIEGÓW MEDYCYNY ESTETYCZNEJ



**Marzena Meder – Kobiela**  
marzena\_meder@vp.pl

aplikant adwokacki, Kancelaria  
„Morawski Adwokaci i Radcy Prawni”  
z siedzibą w Libiążu  
doktorant w Katedrze Publicznego Prawa  
Gospodarczego WPIA UŚ Katowice

Recenzent: dr hab. prof. UŚ Rafał Blicharz

Medycyna estetyczna jest stosunkowo młodą dziedziną wiedzy, która na przestrzeni kolejnych lat ulega znacznym przeobrażeniom ukierunkowanym na rozwój *beauty biznes*. Kwestionowanie faktu, iż medycyna estetyczna nie jest częścią medycyny jako wiedzy o zdrowiu człowieka mogłoby być uznane za twierdzenie dowolne. Każda ingerencja powoduje mniejsze bądź większe skutki dla zdrowia człowieka. Odrębnym zagadnieniem jest zaś charakter tychże skutków.

Zarówno środowiska lekarzy, jak również inne środowiska skupiające poglądy o medycynie estetycznej, w tym również media, poświęcają dużo uwagi kwestiom dotyczącym wykonywania tzw. zabiegów medycyny estetycznej. Wśród forsowanych poglądów wyróżnia się dwa dominujące. Wedle pierwszego zabiegi medycyny estetycznej mogą wykonywać wyłącznie lekarze doskonale przygotowani do praktyki lekarskiej. Jest i drugi pogląd,

zgodnie z którym część zabiegów medycyny estetycznej uprawnia również, obok lekarzy, wykwalifikowanych kosmetologów. Gdyby przyjąć jako zasadny pogląd drugi, warto zastanowić się nad granicą prawnego przyzwolenia. Dziedzina medycyny estetycznej nie jest wprost uregulowana prawnie. Tym bardziej istotne jest ustalenie katalogu podmiotów uprawnionych do wykonywania poszczególnych zabiegów z zakresu medycyny estetycznej, tak aby zapewnić należytą ochronę dla życia i zdrowia człowieka.

Rozwój nauki w dziedzinie medycyny estetycznej, znaczący postęp technologiczny oraz wizja człowieka pięknego i idealnego wpływają na rynek usług, który oferuje coraz to nowe i innowacyjne produkty w celu poprawy wyglądu, niezależnie od przyczyny i potrzeby podjęcia określonego działania. To jest dominujący, lecz nie jedyny, cel zabiegów. Prawne uregulowanie, o ile jest to w ogóle



możliwe, wszystkich zabiegów z zakresu medycyny estetycznej wraz ze wskazaniem podmiotów uprawnionych nie stanowi dobrego rozwiązania, albowiem prawdopodobnie doprowadziłoby to do znacznej kazuistyki. Takie regulacje spowodowałyby również każdorazowa konieczność zastosowania wykładni rozszerzającej, podczas gdy najefektowniejsze są proste rozwiązania prawne.

Mając na uwadze powyższe wątpliwości zasadne jest postawienie pytania czy wykonywanie zabiegów medycyny estetycznej pod względem regulacji prawnych stanowi lukę w prawie, czy jest to tylko niezajomość prawa obowiązującego. Drugim istotnym zagadnieniem jest ustalenie, kto jest uprawniony do przeprowadzania zabiegów z zakresu medycyny estetycznej oraz z jakiej podstawy prawnej wywodzi swoje uprawnienie.

W świetle przepisów Ustawy o działach administracji rządowej<sup>1</sup> dział zdrowie obejmuje zawody medyczne. Nie ulega wątpliwości, iż wszelkie kwestie dotyczące człowieka, w szczególności zdrowie i jego ochrona, powinny być w sposób kompleksowy regulowane przepisami prawa. Jedną z podstawowych zasad, które obejmują dział zdrowie jest prowadzenie spraw dotyczących ochrony zdrowia i zasad organizacji opieki zdrowotnej. Ustawa o działalności leczniczej definiuje, co należy rozumieć przez udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej. Są to „działania służące zachowaniu, ratowaniu przywracaniu i poprawie zdrowia oraz inne działania medyczne (...)”<sup>2</sup>.

Zgodnie z art. 41 ust. 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej<sup>3</sup> wszyscy obywatele zapewnioną mają nietykalność osobistą. Przez nietykalność cielesną należy rozumieć zakaz

podejmowania czynności względem ciała człowieka. W tym znaczeniu nie ma rozróżnienia czy nietykalność dotyczy czynności wykonywanych na zewnątrz ciała człowieka, czy ingerencja ta ma bardziej inwazyjny charakter. Każdy zabieg medyczny niesie za sobą naruszenie nietykalności osobistej pacjenta, dlatego przed wykonaniem zabiegu prawo wymaga uzyskania zgody od pacjenta, a w przypadku pacjenta małoletniego – zgody przedstawiciela ustawowego. Tylko w przypadku zagrożenia życia połączonego z utratą przytomności, zabiegi takie jak np. resuscytacja wolno przeprowadzić bez uzyskania wcześniejszej zgody<sup>4</sup>.

W doktrynie przyjmuje się dwie przeciwstawne koncepcje na temat legalności zabiegów leczniczych. Niewątpliwie podczas podejmowanych działań lekarskich lekarz narusza nietykalność osobistą człowieka, ingerując bezpośredniego w jego intymność. Należy przy tym zauważyć, że doktryna wypowiada się na temat działań lekarzy. Zgodnie z tzw. koncepcją pierwotnej legalności zabiegi lecznicze wykonywane przez lekarza są legalne. Dopiero w przypadku popełnienia określonego błędu medycznego czynność lekarska może zostać zakwalifikowana jako wtórnie nielegalna. Zgodnie z drugą koncepcją każde działanie co do zasady jest nielegalne. Okoliczności danego stanu faktycznego powodują przekwalifikowanie na czynność legalną zazwyczaj dla ochrony zdrowia lub życia człowieka<sup>5</sup>. Powyższe koncepcje powstały na podstawie analizy orzecznictwa karnego w związku z badaniem przez Sąd przesłanek ponoszenia przez lekarzy odpowiedzialności karnej za popełnione błędy medyczne. Dokonując ustaleń faktycznych, Sąd bada z jakim rodzajem zabiegu mamy do czynienia oraz czy charakter tego działania uznany został przez Sąd jako działanie

nielegalne. Z tej podstawy następnie Sąd wywodzi ewentualną odpowiedzialność karną lekarza.

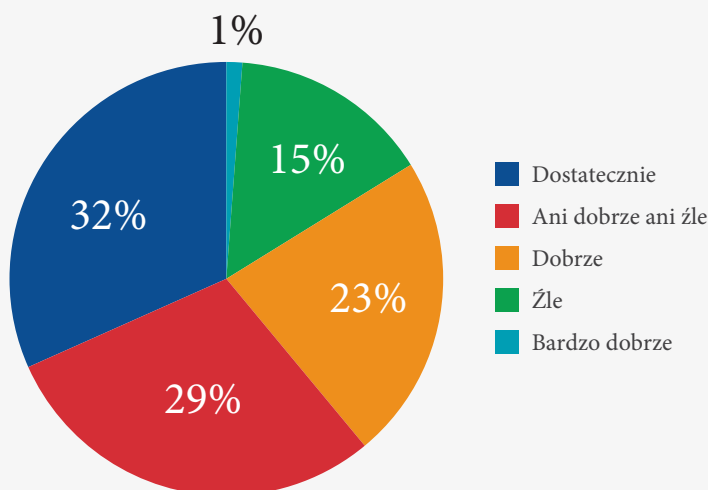
Zawód lekarza to zawód zaufania publicznego<sup>6</sup>. Zasadą jest, że lekarz podejmuje szereg czynności diagnostycznych działając przy tym w dobrej wierze. W pewnym zakresie jego zachowanie może okazać się jednak zawinionym działaniem<sup>7</sup>. Jak podnosi się w literaturze przedmiotu, odpowiedzialność za błąd w sztuce popełniony podczas wykonywania czynności leczniczych jest zawsze odpowiedzialnością za przestępstwo nieumyślne, ponieważ działanie lekarza zmierzające np. do uśmiercenia pacjenta nie jest nazwane błędem w sztuce lekarskiej lecz zabójstwem<sup>8</sup>.

Istotnym, a zarazem niejednoznacznym znamieniem czynu zabronionego z art. 192 § 1 k.k. jest znamię opisane za pomocą słowa „zabieg”. Przepis ten dookreśla je poprzez użycie przymiotnika „leczniczy”. Z dookreślenia tego wynika, że stypizowany w art. 192 § 1 k.k. czyn zabroniony polega wyłącznie na wykonaniu bez zgody pacjenta zabiegu leczniczego (terapeutycznego). Tym samym dopuszczenie się w warunkach braku wymaganej zgody pacjenta zabiegu nieleczniczego (nieterapeutycznego) nie jest objęte zakresem normowania tego przepisu<sup>9</sup>.

Wymaga w tym miejscu wyjaśnienia, że kryterium odróżniania czynności (w tym zabiegów) leczniczych od nieleczniczych jest cel leczniczy, z którym mamy do czynienia wówczas, gdy dana czynność w sposób zobiektywizowany skierowana jest na chorobę w sensie biologiczno-medycznym i zmierza do jej profilaktyki, diagnozy, terapii bądź do rehabilitacji osoby dotkniętej jej skutkami. Obejmuje to zarówno przyczyny choroby (tzw. leczenie przyczynowe), jak też ma charakter tzw. leczenia objawowego, polegającego na usuwaniu i zmniejszeniu objawów choroby, co może mieć postać łagodzenia cierpienia fizycznych i psychicznych z nią związanych. Na podstawie tego kryterium należy przyjąć, że czynnościami leczniczymi są te czynności podejmowane względem pacjenta, poprzez które realizowany jest wobec niego cel leczniczy. Natomiast czynności nieterapeutyczne nie realizują tego celu, bowiem nie są skierowane na chorobę w sensie biologiczno-medycznym bądź co prawda są na nią skierowane, lecz nie zmierzają do jej profilaktyki, diagnozy, terapii lub rehabilitacji osoby dotkniętej jej skutkami, zarówno w sensie leczenia przyczynowego, jak i objawowego<sup>10</sup>.

W doktrynie przyjęto dalej pogląd zgodnie z którym czynnością lekarską jest każda czynność podjęta z użyciem technik i procedur medycznych na organizmie ludzkim. Wśród czynności lekarskich należy zaś wyróżnić dwa rodzaje. Na potrzeby prowadzonych rozważań

Rys. 1. Na jakim poziomie Pani/Pana zdaniem kształtuje się wiedza o zabiegach u pacjentów korzystających z medycyny estetycznej



istotne są te czynności lekarskie, które nie są generalnie skierowane na ratowanie życia, zdrowia, zmniejszenie cierpienia fizycznego, psychicznego lub na profilaktykę, nazywane również tzw. zwykłą czynnością lekarską.

Nadto doktryna wyróżnia instytucję zabiegu leczniczego. W tym przypadku podział także ma charakter dychotomiczny obejmujący zabieg leczniczy (terapeutyczny) i zabieg lekarski (nieterapeutyczny)<sup>11</sup>. Z punktu widzenia problemu oraz celu zabiegu medycyny estetycznej niezbędne jest zdefiniowanie pojęcia zabiegu lekarskiego (nieterapeutycznego). I w tym przypadku należy wyróżnić kolejni podział na tego rodzaju zabiegi nieterapeutyczne, które łączą się z naruszeniem integralności cielesnej człowieka, i takie które nie powodują naruszenia naskórka ludzkiego ciała, a mają charakter zewnętrznie inwazyjny<sup>12</sup>. Medycyna estetyczna obejmuje jednak rozbudowany katalog usług. W związku z faktem, że podanie kwasu hialuronowego, będącego przecież wyrobem medycznym III klasy, jest uznawane za lekarski zabieg nielecniczy, a wykonywane są również zabiegi estetyczne lecznicze, to bezpodstawne byłoby ograniczenie zabiegów medycyny estetycznej tylko do takich o charakterze czysto nieterapeutycznym lub tylko o charakterze terapeutycznym<sup>13</sup>.

Punktem wyjścia do rozważań w tej materii jest definicja świadczenia zdrowotnego uregulowana w Ustawie o działalności leczniczej oraz w Ustawie o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych z środków publicznych. Świadczeniem zdrowotnym jest takie działanie, które służy profilaktyce, zachowaniu, ratowaniu, przywracaniu lub poprawie zdrowia. Są to również inne działania medyczne wynikające z procesu leczenia lub przepisów odrębnych regulujących zasady ich wykonywania. Dla pełnego odczytania definicji niezbędne pozostaje dostosowanie określonego działania do odpowiedniego kodu świadczenia zdrowotnego przyjętego w formalnej Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób i Problemów Zdrowotnych<sup>14</sup>. Zabiegi z zakresu medycyny estetycznej, którym można nadać określony kod winny zostać uznane za świadczenie zdrowotne. *A contrario* nigdzie niesklasyfikowane zabiegi z zakresu medycyny estetycznej należy uznać za lekarskie czynności nielecnicze.

W związku z powyższym krąg podmiotów wykonujących zabiegi takie jak np. laseroterapia zmian powierzchniowych, usunięcie zmarszczek powieki górnej, usunięcie defektu skóry przez wstrzyknięcie, jako świadczenie zdrowotne winny wykonywać lekarze. Zatem istotne jest nie tylko ustalenie celu zabiegu i charakter jego inwazyjności, ale również elementem istotnym z punktu widzenia legalności jest określenie podmiotu uprawnionego.

Wątpliwości interpretacyjne powstają podczas ustalania kręgu osób uprawnionych do wykonywania lekarskich czynności nielecniczych. Na rynku usług estetycznych wyróżnia się grupy zawodowe, takie jak technik usług kosmetycznych czy kosmetykolog, które również zajmują się poprawianiem urody. Zakres kompetencji obu grup zawodowych nie został dotąd uregulowany prawnie. Nie ulega jednak wątpliwości, że powyżej wymienione grupy nie są uprawnione do udzielania świadczeń opieki zdrowotnej, tym bardziej do wykonywania lekarskich czynności i zabiegów nielecniczych. Na brak regulacji zwrócił uwagę Minister Zdrowia w odpowiedzi na interpelację poselską nr 5775. W treści pisma wprost podano, że powyżej wymienione grupy nie są uprawnione do udzielania świadczeń opieki zdrowotnej. Przygotowanie z zakresu nauk medycznych, jakie nabywają w trakcie kształcenia, nie pozwala wykonywać świadczeń zdrowotnych. Podobne stanowisko prezentują przedstawiciele szkolnictwa wyższego<sup>15</sup>.

Zasadne jest również poszukiwanie odpowiedzi o podmioty uprawnione na podstawie orzecznictwa sądów administracyjnych przy okazji rozstrzygnięcia kwestii zwolnienia z VAT. Wojewódzki Sąd Administracyjny nie neguje wykształcenia nabytego przez kosmetykologów w trakcie studiów, ponieważ kosmetykologzy powinni posiadać umiejętności posługiwania się wiedzą ogólną z zakresu nauk o zdrowiu<sup>16</sup>. Niemniej w rozumieniu Ustawy o zakładach opieki zdrowotnej kosmetykolog nie jest zawodem medycznym<sup>17</sup>.

Z punktu widzenia powyższych rozważań istotna jest również analiza przepisów Ustawy o wyrobach medycznych, która jasno definiuje podmioty uprawnione do używania wyrobów medycznych<sup>18</sup>.

Brak właściwych kwalifikacji i kompetencji do wykonania zabiegu stanowi wręcz zagrożenie dla zdrowia i życia człowieka, czy może precyzyjnie należałoby podać – pacjenta. Wątpliwości budzi również pozycja klienta korzystającego z danej usługi. Analiza orzecznictwa prowadzi do wniosku, że zdarzenia szkodowe powstają zazwyczaj na skutek błędnej diagnostyki tj. procedur przedzabiegowych, jak i w wyniku nieprofesjonalnego wykonania danej czynności<sup>19</sup>. Wspomniane zagrożenie dotyczy w największym stopniu klientów korzystających ze świadczeń udzielanych przez podmioty gospodarcze prowadzące gabinety w oparciu o ustawę o swobodzie działalności gospodarczej. W orzecznictwie sądowym rozstrzygnięte zostały również i takie przypadki, kiedy zabieg wykonała osoba, która nie miała żadnych udokumentowanych kwalifikacji oraz wykształcenia. Legitymowała się wyłącznie doświadczeniem, które nabywała na podstawie wykonywanych zabiegów w zaciszu domu, bez ubezpieczenia

na wypadek popełnienia błędu w procedurze około zabiegowej. Zgodnie zaś z dyspozycją art. 31 ust. 1 ustawy o zawodach lekarza i lekarza dentystry, lekarz ma obowiązek udzielać pacjentowi lub jego ustawowemu przedstawicielowi przystępnej informacji o jego stanie zdrowia. Katalog czynności winien obejmować rozpoznanie przypadku, proponowane oraz możliwe do zastosowania metody diagnostyczne i lecznicze, dające się przewidzieć następstwa zastosowania określonych preparatów albo zaniechanie podania, wyniki leczenia, a także rokowania.

Znaczący wzrost zainteresowania zabiegami medycyny estetycznej skutkuje zwiększającą się liczbą osób pokrzywdzonych z powodu nieumiejętnego udzielania takich świadczeń, nadto przez osoby nieposiadające ku temu odpowiednich kwalifikacji lub też ubezpieczenia. Analiza przepisów prawa, orzecznictwa sądowego oraz doktryny prowadzi do wniosku, że medycyna estetyczna jest prawnie uregulowana, wbrew powszechnie przyjętemu twierdzeniu o lukach w prawie. Niemniej z uwagi na to, że część przepisów stosuje się odpowiednio wątpliwości budzi właściwa interpretacja. W tym jednak celu należy poszukiwać właściwej intencji prawodawcy.

Analiza wykresu prowadzi do wniosku, że wiedza o zabiegach medycyny estetycznej wśród Polaków jest dostateczna lub umiarkowana. W związku z powyższym, w celu zapewnienia właściwej ochrony klienta, należy zwrócić szczególną uwagę na potrzebę rzetelnej informacji.

#### Bibliografia:

- 1 Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej (Dz.U. 1997 nr 141 poz. 943 z zm.).
- 2 Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz.U. 2011 nr 112 poz. 654 z zm.).
- 3 Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 02.04.1997 r. (Dz.U.1997 nr.78 poz. 483).
- 4 Ustawa z dnia 5 grudnia 1996 r. o zawodach lekarza i lekarza dentystry (Dz.U. 1997 nr 28 poz. 152 z zm.), art.33 ust.1.
- 5 Złotek A., *Charakter prawny zabiegu leczniczego – zarys problemu*, *Czas. Prawa Karn. Nauk Penal.*, 2010, s. 51-53.
- 6 Ustawa z dnia 5 grudnia 1996 r. o zawodach lekarza i lekarza dentystry (Dz.U. 1997 nr 28 poz. 152 z zm.).
- 7 Wyrok Sądu Okręgowego w Tarnowie z dn. 24.10.2013 r., I Ka 405/13, Legalis.
- 8 Liszewska A., *Odpowiedzialność karna za błąd w sztuce lekarskiej*, Kielce 1998, s. 141.
- 9 Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. - Kodeks karny (Dz.U. 1997 nr 88 poz. 553 z zm.).
- 10 Daniluk P., *Pozastawowe nieterapeutyczne (nielecnicze) czynności lekarskie*, WP 2006, nr 1, s. 67; tegoż, *Zabieg chirurgicznej zmiany płci u transseksualistów jako czynność lecznicza*, *Prawo i Medycyna* 2007, nr 1, s. 100.
- 11 Filar M., *Lekarskie prawo karte*, Kraków, 2000.
- 12 Fiutak A., *Odpowiedzialność karna związana z nieterapeutycznymi czynnościami lekarskimi*. *Med. Rodz.* 2011, s.24-31.
- 13 Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 5 listopada 2010 r. w sprawie sposobu klasyfikowania wyrobów medycznych (Dz.U. 2010 nr 215 poz. 1416).
- 14 *Międzynarodowa Klasyfikacja Chorób i Problemów Zdrowotnych, Międzynarodowa Klasyfikacja Procedur Medycznych, ICD-10, ICD-9*, [https://www.csioz.gov.pl/fileadmin/user\\_upload/Wytyczne/statystyka/icd10tomi\\_56a8f5a554a18.pdf](https://www.csioz.gov.pl/fileadmin/user_upload/Wytyczne/statystyka/icd10tomi_56a8f5a554a18.pdf), dostęp: 17.08.2018 r.
- 15 Pismo z dn.20.5.2014 r. do dyrektora DRPIPS od dyrektora DNISW MZ, <https://www.gov.pl/zdrowie/uzyskaj-informacje-publiczna,17.08.2018> r.
- 16 Wyrok WSA w Gliwicach z 19.2.2014 r., sygn. III SA/GI 1584/13, LEX nr 1526069.
- 17 Ustawa z dnia 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej (Dz.U. 1991 nr 91 poz. 408 z zm.).
- 18 Ustawa z dnia 20 maja 2010 r. o wyrobach medycznych (Dz.U. 2010 nr 107 poz. 679 z zm.).
- 19 Wyrok SR dla Warszawy – Mokotowa w Warszawie, XVI C 1384/15, <https://www.saos.org.pl/judgments/268693,17.08.2018> r.



*Ambicja pozwala mierzyć wysoko  
i jednocześnie twardo stąpać po ziemi.*

*Be a game changer*

**Audyt - Płatne praktyki**  
sezon zimowy 2018/19

Więcej na: [pwc.pl/kariera](http://pwc.pl/kariera)

  
**pwc**



