



ZACHODNIOPOMORSKA
SZKOŁA BIZNESU
AKADEMIA NAUK STOSOWANYCH

FIRMA I RYNEK

Zeszyty Naukowe



FIR nr 2024/02

ZESZYTY NAUKOWE

FIRMA I RYNEK

Firma i Rynek
Zeszyty Naukowe
Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu - Akademii Nauk Stosowanych

nr 2024/02 (66)
ISSN: 2657-3245

FIRMA I RYNEK ZESZYTY NAUKOWE ZACHODNIOPOMORSKIEJ SZKOŁY BIZNESU - AKADEMII NAUK STOSOWANYCH
recenzowane internetowe czasopismo naukowo – badawcze

www.fir.zpsb.pl

Wersją pierwotną czasopisma jest wersja elektroniczna.

Wersja online: ISSN: 2657-3245

Rada programowa

prof. of Computer Science dr Rafał A. Angryk, Georgia State University, Atlanta, USA

prof. Universidad Francisco Marroquín Bartolomeo Rafael Bialas, Brand Strategist And Visiting Professor at Universidad Francisco Marroquín Guatemala

Professor at University for Physical Education Department of Sport Management dr Sujit Chaudhuri, Associate Professor at University for Physical Education Department of Sport Management, HSZOSZ National Association for HR Professionals, Węgry

prof. ZPSB dr hab. Aleksandra Grzesiuk

prof. ZPSB dr Justyna Osuch-Mallett

prof. dr hab. Wojciech Olejniczak, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin – Przewodniczący Rady Programowej

dr Krzysztof Pawłowski, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz

prof. dr David Pollard, University of Abertay Dundee, UK

prof. dr hab. Piotr Sienkiewicz, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa

prof. dr hab. Jan Stępniewski, Uniwersytet Paryż XIII, Francja

prof. ZPSB dr hab. Aneta Zelek

Kolegium redakcyjne

dr Michał Bzunek

prof. ZPSB dr Dorota Dżega

prof. ZPSB dr Grażyna Maniak

prof. dr hab. Edward Kolbusz

prof. ZPSB dr Justyna Osuch-Mallett

prof. ZPSB dr hab. Aneta Zelek

Redakcja

Redaktor naczelna

dr Iwona Rafałąt

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu - Akademia Nauk Stosowanych

Redaktor tematyczna

prof. ZPSB dr Daria Majewska-Bielecka

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu - Akademia Nauk Stosowanych

Redaktor statystyczna

dr Anna Gdakowicz

Uniwersytet Szczeciński

Redaktor językowa

dr Renata Nowak-Lewandowska

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu - Akademia Nauk Stosowanych

Skład i opracowanie graficzne

Katarzyna Wyrzykowska-Klasa

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu - Akademia Nauk Stosowanych

Copyright by Zachodniopomorska Szkoła Biznesu - Akademia Nauk Stosowanych, 2024

Wszystkie artykuły są publikowane w wolnym dostępie (open access) w języku polskim i dostępne nieodpłatnie w całości na stronie internetowej czasopisma www.fir.zpsb.pl

Spis treści

Słowo od redaktor	5
DR HAB. PROF. ZPSB ANETA ZELEK	
Szef, czyli „dupek” – sondaż o najbardziej irytujących cechach szefów	7
The boss as an “asshole” – a survey about the most irritating features of bosses.....	23
DR. ZOLTÁN PEREDY, DR. SUJIT CHAUDHURI, WEN SUN,	
The Chinese cultural norms as a determinant of the Chinese luxury consumptions – recommendations for brand strategies	24
Chińskie normy kulturowe jako wyznacznik marek luksusowych w chinach – rekomendacje dla strategii marki.....	49
DR INŻ. TOMASZ KLASA, DR INŻ. ADRIAN KAPCZYŃSKI	
UX jako jeden z elementów związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa informacji w świetle wymagań dyrektywy NIS-2	50
UX as one of factors in information security assurance in light of nis-2 directive.....	59
DR INŻ. PAWEŁ WŁOCH, DR MAGDALENA LAZAREK – JANOWSKA	
Analiza kosztów i korzyści na przykładzie wielkoskalowej instalacji fotowoltaicznej Jastrzębniki	60
Cost-benefit analysis on the example of a large-scale photovoltaic installation in jastrzębniki	72
DR HAB. PROF. JAN KAŻMIERSKI	
Benchmarking, jako metoda badania rozwoju klastrów – przykład regionu łódzkiego	73
Benchmarking, as a method of studying cluster development - the example of the łódź region	87

Słowo od redaktor

Drodzy czytelnicy „Firmy i Rynek”,

z przyjemnością przekazuję Państwu jesienne wydanie czasopisma Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu Akademii Nauk Stosowanych. W 66 numerze zawarte są bardzo ciekawe opracowania dotyczące bieżących tematów, umożliwiających szeroko postrzegać rzeczywistość.

Numer 2024/2 (66) tradycyjnie rozpoczyna genialny tekst autorstwa Rektora Senior Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu Akademii Nauk Stosowanych prof. dr hab. Anety Zelek pt. „Szef, czyli „dupek” – sondaż o najbardziej irytujących cechach szefów”. Artykuł dotyczy bardzo interesującego i oryginalnego problemu badawczego odnoszącego się do przywództwa, a właściwie do tych cech liderów, które są niepożądane i irytujące z perspektywy podwładnych. Wyniki tego prekursorskiego badania sondażowego mogą stanowić przyczynek do dalszych pogłębionych badań nad ciemną stroną przywództwa. Problematyka tekstu bowiem jest o tyle ciekawa, że większość prac o przywództwie rozważa jego pozytywną stronę, tj. cechy i zachowania przypisywane skutecznym i efektywnym liderom. Autorka z niebywałą charyzmą zaprezentowała wyniki badań sondażowych przeprowadzone w grupie ponad 600 aktywnych zawodowo Polaków. Więcej szczegółów zawarła w swojej najnowszej książce „Dekalog stratega. Czyli nowa filozofia menedżmentu”, Wyd. Impetus Consulting 2024, stanowiącej wyjątkowy przewodnik dla wszystkich, którzy pragną zgłębiać tajniki w zarządzaniu i rozwijać swoje umiejętności w dynamicznie zmieniającym się świecie biznesu.

Za niezwykle wartościowy uznaję tekst anglojęzyczny autorstwa dra Zoltána Peredy'ego, dra Sujita Chaudhuri'ego oraz Wena Sun'a pt. „The Chinese cultural norms as a determinant of the Chinese luxury consumptions – recommendations for brand strategies”. Artykuł jest udaną próbą wskazania znaczenia norm kulturowych dla kształtowania popytu na dobra luksusowe na rynku chińskim. Autorzy charakteryzując dynamikę wzrostu obrotów na tym rynku w ostatniej dekadzie, zapowiadają ich dalszy dynamiczny choć spowalniający przyrost. W ciekawy sposób zdefiniowane zostały pojęcia norm kulturowych, z historycznym przeglądem istoty luksusu w ewolucji kulturowej od czasów konfucjańskich, aż do współczesności z uwzględnieniem zmian generacyjnych.

Godny polecenia jest również artykuł, pt. „UX jako jeden z elementów związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa informacji w świetle wymagań dyrektywy NIS-2”, którego autorami są dr inż. Tomasz Klasa i dr inż. Adrian Kapczyński. W teście poruszono ważny i aktualny problem związany z zapewnieniem bezpieczeństwa informacji w kontekście zmian dyrektywy NIS-2 odnoszącej się do cyberbezpieczeństwa. Skoncentrowano się przy tym na podejściu UX. Podjęte rozważania i płynące z nich wnioski są bardzo interesujące.

W ciekawym tekście zaś autorstwa dra inż. Pawła Włocha i dr Magdaleny Lazarek – Janowskiej pt. „Analiza kosztów i korzyści na przykładzie wielkoskalowej instalacji fotowoltaicznej Jastrzębniki”, poruszono ważny problem oceny ekonomicznej i społecznej projektu inwestycyjnego na przykładzie farmy fotowoltaicznej w Jastrzębnikach. Analiza kosztów i korzyści dotycząca wielkoskalowej instalacji fotowoltaicznej umożliwia ocenę opłacalności tego typu inwestycji z perspektywy zarówno

ekonomicznej, jak i społecznej. Artykuł dostarcza wielu cennych informacji na temat wydajności energetycznej oraz wpływu na otoczenie lokalne i krajowe, a wykorzystana metoda oceny projektów inwestycyjnych może stanowić wsparcie dla analizy rentowności, wykorzystywanej w tego typu przedsięwzięciach.

Polecam również gorąco artykuł dra hab. prof. Jana Kaźmierskiego, pt. „Benchmarking, jako metoda badania rozwoju klastrów – przykład regionu łódzkiego”. Autor porusza ciekawy i aktualny temat benchmarkingu, jako metody badania rozwoju klastrów, biorąc za przedmiot badania region łódzki. W swej analizie Autor uwzględnia różnorodne czynniki sukcesu klastrów i na tej podstawie dokonuje pozycjonowania tego regionu w stosunku do innych regionów kraju.

Zachęcam do lektury bieżącego numeru, a także do odwiedzania strony czasopisma www.fir.zpsb.pl, na której znajdują się archiwalne numery i równie interesujące opracowania.

Zapraszam również do przygotowania i nadsyłania tekstów w języku polskim lub angielskim. Zachęcam badaczy zarówno ze środowisk akademickich, jak i biznesowych do publikowania wraz z nami. Trwają już prace nad kolejnym wydaniem, a zakres poruszanych tematów zapowiada się jak zwykle bardzo interesująco.

„Firma i Rynek” to czasopismo o otwartym dostępie online. Publikacja nie wiąże się z żadnymi opłatami. Wszystkie artykuły naukowe są recenzowane (stosujemy procedurę podwójnie ślepej recenzji), a czasopismo jest indeksowane w kilku bazach danych, w tym w bazie CEJH.

Szczegółowe instrukcje i formularz zgłoszeniowy są dostępne online na stronie: <https://www.zpsb.pl/uczelnia/wydawnictwo-naukowe-zpsb/firma-i-rynek/informacje-dla-autorow/>

W razie jakichkolwiek pytań dotyczących publikacji w „Firma i Rynek”, proszę o kontakt z redakcją pod adresem fir@zpsb.pl

Redaktor Naczelna
dr Iwona Rafałat

Szef, czyli „dupek” – sondaż o najbardziej irytujących cechach szefów

Streszczenie:

Powszechne już dzisiaj systemy ocen pracowniczych mają na celu cykliczną ewaluację i recenzję jakości pracy, postaw i zaangażowania pracowników jako podwładnych. Przełożeni zwykle pełnią w nich rolę oceniającego, sami pozostając poza zasięgiem ocen. Praktyka menedżerska pokazuje, że nawet w systemach ocen bazujących na modelu 360 stopni, szefowie pozostają „nietykalni”, a jeśli uzyskują jakikolwiek feedback od pracowników, to w warunkach braku anonimowości jest on nieprawdziwy. W efekcie, systemy i rutyny procesów oceniających we współczesnych firmach nie dopuszczają do próby oceny postaw i zachowań szefów. Tymczasem, doniesienia o patologicznych szefach są codziennością. Pracownicy nieformalnie komentują i kontestują zachowania szefa, często rozmawiają o tym we własnym gronie. Szef to obiekt systematycznej oceny i nie zawsze cenzuralnych określeń. Niestety przełożenie zazwyczaj nie są gotowi na żadną recenzję swojej postawy ze strony podwładnych. Bardzo rzadko przełożony potrafi przyjąć krytykę od pracownika, częściej jest skory do udzielania krytyki. A szkoda, bo któż widzi przywództwo wyraźniej niż podwładni?

Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań sondażowych na temat najbardziej irytujących i niepożądanych zachowań szefów, przeprowadzonych w grupie ponad 600 aktywnych zawodowo Polaków.

Z dużym prawdopodobieństwem należy przyjąć, że to prekursorskie badanie niepożądanych postaw szefów, wszak zwykle publikacje z zakresu HR koncentrują się na opisie wzorcowych zachowań szefa. Stanowczo rzadziej (a z pewnością zbyt rzadko) literatura fachowa i poradnikowa z tego zakresu podkreśla negatywne cechy liderów. To dlatego, prezentowany artykuł nie odnosi się do źródeł literaturowych, nie zawiera studiów teoretycznych, a skupia się na zraportowaniu rezultatów autorskiego sondażu diagnostycznego.

Słowa kluczowe:

Patologiczny szef, irytujące postawy szefa, niepożądane zachowania szefa

WPROWADZENIE

Po świecie chodzi wielu dupków, a niektórzy z nich zostają szefami

J. Welch, zwany Iron Jackiem, CEO General Electric w latach 1980–2000

Powiadają, że ludzie nie odchodzą z pracy, ludzie odchodzą od złych szefów. Serio! My jako pracownicy jesteśmy w stanie wiele wybaczyć swojej firmie. Brak podwyżek, brak premii, a nawet wynagrodzenie zapłacone z opóźnieniem. I choć nie wszyscy akceptują tego typu zdarzenia, to zwykle je wybaczymy i jeżeli nie powtarzają się zbyt często, nie stanowią przesłanki do podjęcia decyzji o odejściu z firmy. Stanowczo znacznie trudniej przychodzi nam tolerowanie kiepskiego stylu zarządzania. Bardzo trudno nam funkcjonować w atmosferze tworzonej przez niekompetentnego przełożonego, który ma problemy z kształtowaniem zdrowych relacji interpersonalnych. W takiej sytuacji wierzymy, że „szefa nie zmienisz, ale możesz zmienić szefa”.

Celem artykułu jest zaprezentowanie wielce zaskakujących wyników badań sondażowych na temat najbardziej irytujących zachowań szefów, przeprowadzonych w grupie ponad 600 aktywnych zawodowo Polaków.

Z dużym prawdopodobieństwem należy przyjąć, że to prekursorskie badanie niepożądanych postaw szefów, wszak zwykle publikacje z zakresu HR koncentrują się na opisie wzorcowych zachowań szefa. Stanowczo rzadziej (a z pewnością zbyt rzadko) literatura fachowa i poradnikowa z tego zakresu podkreśla negatywne cechy liderów. To dlatego, prezentowany artykuł nie odnosi się do źródeł literaturowych, nie zawiera studiów teoretycznych, a skupia się na zraportowaniu rezultatów autorskiego sondażu diagnostycznego. Raport obejmuje nie tylko dane ilościowe, ale także bardzo bogaty materiał jakościowy, tj. ponad zestaw cytatów z wolnych, swobodnych opinii i wypowiedzi respondentów. Duża część z nich to krótkie określenia przymiotnikowe, inne to rozwinięte opisy, a nawet całe historie o patologicznych szefach.

Autorka przedstawia kolejne wątki swoich badań, używając wypowiedzi w pierwszej osobie, czyniąc to świadomie i intencjonalnie. Zabieg ten jest w tym przypadku uzasadniony – wynika z faktu, że autorka bierze odpowiedzialność za wszystkie opisywane w raporcie badawczym doniesienia, a jednocześnie formułuje autorskie przestrogi dla przełożonych.

MOJE INSPIRACJE DO BADANIA ZACHOWAŃ SZEFÓW

Było kilka motywów, które zdecydowały o tym, że zapytałam ludzi o to co ich najbardziej irytuje w ich szefach. Pierwsza inspiracja, która chodziła mi po głowie od bardzo dawna to zabawna wypowiedź jednego z najlepiej rozpoznawalnych szefów na świecie, niejakiego Jacka Welcha, zwanego „Iron Jackiem” – CEO najpotężniejszego niegdyś koncernu na świecie General Electric. Welch powiedział kiedyś: „Po świecie chodzi wielu dupków, a niektórzy z nich zostają szefami.”

Przekonałam się wielokrotnie, że Iron Jack miał rację, bo... jakże często słyszę słowa krytyki pod adresem różnych przełożonych. Moi rozmówcy (najczęściej to moi studenci, ale także menedżerowie i pracownicy z firm, z którymi współpracuję) donoszą o niekompetencji szefa, braku jego kwalifikacji, niepożądanych zachowaniach, brakach kultury osobistej i zawodowej, ale też wytykają szefom zaburzenia osobowości i nie rzadko nazywają ich socjopatami, psychopatami czy mobberami. Liczba i rodzaj epitetów, jakimi pracownicy obdarzają swoich szefów nie pozwalają na przytoczenie ich wszystkich enumeratywnie. Ale proszę mi wierzyć, szef to obiekt systematycznej oceny i nie zawsze cenzuralnych określeń i komentarzy. Tymczasem szefowie nie są gotowi na żadną recenzję swojej postawy ze strony podwładnych. Bardzo rzadko przełożony potrafi przyjąć krytykę od pracownika, częściej jest skory do udzielania krytyki. A szkoda, bo któż widzi przywództwo wyraźniej niż podwładni? To właśnie moja druga inspiracja do podjęcia tego tematu. Chciałam zaprosić ludzi do wyrażenia anonimowej opinii na temat szefów bez narażania respondowanych na jakiekolwiek ryzyko odwetu.

I w końcu trzecia inspiracja do badania najbardziej irytujących zachowań szefów wynikała z faktu, że dostępne na rynku wydawniczym podręczniki z obszaru HR czy poradniki spod hasła „jak być dobrym szefem” zwykle przedstawiają obraz normatywny, opisują cechy modelowego szefa, lidera, przywódcy. Większość znanych mi pozycji literaturowych wskazuje co robić, by być dobrym szefem. Znacznie rzadziej znajdziemy wskazania czego nie robić, by nie być szefem „dupkiem” – cytując Welcha. Tylko nieliczne publikacje, a jeszcze rzadziej badania dotyczą bezpośrednio cech antyprzywódczych. Spośród tych, które wskazują na znaczenie cech dyskwalifikujących menedżerów jako słabych kierowników warto przywołać prace: Daniela Golemana, Johna Adaira, Davida Whettena oraz oczywiście klasyków typologii kompetencji kierowniczych Daniela Katza i Roberta I. Kahna¹.

Według Daniela Golemana² dobry szef to: znakomity słuchacz, zachęcający, komunikatywny, odważny, z poczuciem humoru, współodczuwający, zdecydowany, odpowiedzialny, skromny, dzielący się władzą. Podobną perspektywę proponuje David Whetten i Kim Cameron³, którzy na podstawie przeprowadzonych badań na ponad 400 menedżerach, wyróżniają dwie najistotniejsze kategorie charakterystyki menedżerów, tj. cechy personalne oraz zdolności interpersonalne. To właśnie tej drugiej kategorii przypisuje rolę dyskwalifikującą i twierdzi, że najgorszy scenariusz to braki umiejętności: motywowania innych, komunikowania się, posługiwania się wpływem społecznym i przekazywania

1 R. Kahn, D. Katz, *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley, 1966.

2 D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, 2023.

3 D. Whetten, K. Cameron, *Developing management skills*, Prentice Hall, 2011.

swojego autorytetu innym oraz kierowania konfliktem. Z kolei model Johna Adaira⁴ - tzw. rys przywództwa efektywnego lidera - usiłuje pogodzić perspektywę cech osobowościowych z postawami i zachowaniami liderów i w ich ramach wymienia: entuzjazm, integralność, wytrzymałość, uczciwość, ciepło, życzliwość i pewność siebie. Adair wyróżnia ponadto trzy najważniejsze obszary, w ramach których każdy przywódca powinien podejmować działania: związane z zadaniem, z potrzebami grupy oraz z potrzebami jednostek. Zaniedbanie którejkolwiek z nich odbija się negatywnie na pozostałych, a kluczem do sukcesu i efektywności jest utrzymanie między nimi zdrowej równowagi.

Cytowane publikacje stały się dla mnie ostateczną inspiracją, motywującą do próby zbadania czy dotychczasowy stan wiedzy na temat cech antyprzywódczych jest wyczerpujący i aktualny. Pomyślałam, że to wcale nie jest trudne zadanie. Wystarczy zapytać samych pracowników.

Podjęłam się tego wyzwania i może trochę nazbyt spontanicznie przeprowadziłam sondaż opinii pt. „Oceń swego szefa. Co nas najbardziej irytuje / denerwuje w zachowaniach naszych szefów?”. Nazywam to badanie spontanicznym i zalecam daleko posuniętą ostrożność w uogólnianiu doniesień przy interpretacji wyników. Zdaję sobie sprawę, że ten sondaż nie spełnia kryterium naukowości. Nie zadbałam o reprezentatywność statystyczną, nie dokonałam losowania próby badawczej. Ot po prostu publicznie zaprosiłam na jednym z portali społecznościowych do wypełnienia krótkiej ankiety opiniującej szefów. A potem już efektem kuli śnieżnej, przez kolejne udostępnienia mojego posta, ankieta poszła w świat.

Wiem, że jakaś (chyba spora) część ankietowanych pochodzi z mojego regionu (Pomorze Zachodnie), ale są w tych badaniach też głosy osób z całej Polski, nawet z najbardziej odległych zakątków. Odzywali się do mnie bowiem internauci z Warszawy, Sopotu, Rzeszowa czy Dolnego Śląska. Mogę więc zaryzykować i powiedzieć, że to były badania ogólnopolskie. Oto jak zmotywowałam internautów do podzielenia się ich spostrzeżeniami (patrz: rys. 1).



Oceń swojego szefa
(nieakademicki) sondaż opinii

Zwykle to Ty jesteś oceniany/a przez szefa. W tym badaniu masz niepowtarzalną okazję, **całkowicie anonimowo** zaopiniować swojego szefa.

To nie są badania akademickie, to sondaż opinii, które chcę wykorzystać w mojej książce pt. *"Dekalog stratega"*. Poszukuję odpowiedzi na pytanie **co nas najbardziej irytuje / denerwuje w zachowaniach naszych szefów**. Możesz odnieść się do Twojego aktualnego szefa, albo do Twoich przełożonych w poprzednich miejscach pracy.

Ankieta zawiera tylko 3 pytania, a jej wypełnienie nie zajmie Ci więcej niż 4 minuty. Bardzo serdecznie zapraszam do tego oryginalnego sondażu i z góry dziękuję za zaangażowanie.

Aneta Zelek

Rys. 1. Zaproszenie do sondażu opinii nt. cech i zachowań szefów

Źródło: Opracowanie własne.

4 J. Adair, *Lexicon of Leadership*, Kogan Page, 2011.

Jakież było moje zaskoczenie, kiedy po pięciu dniach od udostępnienia ankiety uzyskałam ponad 300 odpowiedzi. Po drugim tygodniu było ich już ponad 550. Ostatecznie publikuję tutaj wynik badania 609 respondentów.

Okazało się, że do wypełnienia ankiety nie trzeba było specjalnie agitować. Sam temat badań został przyjęty wręcz entuzjastycznie. Okazja do wyrzucenia z siebie swoich frustracji związanych z szefem nieczęsto się zdarza. Z pewnością dlatego internauci bardzo ochoczo dzielili się swoimi opiniami i historiami. Co bardzo zaskakujące, najliczniejszą grupą respondentów (47 proc.) okazali się pracownicy dojrzałego, którzy mają minimum dwudziestoletnią staż pracy. To grupa z pokoleń X i Y. Około 1/3 badanych stanowili pracownicy ze stażem pracy od dziesięciu do dwudziestu lat. Tylko kilkanaście procent respondentów to ludzie młodzi (GenZ), z doświadczeniem zawodowym mniej niż dziesięcioletnim. Taka struktura próby gwarantuje wiarygodność sondażu dzięki wypowiedziom osób, które mają stosunkowo dużo doświadczeń zawodowych, często z uwzględnieniem zmiany pracy i pracodawcy.

Kolejnym zaskoczeniem i bardzo rzadką cechą badań ankietowych jest fakt, że ponad 60 proc. ankietowanych poza wybraniem z zaproponowanego przeze mnie katalogu dziesięciu cech szefa, których nie tolerują, odpowiedziało też na pytanie otwarte o treści: Z pewnością powyższy katalog nie wyczerpuje wszystkich możliwych wad naszych szefów. Opisz tutaj, co jeszcze Ciebie drażni. W ten sposób zgromadziłam kilkaset bardzo ciekawych opowieści o patologicznych szefach.

TOP 20 NAJGORSZYCH CECH SZEFOW

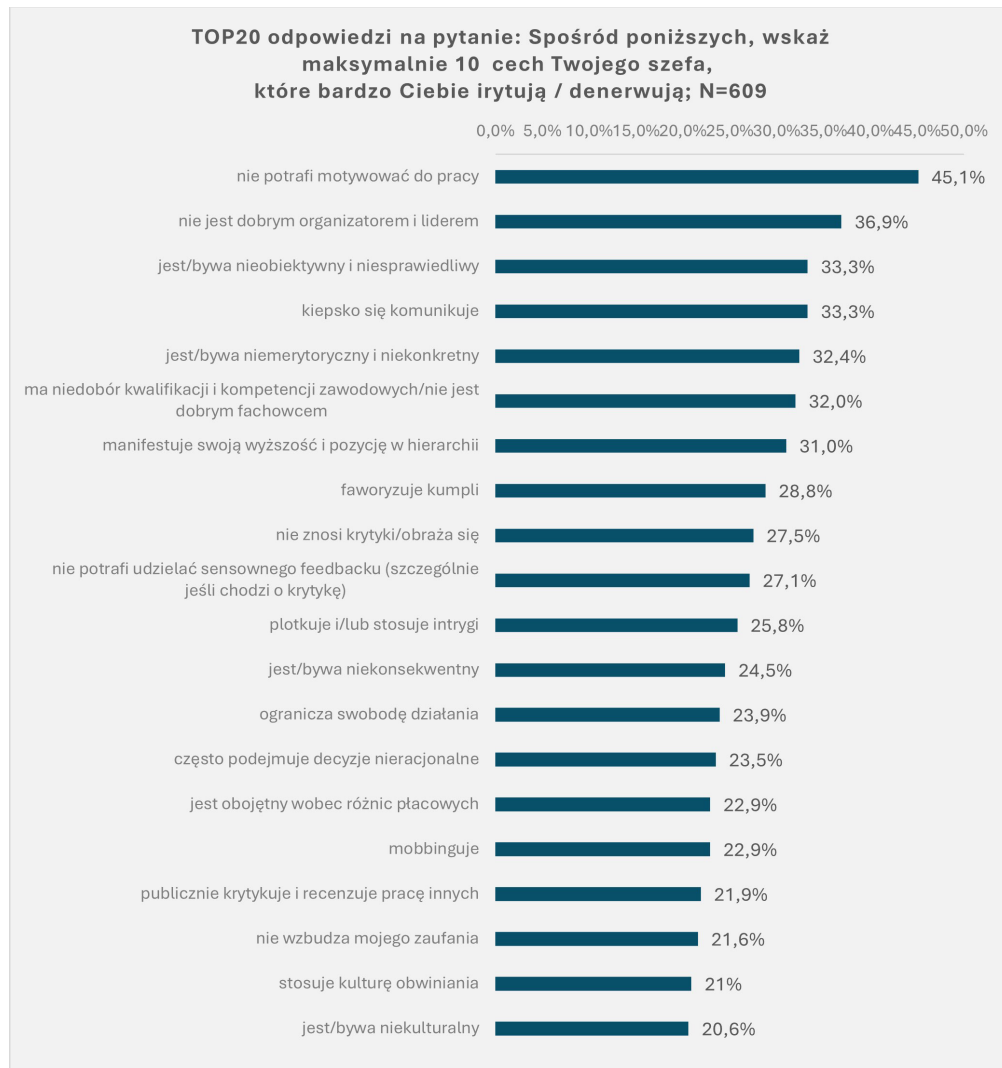
Układ ankiety pozwolił na wyizolowanie TOP20 zachowań i cech szefów, które są dla podwładnych najbardziej irytujące (patrz: rys. 2). W zestawieniu uwzględniałam tylko te warianty odpowiedzi, które wskazał przynajmniej co piąty respondent. Pozostałe opcje w kafeterii odpowiedzi uzyskały mniej niż 20 proc. wskazań.

Niemal co drugi respondent (ponad 45 proc.) wskazuje, że jego przełożony nie potrafi motywować do pracy. Ten wariant odpowiedzi konsoliduje w sobie większość zgłaszanych przez ankietowanych problemów i jako taki jednoznacznie potwierdza tezę o tym, że niepożądane zachowania i cechy osobowościowe szefów mogą wywoływać bardzo negatywne skutki nie tylko dla klimatu pracy, ale także w kontekście efektywności organizacji. Na drugiej pozycji w zestawieniu dwudziestu najbardziej irytujących cech i zachowań szefów respondenci wskazali (blisko 37 proc. wskazań) fakt, że ich szef nie jest dobrym organizatorem i liderem. To miazdząca ocena dla menedżerów, bo blisko czterech na dziesięciu pracowników kwestionuje ich kompetencje leaderskie i zarządcze. Wynik ten koresponduje z krytyczną oceną kwalifikacji i kompetencji zawodowych i określeniem, że szef nie jest dobrym fachowcem (32 proc.).

Co trzeci respondent uważa, że jego szef jest lub bywa nieobiektywny i niesprawiedliwy. Podobnie co trzeci skrytykował umiejętności komunikowania i wskazał, że szef jest lub bywa niemyślny i niekonkretny. Ponad 27 proc. ankietowanych zwróciło też uwagę na brak umiejętności udzielania sensownego feedbacku.

Wiele niepokoju wzbudzają wyniki dotyczące:

- manifestowania przez szefów swojej wyższości i przywiązania do hierarchii organizacyjnej – tę cechę podkreśliło 31 proc. respondentów;
- faworyzowania kumpli – blisko 29 proc. wskazań;
- plotkowania i stosowania przez szefa intryg – blisko 26 proc. wskazań;
- aktów mobbingu – wskazanie blisko 23 proc. respondentów;
- ograniczania swobody działania – ok. 24 proc. wskazań;
- publicznego krytykowania pracowników – ok. 22 proc. wskazań.



Rys. 2. TOP20 wskazań w sondażu opinii nt. cech i zachowań szefów

Źródło: Opracowanie własne.

W końcu: nie bez znaczenia jest zarzut ankietowanych o brak kultury szefa (ok. 21 proc.), tak jak ważnym doniesieniem jest, że szef nie wzbudza zaufania pracowników (ponad 21 proc.).

Mniejsze (ale nie do zignorowania) znaczenie dla oceny niepożądanych postaw przełożonych mają te odpowiedzi, które uzyskały ponad 10 proc., ale nie więcej niż 20 proc. wskazań, czyli częściej niż co dziesiąty pracownik uznaje je za niedopuszczalne lub przynajmniej niewskazane. Są to:

- nie jest wizjonerem/strategiem;

- udaje bardzo zapracowanego;
- jest/bywa paranoicznie podejrzliwy;
- stale mówi o sobie i swoich sukcesach;
- jest/bywa nieuprzejmy i nieżyczliwy;
- jest/bywa nieempatyczny i niewrażliwy;
- jest/bywa impulsywny;
- ma kiepskie/dziwne pomysły biznesowe;
- jest/bywa niesympatyczny;
- jest/bywa drobiazgowy;
- jest/bywa zaskakujący i nieprzewidywalny;
- boi się zmian, jest konserwatywny;
- narusza granice prywatności;
- jest/bywa seksistą;
- jest/bywa nieskuteczny;
- nie uczy się niczego;
- często się złości.

Warto dodać, że ponad 3,5 proc. ankietowanych wskazało również na problem z nadużywaniem alkoholu przez szefa.

SKARGI I EPITETY



Źródło: Opracowanie własne.

Pozostałe swobodne wypowiedzi stanowiły dłuższe, nawet całostronicowe historie i opisy niemiłych doświadczeń pracowników. Ponownie zwracam uwagę na fakt, że gros respondentów bardzo ochoczo zmanifestowało swoją frustrację i skorzystało z okazji do przedstawienia anonimowej recenzji postaw swoich szefów. Nie sposób przytoczyć tutaj wszystkich opisów z uwagi na obszerność tego materiału. Poniżej postarałam się wyselekcjonować te najbardziej uderzające lub znaczące wypowiedzi. Cytuję je bez żadnej ingerencji w ich brzmienie (poza konieczną korektą literówek i gramatyki).

Respondent nr 1: Mikromanagement, odbieranie decyzyjności; myślenie, że jest tylko jeden dobry sposób – jej sposób.

Respondent nr 2: Nie podsumowuje pracy, nie ma informacji zwrotnej, nie chwali, nie docenia inicjatyw, ma manię kontroli, nie daje swobody i nie pozwala wziąć odpowiedzialności za zadania. Skupia się na kontroli zamiast na zarządzaniu, na którym się nie zna. Budowanie zespołu jest dla niego nieistotne, mimo że w danej branży jest niezbędne. Nie rozwija kompetencji społecznych i nie uczy się w zakresie zarządzania ludźmi. Przyjmuje retorykę: ja zrobiłem, sam, wszystko ja. Zarządza z pozycji siły.

Respondent nr 3: Nieprzewidywalność w planowaniu i podejmowaniu decyzji, jest bardzo dynamiczny i czasem nie nadążam za tym, co się dzieje w firmie (trzeba być bardzo uważnym i wsłuchiwać się w komunikaty).

Respondent nr 4: Częste i nagłe zmiany decyzji; awansowanie wyłącznie uznaniowe – często obstawiając na stanowiskach kierowniczych ludzi wyłącznie za staż pracy, a nie biorąc pod uwagę ich predyspozycji.

Respondent nr 5: Stwierdzenie, że on jest wyłącznie od szefowania – kierowania zespołem.

Respondent nr 6: Kiedy mój szef jest zły z jakiegoś powodu, czasem wywala tę złość na swoich podwładnych.

Respondent nr 7: Wymaga pomysłów i samodzielnego działania, po czym wszystko blokuje. Kiedy wyraża na coś zgodę i jak już temat jest dograny, to się wycofuje, co powoduje z czasem utratę zaufanych kontaktów.

Respondent nr 8: Przeciąganie decyzji w czasie. Etykietowanie ludzi i chociaż lata mijają, on nadal postrzega niektóre osoby tak samo, chociaż kompetencyjnie poszły do przodu.

Respondent nr 9: Nadmiar pomysłów i niedoprowadzanie spraw/zadań do końca.

Respondent nr 10: Zrzucanie swoich obowiązków na innych.

Respondent nr 11: Jest niesłowny, wymiguje się i zwleka z odpowiedziami na trudne pytania (głównie o podwyżki, dodatki itp.). Zamydla oczy, nie czyta maili i nie odpowiada na nie, trzeba się umawiać na rozmowę jak do papieża.

Respondent nr 12: Szef, który sam się nie rozwija i nie poznaje samego siebie, tylko funkcjonuje na autopilocie.

Respondent nr 13: „Wiem lepiej, bo jestem szefem”, ale jak się okaże, że twój pomysł był lepszy, to „uznam, że był to mój pomysł”.

Respondent nr 14: Wykorzystuje plotki jako formę przekazu złych wiadomości.

Respondent nr 15: Non stop siedzi na spotkaniach, nie interesują go ludzie na hali produkcyjnej, woli patrzeć w tabelki.

Respondent nr 16: 1000 pomysłów na minutę – nie bierze pod uwagę, że ich realizacja zajmuje czas i trzeba ten czas poświęcić na opracowanie danego zagadnienia.

Respondent nr 17: Brak wsparcia w trudnych sytuacjach. Dawanie do zrozumienia, że w firmie są osoby, które mają tak mocną pozycję, że lepiej z nimi nie zadzierać i zgadzać się na ich wymagania – mimo że te w oparciu o naszą wiedzę, doświadczenie nie mają racji bytu, a i oczekiwania interesariuszy są inne.

Respondent nr 18: Zarządza głównie wynikami, a nie ludźmi, faworyzuje pochlebców.

Respondent nr 19: Mój szef stworzył „kolesiowskie” struktury z lizusami i donosicielami. To odbija się negatywnie na funkcjonowaniu całej instytucji. Intrygami pozbywa się najlepszych. Przez ciągłą rotację pracowników panuje chaos.

Respondent nr 20: Odszedłem z poprzedniej dużej firmy po 11 latach ze względu na nowego szefa. Pracowałem jako manager średniego szczebla. Przeżyłem tu kilku dyrektorów operacyjnych. Lepszych i gorszych, ale zawsze od każdego czegoś ważnego się nauczyłem. Mój nowy bezpośredni przełożony – dyrektor operacyjny i od razu board member, 50-letni wykształcony manager po MBA, świetny mówca i wykreowany na Linkedlnie autorytet z branży, otoczył się zespołem niekompetentnych donosicieli, których zrekrutował ze swojego otoczenia. Awansowanych nie ze względu na kompetencje, ale ze względu na ślepą lojalność wobec niego. Stworzył z nich dział wsparcia, który nigdy niczego nie wsparł, a faktycznie był działem donoszenia, knucia, wzajemnej adoracji i walki o wpływy. Dyrektor nie wyciąga własnych wniosków, wszystko, co robi i mówi, jest tym, co mu podsuwają mierni, ale wierni. Rzadko bywa w firmie, zwykle 2 razy w tygodniu na 4–5 godzin. Na co dzień koncentruje się na budowaniu swojego wizerunku w mediach społecznościowych na wystąpieniach w portalach branżowych, na targach, business forach oraz na prowadzeniu swojego kanału na Instagramie i innych różnych konferencjach, gdzie można się pokazać. Firma jest na równi pochytej, bo w ciągu kilku miesięcy jego rządów odeszła ponad połowa managerów działów, a zastąpiły ich osoby, które nie mają pojęcia, bo nigdy podobnych stanowisk nie zajmowały. Firma zaczęła notować straty i pewnie za kilka miesięcy właściciel po prostu go pogoni. Najgorsze jest jednak to, że on ma tak dobry PR, że jestem pewien, że szybko jakaś duża firma znów się na niego nabierze. Wydaje mi się, że obecny LinkedIn jest pełen takich żyjących w swojej bańce i świetnie wykształconych narcyzów, którzy za punkt honoru stawiają sobie nieskazitelność swojego wizerunku.

Respondent nr 21: Docenia i faworyzuje lojalnych, a nie kompetentnych. Blokuje działania osób, których nie lubi. Ma hierarchiczną kulturę zarządzania, o partycypacji chyba nie słyszał. Ogranicza rozwój i samodzielność pracowników. Osoby nielubiane są pomijane, nieangażowane do ważniejszych zadań.

Respondent nr 22: Palenie papierosów i zapach z tym związany, niedopuszczanie do głosu, umniejszanie pewnych osób, przeklinanie.

Respondent nr 23: Raz jest wściekły, że podejmują się samodzielnie prostych decyzji w obszarze moich kompetencji i nie pytam go o zgodę, a drugi raz, kiedy idę go zapytać, czy wyraża zgodę, to się wkurza, że zawracam mu głowę drobiazgami i nie podejmuję sama decyzji.

Respondent nr 24: Wycieczki personalne na forum; stwierdzenie, że na twoje miejsce stoi kolejka chętnych za najniższą krajową; nie dotrzymuje słowa i na spotkania nie przychodzi nawet z umówionymi gośćmi; tworzy intrygi, które niszczą atmosferę w organizacji itp.

Respondent nr 25: Faworyzuje „szare eminencje” w firmie. Nie potrafi zwrócić im uwagi na ciągłe ocenianie innych współpracowników. Powoduje to frustrację i poczucie niesprawiedliwości.

Respondent nr 26: Jest nieobecny szefem. Nie zajmuje się pracownikami, nie zarządza jednostką. Po prostu pobiera pensję.

Respondent nr 27: Narzuca wszystkim swoje poglądy polityczne.

Respondent nr 28: Zrzuca na mnie zadania, których sama nie potrafi rozwiązać (zwykle przez brak pomysłów lub bardziej kreatywnego niż tylko organizacyjnego spojrzenia), jednocześnie udając, że niesamowicie się stara mi i zespołowi ułatwiać pracę i brać od nas te najtrudniejsze zadania.

Respondent nr 29: Przekłada pokazywanie się swoim przełożonym w dobrym świetle nad skuteczność działań.

Respondent nr 30: Taka historia. Pracowałam w firmie, gdzie były częste nadgodziny. Byłam w ciąży i w świetle prawa mogłam nie robić nadgodzin. Po poinformowaniu szefa i pokazaniu karty ciąży dostałam odpowiedź: póki nie ma zaświadczenia lekarskiego musisz robić nadgodziny. Takie podejście. Następnego dnia cała zdenerwowana poszłam do lekarza i już nie wróciłam do pracy – poprosiłam o zwolnienie lekarskie aż do porodu. Podsumowując – brak elementarnej szacunku spowodował utratę pracownika.

Respondent nr 31: Akceptuje pomysły/projekty, w trakcie realizacji których potrafi powiedzieć, że jednak nie rozumie zamysłu, potrzeby takiego projektu. Działa bardzo reaktywnie i podejmuje decyzje bez analizy konsekwencji. Sabotuje działania, które są skuteczne, ale co do których nie był przekonany, żeby udowodnić, że miał rację, nawet jeśli jej nie miał.

Respondent nr 32: 1. Doceniane są tylko osoby faworyzowane. 2. Brak zaufania. 3. Sukces zespołu przedkładany jako swoje osiągnięcie. 4. Niedocenywanie osiągnięć pracowników w wymierny sposób, np. finansowo, po czym chwalenie się swoimi podróżami i planami osobistymi. 5. Brak zainteresowania nowymi rozwiązaniami, a korzystanie tylko z możliwości oferowanych przez znajomych świadczących

cych określone usługi. 6. Obrażanie się w momencie odejścia z pracy rzetelnego i doświadczonego pracownika. Brak klasy? Słabość? Bezradność?

Respondent nr 33: Nieudaczników odciążał, przerzucając wymagania i pracę na pracowitych bez dodatkowego wynagrodzenia. Nie był obiektywny w stosunku do swoich ulubieńców. Stosował tzw. angielską szkołę, wzbudzając w innych poczucie winy. Najważniejsze dla niego było być przez wszystkich lubianym.

Respondent nr 34: Opisując cechy byłej szefowej. Do dużej firmy prywatnej przyszła ze spółki Skarbu Państwa po 20 latach i niestety było to widać – wiedza z zakresu marketingu i zarządzania z lat 90. Labilność emocjonalna prawdopodobnie wynikająca z niskiego poczucia własnej wartości i kompetencji. Stworzyła w oddziale polskim płaską strukturę – ona jako szef, pozostali na równi niżej. Najgorsza była chęć pokazywania swojej wyższości na każdym kroku (kiedyś wygłosiła na środku firmy: „Niech nikomu nie wydaje się, że kiedykolwiek awansuje!”) oraz wstyd odczuwany, gdy szefowa wypowiadała się przy gościach.

Respondent nr 35: Ingeruje w prywatne życie pracowników, uważając, że robi to dla ich dobra.

Respondent nr 36: Korporacyjność, liczy się tylko wynik, ludzie to tylko narzędzia do realizacji celów. Brak empatii.

Respondent nr 37: „Kolesiostwo” związane z faworyzowaniem osób, które są przytakiwaczami pomysłów zarządzania konserwatywnego (tzn. „pańskie oko konia tuczy”), nadmierna kontrola przez obserwacje w biurze (brak umiejętności oceniania skuteczności, wyników, KPI, celów). Jednoczesne faworyzowanie osób plotkujących o romansach, rozwodach i ciążach, przymykanie oka na osoby, które są nieskuteczne przy projektach, ale są zabawne i „nieproblemowe”, bo na wszystko się zgadzają. Brak umiejętności przekazywania jakiegokolwiek zadania z góry, np. dot. wizji strategii, backgroundu. Określenie celu „rób, jak chcesz”, a później okazywanie niezadowolenia i krytyka. Brak decyzyjności, rozwlekanie projektów poprzez dorzucanie kolejnych zadań, tzw. zapychaczy, dodatkowych analiz, które nic nie wnoszą do tematu, a są czasochłonne. Wyśmiewanie osób, które są analityczne i posiadają wiedzę lub wykazują inicjatywę przy próbie wprowadzania nowatorskich rozwiązań przy jednoczesnym braku własnej merytoryki i niechęci do zmian procesowych. Przerzucanie pracowników z dobrze funkcjonujących zespołów do zespołów słabych z nieskutecznym TL/Managerem, co ostatecznie destabilizuje oba zespoły. Nieumiejętność załatwienia jakiejś sprawy samodzielnie z szefem innego działu lub dyrektorem zarządzającym przy jednoczesnym blokowaniu załatwienia sprawy przez pracownika samodzielnie. Niechęć do wyrażenia klarownej decyzji. Nerozwijywanie problemów. Brak mediacji w razie sytuacji konfliktowych, nawet merytorycznych. Zostawianie spraw na później, aż rozwiążą się same. Obwinianie pracowników. Wzbudzanie agresji i wzbudzanie niezdrowej rywalizacji przez plotkowanie i manipulowanie.

Respondent nr 38: Nie umie zarządzać zespołem, nie reaguje na dowody świadczące o bardzo dużej niekompetencji i błędach niektórych osób z zespołu – nic z tym nie robi. Nie umie integrować swoich ludzi (zespół jest „podzielony”).

Respondent nr 39: Drażni mnie to, że szef krytykuje, ale nigdy nie chwali. Uważa, że przecież „umówili-

śmy się na dobrą pracę”, więc to, że dobrze ją wykonujemy, jest zgodne z umową, więc nie powinniśmy oczekiwać pochwał.

Respondent nr 40: Nieobecny szef, fizycznie i emocjonalnie odcięty, zbyt duży dystans, skupiony na swoim wizerunku i priorytetach i swoich „zajawkach”, otoczony grupą gabinetową. Ślepotą z tzw. dużego obrazu, opóźnienie percepcyjne, niedostrzeganie realnych problemów i szans oraz wyzwań i potencjałów w niższych warstwach organizacji, gdzie bije tak naprawdę „zbiorowe serce” organizacji.

Respondent nr 41: Słabe kompetencje z zakresu inteligencji emocjonalnej, komunikacji, empatii i autentyczności leaderskiej. Marnowanie zasobów ludzkich, brak identyfikacji, pozyskiwania i strategii rozwoju talentów. Kompetencje miękkie poważnie lekceważone na rzecz twardych. Skutek: spadek motywacji, zaangażowania, utrata konkurencyjności i efektywności, utknięcie lub zbyt powolny rozwój organizacji, a nawet uwstecznienie.

Respondent nr 42: Decyzje podejmowane przez szefa bywają irracjonalne, są często nieskoordynowane z wizją/misją firmy.

Respondent nr 43: Kiedy zaczynaliśmy współpracę, byłem energicznym, pełnym inicjatywy pracownikiem. Rozwiązywałem problemy, nawiązywałem kontakty i potrafiłem je utrzymać z korzyścią dla obu stron. Polityka zarządzania zespołem mojego szefa – pełna kontrola (!), odcięcie mnie od komunikacji na zewnątrz, negowanie lub spłykanie pomysłów i piętnowanie wielu przejawów mojej inicjatywy doprowadziły do tego, że czuję się stłamszony i już nie jestem sobą, tylko cieniem samego siebie. Szef uniemożliwił mi skutecznie rozwój – zadania, które mi daje, są niekiedy poniżej moich możliwości i kwalifikacji, co zahacza o mobbing.

Respondent nr 44: Nie pozwala pracownikom rozwijać się, boi się ludzi, którzy coś chcą zrobić, według mnie boi się lepszych od siebie, nie motywuje, wręcz dołuje. Przy bliższym poznaniu nie chce się z nią współpracować.

Respondent nr 45: Przekonanie o swojej nieomyślności i monopol na wszechwiedzę. Trzymanie się swoich strategii, nawet jeśli nikt ich nie akceptuje, i narzucanie sposobu wykonania. Niedostrzeganie, że do celu prowadzi wiele dróg. Nieumiejętność zapominania/resetowania systemu i działania w inny, nowy sposób.

Respondent nr 46: Wysyła maile o drugiej, trzeciej nad ranem, chyba po to, żeby wzbudzić w pracownikach wyrzuty sumienia, że Ty śpisz, a szefowa nie. I wcale to nie dotyczy spraw niecierpiących zwłoki. To jest nie tylko wkurzające, to jest niekulturalne.

Respondent 47: Ma tysiące inicjatyw, angażuje nas do nich. Zwykle nic z tego nie wychodzi, ale szef nigdy już nie wraca do tych spraw. Ja mam poczucie straconego czasu i frustruje mnie to.

I tym razem lektura zacytowanych opowieści jest przerażająca. Autorzy powyższych wypowiedzi jednoznacznie krytycznie odnoszą się do swoich szefów, stylu ich przywództwa i praktyk kierowniczych. **Najczęstsze zarzuty dotyczą tworzenia nieformalnych grup uprzywilejowanych pracowników, nazywanego „kolesiostwem”, oraz nierównego traktowania pracowników. Szefom cytowanych**

respondentów dostało się także za to, że nadmiernie kontrolują podwładnych, nie pozostawiają im swobody działania, nie ufają pracownikom, a przy tym rzadko chwalą, często ganią. Szefowie z opisanych historii zdają się wręcz blokować rozwój pracowników i demonstrują trudny do zrozumienia lęk przed kompetentnymi osobami. Może dlatego nie doceniają ich sukcesów? Respondenci kontestują też w swoich opisach sposoby zarządzania zespołami i postawy wobec trudnych sytuacji. Według ankietowanych ignorowanie problemów zgłaszanych przez pracownika i przypisywanie sobie jego zasług to częsta praktyka. Nie mniej istotne są zarzuty dotyczące niskich kwalifikacji i kompetencji menedżerskich (liderskich) i społecznych przełożonych. Nierzadko pracownicy zarzucają też szefom niekulturalne zachowania. W końcu: najistotniejszy przekaz, jaki wyłania się z przedstawionego materiału, dotyczy silnego poczucia niesprawiedliwości w ocenie, wynagradzaniu i awansowaniu pracowników.

Ponownie apeluję do czytelników o pokorne przyjęcie tej miażdżącej krytyki i o autorefleksję. Z pewnością większość osób uzna, że te historie to zdarzenia ekstremalne, niecodzienne, o niewielkim znaczeniu. Niestety – wypada mi przypomnieć – na 609 ankietowanych swoimi opowieściami (wolnymi wypowiedziami) podzieliło się ponad 350 respondentów, spośród których tutaj publikuję tylko co siódmą wypowiedź. A zatem to nie są historie z kategorii marginesu czy wyjątków, to raczej wyjątki potwierdzające regułę.

Dla zagwarantowania rzetelności badawczej nie zignoruję faktu, że trzy osoby (a więc tylko 0,5 proc. próby badawczej) wydały bardzo pozytywną ocenę swoim szefom. Tym razem zacytuję wszystkie wypowiedzi, które zdają się nie potwierdzać reguły.

Respondent nr 48: Mam wrażenie, że za dużo w niej empatii, a za mało asertywności. Ogólnie obecny szef (kobieta) jest najlepszym szefem, jakiego w życiu miałam.

Respondent nr 49: Mam super szefa.

Respondent nr 50: Zaznaczyłam jedną odpowiedź, ale tylko po to, żeby wysłać ankietę. Nie ma odpowiedzi „żadne z powyższych” – to słabość tej ankiety wg mnie. Mój szef nie przejawia żadnej z tych cech ani zachowań. Jest mądrym i kulturalnym człowiekiem i nie czuję irytacji ani stresu w związku z nim. Bardzo sobie cenię naszą współpracę.

OD ZŁEGO SZEFA PRACOWNICY ODCHODZĄ - KONKLUZJE

Wracając do punktu wyjścia, w którym przekonywałam, że pracownicy nie odchodzą z firmy, pracownicy odchodzą od kiepskich szefów, podsumujmy, dlaczego najczęściej szefowie frustrują swoich podwładnych i stymulują ich do zmiany pracy. Nie rozprawiam tutaj o patologicznych szefach stosujących w pracy przemoc psychiczną czy mobbing. Naprawdę w znakomitej większości przypadków, które doprowadzają pracowników do głębokiej frustracji, a nawet rezygnacji z pracy, nie dochodzi do aktów zakazanych prawem. Częściej są to zachowania niesankcjonowane przez prawo pracy, a jednak dokuczliwe i wywołujące wiele negatywnych skutków zarówno dla samych pracowników, jak i dla organizacji. Jakie są więc cechy i postawy antyprzywódcze szefów, zidentyfikowane w moich badaniach?

Pierwszym zachowaniem, które potrafi zepsuć relacje w firmie i w efekcie skutecznie zniechęcić pracowników do wykonywania powierzonych zadań, jest kreowanie toksycznej atmosfery. **Formowanie grup wpływów, nadawanie przywilejów tylko wybranym, nierówne i niesprawiedliwe traktowanie pracowników to pierwsza przyczyna odejść z pracy.**

Drugą ważną przyczyną rezygnacji i poszukiwania nowego zatrudnienia to brak zaufania szefa. Przełożeni, którzy chcą mieć nad wszystkim kontrolę i nie potrafią dać pracownikowi minimum autonomii, są uważani za nadmiernie kontrolujących. Systematyczne kontrolowanie, komentowanie i korygowanie mogą spowodować u pracownika niepotrzebny stres i skutkować zniechęceniem. Nic dziwnego, że w takiej sytuacji pracownik otwiera się na mniej toksyczne środowisko pracy i chętnie podejmuje nowe wyzwania.

Kolejny problem to **nieumiejętność motywowania do pracy i rozwoju**. No bo co sprawia, że pracownik jest dobry w swojej pracy? Przede wszystkim to, że jest ambitny i chce poszerzać swoje kompetencje. Niestety nie wszyscy szefowie zdają sobie z tego sprawę i nie wszyscy szanują aspiracje pracowników. Odwrotnie: często przełożeni zamiast motywować swój zespół do rozwoju i poszerzania kompetencji, skupiają się na delegowaniu im tych samych zadań i obowiązków. Monotonia i brak perspektyw rozwoju sprawiają, że ambitni ludzie szukają wyzwań gdzieś indziej.

Problem motywowania do pracy ma częsty związek z poziomem oczekiwań. **Nierealne oczekiwania szefa wobec pracownika są najczęstszą przyczyną braku satysfakcji z pracy.** Pracownicy często są przytłaczani obowiązkami, które nie mieszczą się w zakresie pełnionej przez nich funkcji. To powód wielkiej frustracji i motywacja do szukania bardziej klarownego środowiska pracy.

Innym błędem jest niedocenienie pracowników. Pracownicy, którzy nie czują się doceniani, szybko się zniechęcają. **Niesprawiedliwe wynagradzanie i nieprzyznawanie premii czy bonusów albo po prostu brak słów uznania to czynniki, które mają ogromny wpływ na decyzję o odejściu.** Jest wysoce prawdopodobne, że pracownik będzie szukał miejsca pracy, które doceni jego wkład w rozwój firmy.

W końcu ogromnym błędem popełnianym przez menedżerów jest **brak szacunku dla pracowników**. Ignorowanie problemów zgłaszanych przez pracownika, a nawet – jak zgłaszają pracownicy – totalna blokada komunikacji to wystarczające powody, aby poszukać zatrudnienia gdzieś indziej.

Za błędy, wydawałoby się, mniejszego kalibru należy uznać jednak też te postawy, cechy czy zachowania, które nie mają bezpośredniego wpływu na atmosferę czy warunki pracy, a jednak mogą uporczywie drażnić pracowników. Mowa tutaj o zgłaszanych przez ankietowanych pracowników nalogach ich szefów (nadużywanie alkoholu, palenie papierosów w miejscu pracy). Inny kontekst to zachowania i sposób bycia szefa. Od przekraczania granic prywatności przez niekulturalne zachowania aż po wystąpienia publiczne szefów, których pracownicy się wstydzą. To również możliwe powody odejścia od takiego szefa. Bo – jak wspomniałam wcześniej – „szefa nie zmienisz, ale możesz zmienić szefa”.

BIBLIOGRAFIA

Adair J., *Lexicon of Leadership*, Kogan Page, 2011.

Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, 2023.

Kahn R., Katz D., *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley, 1966.

Whetten D., Cameron K., *Developing management skills*, Prentice Hall, 2011.

THE BOSS AS AN “ASSHOLE” – A SURVEY ABOUT THE MOST IRRITATING FEATURES OF BOSSES

Summary:

The employee evaluation systems, which are common today, aim to periodically evaluate and review the quality of work, attitudes and commitment of employees as subordinates. Supervisors usually play the role of evaluator, while remaining outside the scope of evaluation. Managerial practice shows that even in appraisal systems based on the 360-degree model, bosses remain „untouchable”, and if they receive any feedback from employees, it is untrue because of the absence of anonymity. As a result, the systems and routines of evaluation processes in modern companies do not allow for assessing the attitudes and behaviours of bosses. Meanwhile, reports of pathological bosses are everyday life. Employees nearly every day informally comment on and contest the boss's behaviours and often talk about it among themselves. The boss is the subject of their systematic evaluation and not always censorship terms. Unfortunately, bosses are usually not ready for any review of their attitude from subordinates. Very rarely is a supervisor able to accept criticism from an employee, more often he or she is willing to give criticism. Which is a pity, because who sees leadership more clearly than subordinates?

The aim of the article is to present the results of surveys on the most irritating and undesirable behaviours of bosses, conducted among a group of over 600 professionally active Poles.

It is highly probable that this is a pioneering study of undesirable attitudes of bosses, because usually publications in the field of HR focus on the description of exemplary behaviours of the boss. Much less frequently (and certainly too rarely) professional and advisory literature in this field emphasizes the negative characteristics of leaders. This is why the presented article does not refer to literature sources, does not contain theoretical studies, and focuses on reporting the results of the author's diagnostic survey.

Keywords:

Pathological boss, annoying boss attitudes, undesirable boss behaviours

Dr PEREDY Zoltán¹

Edutus University, Hungary

Dr. CHAUDHURI Sujit

Hungarian Economic Society. Society, Sustainability
Sec., Member of the Board

SUN Wen

Edutus University, Hungary

The Chinese cultural norms as a determinant of the Chinese luxury consumptions – recommendations for brand strategies

Summary:

The Chinese luxury market has witnessed remarkable growth and has become a significant player in the global luxury industry. However, the influence of Chinese cultural norms on this market remains a crucial aspect that requires exploration and understanding. This paper aiming to analyze and reveal the impacts of Chinese cultural norms on consumer behavior and the demand for luxury goods in China. China's cultural norms, characterized by the emphasis on social status, face culture, social relationships, reciprocity, traditional values, and aesthetic perspectives, play a substantial role in shaping consumer attitudes and behavior towards luxury brands. It is essential to analyze these cultural norms in order to identify the key factors that influence the Chinese luxury market. The authors research provides contribution to better understanding of the complexities and nuances associated with the consumption of luxury goods in China. Additionally, the findings of this study will provide valuable insights and implications for luxury brand managers and marketers seeking to develop effective strategies to thrive in the Chinese luxury market.

Keywords:

Chinese cultural norms, luxury goods, consumer attitudes, social status, social relationships

1. INTRODUCTION

The Chinese luxury market has witnessed rapid development and has emerged as a significant player in the global luxury industry over the past few decades. However, the influence of unique Chinese cultural norms on this market has sparked interest in exploring the cultural factors that shape the key elements of the Chinese luxury market. Chinese cultural norms encompass the core values and behavioral guidelines prevalent in Chinese society, such as social status, face culture, social relationships, traditional values, and aesthetic perspectives. These cultural norms play a crucial role in the Chinese luxury market, impacting consumer demand and purchase decisions for luxury goods.

It is essential to be aware about how do Chinese cultural norms impact consumer behavior and shape the key elements of the Chinese luxury market? This question seeks to uncover the underlying cultural factors that influence consumer preferences, attitudes, and purchase decisions in the luxury market context. Furthermore, this study aims to address the following sub-questions: a) What

¹ Corresponding author: Head of the Engineering Institute, Edutus University, Budapest, Hungary.

are the specific cultural norms prevalent in Chinese society that impact the luxury market? b) How do social status and face culture influence consumer behavior and brand preferences in the Chinese luxury market? c) What role do social relationships and reciprocity play in shaping luxury consumption patterns in China? d) How do traditional values and aesthetic perspectives influence consumer perceptions of luxury brands in the Chinese market? e) How does the cultural inclination towards teamwork and collectivism impact luxury brand preferences and purchasing decisions? f) What role does education and cultural identity play in shaping consumer behavior in the Chinese luxury market? By addressing the research questions, this study aims to contribute to both the academic understanding and practical implications of the Chinese luxury market.

2. METHODOLOGY

In this study, the authors focused on a top-down approach to deductive research strategy, which means studying the available relevant theoretical literature as a reference base, gathering and analysing data, and drawing conclusions. The main research methodology was mainly a quality method based on secondary research analysing scientific publications, studies, statistical data and online literature sources. The conclusions and recommendations based on these research findings reflect the authors' own professional views.

Structure of this paper: After the Introduction part in which the main characteristics and current emerging trends of the Chinese Luxury Market and the Chinese cultural norms summarized, and the Methodological Sections, the remaining part of the paper is structured as follows. Section 3 reveals the cultural norm factors reshaping the Chinese Luxury Market trends. The next section provides deeper insight into the different luxury market strategies and their adoption (pricing, communication, brand-building, product and design innovations. Finally, outlook will be provided about the future developments of Chinese luxury goods market and different proposals for the professional experts and marketers will be summarized.

3. OVERVIEW OF THE CHINESE LUXURY MARKET AND CULTURAL NORMS

The Chinese Luxury Goods Market stands as a testament to the remarkable transformation of China's economic landscape over the past few decades. China's rapid industrialization and urbanization have contributed to remarkable economic growth. This transformation has not only elevated millions of people out of poverty but has also created a burgeoning middle class with increased purchasing power. As China has rapidly emerged as a global economic powerhouse, so too has its luxury market experienced exponential growth. Consequently, China has emerged as one of the largest consumers of luxury goods globally. "In 2018, Chinese consumers at home and abroad spent 770 billion RMB (\$115 billion) on luxury items—equivalent to a third of the global spend—with each luxury-consuming household spending an average of 80,000 RMB per year. Their outlay is set to almost double to 1.2 trillion RMB by 2025, when 40 percent of the world's spending on luxury goods will be conducted by Chinese consumers. 32 percent of personal luxury goods are currently sold to Chinese consumers, including overseas sales to Chinese. This number is expected to grow to 40 percent in

2025”².

The below Figure 1. indicates the growing trends of the Chinese Luxury Goods Market compared to rest of the world in form of column chart between 2012-2025 time period. The values of 2025 are predictions.

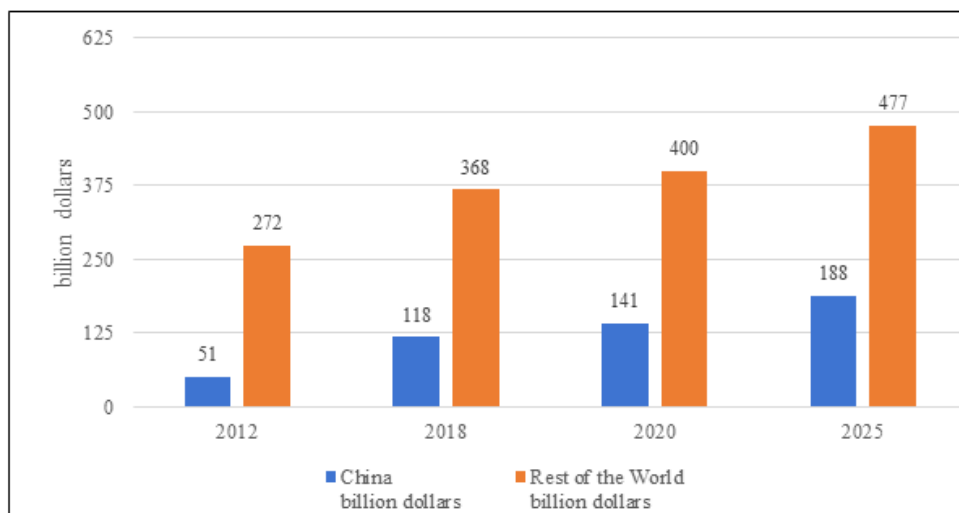


Figure 1. Size of the Chinese Luxury Goods Market (2012-2025)

Source: Own edition based on Buchholcz, (2019). Chinese Consumers Drive Global Luxury Market Growth; available at <https://www.statista.com/chart/18076/chinas-luxury-market-share-and-market-share-growth/>; [access on August 14, 2024].

Many luxury companies are making use of social media to promote their brands and products. Louis Vuitton and Gucci were the most active and successful high-end apparel and handbag brands on China's Twitter-like platform Weibo, scoring over 94 points in a brand index as of the third quarter of 2022. The market is expected to grow annually by 3,93% (CAGR 2024-2028)³.

The Figure 2. illustrates the revenue changes trends in the Chinese Luxury Market between 2018-2028.

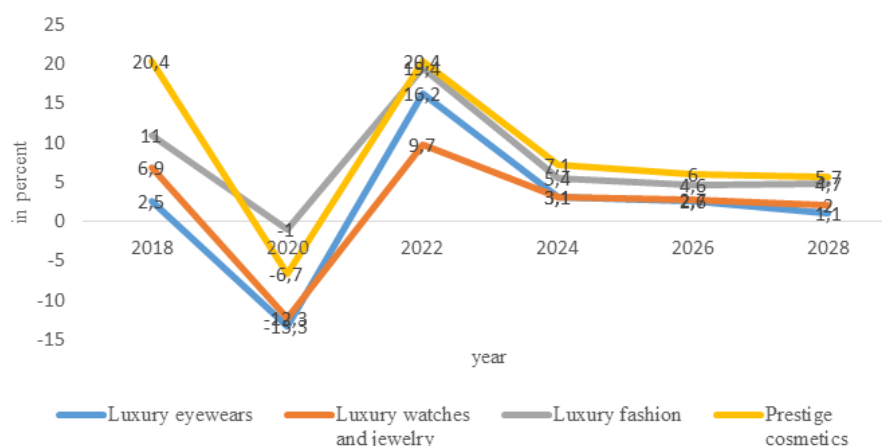


Figure 2. Changes of the Chinese Luxury Market Revenues by Segments (2018-2028)

Source: Own edition based on Statista (2023). Market Insights. Luxury Goods – China; <https://www.statista.com/outlook/cmo/luxury-goods/china>; [access on July 31, 2024].

² MacKinsey &Company (2019). China Luxury Report 2019. How young Chinese consumers are reshaping global luxury; <https://www.mckinsey.com.cn/wp-content/uploads/2019/04/McKinsey-China-Luxury-Report-2019-English.pdf>; [access on August 12, 2024].

³ Lai. (2023). Leading luxury apparel and handbag brands on Weibo in China Q3 2022; available at <https://www.statista.com/statistics/1326783/china-leading-luxury-apparel-and-handbag-brands-on-weibo/>; access on August 15, 2024; Statista (2023). Market Insights. Luxury Goods – China; available at <https://www.statista.com/outlook/cmo/luxury-goods/china>; [access on July 31, 2024].

Understanding the dynamics of the Chinese Luxury Goods Market through the lens of cultural norms necessitates delving into the rich historical context of China's relationship with luxury. The interplay between culture and luxury consumption is deeply rooted in centuries of tradition and societal evolution.

Ancient China- Cradle of Luxury

China has a long history of craftsmanship and the production of exquisite goods. As far back as the Tang Dynasty (618–907 AD), Chinese artisans were renowned for their craftsmanship, producing luxury items such as porcelain, silk, and lacquerware. These items were not only prized for their functionality but also for their artistic value and were often gifted to royalty and foreign dignitaries⁴.

Imperial China- Symbolism of Luxury

Imperial China placed great emphasis on luxury as a symbol of power and prestige. Emperors and the elite class adorned themselves and their palaces with opulent textiles, jewelry, and art. Luxury items symbolized not only wealth but also the cultural sophistication and refinement of the ruling class⁵.

Era of Austerity - Cultural Revolution

The mid-20th century saw a dramatic shift in China's socio-political landscape with the Cultural Revolution (1966-1976). During this period, the promotion of luxury and conspicuous consumption was strongly discouraged, and many luxury items were considered bourgeois and decadent. The possession of luxury goods became associated with counter-revolutionary behavior, leading to the destruction of numerous valuable artifacts⁶.

Post-Reform China- The Emergence of Luxury

The economic reforms initiated by Deng Xiaoping in the late 1970s ushered in a new era for China. As the nation transitioned from a planned economy to a market-driven one, unprecedented economic growth ensued. The rise of a burgeoning middle class with increased purchasing power fueled a renewed interest in luxury goods. Luxury brands, previously absent from the Chinese market, began to establish a presence, recognizing the potential of this emerging consumer base⁷.

Contemporary China- Luxury as a Cultural Marker

In contemporary China, luxury consumption extends beyond materialism. It is intertwined with cultural norms and societal values. The deep-rooted cultural norms of Confucianism, face culture,

⁴ Chen and Li (2019). Effects of Singles' Day atmosphere stimuli and Confucian values on consumer purchase intention. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. DOI: 10.1108/apjml-05-2019-0294.

⁵ Wu, Luo, Schroeder, and Borgerson (2017). Forms of inconspicuous consumption. *Marketing Theory*, 17(4), 491-516. DOI: 10.1177/1470593117710983; Peng and Chang (2012). The foundations of Chinese attitudes towards advocating luxury spending. *The European Journal of the History of Economic Thought*, 19(4), 691-708. DOI: 10.1080/09672567.2010.540342.

⁶ Sun, Alessandro and Johnson (2014). Traditional culture, political ideologies, materialism and luxury consumption in China. *International Journal of Consumer Studies*, 38, 578-585, DOI: 10.1111/IJCS.12117.; Zhang, and Kim (2013). Luxury fashion consumption in China: Factors affecting attitude and purchase intent. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(1), 68-79. DOI: 10.1016/J.JRETCONSER.2012.10.007.

⁷ Donzé and Fujioka (2015). European luxury big business and emerging Asian markets, 1960–2010. *Business History*, 57(5), 822-840. DOI: 10.1080/00076791.2014.982104.; Jiang, L. & Shan, J. (2018). Heterogeneity of luxury value perception: a generational comparison in China. *International Marketing Review*, 35, 458-474. DOI: 10.1108/IMR-12-2015-0271.

and collectivism influence consumer behavior. Luxury goods are not merely status symbols; they are expressions of respect for tradition, symbols of social standing, and means to gain or preserve face in the eyes of peers and society. Today, luxury brands have to navigate a landscape that values not just opulence but authenticity, heritage, and alignment with cultural norms. This complex historical backdrop underscores the importance of comprehending the nuanced relationship between cultural norms and luxury consumption in contemporary China ⁸.

The relationship between cultural norms and economic behavior in China is intricate, as these norms exert a significant impact on consumer choices, preferences, and spending patterns in the luxury sector. *The Rise of China's Affluent Class:* Over the past few decades, China has undergone an unprecedented economic transformation, propelling it to the forefront of the global economy. With a rapidly expanding middle class and growing disposable incomes, the nation has experienced a surge in consumer spending, particularly in the luxury goods sector. This burgeoning affluent class has become a driving force behind the Chinese Luxury Goods Market. The *Luxury Consumption Boom:* China's newfound to most Chinese citizens, have become coveted items, symbols of success, and markers of social status. This burgeoning demand for luxury products is closely tied to cultural norms that emphasize prestige, respect for tradition, and face culture.

The Chinese Luxury Goods Market is not only a reflection of economic prosperity but also a catalyst for it. The market generates employment opportunities, fuels innovation, and contributes significantly to the nation's GDP. Luxury brands have recognized the economic potential of China and have adapted their strategies to cater to Chinese consumers.

The economic significance of the Chinese Luxury Goods Market is inextricably linked to cultural norms. These norms guide consumers in their luxury purchasing decisions, influencing brand choices, product preferences, and spending behavior. As luxury brands strive to establish a presence in this lucrative market, an understanding of these cultural factors is imperative to navigate the nuances of consumer behavior and leverage the economic opportunities presented by China's flourishing luxury sector.

Defining luxury in the context of the Chinese Luxury Goods Market requires a nuanced understanding. Luxury goods encompass products and services that go beyond fulfilling basic functional needs. They are characterized by their exceptional quality, craftsmanship, exclusivity, and often, their high price tags. However, contemporary trends reveal a shift in the definition of luxury among Chinese consumers. However, beneath the surface of this thriving industry lies a complex web of cultural norms that exert a profound influence on the consumption patterns and behaviors of Chinese consumers. The intertwining relationship between culture and commerce is not a novel concept, but its significance in the context of the Chinese luxury market is particularly pronounced. Understanding how cultural norms shape consumer preferences, purchasing decisions, and brand loyalty is crucial for luxury brands for a share of this lucrative market.

⁸ Zhang and Wang (2019). Face consciousness and conspicuous luxury consumption in China. *Journal of Contemporary Marketing Science*. DOI: 10.1108/JCMARS-01-2019-0002.; Mo (2020). "Income vs. education" revisited – the roles of "family face" and gender in Chinese consumers' luxury consumption. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32(3), 487-505, DOI: 10.1108/apjml-12-2019-0733.; Oswald (2016). Decoding the China luxury market; *Research World* (58):50-52; DOI: 10.1002/rwm3.20375.

To comprehensively explore the critical factors impacting the Chinese Luxury Goods Market from the perspective of Chinese cultural norms, it is essential to establish a robust theoretical framework that provides a structured approach to understanding this complex interplay. This theoretical framework draws upon several key theories and concepts, each contributing to a deeper understanding of the phenomenon under investigation.

Geert Hofstede's framework provides a foundational understanding of cultural norms and their impact on behavior. While originally developed for cross-cultural studies in a corporate context, its application to the luxury market in China is pertinent. The dimensions of individualism-collectivism, power distance, uncertainty avoidance, and masculinity-femininity offer insights into how cultural norms influence consumer behavior, brand preferences, and market dynamics ⁹.

Theory of Planned Behavior (TPB): Ajzen's TPB posits that consumer behavior is influenced by attitudes, subjective norms, and perceived behavioral control. In the context of luxury consumption in China, this theory helps explain how cultural norms shape attitudes toward luxury goods, the influence of social norms on purchase decisions, and the perceived control individuals have over luxury consumption ¹⁰.

Aaker's Brand Equity Model helps us understand how luxury brands establish and maintain value in the eyes of consumers. The model consists of brand awareness, brand loyalty, brand perceived quality, and brand associations. Cultural norms influence each of these dimensions by shaping consumers' perceptions of prestige, tradition, and social acceptance associated with luxury brands ¹¹.

Kapferer's Luxury Brand Pyramid illustrates the various layers of luxury brand identity, from the functional attributes at the base to the cultural symbols and icons at the top. Cultural norms play a crucial role in elevating luxury brands to higher tiers of the pyramid, where they become potent symbols of cultural values and norms ¹².

Steenkamp and Baumgartner's Cultural Adaptation Framework guides our understanding of how luxury brands adapt their strategies to align with cultural norms. It emphasizes the importance of localizing marketing communications, products, and retail experiences to resonate with cultural values, such as face culture and collectivism ¹³.

⁹ Stathopoulou, and Balabanis (2019). The effect of cultural value orientation on consumers' perceptions of luxury value and proclivity for luxury consumption. *Journal of Business Research*, DOI: 10.1016/J.JBUSRES.2019.02.053; Zhang and He, (2012). Understanding luxury consumption in China: Consumer perceptions of best-known brands. *Journal of Business Research*. DOI: 10.1016/J.JBUSRES.2011.10.011.; Zhang and Zhao (2019). Personal value vs. luxury value: What are Chinese luxury consumers shopping for when buying luxury fashion goods? *Journal of Retailing and Consumer Services*, DOI: 10.1016/J.JRETCONSER.2019.05.027

¹⁰ Jebarajakirthy and Das (2021). Uniqueness and luxury: A moderated mediation approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, 102477. DOI: 10.1016/J.JRETCONSER.2021.102477.; Zhang and Wang (2019). Face consciousness and conspicuous luxury consumption in China. *Journal of Contemporary Marketing Science*. DOI: 10.1108/JCMARS-01-2019-0002.

¹¹ Siu, Kwan, and Zeng (2016). The role of brand equity and face saving in Chinese luxury consumption. *Journal of Consumer Marketing*, 33(3), 245-256. DOI: 10.1108/JCM-08-2014-1116; Han, S. H., Chen, C. H. S., and Lee, T. J. (2021). The interaction between individual cultural values and the cognitive and social processes of global restaurant brand equity. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102847. DOI: 10.1016/J.IJHM.2020.102847.

¹² He and Wang (2017). How global brands incorporating local cultural elements increase consumer purchase likelihood: An empirical study in China. *International Marketing Review*, 34(4), 463-479. DOI: 10.1108/IMR-08-2014-0272; Choi, Y., Seo, Y., Wagner, U., and Yoon, S. (2020). Matching luxury brand appeals with attitude functions on social media across cultures. *Journal of Business Research*, 117, 520-528. DOI: 10.1016/J.JBUSRES.2018.10.003.

¹³ Bartikowski, Fastoso, and Gierl (2019). Luxury cars Made-in-China: Consequences for brand positioning. *Journal of Business Research*, 10.1016/J.JBUSRES.2019.01.072.; Wang and Qiao (2020). The symbolic meaning of luxury-lite fashion brands among younger Chinese consumers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 24, 83-98. DOI: 10.1108/JFMM-09-2019-0204.

Ethnographic research, in particular, provides an in-depth understanding of consumer behaviors and cultural norms through participant observation and immersive fieldwork. Such research methods are valuable for uncovering nuances that quantitative data may not capture ¹⁴.

China boasts a rich tapestry of diverse regional cultures, traditions, and a history dating back millennia. Within this complexity, several core cultural norms profoundly impact the Chinese Luxury Goods Market. Cultural norms are the unwritten rules, values, and behavioral expectations that guide individuals within a society. In China, these norms are deeply ingrained and have a profound impact on every aspect of life, including consumption patterns. Key cultural norms that significantly affect the luxury market include Confucian values, face culture, and collectivism, as you can see in the below Table 1.

¹⁴ Christodoulides, G., Athwal, N., Boukis, A., and Semaan, R. W. (2021). New forms of luxury consumption in the sharing economy. *Journal of Business Research*, 137, 89-99. DOI: 10.1016/J.JBUSRES.2021.08.022.; Kong, Witmaier and Ko (2020). Sustainability and social media communication: How consumers respond to marketing efforts of luxury and non-luxury fashion brands. *Journal of Business Research*. DOI: 10.1016/J.JBUSRES.2020.08.021.

Table 1. Summary of the main characteristics of the chinese culture

FEATURE	BRIEF DESCRIPTION
Confucian Values	Confucianism, a deeply ingrained philosophical system in Chinese society, emphasizes principles such as filial piety, respect for authority, and the importance of harmonious interpersonal relationships. These values have far-reaching implications for luxury consumption. Luxury items are often seen as a means to reflect respect for tradition, honor family, and contribute to social harmony.
Face Culture	The concept of „face” (mian zi) is a cornerstone of Chinese culture. It encompasses one’s reputation, dignity, and social standing. Luxury goods offer individuals an avenue to enhance their social status and acquire or preserve face in the eyes of their peers and social circles. Possessing luxury items becomes a visible marker of one’s prestige and success.
Collectivism	Chinese culture places a strong emphasis on collectivism and group identity. Family, friends, and social networks exert significant influence over luxury consumption decisions. The act of purchasing luxury goods can be driven not only by personal desires but also by a desire to conform to group expectations. Collective approval and social recognition play a pivotal role in luxury consumption choices.

Source: Own edition based on Zhang, L., and He, Y. (2012). Understanding luxury consumption in China: Consumer perceptions of best-known brands. *Journal of Business Research*. DOI: 10.1016/J.JBUSRES.2011.10.011; Sun, D’Alessandro, and Johnson (2014). Traditional culture, political ideologies, materialism and luxury consumption in China. *International Journal of Consumer Studies*, 38, 578-585, DOI: 10.1111/IJCS.12117.; Wei, X., & Jung, S. (2017). Understanding Chinese Consumers’ Intention to Purchase Sustainable Fashion Products: The Moderating Role of Face-Saving Orientation. *Sustainability*. DOI: 10.3390/SU9091570.; Jiang, L. & Shan, J. (2018). Heterogeneity of luxury value perception: a generational comparison in China. *International Marketing Review*, 35, 458-474. DOI: 10.1108/IMR-12-2015-0271.; Stathopoulou and Balabanis (2019). The effect of cultural value orientation on consumers’ perceptions of luxury value and proclivity for luxury consumption. *Journal of Business Research*, DOI: 10.1016/J.JBUSRES.2019.02.053.

Recent shifts in consumer behavior indicate that modern Chinese luxury consumers prioritize authenticity, personalization, and the preservation of brand heritage. This evolving definition of luxury presents both challenges and opportunities for luxury brands seeking to navigate this dynamic market.

4. CULTURAL NORM FACTORS AFFECTING
THE CHINESE LUXURY MARKET

Understanding the dynamic relationship between Chinese cultural norms and the Luxury Goods Market is crucial for market participants. Chinese cultural norms, deeply rooted in tradition, greatly influence luxury consumption patterns. This section provides a concise overview of the key cultural norms and their impact on the Chinese Luxury Goods Market. It serves as the foundation for a more in-depth exploration in subsequent chapters. Cultural norms in China, including traditional values and political ideologies, have been found to influence materialistic aspirations and interest in luxury products. This is significant for understanding the motivations behind luxury consumption in China ¹⁵. A study has shown that cultural values influence consumers' perceptions of luxury products, with self-enhancement and social luxury values being key drivers of consumers' proclivity for luxury consumption. This has important marketing implications for segmenting luxury customers in a cross-cultural setting ¹⁶.

4.1. ESSENCE OF THE CHINESE CULTURAL NORMS

Cultural norms are the collective expression of a society's shared beliefs, customs, and traditions. They serve as a compass for acceptable behavior and are deeply ingrained in the fabric of a culture. In China, cultural norms are shaped by a rich history, philosophical systems, and societal values that have evolved over millennia. Understanding and appreciating the significance of cultural norms in the context of luxury consumption is essential for several reasons as the below Table 2. briefly summarizes.

Table 2. Insight into the cultural norms and luxury consumptions

FACTOR	DESCRIPTION
Consumer behavior	Cultural norms profoundly influence how Chinese consumers perceive, evaluate, and interact with luxury goods. They shape consumer motivations, preferences, and buying decisions.
Brand Strategies	Luxury brands that align with cultural norms can resonate more effectively with consumers. Cultural sensitivity in branding, marketing, and product design is essential for brand success in China.
Market Dynamics	The Chinese Luxury Goods Market is not a monolithic entity but a complex mosaic of regional, generational, and societal influences. Cultural norms play a pivotal role in understanding these nuances.

15 Sun, G., D'Alessandro, S., & Johnson, L. (2014). Traditional culture, political ideologies, materialism and luxury consumption in China. *International Journal of Consumer Studies*, 38, 578-585, DOI: 10.1111/IJCS.12117.

16 Stathopoulou, A. and Balabanis, G. (2019). The effect of cultural value orientation on consumers' perceptions of luxury value and proclivity for luxury consumption. *Journal of Business Research*, DOI: 10.1016/J.JBUSRES.2019.02.053.

Cultural Significance	Luxury goods in China are not merely status symbols; they are symbols of cultural values and adherence to tradition. They reflect an individual's respect for authority, desire to preserve face, and commitment to collectivism.
Globalization and Localization	Luxury brands must strike a delicate balance between maintaining their global identity and adapting to local cultural norms. A failure to do so can lead to misalignment with consumer values.
Ethnocentrism vs globalisation of brands	Chinese culture is based on strong respect for customs and traditions that have been developed over centuries. Chinese consumers have tendency to view domestic products as being inferior to foreign-made products. Chinese consumers don't hold high levels of ethnocentrism and have open-mind to the purchase of foreign-made products if these ones have carefully position harmonising to Chinese consumer expectations. As changes in the perceived quality of Chinese domestic goods continue to increase, consumer attitudes and willingness to buy them will change positively. In addition, while individualistic tendencies are becoming apparent in coastal Chinese cities, the strong collective traditions may continue to influence consumers significantly in the future.
Ethical Consideration	Cultural norms also touch upon ethical dimensions, such as the responsible consumption of luxury goods and the preservation of cultural heritage.

Source: Own edition based on (Baidu 2023c; Kong et al. 2023; Parker et al., 2011; Zhou 2014).

Cultural Norms Characteristics

Cultural norms, in the context of the Chinese Luxury Goods Market, represent the shared beliefs, values, and behavioral expectations deeply ingrained in Chinese society. These norms serve as the guiding principles that shape individuals' attitudes, preferences, and actions when it comes to luxury consumption. Understanding cultural norms is crucial for comprehending the intricate relationship between culture and commerce in China ¹⁷.

Cultural norms in China have historical and philosophical foundations that stretch back millennia. Influenced by philosophies such as Confucianism, Taoism, and Buddhism, these norms have evolved over centuries, shaping societal values and ethical frameworks.

Cultural norms are collective in nature, reflecting the shared values and expectations of a community or society. They are not individual preferences but rather represent the broader consensus on what is deemed appropriate behaviour. These norms are typically unwritten and unspoken rules that guide behavior. They are transmitted through generations through socialization, education, and societal practices. These norms significantly influence how individuals interact with their environment, make choices, and conduct themselves in social, familial, and professional settings. In the context of luxury consumption, they dictate how individuals perceive luxury, what it represents, and why it mat-

17 Wang, Y., Sun, S., & Song, Y. (2010). Motivation for Luxury Consumption: Evidence from a Metropolitan City in China. ERN: Wealth (Topic); Jiang, L. & Shan, J. (2018). Heterogeneity of luxury value perception: a generational comparison in China. International Marketing Review, 35, 458-474. DOI: 10.1108/IMR-12-2015-0271.

ters. Cultural norms are not static but dynamic. They adapt and evolve in response to societal changes, globalization, and external influences. As such, they continually shape and reshape the landscape of luxury consumption in China.

In the Chinese Luxury Goods Market, cultural norms hold immense relevance. They underpin the motivations behind luxury purchases, define the symbolic significance of luxury items, and influence brand strategies. For instance: a) Cultural norms such as Confucian values emphasize the importance of tradition and respect for authority. Luxury purchases may be driven by a desire to align with these values. b) Face culture, a deeply ingrained norm, influences luxury consumption as individuals seek to enhance their social status and maintain face through conspicuous consumption. c) Collectivism shapes group dynamics, affecting not only individual choices but also the influence of peer and family opinions on luxury purchases. Recognizing the nuanced definitions and implications of cultural norms is essential for market participants, luxury brands, and researchers seeking to navigate and understand the Chinese Luxury Goods Market comprehensively.

4.2. TRENDS OF THE CHINESE LUXURY MARKET

Defining the concept of luxury and understanding the evolving trends within the Chinese Luxury Goods Market are essential components of comprehending the critical factors influenced by Chinese cultural norms. As the market undergoes rapid transformation, aligning with cultural values is pivotal for luxury brands seeking success in China¹⁸. Moreover, the heterogeneity of luxury value perception among different generations in China suggests that marketers should consider the nuanced behaviors of Chinese luxury consumers rather than treating them as a monolithic group¹⁹.

Defining Luxury in the Chinese Context

Luxury in China has traditionally been associated with social status and prestige. Possessing luxury items is a visible manifestation of success and adherence to cultural norms emphasizing the importance of reputation. Furthermore, luxury products often carry cultural symbolism and heritage, reflecting Chinese values and aesthetics. This cultural connection adds depth and meaning to luxury consumption. Chinese consumers increasingly appreciate the craftsmanship, quality, and authenticity of luxury goods. Cultural norms influence an appreciation for attention to detail and enduring value.

You can observe some emerging contemporary trends in the Chinese Luxury Goods Market.

- While social recognition remains important, there is a growing trend toward individuality and self-expression in luxury consumption. Consumers seek unique and personalized experiences that align with evolving cultural norms related to personal identity.
- The integration of digital technology and e-commerce platforms into luxury retail is a prominent trend. Online shopping, livestreaming, and virtual experiences cater to digitally savvy consumers while reflecting the cultural value of connectivity.

¹⁸ Hung, Ren and Qiu (2021). Luxury shopping abroad: What do Chinese tourists look for? *Tourism Management*, 82, 104182. DOI: 10.1016/j.tourman.2020.104182.; Zhang and Zhao (2019). Personal value vs. luxury value: What are Chinese luxury consumers shopping for when buying luxury fashion goods? *Journal of Retailing and Consumer Services*, DOI: 10.1016/J.JRETCONSER.2019.05.027.

¹⁹ Jiang and Shan (2018). Heterogeneity of luxury value perception: a generational comparison in China. *International Marketing Review*, 35, 458-474. DOI: 10.1108/IMR-12-2015-0271.

- Cultural norms related to environmental responsibility and ethical consumption are gaining prominence, particularly among younger generations. Luxury brands are responding by adopting sustainable practices and communicating their ethical commitments.
- Regional variations in cultural norms influence luxury preferences. Brands recognize the importance of localization and may tailor products or marketing strategies to cater to different regional markets within China. Cross-border luxury shopping, whether through travel or e-commerce, remains a significant trend, driven by cultural norms related to international recognition and status symbols.
- Aesthetic preferences influenced by Chinese culture are driving interest in luxury items with artistic or cultural significance. Brands are incorporating Chinese elements into their designs and collaborations.
- Globalization has expanded Chinese consumers' exposure to international luxury brands and trends, influencing their perceptions of luxury. Cultural norms are evolving to encompass a more global outlook.
- The emergence of a diverse consumer demographic, including millennials and Gen Z, is reshaping luxury consumption. These generations bring their unique cultural values and preferences to the luxury market.

Influence of Education Level on the Luxury Market

The Chinese middle-class and affluent consumer (MAC) population will increase by 80 million by 2030. Nearing 40% of the total population, this segment will become a source of long-term resilience for the Chinese consumer market. Consumer preferences have tendency changing with trends and life stages, but each generation has their own unique attitudes, values, and traits that stick with them throughout life. The evolution of China's economy has led to different generations of consumers acquiring vastly different life experiences. Taken as a whole, 80% of China's population of 1.4 billion can be said to be composed of four generations: Gen Z, Gen Y, Gen X, and the baby boomers. These generations are the main creators of social wealth, with Gen X and Gen Y consumers accounting for over 60% of total income²⁰. In the below Table 3, I indicated these social strata relevant personality traits.

²⁰ Chen, Li., Li and Chen (2023). The Next Chapter in China's Consumer Story; available at <https://www.bcg.com/publications/2023/next-chapter-in-chinese-consumer-market>; access on August 13, 2024.; Vogue Business (2023). How to leverage digital trends to drive luxury growth in China; available at <https://www.voguebusiness.com/consumers/how-to-leverage-digital-trends-to-drive-luxury-growth-in-china>; access on August 14, 2024.

Table 3. Chinese consumer profiles

NAME OF THE GENERATION	BEHAVIORAL PATTERN
Generation Z (born between 1995-2009)	This generation can be influenced by digitization and globalization. They value emotional well-being, aesthetics, intellectual enjoyment, and spiritual fulfillment more than any of their predecessors. They tend to relate to more segmented circles and subcultures. Most of them are currently single (79%). Gen Z is the most educated generation in China so far, and their careers are still largely in the beginning phase.
Generation Y (born between 1980-1994)	The main personality trait of this age group including: comprises the first generation of only-children in China and, as such, has received both more attention and higher expectations than the two generations before them. Having benefited from the expansion of compulsory education and urbanization, many moved from small towns to work and settle in medium and large cities, striving to improve themselves. A majority of Gen Y (73%) are already married and have children.
Generation X (born between 1965-1979)	This generation can be characterized with accumulated material wealth. Born in the early stages of social and economic reforms, this group became the backbone of China's market economy. Of all the generations, they currently hold the highest positions in the workplace and have the highest levels of income.
Baby boomers (born between 1950-1964)	They were born during a period of relatively limited material resources. They have rich social and economic experience, a practical nature, and dedication to family and community. As China's boomers move into retirement and a life of leisure, they have more free time to focus on themselves and explore new possibilities.

Source: Own edition based on Chen, Li., Li and Chen (2023). The Next Chapter in China's Consumer Story; available at <https://www.bcg.com/publications/2023/next-chapter-in-chinese-consumer-market>; access on August 13, 2024.

Furthermore, increasing Chinese middle-class, consisting of households with monthly incomes between USD 2,600 and USD 3,900 have become the fast rising consumer segment in China – they have become the subject of much attention from global brands. These new entrants, who are mostly located in second tier cities, spend large amounts of their income on luxury, using their purchases as symbols to display their increasing social and financial status and aspirations, and to self-differentiate²¹.

Impact of Cultural Identity on Luxury Purchasing Behavior

The Chinese luxury market has experienced significant growth over the past three years, becoming more localised, digitised and resistant to risks.

Over the past three years, the Chinese luxury market has experienced significant growth, becoming more localized, digitalized, and resilient. The influence of Chinese cultural identity on luxury purchasing behavior has been a key factor in this evolution. Studies have shown that global identity is positively related to the purchase intention of luxury products, mediated by perceived functional,

²¹ MartinRoll (2020). Chinese Luxury Consumers – Trends and Challenges for Luxury Brands; available at <https://martinroll.com/resources/articles/asia/chinese-luxury-consumers-trends-and-challenges-for-luxury-brands/>; [access on August 14, 2024].

individual, and social value of luxury²².

Additionally, cultural values influence consumers' perceptions of luxury products, with self-enhancement and social luxury values being key drivers of consumers' proclivity for luxury consumption. This indicates that as Chinese consumers become more globally aware, their luxury purchasing behaviors are increasingly driven by a mix of traditional cultural values and a new, more internationalized set of values²³.

5. LUXURY MARKET STRATEGIES AND ADAPTATIONS

5.1. BRAND POSITIONING AND IMAGE BUILDING

In the dynamic and competitive landscape of China's luxury market, brand positioning and image shaping are paramount for capturing the attention and loyalty of consumers. The Chinese luxury consumer has evolved, becoming more discerning and seeking brands that offer not just prestige but also resonance with personal values and cultural nuances. To navigate this complex market, luxury brands must craft a multifaceted strategy that encompasses marketing communication, quality control, and corporate social responsibility²⁴.

The advent of digital platforms has revolutionized the way luxury brands engage with consumers. Social media, in particular, has become a potent tool for storytelling and brand building. Brands that succeed in this space are those that expand their narrative to include stories that resonate with their core segments, particularly the younger demographic. Additionally, the concept of 'luxury-lite' has gained traction, appealing to a broader base by combining high prestige with more accessible price points²⁵.

Regarding brand image, the 'Made-in-China' label has undergone a transformation. Once a cue for lower quality, it now has the potential to transcend the country-of-origin effect, especially in the context of luxury automobiles. This shift indicates a burgeoning national pride and an acceptance of domestic luxury offerings²⁶. Moreover, the physical retail experience remains a significant facet of the luxury brand image. The design and ambiance of stores are pivotal in reinforcing brand prestige and must be meticulously curated to align with consumer expectations. As luxury brands continue to expand their presence in China, they face the standardization-localization dilemma, necessitating a delicate balance between maintaining global brand consistency and adapting to local market nuances²⁷.

²² Yang, Ma, Arnold and Nuttavuthisit (2018). Global identity, perceptions of luxury value and consumer purchase intention: a cross-cultural examination. *Journal of Consumer Marketing*, 35(6), DOI: 10.1108/JCM-02-2017-2081.

²³ Stathopoulou and Balabanis (2019). The effect of cultural value orientation on consumers' perceptions of luxury value and proclivity for luxury consumption. *Journal of Business Research*, DOI: 10.1016/J.JBUSRES.2019.02.053.

²⁴ Ille (2009). Building Chinese global brands through soft technology transfer. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*, 2, 47-61. DOI: 10.1108/17544400910934342; Truong, McColl and Kitchen (2009). New luxury brand positioning and the emergence of Masstige brands, *Journal of Brand Management*, 16, 375-382. DOI: 10.1057/BM.2009.1.

²⁵ Wang and Qiao (2020). The symbolic meaning of luxury-lite fashion brands among younger Chinese consumers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 24, 83-98. DOI: 10.1108/JFMM-09-2019-0204.

²⁶ Bartkowski, Fastoso and Gierl (2019). Luxury cars Made-in-China: Consequences for brand positioning. *Journal of Business Research*, 10.1016/J.JBUSRES.2019.01.072.

²⁷ Jiang, Nagasawa and Watada (2014). Luxury fashion brand image building: the role of store design in Bally and Tod's Japan; *Management Decision*, 52, 1288-1301. DOI: 10.1108/MD-11-2012-0809; Liu, S., Perry, P., Moore, C., and Warnaby, G. (2016). The standardization-localization dilemma of brand communications for luxury fashion retailers' internationalization into China., *Journal of Business Research*, 69, 357-364. DOI: 10.1016/J.JBUSRES.2015.08.008.

To further refine their positioning, luxury brands are increasingly leveraging celebrity endorsements and influencer partnerships, tapping into the vast followings and the aspirational appeal these figures hold. This strategy not only amplifies brand visibility but also fosters a sense of intimacy and trust with potential consumers²⁸. Sustainability and ethical considerations are also becoming integral to brand image. Discerning consumers are placing greater emphasis on the environmental and social impact of their purchases, prompting luxury brands to adopt more transparent and responsible practices²⁹.

The strategies for brand positioning and image shaping in the Chinese luxury market are multifaceted and must be informed by an understanding of the local consumer psyche, cultural trends, and the evolving digital landscape. Brands that successfully integrate these elements into their strategy are likely to enjoy sustained competitiveness and profitability in this high-growth market³⁰.

5.2. PRODUCT DESIGN AND INNOVATIONS

The landscape of Chinese luxury product design and innovation is a vibrant tableau where the past and the future converge, creating a unique narrative that is both culturally rich and forward-looking. This narrative is not just about aesthetics; it's about embedding the essence of Chinese culture into the very fabric of luxury goods, making each piece a testament to the country's creative spirit and its journey through time³¹.

Revival of Ancient Chinese Elements

Luxury brands are increasingly looking to China's ancient past for inspiration, reviving long-forgotten elements and reinterpreting them for the modern era. This could involve resurrecting techniques like Kingfisher feather art, once used to create stunningly intricate jewelry for the imperial court, or employing the lost art of Dunhuang frescoes in fabric prints. These historical elements are not just decorative; they carry the soul of Chinese artistry, offering a narrative of luxury that is steeped in cultural pride and craftsmanship³².

Technological Integration in Luxury Design

Innovation in Chinese luxury product design also embraces cutting-edge technology. The integration of smart technology into traditional luxury item is a growing trend, such as embedding NFC (Near Field Communication) chips into jewelry pieces that not only authenticate the product but also tell the story of its creation through augmented reality. This blend of technology and tradition creates a new category of luxury goods that appeals to the tech-savvy, affluent consumer who values both

²⁸ Chevalier and Lu (2010). Luxury brand management in China: Evidence from two markets. *International Journal of Wine Business Research*, 22, 244-259. DOI: 10.1108/17511061011079234.

²⁹ Joy, Sherry, Venkatesh, Wang and Chan (2012). Fast fashion, sustainability, and the ethical appeal of luxury brands. *Fashion Theory*, 16, 273-295. DOI: 10.2752/175174112X13340749707123.

³⁰ Shukla, Singh and Banerjee (2015). They are not all same: variations in Asian consumers' value perceptions of luxury brands. *Marketing Letters*, 26, 265-278. DOI: 10.1007/S11002-015-9358-X.

³¹ Wang and Qiao (2020). The symbolic meaning of luxury-lite fashion brands among younger Chinese consumers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 24, 83-98. DOI: 10.1108/JFMM-09-2019-0204.

³² Hung, Ren and Qiu (2021). Luxury shopping abroad: What do Chinese tourists look for? *Tourism Management*, 82, 104182. DOI: 10.1016/j.tourman.2020.104182.

innovation and heritage³³.

Sustainability as a Luxury Statement

Sustainability is becoming an integral part of luxury product design, with Chinese brands leading the way in integrating eco-friendly materials and processes. Bamboo fiber, known for its sustainability and strength, is being used in everything from high-end textiles to accessories. Brands are also exploring the use of dyes derived from traditional Chinese medicine, which not only offer a palette of unique colors but also tell a story of ecological consciousness and cultural reverence³⁴.

Collaborative Innovations with Contemporary Artists

The collaboration between luxury brands and contemporary Chinese artists is forging a new visual language for luxury. These partnerships result in limited-edition pieces that are as much art installations as they are fashion statements. For instance, a luxury brand might collaborate with a calligrapher to create a series of handbags featuring poetic inscriptions, blending the lines between utility and art.

Cultural Storytelling through Product Lines

Luxury brands are not just selling products; they are selling stories. Each collection tells a tale, whether it's about the journey along the ancient Silk Road, the legends of the Chinese zodiac, or the myths enshrined in the country's folklore. By doing so, brands are not merely offering a product but an experience, an opportunity for the consumer to partake in a narrative that is larger than life³⁵.

Interactive and Personalized Luxury Experiences

The concept of luxury is expanding beyond the physical product to encompass unique experiences. For example, luxury travel packages that include private tours of historical sites, cultural lessons, or gastronomic adventures with renowned chefs. These experiences are crafted to not only showcase the opulence of the brand but also to deepen the consumer's connection with Chinese culture and luxury. The future of luxury product design also lies in personalization and interactivity. Chinese luxury brands are pioneering the use of interactive design studios where customers can be involved in the creation of their own luxury items. From customizing colors and materials to selecting design elements inspired by personal stories or Chinese cultural motifs, the consumer becomes a co-creator in the luxury experience³⁶. The unboxing experience is being transformed with interactive packaging that engages the senses and enhances the customer's journey. Luxury brands are using smart packaging that interacts with mobile devices to reveal the story of the product, offer personalized messages, or even guide the user through a brand-centric narrative experience.

³³ Wu, Luo, Schroeder and Borgerson (2017). Forms of inconspicuous consumption. *Marketing Theory*, 17(4), 491-516. DOI: 10.1177/1470593117710983.

³⁴ Galli and Bassanini (2020). Reporting Sustainability in China: Evidence from the Global Powers of Luxury Goods. *Sustainability*, DOI: 10.3390/su12093940.

³⁵ Zhang and Cude (2018). Chinese Consumers' Purchase Intentions for Luxury Clothing: A Comparison between Luxury Consumers and Non-Luxury Consumers. *Journal of International Consumer Marketing*, 30, 336-349, DOI: 10.1080/08961530.2018.1466225.

³⁶ Liang, Ghos and Oe (2017). Chinese consumers' luxury value perceptions - A conceptual model. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 20 (2), 247-262.

Gaming IP Collaborations

In a groundbreaking move, luxury brands are forging alliances with large-scale gaming IPs to capture the hearts of the digitally native generation. These collaborations see the creation of exclusive in-game items, such as skins or accessories, designed by luxury brands, which players can purchase for their avatars. The virtual world becomes a runway, where the digital self is adorned with symbols of luxury that speak to a player's status and identity. This digital presence is then mirrored in the real world through limited-edition physical merchandise, blurring the lines between virtual prestige and real-world luxury.

Cultural Heritage Meets Modern Tech

Chinese luxury brands are also exploring the integration of traditional cultural heritage with modern technology. For instance, using 3D printing to recreate ancient Chinese artifacts in modern materials, or employing AI to design patterns that are inspired by traditional Chinese art but executed in a contemporary fashion. This melding of old and new demonstrates a reverence for the past while embracing the future. Augmented reality (AR) is revolutionizing the way consumers interact with luxury products. AR try-ons allow customers to visualize products in a real-world environment or on themselves, providing a personalized shopping experience from the comfort of their homes. This technology is particularly impactful in the time of social distancing, offering a safe and convenient alternative to the traditional shopping experience.

Cross-Industry Luxury Collaborations

Chinese luxury brands are venturing into cross-industry collaborations, creating a fusion between sectors such as automotive, technology, and home decor. These partnerships yield exclusive, co-branded products like luxury sedans with interiors designed by fashion houses, smart home devices with premium materials and aesthetics, and high-end furniture that reflects the elegance and comfort of luxury fashion. In this new era, Chinese luxury product design and innovation are characterized by a bold spirit that dares to redefine luxury. By embracing digital trends, technological advancements, and experiential offerings, Chinese luxury brands are not just keeping pace with global trends; they are setting them, offering a vision of luxury that is dynamic, interactive, and deeply rooted in a cultural narrative that continues to unfold.

5.3. PRICING AND MARKETING STRATEGIES, COMMUNICATIONS

In the realm of the Chinese luxury market, pricing and marketing strategies, along with communication, are pivotal elements that dictate the success of luxury brands. These strategies are not merely about setting price points or crafting advertisements; they are about storytelling, creating an aura of desire, and establishing a dialogue with the consumer that resonates with their deepest aspirations and cultural sensibilities.

Pricing Strategies

The pricing strategy in the Chinese luxury market is a delicate balance between exclusivity

and accessibility. Luxury brands often employ a premium pricing model to maintain a perception of high value and desirability. However, with the rise of a more discerning and informed consumer base, brands are also exploring dynamic pricing strategies that can adapt to market changes, competitive actions, and consumer trends. This might include limited-time offers on exclusive items or special pricing for loyalty program members, which not only incentivize purchases but also build a sense of community among buyers³⁷. Luxury brands in China are adopt at employing psychological pricing tactics. The use of charm pricing (e.g., ending prices with an „8” which symbolizes prosperity in Chinese culture) can subtly influence purchasing decisions. Additionally, tiered pricing for different levels of product exclusivity allows consumers to buy into the luxury brand at various price points, catering to a broader audience while still maintaining the allure of the higher-tier products³⁸.

Luxury brands in China are exploring segmented pricing strategies to cater to different consumer segments. By offering product lines at varying price points, brands can attract aspirational customers who may not be able to afford the most exclusive items but still desire to engage with the brand. This strategy also allows for the introduction of limited-edition collections or capsule series that can command a higher price due to their scarcity and unique value proposition.

Understanding the consumer's perception of value is critical in the luxury market. Brands are increasingly adopting value-based pricing strategies where the price is set according to the perceived brand value in the consumer's mind. This approach requires deep market research and consumer insights to align the price with the brand's unique selling points, such as heritage, craftsmanship, and exclusivity.

Marketing Strategies

Marketing in the Chinese luxury sector is an art form that requires a deep understanding of the cultural landscape. Brands are increasingly leveraging digital platforms, particularly social media giants like Weibo and WeChat, to engage with consumers. These platforms are not just channels for promotion; they are ecosystems that offer immersive brand experiences through mini-programs, live streams, and interactive content³⁹.

Collaborations with influencers, or Key Opinion Leaders (KOLs), are a cornerstone of luxury marketing in China. These influencers provide authenticity and relatability to the brands they represent. By sharing their experiences with luxury products through storytelling, they create aspirational content that drives brand awareness and loyalty. Experiential marketing is becoming increasingly important as consumers seek not just products but memorable experiences. Luxury brands are curating exclusive events, pop-up stores, and interactive exhibitions that allow consumers to engage with the brand on a multisensory level. These experiences are designed to be shareable, often becoming viral on social media, thus amplifying the brand's reach and impact⁴⁰.

³⁷ Zhang and Cude (2018). Chinese Consumers' Purchase Intentions for Luxury Clothing: A Comparison between Luxury Consumers and Non-Luxury Consumers. *Journal of International Consumer Marketing*, 30, 336-349, DOI: 10.1080/08961530.2018.1466225.

³⁸ Zhang and Zhao (2019). Personal value vs. luxury value: What are Chinese luxury consumers shopping for when buying luxury fashion goods? *Journal of Retailing and Consumer Services*, DOI: 10.1016/J.JRETCONSER.2019.05.027.

³⁹ Donzé and Fujioka (2015). European luxury big business and emerging Asian markets, 1960–2010. *Business History*, 57(5), 822-840. DOI: 10.1080/00076791.2014.982104.

⁴⁰ Sharma, Soni, Borah and Saboo (2020). Identifying the drivers of luxury brand sales in emerging markets: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 111, 25-40. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.02.009.

In a market saturated with luxury offerings, personalization in marketing efforts has become a key differentiator. Brands are utilizing data analytics and consumer behavior insights to tailor their marketing messages to individual preferences and histories. Personalized marketing can take many forms, from customized email campaigns to individualized product recommendations on e-commerce platforms.

Cultural Tailoring of Communication

Communication strategies are tailored to resonate with the Chinese audience's cultural values and preferences. This involves more than translating content; it's about contextualizing the brand narrative in a way that reflects an understanding of Chinese history, art, and societal norms. Campaigns during significant cultural events like the Chinese New Year or the Mid-Autumn Festival are prime examples of how luxury brands can weave their messaging into the cultural fabric of their audience⁴¹.

The most successful luxury brands employ integrated communication campaigns that span multiple channels and touchpoints. This omnichannel approach ensures a consistent brand message whether the consumer is engaging with the brand online, in-store, or through traditional media. The integration of online and offline experiences is particularly crucial in China, where the digital landscape is deeply intertwined with the physical world.

Effective communication in the Chinese luxury market goes beyond language proficiency; it requires cultural competence. Brands that demonstrate an understanding of local idioms, cultural references, and social nuances in their messaging are more likely to resonate with Chinese consumers. This cultural competence must be evident across all communication channels, from advertising campaigns to customer service interactions.

Customized Customer Relationship Management (CRM) system caters to the Chinese way of relationship-building can significantly enhance customer loyalty. This might include personalized greetings for special occasions, invitations to exclusive events, and access to VIP services.

Digital storytelling has emerged as a powerful tool in the luxury brand's arsenal. By crafting compelling narratives that unfold across digital mediums, brands can create an emotional connection with their audience. The use of high-quality visuals, interactive content, and engaging storylines helps to convey the brand's heritage and values in a format that is accessible and shareable.

The use of localized brand ambassadors who embody the values and aesthetic of the brand, and who have a strong connection with the Chinese audience, can significantly enhance brand credibility and appeal. These ambassadors serve as the face of the brand and play a crucial role in bridging the gap between the brand and its target market.

Leveraging Big Data and Artificial Intelligence (AI)

In the age of big data, luxury brands are leveraging artificial intelligence to gain insights into consumer behavior and to optimize their marketing strategies. AI can help in predicting trends, perso-

⁴¹ Jiang and Shan (2018). Heterogeneity of luxury value perception: a generational comparison in China. *International Marketing Review*, 35, 458-474. DOI: 10.1108/IMR-12-2015-0271.

nalizing customer interactions, and even in managing inventory. By harnessing the power of big data, luxury brands can stay ahead of the curve and ensure their marketing strategies are as efficient and effective as possible. Beyond presence on Chinese platforms, e-commerce strategies should be tailored to the local online shopping behavior, which includes live-streaming sales, super-app integrations, and gamification of the shopping experience.

In essence, the success of luxury brands in the Chinese market hinges on a symphony of well-orchestrated strategies. Segmented and value-based pricing models are tailored to meet the diverse needs of Chinese consumers, while personalized marketing and culturally competent communication ensure messages resonate deeply with local sensibilities. The commitment to sustainability and the adept use of digital storytelling further enrich the brand narrative, aligning with the values of a new generation of consumers. Moreover, the strategic use of localized brand ambassadors and cutting-edge technologies like AI and big data analytics provides a competitive edge, allowing brands to predict trends and personalize customer experiences with unprecedented precision.

As the Chinese luxury market continues to mature, these multifaceted strategies are evolving into more sophisticated forms, reflecting the intricate tapestry of global brand identity and local consumer culture. Brands that navigate this complex landscape with agility and cultural sensitivity are the ones that will not only capture the imagination of the luxury consumer but will also endure in a marketplace that values both tradition and innovation. The future belongs to those who can blend the art of luxury with the science of strategy, creating an experience that is as exclusive as it is inclusive, as timeless as it is contemporary.

Art and Cultural Exhibitions, Festivals

Cultural training for staff is essential to ensure that every touchpoint with the brand reflects an understanding and appreciation of Chinese culture. From sales associates to executive leadership, every member of the brand's team should be equipped with the knowledge to engage respectfully and effectively with Chinese consumers. Brands can establish a deeper cultural connection by investing in educational initiatives that promote arts, crafts, and design principles that are valued in Chinese culture. Scholarships, workshops, and exhibitions can demonstrate a brand's commitment to cultural preservation and education.

Sponsoring or participating in art and cultural exhibitions can position a brand within the rich tapestry of Chinese culture. These events offer a platform for brands to showcase their heritage and craftsmanship, aligning themselves with the cultural elite and art aficionados.

Foreign luxury brands can gain favor by aligning their product launches and marketing campaigns with Chinese festivals and holidays. For instance, creating special editions for the Lunar New Year, Mid-Autumn Festival, or Singles' Day (November 11) can stimulate consumer interest and sales. These limited-edition products often feature traditional symbols and are perceived as collectibles, enhancing the brand's cultural connection.

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

The interplay between Chinese cultural norms and the luxury goods market is a testament to the profound influence of cultural underpinnings on consumer behavior. This exploration has underscored the pivotal role that cultural sensibilities play in shaping market dynamics within the Chinese context. The luxury market in China is not merely a commercial space but a cultural phenomenon that reflects the evolving narrative of an ancient civilization in the throes of modern economic transformation.

At the heart of this market are the consumers, whose purchasing decisions are deeply intertwined with cultural values such as filial piety, collective identity, and the concept of 'face.' These values are not static; they adapt and evolve, influencing and being influenced by global trends and internal societal shifts. The recent growth within the Chinese Luxury Goods Market is a reflection of these complex cultural dialogues. Luxury brands are symbols of not only economic capital but also cultural capital, serving as a bridge between the past and the present, the local and the global.

The digital revolution has further nuanced this relationship, with the Chinese market exhibiting an unparalleled integration of technology and commerce. Social media platforms like Weibo and WeChat have become not just tools for marketing but essential components of the consumer experience, offering a digital space where cultural norms are both displayed and challenged.

Moreover, the localization strategies employed by luxury brands have demonstrated the necessity of cultural fluency. Brands that have succeeded in this market have done so by not only translating their language but by interpreting their brand narratives in ways that resonate with Chinese values and aspirations. They have crafted stories that align with the Chinese ethos, celebrated Chinese festivals, and even incorporated Chinese design elements into their products.

In synthesizing these observations, it is evident that the Chinese Luxury Goods Market is a microcosm of larger cultural forces at play. It is a market driven by a unique confluence of respect for tradition and a desire for modernity. For luxury brands, the conclusion is clear: to truly succeed in China, one must go beyond mere translation of language or aesthetics. Success requires a translation of culture—a deep, empathetic understanding and an authentic reflection of Chinese values and norms in every aspect of business, from product design to customer engagement.

With growing global concerns about sustainability, luxury brands in China are integrating eco-friendly practices and corporate social responsibility (CSR) into their pricing and marketing strategies. Communicating a commitment to sustainability can add value to the brand and justify premium pricing. Moreover, it aligns with the values of the increasingly environmentally conscious Chinese consumer, particularly the younger generations who are poised to become the luxury market's future.

As we look to the future, the Chinese Luxury Goods Market is poised to continue its trajectory of growth, shaped by the hands of cultural evolution and economic innovation. The brands that will flourish in this environment will be those that regard cultural norms not as barriers to be overcome but as the very foundation upon which their market strategies are built. They will be the brands that listen to the cultural heartbeat of China and move in rhythm with its pulse.

REFERENCES

- Bartikowski, B., Fastoso, F., and Gierl, H. (2019). Luxury cars Made-in-China: Consequences for brand positioning. *Journal of Business Research*, 10.1016/J.JBUSRES.2019.01.072.
- Chen, C., & Li, X. (2019). Effects of Singles' Day atmosphere stimuli and Confucian values on consumer purchase intention. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. DOI: 10.1108/apjml-05-2019-0294.
- Choi, Y., Seo, Y., Wagner, U., and Yoon, S. (2020). Matching luxury brand appeals with attitude functions on social media across cultures. *Journal of Business Research*, 117, 520-528. DOI: 10.1016/J.JBUSRES.2018.10.003.
- Chevalier, M., & Lu, P. X. (2010). Luxury brand management in China: Evidence from two markets. *International Journal of Wine Business Research*, 22, 244-259. DOI: 10.1108/17511061011079234
- Christodoulides, G., Athwal, N., Boukis, A., and Semaan, R. W. (2021). New forms of luxury consumption in the sharing economy. *Journal of Business Research*, 137, 89-99. DOI: 10.1016/J.JBUSRES.2021.08.022.
- Donzé, P., and Fujioka, R. (2015). European luxury big business and emerging Asian markets, 1960–2010. *Business History*, 57(5), 822-840. DOI: 10.1080/00076791.2014.982104.
- Galli, D., and Bassanini, F. (2020). Reporting Sustainability in China: Evidence from the Global Powers of Luxury Goods. *Sustainability*, DOI: 10.3390/su12093940
- Han, S. H., Chen, C. H. S., and Lee, T. J. (2021). The interaction between individual cultural values and the cognitive and social processes of global restaurant brand equity. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102847. DOI: 10.1016/J.IJHM.2020.102847.
- He, J., & Wang, C. (2017). How global brands incorporating local cultural elements increase consumer purchase likelihood: An empirical study in China. *International Marketing Review*, 34(4), 463-479. DOI: 10.1108/IMR-08-2014-0272.
- Hung, K., Ren, L., & Qiu, H. (2021). Luxury shopping abroad: What do Chinese tourists look for? *Tourism Management*, 82, 104182. DOI: 10.1016/j.tourman.2020.104182
- Ille, F. R. (2009). Building Chinese global brands through soft technology transfer. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*, 2, 47-61. DOI: 10.1108/17544400910934342
- Jebarajakirthy, C., & Das, M. (2021). Uniqueness and luxury: A moderated mediation approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, 102477. DOI: 10.1016/J.JRETCONSER.2021.102477.
- Jiang, Z., Nagasawa, S., & Watada, J. (2014). Luxury fashion brand image building: the role of store

- design in Bally and Tod's Japan; *Management Decision*, 52, 1288-1301. DOI: 10.1108/MD-11-2012-0809
- Jiang, L. & Shan, J. (2018). Heterogeneity of luxury value perception: a generational comparison in China. *International Marketing Review*, 35, 458-474. DOI: 10.1108/IMR-12-2015-0271.
- Joy, A., Sherry, J. F., Venkatesh, A., Wang, J., and Chan, R. (2012). Fast fashion, sustainability, and the ethical appeal of luxury brands. *Fashion Theory*, 16, 273-295. DOI: 10.2752/175174112X13340749707123
- Kong, H., Witmaier, A., and Ko, E. (2020). Sustainability and social media communication: How consumers respond to marketing efforts of luxury and non-luxury fashion brands. *Journal of Business Research*. DOI: 10.1016/J.JBUSRES.2020.08.021.
- Liang, Y., Ghosh, S. and Oe, H (2017). Chinese consumers' luxury value perceptions - A conceptual model. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 20 (2), 247-262.
- Liu, S., Perry, P., Moore, C., and Warnaby, G. (2016). The standardization-localization dilemma of brand communications for luxury fashion retailers' internationalization into China., *Journal of Business Research*, 69, 357-364. DOI: 10.1016/J.JBUSRES.2015.08.008
- Li, S., Zhang, C., Chen, X., and Wu, S. Y. (2020). Luxury shopping tourism: views from Chinese post-1990s female tourists. *Tourism Review*. DOI: 10.1108/TR-08-2019-0335
- Mainolfi, G. (2020). Exploring materialistic bandwagon behaviour in online fashion consumption: A survey of Chinese luxury consumers. *Journal of Business Research*, 120, 286-293. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.11.038
- Mo, T. (2020). "Income vs. education" revisited – the roles of "family face" and gender in Chinese consumers' luxury consumption. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32(3), 487-505, DOI: 10.1108/apjml-12-2019-0733.
- Oswald L.R. (2016). Decoding the China luxury market; *Research World* (58):50-52; DOI: 10.1002/rwm3.20375
- Parker S., Diana L., Haytko & Charles M, Hermans (2011). Ethnocentrism and Its Effect on the Chinese Consumer: A Threat to Foreign Goods?, *Journal of Global Marketing*, 24:1, 4-17; ISSN: 1528-6975, DOI: 10.1080/08911762.2011.545716
- Peng, H., and Chang, M. (2012). The foundations of Chinese attitudes towards advocating luxury spending. *The European Journal of the History of Economic Thought*, 19(4), 691-708. DOI: 10.1080/09672567.2010.540342.
- Sharma, A., Soni, M., Borah, S. B., and Saboo, A. R. (2020). Identifying the drivers of luxury brand sales in emerging markets: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 111, 25-40. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.02.009

Shukla, P., Singh, J., and Banerjee, M. (2015). They are not all same: variations in Asian consumers' value perceptions of luxury brands. *Marketing Letters*, 26, 265-278. DOI: 10.1007/S11002-015-9358-X

Siu, N. Y. M., Kwan, H. Y., and Zeng, C. Y. (2016). The role of brand equity and face saving in Chinese luxury consumption. *Journal of Consumer Marketing*, 33(3), 245-256. DOI: 10.1108/JCM-08-2014-1116.

Stathopoulou, A. and Balabanis, G. (2019). The effect of cultural value orientation on consumers' perceptions of luxury value and proclivity for luxury consumption. *Journal of Business Research*, DOI: 10.1016/J.JBUSRES.2019.02.053.

Sun, G., D'Alessandro, S., & Johnson, L. (2014). Traditional culture, political ideologies, materialism and luxury consumption in China. *International Journal of Consumer Studies*, 38, 578-585, DOI: 10.1111/IJCS.12117.

Truong, Y., McColl, R., and Kitchen, P. J. (2009). New luxury brand positioning and the emergence of Masstige brands, *Journal of Brand Management*, 16, 375-382. DOI: 10.1057/BM.2009.1

Wang, Y., Sun, S., & Song, Y. (2010). Motivation for Luxury Consumption: Evidence from a Metropolitan City in China. *ERN: Wealth (Topic)*.

Wang, Y., & Qiao, F. (2020). The symbolic meaning of luxury-lite fashion brands among younger Chinese consumers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 24, 83-98. DOI: 10.1108/JFMM-09-2019-0204.

Wei, X., & Jung, S. (2017). Understanding Chinese Consumers' Intention to Purchase Sustainable Fashion Products: The Moderating Role of Face-Saving Orientation. *Sustainability*. DOI: 10.3390/SU9091570.

Wu, Z., Luo, J., Schroeder, J., and Borgerson, J. (2017). Forms of inconspicuous consumption. *Marketing Theory*, 17(4), 491-516. DOI: 10.1177/1470593117710983.

Yang J., Ma J., Arnold M. and Nuttavuthisit K. (2018). Global identity, perceptions of luxury value and consumer purchase intention: a cross-cultural examination. *Journal of Consumer Marketing*, 35(6), DOI: 10.1108/JCM-02-2017-2081

Zhang, L., and He, Y. (2012). Understanding luxury consumption in China: Consumer perceptions of best-known brands. *Journal of Business Research*. DOI: 10.1016/J.JBUSRES.2011.10.011.

Zhang, L., and Cude, B. (2018). Chinese Consumers' Purchase Intentions for Luxury Clothing: A Comparison between Luxury Consumers and Non-Luxury Consumers. *Journal of International Consumer Marketing*, 30, 336-349, DOI: 10.1080/08961530.2018.1466225

Zhang, L., Cude, B., and Zhao, H. (2020). Determinants of Chinese consumers' purchase intentions for luxury goods. *International Journal of Market Research*, 62, 369-385. DOI: 10.1177/1470785319853674

Zhang, B., and Kim, J.-H. (2013). Luxury fashion consumption in China: Factors affecting attitude and purchase intent. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(1), 68-79. DOI: 10.1016/J.JRETCONSER.2012.10.007.

Zhang, L. and Zhao, H. (2019). Personal value vs. luxury value: What are Chinese luxury consumers shopping for when buying luxury fashion goods? *Journal of Retailing and Consumer Services*, DOI: 10.1016/J.JRETCONSER.2019.05.027.

Zhang, X., and Wang, W. (2019). Face consciousness and conspicuous luxury consumption in China. *Journal of Contemporary Marketing Science*. DOI: 10.1108/JCMARS-01-2019-0002.

INTERNET SOURCES

Buchholz K. (2019). Chinese Consumers Drive Global Luxury Market Growth; available at <https://www.statista.com/chart/18076/chinas-luxury-market-share-and-market-share-growth/>; [access on August 14, 2024].

Chen C., Li S., Li F. and Chen B. (2023). The Next Chapter in China's Consumer Story; available at <https://www.bcg.com/publications/2023/next-chapter-in-chinese-consumer-market>; [access on August 13, 2024].

Lai L. T. (2023). Leading luxury apparel and handbag brands on Weibo in China Q3 2022; available at <https://www.statista.com/statistics/1326783/china-leading-luxury-apparel-and-handbag-brands-on-weibo/>; [access on August 15, 2024].

MacKinsey & Company (2019). China Luxury Report 2019. How young Chinese consumers are reshaping global luxury; <https://www.mckinsey.com.cn/wp-content/uploads/2019/04/McKinsey-China-Luxury-Report-2019-English.pdf>; [access on August 12, 2024].

MartinRoll (2020). Chinese Luxury Consumers – Trends and Challenges for Luxury Brands; available at <https://martinroll.com/resources/articles/asia/chinese-luxury-consumers-trends-and-challenges-for-luxury-brands/>; [access on August 14, 2024].

Statista (2023). Market Insights. Luxury Goods – China; <https://www.statista.com/outlook/cmo/luxury-goods/china>; [access on July 31, 2024].

Vogue Business (2023). How to leverage digital trends to drive luxury growth in China; available at <https://www.voguebusiness.com/consumers/how-to-leverage-digital-trends-to-drive-luxury-growth-in-china> ; [access on August 14, 2024].

CHIŃSKIE NORMY KULTUROWE JAKO WYZNACZNIK MAREK LUKSUSOWYCH W CHINACH – REKOMENDACJE DLA STRATEGII MARKI

Streszczenie:

Chiński rynek dóbr luksusowych odnotował niezwykle rozwój i stał się znaczącym graczem w światowym przemyśle luksusowym. Jednak wpływ chińskich norm kulturowych na ten rynek pozostaje kluczowym aspektem wymagającym eksploracji i zrozumienia. Celem tego artykułu jest analiza i ujawnienie wpływu chińskich norm kulturowych na zachowania konsumentów i popyt na dobra luksusowe w Chinach. Chińskie normy kulturowe, charakteryzujące się naciskiem na status społeczny, kulturę, relacje społeczne, wzajemność, tradycyjne wartości i perspektywy estetyczne, odgrywają zasadniczą rolę w kształtowaniu postaw i zachowań konsumentów wobec marek luksusowych. Niezbędna jest analiza tych norm kulturowych w celu zidentyfikowania kluczowych czynników wpływających na chiński rynek marek luksusowych. Badania autorów przyczyniają się do lepszego zrozumienia złożoności i niuansów związanych z konsumpcją marek luksusowych w Chinach. Ponadto wyniki tego badania dostarczą cennych spostrzeżeń i implikacji dla menedżerów i marketerów marek luksusowych, którzy chcą opracować skuteczne strategie, aby prosperować na chińskim rynku marek luksusowych.

Słowa kluczowe:

chińskie normy kulturowe, dobra luksusowe, marki luksusowe, postawy konsumenckie, status społeczny, relacje społeczne

dr inż. Tomasz Klasa

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu
- Akademia Nauk Stosowanych

dr inż. Adrian Kapczyński

Politechnika Śląska

UX jako jeden z elementów związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa informacji w świetle wymagań dyrektywy NIS-2

Streszczenie:

Bezpieczeństwo informacji staje się jednym z największych wyzwań dla organizacji wszystkich typów i różnych wielkości. Źródłem wyzwań jest nie tylko ogólna sytuacja geopolityczna czy pojawianie się licznych nowych podatności w narzędziach informatycznych o lawinowo rosnącej złożoności, ale także sami użytkownicy tych rozwiązań. Dyrektywa NIS-2 wprowadza szereg nowych obowiązków związanych z cyberbezpieczeństwem, których skuteczna realizacja będzie uzależniona od zdolności dopasowania się z wdrażanymi rozwiązaniami do potrzeb nie tylko samej organizacji jako całości, ale też poszczególnych osób ją tworzących. Z tego powodu zasadne wydaje się wykorzystanie podejścia UX podczas projektowania zmian wynikających z dyrektywy NIS-2.

Słowa kluczowe:

UX, bezpieczeństwo informacji, dyrektywa NIS-2

WPROWADZENIE

Gwałtowny rozwój technologii teleinformatycznych oraz napięta sytuacja geopolityczna powodują, że wydłuża się lista czynników wpływających na ogólny stan cyberbezpieczeństwa organizacji.

Do wielu znanych od lat typów incydentów dołączają nie tylko coraz bardziej wyrafinowane modele ataków motywowanych gospodarczo lub politycznie, ale też problemy wynikające z lawinowo rosnącej złożoności oprogramowania. Odpowiedzią na nie są coraz bardziej rozbudowane mechanizmy zabezpieczeń - zarówno techniczne, jak i organizacyjne. Implementowane są silniejsze algorytmy szyfrowania, rozbudowane systemy kontroli uprawnień czy procedury z precyzyjnym podziałem obowiązków i odpowiedzialności.

Wszystkie te działania powodują dalszy wzrost złożoności systemu, obciążając użytkowników dodatkowymi czynnościami lub generując dodatkowe obciążenie infrastruktury teleinformatycznej. Wielu problemów można jednak uniknąć albo znacznie ograniczyć ich skutki, projektując warstwę interakcji użytkownika z systemem informatycznym w sposób dostosowany do wymogów bezpieczeństwa informacji. Identyfikacja błędów popełnianych przez użytkownika za pomocą adekwatnych walidacji wsparta czytelnymi informacjami zwrotnymi może skutecznie zabezpieczyć przed wystąpieniem wielu znanych problemów, ale nie jest rozwiązaniem kompletnym. Zabezpieczają przed ne-

gatywnymi konsekwencjami, ale w wyniku podjęcia dodatkowych działań w odpowiedzi na wykryte nieprawidłowości. Jednocześnie korzystając z zasad UX i reguł projektowania interfejsów użytkownika można wyeliminować szereg warunków sprzyjających występowaniu tych nieprawidłowości.

Celem niniejszej publikacji jest systematyzacja rozważań na temat związku między UX, a bezpieczeństwem informacji postrzeganym z perspektywy dyrektywy NIS-2.

Niniejszy artykuł powstał w oparciu o pogłębioną analizę literatury, w ramach której przeprowadzono systematyczny przegląd źródeł naukowych i technicznych, poddając je krytycznej ocenie i finalnie syntezie. Pozwoliło to na kompleksowe przedstawienie przedmiotowego problemu i sformułowanie wniosków opartych na ugruntowanych podstawach teoretycznych.

W pierwszej kolejności zostanie przybliżony obszar tematyczny związany z bezpieczeństwem informacji oraz dyrektywą NIS-2, a następnie zaprezentowana zostanie relacja między UX, a bezpieczeństwem informacji.

BEZPIECZEŃSTWO INFORMACJI

Bezpieczeństwo informacji to stan będący efektem szeregu działań chroniących informacje i systemy informacyjne przed “nieautoryzowanym dostępem, wykorzystaniem, ujawnieniem, zakłóceniem, modyfikacją lub zniszczeniem”¹. Zgodnie z §3542 tej normy, bezpieczeństwo informacji stanowi kombinację trzech podstawowych obszarów bezpieczeństwa, realizowanych w postaci rozwiązań sprzętowo-programowych:

- Poufność (w tym prywatność),
- Integralność (w tym niezaprzeczalność),
- Dostępność.

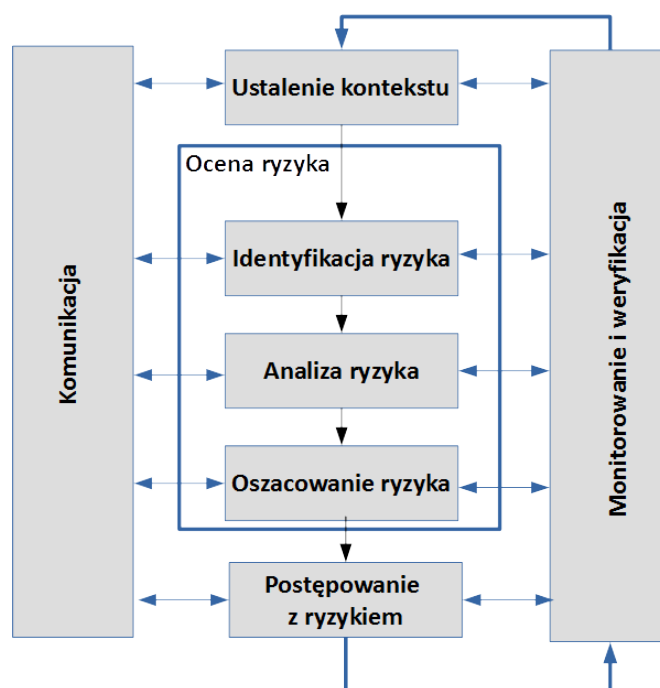
Bezpieczeństwo nie jest czynnością ani procesem, a rezultatem osiąganym w efekcie uporządkowanego postępowania ze znanymi zagrożeniami, których główne przykłady wymieniono w przytoczonej definicji. Zagrożenia nie są powiązane z charakterystyką posiadanych zasobów - jest to każda uogólniona, potencjalna możliwość naruszenia, uszkodzenia zasobów², „okoliczność lub zdarzenie, które może potencjalnie wpłynąć na działania organizacji, jej zasoby, członków, inne organizacje, lub państwo poprzez nieautoryzowany dostęp, zniszczenie, wyjawienie lub modyfikację informacji albo odmowę obsługi w ramach systemu informatycznego”³. Słowo “potencjalnie” ma w tej definicji równie duże znaczenie - podkreśla, że nie jest istotne, jak duże są szanse na zrealizowanie się danego zagrożenia. Sam fakt jego istnienia sprawia, że należy zweryfikować, jaki może mieć wpływ na stan bezpieczeństwa danego systemu czy organizacji. Oceny tej dokonuje się poprzez identyfikację podatności posiadanych zasobów na dane zagrożenie, definiowanej jako „związek trzech składowych: wrażliwości systemu lub błędu, dostępu napastnika do luki, możliwości wykorzystania luki przez

1 United States Code. 2006. Title 44, Chapter 35, Subchapter III. 2006.

2 ISO/IEC15408-1:2009. Information technology - Security techniques - Evaluation criteria for IT security - Part 1: Introduction and general model.

3 NIST. 2012. Guide for Conducting Risk Assessments, NIST Special Publication 800-30. Gaithersburg : National Institute of Standards and Technology, 2012.

atakującego”⁴. To oznacza ocenę cech własnych zasobu pod kątem wrażliwości na określone rodzaje zagrożeń, które mogą być skutkiem założeń projektowych lub błędów w implementacji. Każda istniejąca podatność, która w określony sposób może być użyta, tworzy scenariusz wpływający negatywnie na poziom bezpieczeństwa systemu. Skala tego wpływu będzie różna w zależności od skutków, ale też prawdopodobieństwa zrealizowania się tego scenariusza. W celu utrzymania pożądanego poziomu bezpieczeństwa należy podjąć stosowne środki zaradcze wobec podatności, których wpływ powoduje przekroczenie akceptowalnego poziomu bezpieczeństwa systemu lub organizacji. Zwykle są to działania polegające na wdrożeniu zabezpieczeń technicznych lub organizacyjnych.



Rys. 1. Proces zarządzania ryzykiem

Źródło: (ISO/IEC31000:2009, 2009)⁵.

Mnogość i różnorodność zagrożeń, a także złożoność budowanych systemów informacyjnych sprawiają, że identyfikowanie podatności i ocena ich wpływu na poziom bezpieczeństwa powinny być wykonywane w usystematyzowany sposób. Do tego celu stosuje się opisany w normie ISO 27001 proces zarządzania bezpieczeństwem, który opiera się o proces zarządzania ryzykiem⁶. Proces ten rozpoczyna się ustaleniem kontekstu (zebranie informacji o systemie i organizacji, w której jest wdrożony oraz celach do osiągnięcia). Następnie identyfikuje się i analizuje ryzyka, by na podstawie szacowanego poziomu ryzyka dobrać adekwatne środki zaradcze (sposób postępowania z ryzykiem). Rezultaty każdego z tych etapów podlegają stałej kontroli i monitorowaniu. Ponadto, na każdym z tych etapów bardzo ważne jest skuteczne komunikowanie użytkownikom zidentyfikowanych problemów oraz przyjętego postępowania.

4 U.S. Air Force Software Protection Initiative. 2009. The Three Tenets of Cyber Security, 2009.

5 ISO/IEC31000:2009. 2009. Risk management - Principles and guidelines, 2009.

6 J.w.

Wyróżnia się cztery rodzaje postępowania z ryzykiem^{7,8}:

- akceptacja,
- unikanie,
- przeniesienie – jego przypadkiem szczególnym jest dzielenie ryzyka wyróżnione w NIST jako odrębny rodzaj postępowania z ryzykiem,
- ograniczenie.

Akceptacja oznacza przyjęcie aktualnego poziomu ryzyka – jako akceptowalnego lub ze względu na brak możliwości jego ograniczenia. Przeniesienie jest przekazaniem częściowej odpowiedzialności za skutki danego ryzyka na inny podmiot, w ramach umowy dwustronnej. Przykładem takiego postępowania z ryzykiem może być np. Polisa ubezpieczeniowa. Unikanie polega na podjęciu działań, które redukują prawdopodobieństwo zrealizowania się danego ryzyka, np. przez wprowadzenie warunków, które nie sprzyjają lub wręcz uniemożliwiają wystąpienie danego zdarzenia. Z kolei ograniczenie oznacza redukcję skutków zrealizowania się ryzyka, np. poprzez zmniejszenie zasięgu lub czasu oddziaływania.

ZMIANY WYNIKAJĄCE Z KONIECZNOŚCI IMPLEMENTACJI DYREKTYWY NIS-2

Dyrektywa NIS-2 (ang. Network and Information Systems Directive 2) to przepisy mające na celu zwiększenie poziomu cyberbezpieczeństwa w państwach członkowskich UE⁹.

Głównym celem dyrektywy jest wzmocnienie odporności w zakresie cyberbezpieczeństwa poprzez wprowadzenie stosownych środków zarządzania ryzykiem w podmiotach funkcjonujących we wskazanych w dyrektywie sektorach gospodarki. Lista sektorów obejmuje między innymi:

- a. sektor energetyczny (wytworzenie i dystrybucja energii elektrycznej; wydobywanie, magazynowanie i transport ropy naftowej, gazu ziemnego i węgla, itp.,
- b. sektor transportu (lotniczego, kolejowego, wodnego i drogowego,
- c. sektor bankowy i finansowy (banki i inne podmioty z nimi powiązane, w tym firmy inwestycyjne oraz giełdy papierów wartościowych),
- d. sektor medyczny (szpitale, producenci leków i wyrobów medycznych, dostawcy usług cyfrowych w sektorze zdrowia i inne),
- e. inne sektory gospodarki, w których funkcjonują przedsiębiorstwa wodociągowe i kanalizacyjne; dostawcy usług dostępu do Internetu; organy administracji rządowej i samorządowej czy podmioty zajmujące się zbieraniem, transportowaniem, przetwarzaniem i unieszkodliwianiem odpadów.

Warto zauważyć, iż dyrektywa NIS-2 wprowadza dwie kategorie podmiotów:

⁷ NIST. 2012. Guide for Conducting Risk Assessments, NIST Special Publication 800-30. Gaithersburg : National Institute of Standards and Technology, 2012.

⁸ ISO27005:2011. 2011. Information technology - Security techniques - Information security risk management, 2011.

⁹ Transforming NIS2 Challenges into Strategic Opportunities, Cisco White Paper, 2023. https://www.cisco.com/c/dam/global/EMEA-Security/EU_NIS2_white_paper_0801241.pdf [data dostępu 2024.11.05].

- Podmioty kluczowe, które świadczą usługi o zasadniczym znaczeniu dla utrzymania krytycznych funkcji społecznych lub gospodarczych,
- Podmioty ważne, których zakłócenie działalności może mieć znaczący wpływ na społeczeństwo lub gospodarkę.

Zakres wymagań w zakresie cyberbezpieczeństwa różni się w zależności od kategorii.

Wśród kluczowych celów przedmiotowej dyrektywy jest obowiązek raportowania incydentów, co ma dać pełny obraz zmaterializowanych zagrożeń, a także pozwolić na skuteczne i szybkie reagowanie na incydenty. Zapisy w dyrektywie promują współpracę między państwami członkowskimi oraz wymianę informacji na temat zagrożeń, które wystąpiły w danym kraju.

Konieczność implementacji NIS-2 wymusza następujące zmiany:

- Przeprowadzanie kompleksowych ocen ryzyka.
- Zarządzanie ryzykiem związanym z dostawcami.
- Wdrażanie właściwych środków bezpieczeństwa (prewencyjnych, detekcyjnych i korygujących), w tym: kontroli dostępu oraz ochrony sieci i systemów.
- Opracowanie planów reagowania na incydenty oraz zapewnienie ciągłości działania.
- Zapewnienia odpowiednich zasobów niezbędnych do realizacji szkoleń w zakresie cyberbezpieczeństwa.

Każda z ww. zmian wiąże element ludzki, techniczny oraz organizacyjny. Taki splot jest naturalnym środowiskiem dla działań w zakresie UX, o czym stanowi kolejny punkt artykułu.

ROLA UX W BEZPIECZEŃSTWIE INFORMACJI

Termin UX (ang. User eXperience) dot. ukierunkowanego na doświadczenia człowieka (użytkownika) projektowanie produktu, np. aplikacji. Celem nie jest samo osiągnięcie zamierzonej funkcjonalności czy opracowanie ładnego interfejsu, a kompleksowo przemyślana forma interakcji z użytkownikiem, dostosowana do jego potrzeb i możliwości¹⁰. Pozwala na opracowywanie nie tylko systemów informacyjnych, ale też fizycznych produktów. Klasycznym przykładem ze świata motoryzacji było umieszczanie zestawu narzędzi i trójkąta ostrzegawczego w klapie bagażnika m.in. w Mercedesach i BMW (lata 80/90 XXw.). W razie awarii ułatwiało to przeprowadzenie naprawy – potrzebne narzędzia nie były schowane na dnie bagażnika, pod wszystkimi walizkami.

Koncepcja UX może znaleźć zastosowanie nie tylko podczas projektowania konkretnego produktu w postaci rzeczy lub programu. Trzy etapy procesu zarządzania ryzykiem (a także bezpieczeństwem) opierają się na interakcjach z ludźmi:

- Komunikacja
- Postępowanie z ryzykiem
- Monitorowanie

Skuteczność komunikacji z użytkownikami wpływa na efektywność postępowania z ryzykiem,

10 C. Badura, UXUI Design Zoptymalizowany. Nie tylko dla designerów, Helion, Gliwice, 2022.

np. przez kształtowanie świadomości użytkowników o konsekwencjach określonych działań. Same działania zaradcze, jeśli nie zostaną dostosowane nie tylko do oczekiwań w zakresie bezpieczeństwa, ale także do możliwości użytkowników oraz ich zadań i sposobu ich wykonywania (a nawet warunków, w jakich są realizowane) mogą się okazać nie tylko nieefektywne, ale wręcz stworzyć szereg nowych problemów^{11,12}. W rezultacie nieadekwatne działania mogą doprowadzić do wzrostu ryzyka, choć celem ich wprowadzenia było jego ograniczenie.

Jako główne źródła ryzyka w organizacjach od dawna wskazuje się m.in.^{13,14,15}:

- utrata komunikacji,
- współdzielenie informacji,
- złożoność systemu (im większa, tym wyższe prawdopodobieństwo błędów),
- rozbudowana łączność (liczne kanały komunikacyjne),
- błędy w zarządzaniu hasłami (słabe hasła lub niewłaściwe ich przechowywanie),
- błędy oprogramowania,
- brak kontroli danych wejściowych

Są to czynniki, w których udział człowieka ma wręcz kluczowe znaczenie. Błędy w oprogramowaniu popełniają ludzie, rozbudowane systemy sprawiają problemy ludziom bardziej niż innym programom. Cyklicznie powtarzane analizy stale wskazują, że głównym źródłem incydentów są osoby bezpośrednio lub pośrednio związane z organizacją^{16,17}. To z kolei oznacza, że jednym z głównych narzędzi poprawy bezpieczeństwa (poprzez ograniczenie ryzyka) może być zastosowanie technik UX, choć zwykle myśli się o nich w kontekście poprawy użyteczności produktu, zapewnienia przewagi nad konkurencją czy po prostu zwiększenia sprzedaży.

Spośród czterech rodzajów postępowania z ryzykiem wymienionych w punkcie pierwszym niniejszego artykułu, techniki UX mogą znaleźć zastosowanie do:

- Ograniczenia ryzyka
- Unikania ryzyka

W przypadku unikania ryzyka, powszechnie stosuje się walidacje dla wartości wprowadzanych przez użytkowników oraz rozwiązania uniemożliwiające wprowadzenie niepoprawnej wartości. Dotyczy to na przykład wprowadzania daty czy wyboru wartości ze zbioru (np. podczas rezerwacji wizyty u lekarza). Nie są to techniki nowe i jako takie nie stanowią o faktycznym użyciu UX. Za pomocą UX

11 M. Mannan, P. C. van Oorschot, Security and Usability: The Gap in Real-World Online Banking, NSPW, 2007 <https://www.nspw.org/papers/2007/nspw2007-mannan.pdf> [data dostępu 2024.11.05].

12 F. Di Nocera, G. Tempestini, M. Orsini, Usable Security: A Systematic Literature Review, Information 2023, 14(12), 641; <https://doi.org/10.3390/info14120641> [data dostępu 2024.11.05].

13 Kakareka, A. 2009. Chapter "23". [book auth.] J. Vacca. Computer and Information Security Handbook. s.l. : Morgan Kaufmann Publications. Elsevier Inc., 2009, p. 393.

14 Alawamleh, M. and Popplewell, K. 2010. Risk Sources Identification in Virtual Organisation. [book auth.] K. Popplewell, et al. Enterprise Interoperability IV. Making the Internet of the Future for the Future of Enterprise. New York : Springer London Dordrecht Heidelberg, 2010.

15 An Introduction to the FAIR Materiality Assessment Model, FAIR Institute, 2023. <https://1616664.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/1616664/An%20Introduction%20to%20the%20FAIR%20Materiality%20Assessment%20Model.pdf>. [data dostępu 2024.11.05].

16 Contos, B. 2006. Enemy at the Water Cooler: Real-Life Stories of Insider Threats and Enterprise Security Management Countermeasures. s.l. : Syngress, 2006.

17 PWC. 2023. Global State of Information Security Survey 2023. Global State of Information Security Survey. [Online] 2023. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/risk-regulation/global-risk-survey.html> [data dostępu 2024.11.05].

można dobrać odpowiedni dla konkretnego zastosowania sposób realizacji konkretnej walidacji czy wyboru wartości. W zależności od adresata (kim jest użytkownik) i warunków eksploatacji systemu konieczne może być zastosowanie innej formy informacji zwrotnej lub innego rodzaju selekcji wartości ze zbioru.

W przypadku ograniczania ryzyka, gdy celem jest ograniczenie skutków zaistniałego problemu, jednym z głównych zastosowań UX będzie dobór skutecznych środków dystrybucji informacji o zaistniałym problemie, by inne osoby mogły jak najszybciej zareagować w sposób przewidziany w polityce bezpieczeństwa. Dobór właściwej formy i środków komunikacji w zależności od kontekstu i bieżących uwarunkowań może mieć kluczowe znaczenie dla skuteczności powiadomienia o incydencie, wpływając na czas reakcji i skalę strat. Drugim z kluczowych zastosowań UX w obszarze ograniczania ryzyka będzie dopasowanie technik monitorowania stanu bezpieczeństwa, które wymagają bezpośredniego zaangażowania użytkownika. Pozyskiwanie informacji bezpośrednio od ludzi niejednokrotnie jest koniecznością, choć powoduje obciążenie dodatkowymi zadaniami i jest podatny na nieprecyzyjne informacje zwrotne. Za pomocą technik UX można zaprojektować pozyskiwanie danych w sposób ograniczający uciążliwość wynikającą z dodatkowych czynności, a jednocześnie wykrywający niespójności lub luki w przekazywanych danych.

Choć celem nadal pozostaje utrzymanie określonego poziomu bezpieczeństwa, podejście UX pozwala zrealizować je z uwzględnieniem perspektywy człowieka jako użytkownika - w tym jednostkowych ograniczeń, preferencji, szczególnych zdolności.

WYBRANE PRZYKŁADY UŻYCIA ROZWIĄZAŃ UX JAKO ODPOWIEDZI NA ZMIANY WYNIKAJĄCE Z DYREKTYWY NIS-2

W niniejszym artykule skupiono uwagę na relację między UX a bezpieczeństwem informacji, stąd warto przedstawić wybrane przykłady użycia rozwiązań UX jako odpowiedzi na zmiany wynikające z dyrektywy NIS-2.

Konkretnych przykładów użycia rozwiązań UX w rozwiązaniach z zakresu bezpieczeństwa informacji można podać bardzo dużo tu jednak chodzi konkretnie o te, które mają związek ze zmianami wynikającymi z dyrektywy NIS-2. W poprzedniej części artykułu zwrócono uwagę na kilka podstawowych zmian, które muszą wprowadzić podmioty z związku z koniecznością dostosowania organizacji do wymogów przedmiotowej dyrektywy, a wśród nich bardzo ważne są zmiany związane z "Wdrażaniem właściwych środków bezpieczeństwa (prewencyjnych, detekcyjnych i korygujących), w tym: kontroli dostępu oraz ochrony sieci i systemów" oraz "Zapewnienia odpowiednich zasobów niezbędnych do realizacji szkoleń w zakresie cyberbezpieczeństwa". W dalszej części opracowania przyjrzymy się tym dwóm obszarom, formułując przykłady użycia.

W nawiązaniu do obszaru pierwszego, dotyczącego środków bezpieczeństwa, warto podkreślić kluczową rolę zarządzania tożsamością i dostępem. W dyrektywie NIS-2 podkreśla się znaczenie silnego uwierzytelniania. Wysokie doświadczenie użytkownika może sprawić, że proces uwierzytel-

niania będzie przyjazny dla użytkownika, np. poprzez wykorzystanie biometrii lub powiadomień typu push zamiast kodów jednorazowych dostarczanych poprzez aplikację mobilną lub krótką wiadomość tekstową (SMS). Uwierzytelnianie ściśle związane jest z autoryzacją i tu znajdziemy kolejny przykład użycia: interfejsy do zarządzania uprawnieniami powinny być intuicyjne i łatwe w użytkowaniu, umożliwiając administratorom nadawanie, modyfikowanie oraz usuwanie uprawnień¹⁸.

W zakresie obszaru szkoleń z zakresu cyberbezpieczeństwa: dyrektywa NIS-2 wymaga podnoszenia wiedzy z zakresu cyberbezpieczeństwa, w praktyce stawiając wymóg ciągłego podnoszenia świadomości i umiejętności pracowników w zakresie ochrony informacji. Platforma zdalnej edukacji z dobrym UX może pomóc w spełnieniu wymogów dyrektywy i znacznie zwiększyć zaangażowanie uczestników szkolenia. Grywalizacja: systemy punktowe, odznaki za osiągnięcia i rankingi, mogą zachęcać uczestników do częstej interakcji. Mikronauczanie, które opiera się na dostarczaniu krótkich, skoncentrowanych na wybranym zagadnieniu pigułek wiedzy, umożliwia skuteczne przyswajanie informacji w krótkim czasie, co jest szczególnie cenne w dynamicznych środowiskach pracy.

Dostosowywanie materiałów szkoleniowych do uwarunkowań w zakresie pełnionych obowiązków w organizacji przez danego pracownika, ale także posiadanych doświadczeń i indywidualnych preferencji uczenia się, oferuje "doświadczenie edukacyjne", które jest odpowiednie i angażujące. Ponadto warto podkreślić to, iż intuicyjny oraz responsywny interfejs umożliwiający naukę na różnych urządzeniach oraz interaktywne elementy, np. symulacje scenariuszy zagrożeń, mogą znacząco podnieść efektywność szkoleń. Wreszcie, platforma e-learningowa z zaawansowanymi funkcjami analitycznymi pozwala na monitorowanie postępów i identyfikację obszarów wymagających dodatkowej uwagi, co podnosi skuteczność realizowanych procesów szkoleniowych i tym samym przyczynia się do budowania kultury bezpieczeństwa w organizacji, zgodnie z ideą dyrektywy NIS-2.

Na koniec warto zauważyć, iż przedstawione powyżej (wybrane) przykłady nie stanowią zamkniętego katalogu. Interesującym przykładem użycia jest zastosowanie prostych, zrozumiałych oraz adaptacyjnych formularzy zgłoszeniowych podejrzeń naruszenia bezpieczeństwa.

Bardzo ciekawym przedmiotem analizy jest rola inkluzywnych interfejsów użytkownika, które uwzględniają wymagania WCAG (Web Content Accessibility Guidelines) w systemach zarządzania bezpieczeństwem informacji.

WNIOSKI

Dyrektywa NIS-2 wprowadza szereg nowych obowiązków w zakresie cyberbezpieczeństwa. Skuteczność ich implementacji będzie w znacznej mierze zależna od uwzględnienia perspektywy adresata, czyli użytkownika. Realizacja cyklicznych szkoleń, jeśli nie zostanie odpowiednio przygotowana i dostosowana do odbiorców, stanie się tylko dodatkowym obciążeniem, w którym udział wiele osób będzie ograniczać. Tym samym aktualizacja wiedzy będzie nieefektywna, co doprowadzi do wzrostu ryzyka pomimo wdrożenia zmian wynikających z NIS-2.

18 W. Fallatah, S. Furnell, Y. He, Refining the Understanding of Usable Security, Lecture Notes in Computer Science ((LNCS, volume 14045)), 2023.

Ze względu na duży wpływ samych użytkowników na skuteczność wdrożenia zmian wprowadzanych dyrektywą NIS-2, na podstawie opisanej w niniejszym artykule wstępnej analizy aplikowalności technik UX w zarządzaniu cyberbezpieczeństwem, wskazane wydaje się przeprowadzenie pogłębionych badań w zakresie wykorzystania istniejących technik UX w obszarze rozwiązań zastosowanych w związku z wymogami dyrektywy NIS-2. Drugim ważnym obszarem wymagającym dalszej weryfikacji jest problem dostępności w świetle wymagań dyrektywy NIS-2, który można próbować rozwiązać za pomocą projektowania opartego o UX.

BIBLIOGRAFIA

Alawamleh, M. and Popplewell, K. 2010. Risk Sources Identification in Virtual Organisation. [book auth.] K. Popplewell, et al. Enterprise Interoperability IV. Making the Internet of the Future for the Future of Enterprise. New York : Springer London Dordrecht Heidelberg, 2010.

C. Badura, UXUI Design Zoptymalizowany. Nie tylko dla designerów, Helion, Gliwice, 2022.

Transforming NIS2 Challenges into Strategic Opportunities, Cisco White Paper, 2023 https://www.cisco.com/c/dam/global/EMEA-Security/EU_NIS2_white_paper_0801241.pdf [data dostępu 2024.11.05].

Contos, B. 2006. Enemy at the Water Cooler: Real-Life Stories of Insider Threats and Enterprise Security Management Countermeasures. s.l. : Syngress, 2006.

F. Di Nocera, G. Tempestini, M. Orsini, Usable Security: A Systematic Literature Review, Information 2023, 14(12), 641; <https://doi.org/10.3390/info14120641> [data dostępu 2024.11.05].

W. Fallatah, S. Furnell, Y. He, Refining the Understanding of Usable Security, Lecture Notes in Computer Science ((LNCS,volume 14045)), 2023.

An Introduction to the FAIR Materiality Assessment Model, FAIR Institute, 2023 <https://1616664.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/1616664/An%20Introduction%20to%20the%20FAIR%20Materiality%20Assessment%20Model.pdf> [data dostępu 2024.11.05].

ISO/IEC15408-1:2009. Information technology - Security techniques - Evaluation criteria for IT security - Part 1: Introduction and general model.

ISO27005:2011. 2011. Information technology - Security techniques - Information security risk management, 2011.

ISO/IEC31000:2009. 2009. Risk management - Principles and guidelines, 2009.

Kakareka, A. 2009. Chapter „23”. [book auth.] J. Vacca. Computer and Information Security Handbook. s.l. : Morgan Kaufmann Publications. Elsevier Inc., 2009, p. 393.

M. Mannan, P. C. van Oorschot, Security and Usability: The Gap in Real-World Online Banking, NSPW, 2007 <https://www.nspw.org/papers/2007/nspw2007-mannan.pdf> [data dostępu 2024.11.05].

NIST. 2012. Guide for Conducting Risk Assessments, NIST Special Publication 800-30. Gaithersburg : National Institute of Standards and Technology, 2012.

PWC. 2023. Global State of Information Security Survey 2023. Global State of Information Security Survey. [Online] 2023. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/risk-regulation/global-risk-survey.html> [data dostępu 2024.11.05].

United States Code. 2006. Title 44, Chapter 35, Subchapter III, 2006.

U.S. Air Force Software Protection Initiative. 2009. The Three Tenets of Cyber Security, 2009.

UX AS ONE OF FACTORS IN INFORMATION SECURITY ASSURANCE IN LIGHT OF NIS-2 DIRECTIVE

Summary:

Information security becomes one of the biggest challenges to organizations no matter of their size and type. They originate not only from general geopolitical situation or appearance of numerous vulnerabilities in software tools of rapidly growing complexity, but also from the users of these tools. The NIS-2 directive introduces a number of new requirements connected with cybersecurity. Their successful implementation will depend on the ability to adapt with introduced solutions not only to the needs of the organization as a whole, but also to individuals it consists of. Because of that it seems reasonable to adapt UX-based approach to design of solutions based on requirements of NIS-2 directive.

Keywords:

UX, information security, NIS-2 directive

Analiza kosztów i korzyści na przykładzie wielkoskalowej instalacji fotowoltaicznej Jastrzębniki

Streszczenie:

Podjęta w artykule tematyka w zakresie analizy kosztów i korzyści dotycząca wielkoskalowej instalacji fotowoltaicznej, umożliwia ocenę opłacalności tego typu inwestycji z perspektywy zarówno ekonomicznej, jak i społecznej. Przykład przedmiotowej farmy fotowoltaicznej o mocy 30 MW, jaką jest farma w Jastrzębnikach z terenu Pomorza Zachodniego, dostarcza wielu cennych informacji na temat wydajności energetycznej oraz wpływu na otoczenie lokalne i krajowe. Celem artykułu jest przeprowadzenie analizy kosztów i korzyści (Cost-Benefit Analysis) dla realizacji wielkoskalowej instalacji fotowoltaicznej. Wykorzystanie tej metody oceny projektów inwestycyjnych jest wsparciem dla analizy rentowności, wykorzystywanej w tego typu przedsięwzięciach. Przeprowadzona analiza ma za zadanie uzyskanie odpowiedzi czy dany rodzaj inwestycji w oparciu o określone korzyści i koszty ma korzyści dla społeczeństwa.

Słowa kluczowe:

farma fotowoltaiczna, analiza kosztów i korzyści

WPROWADZENIE

Współcześnie przy procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych, budowlanych, wielkoskalowych widoczny jest aktywny udział lokalnych społeczności w postępowaniach administracyjnych. Zjawisko to jest szczególnie zauważalne w przypadku inwestycji w odnawialne źródła energii, takie jak przedmiotowa budowa wielkoskalowej farmy fotowoltaicznej. Motywy podejmowanych działań lokalnej społeczności mogą być różne zależne od oczekiwań finansowych, czy też zwykłej niechęć wobec realizacji inwestycji w sąsiedztwie ich miejsca zamieszkania. I tu pojawia się dylemat pogodzenia oczekiwań indywidualnych osób z wpływem realizacji różnych przedsięwzięć na ogół społeczeństwa. Często dialog w przedmiocie realizacji inwestycji przyjmuje formę emocjonalnego, nie popartego merytorycznymi argumentami za lub przeciw realizacji. Dlatego też tak praktycznym podejściem jest zastosowanie analizy kosztów i korzyści dla realizacji wielkoskalowej instalacji fotowoltaicznej. Analiza ta jest rozszerzeniem analizy rentowności przedsięwzięć inwestycyjnych. Jej zadaniem jest uzyskanie odpowiedzi czy dany rodzaj inwestycji w oparciu o określone korzyści i koszty ma korzyści dla społeczeństwa.

ANALIZA KOSZTÓW I KORZYŚCI JAKO TECHNIKA BADAWCZA

Analiza kosztów i korzyści (Cost-Benefit Analysis, CBA) to metoda oceny projektów inwestycyjnych, która umożliwia porównanie przewidywanych kosztów i korzyści danego przedsięwzięcia.

Celem jest określenie czy korzyści przewyższają koszty i w jakim stopniu projekt jest opłacalny, zarówno z punktu widzenia finansowego, jak i społecznego. Analiza kosztów i korzyści projektu inwestycyjnego uwzględnia wszystkie pozytywne i negatywne skutki realizacji projektu nie tylko dla inwestora, ale dla całego społeczeństwa. W artykule wykorzystano następujące wzory:

1. Ekonomiczna stopa zwrotu (Economic Rate of Return, ERR)

ERR to stopa dyskontowa, przy której bieżąca wartość netto projektu jest równa zero. Jest to taka stopa, przy której zdyskontowane korzyści są równe zdyskontowanym kosztom.

Wzór na ERR opiera się na znalezieniu wartości err , która spełnia równanie:

$$ERR = \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1 + ERR)^t} = 0$$

Gdzie:

S - saldo strumieni ekonomicznych kosztów i korzyści generowanych przez inwestycje w poszczególnych latach przyjętego horyzontu czasowego analizy

n - horyzont czasowy

2. Ekonomiczna wartość bieżąca netto (Economic Net Present Value, NPV)

NPV to różnica między zdyskontowanymi korzyściami a zdyskontowanymi kosztami projektu. NPV wskazuje, ile wartości netto generuje projekt po uwzględnieniu kosztów.

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^n} - I_0$$

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1+r)^n}$$

Gdzie:

CF_i – przepływy pieniężne,

I_0 – wartość nakładów początkowych,

n – liczba okresów,

r – wymagana stopa zwrotu.

Jeżeli $NPV > 0$, projekt generuje dodatnią wartość ekonomiczną¹.

3. Współczynnik korzyść/koszt (Benefit/Cost Ratio, B/C)

Wskaźnik B/C to stosunek zdyskontowanych korzyści do zdyskontowanych kosztów. Wartość B/C

$$B/C = \frac{\sum_{t=0}^n a_t B_t}{\sum_{t=0}^n a_t C_t}$$

1 <https://econopedia.pl/fp/budzetowanie/npv-wartosc-biezaca-netto/> [dostęp z dnia 27.09.2024].

większa niż 1 oznacza, że projekt jest opłacalny, ponieważ korzyści przewyższają koszty².

Gdzie:

B - strumień korzyści ekonomicznych generowanych przez projekt w poszczególnych latach przyjętego horyzontu czasowego analizy

C - strumień kosztów ekonomicznych generowanych przez projekt w poszczególnych latach przyjętego horyzontu czasowego analizy

n - horyzont czasowy

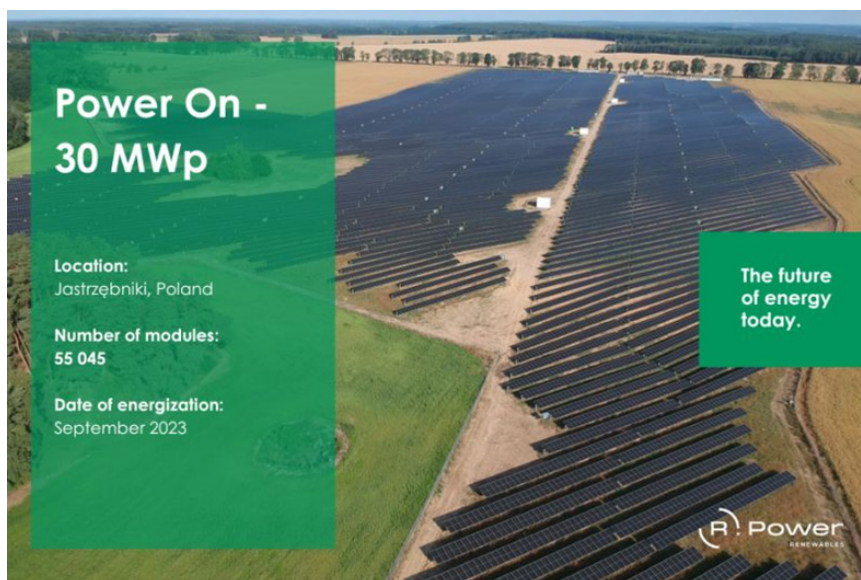
a - współczynnik dyskontowy $a = 1/(1+r)^t$

r - przyjęta ekonomiczna stopa dyskontowa

Wartość $B/C > 1$ wskazuje, że projekt jest opłacalny.

ANALIZA PRZYPADKU FARMY FOTOWOLTAICZNEJ O MOCY 30 MW

Przeprowadzona analiza kosztów i korzyści dotyczyła farmy fotowoltaicznej o mocy 30 MW. Znajdującej się w sąsiedztwie wsi Jastrzębniki, w gminie Sławoborze, powiat świdwiński, na terenie Pomorza Zachodniego. Inwestorem projektu jest firma R.Power SA³. inwestycja została zrealizowana w 2022 – 2023. Główne założenia inwestycji to: instalacja składała się z 55 000 paneli fotowoltaicznych, usytuowanych na powierzchni 33 ha, koszt inwestycji wyniósł 90 mln, finansowany był ze źródeł inwestora. Dla potrzeb przeprowadzenia analizy przyjęto sprawność energetyczną na poziomie 1040 MWh/MW/rok, oszacowany w punkcie przyłączenia.



Fot. 1. Farma fotowoltaiczna Jastrzębniki, woj. Zachodniopomorskie

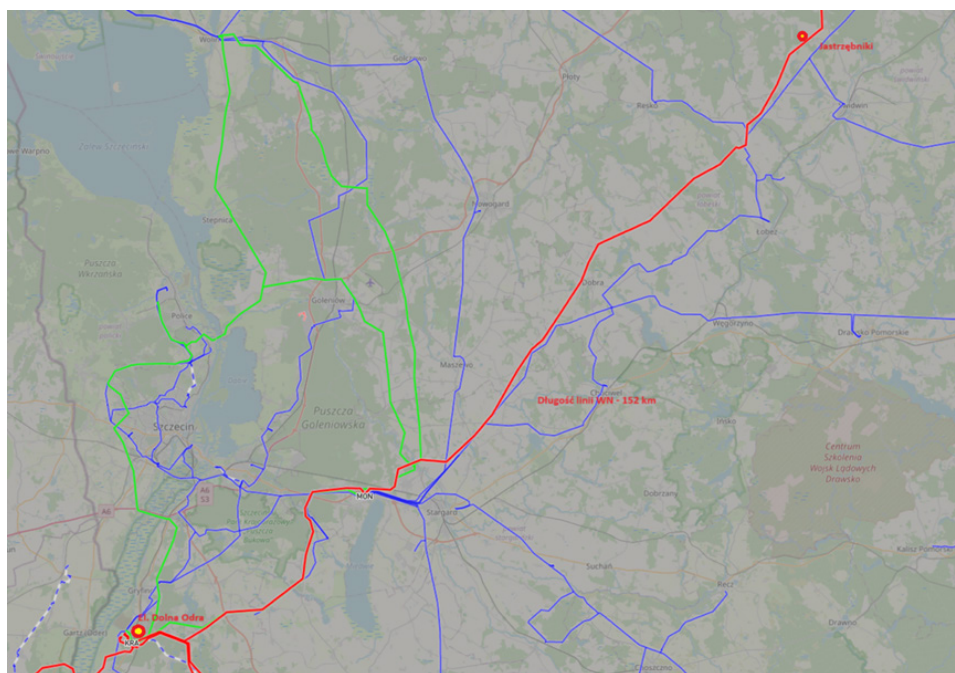
Źródło: https://www.linkedin.com/posts/robert-wardzi%C5%84ski-845848204_pi%C4%99kna-budowa-w-kt%C3%B3rej-mia%C5%82em-okazj%C4%99bra%C4%87-activity-7112392857268740096-U1px/?trk=public_profile_like_view, [dostęp z dnia 27.08.2024].

² Mishan & Quah, Cost-Benefit Analysis, 6th Edition, 2020, s. 230-235.

³ <https://rpower.solar/> [dostęp z dnia 27.09.2024].

Podstawowym zadaniem powstałej instalacji fotowoltaicznej jest generacja energii elektrycznej, która jest wprowadzana do lokalnej sieci energetycznej. Jej zasadniczym celem jest zasilanie odbiorców w energię elektryczną. W powiecie świdwińskim żyje 47 643 mieszkańców⁴, którzy są konsumentami wytworzonej energii. Zgodnie z założeniami „Polityki energetycznej województwa zachodniopomorskiego”⁵ głównym źródłem zasilania województwa jest elektrownia Dolna Odra. Obiekt ten usytuowany jest usytuowana w powiecie gryfińskim, w odległości 152 km od miejsca inwestycji. Fakt ten ma kluczowe znaczenie dla określenia strat na przesyle energii w sytuacji, gdy obszar wsi Jastrzębniki (gmina) Sławoborze jest zasilany z elektrowni Dolna Odra.

Na rysunku nr 1 przedstawiono usytuowanie elektrowni Dolna Odra oraz wsi Jastrzębniki. Odległość linii energetycznej wysokiego napięcia wynosi ok. 152 km. Ma to kluczowe znaczenie dla określenia strat na przesyle energii w sytuacji, gdy obszar gminy Sławoborze jest zasilany z elektrowni Dolna Odra.



Rys. 1. Lokalizacja elektrowni Dolna odra i wsi Jastrzębniki, oraz sieci energetycznych wysokich i najwyższych napięć.

Źródło: <https://ebin.josm.pl/electricity/#8.41/53.198/14.309>, [dostęp z dnia 27.08.2024].

Aby przeprowadzić analizę niezbędne jest określenie kosztów i korzyści przedmiotowej inwestycji. Zgodnie z przyjętym celem posiłkować się będziemy podziałem na dwie grupy tj.: o charakterze inwestycyjnym, które występują przed uruchomieniem eksploatacji obiektu, oraz o charakterze operacyjnym występujących cyklicznie w okresie eksploatacji.

W tabeli nr 1 przedstawiono czynniki kosztotwórcze oraz korzyści jakie zidentyfikowano dla potrzeb analizy.

⁴ Główny Urząd Statystyczny, [dostęp z dnia 22.08.2024].

⁵ Regionalne Biuro Gospodarki Przestrzennej Województwa Zachodniopomorskiego, „Polityka energetyczna województwa zachodniopomorskiego”, Szczecin, wrzesień 2016 r.

Tab. 1. Czynniki kosztotwórcze oraz korzyści wynikające z realizacji inwestycji

Koszty inwestycyjne	Korzyści inwestycyjne
Spadek wartości nieruchomości	Poprawa infrastruktury drogowej
Spadek atrakcyjności turystycznej	
Koszty operacyjne	Korzyści operacyjne
Brak dyspozycyjności źródła wytwarzania energii	Redukcja emisji CO2
Wpływ na środowisko	Redukcja strat na przesyle
Wpływ na otoczenie (oddziaływanie hałasem, efekt lustra)	Redukcja zapotrzebowania na węgiel
	Nowe miejsca pracy

Źródło: Opracowanie własne

SPADEK WARTOŚCI NIERUCHOMOŚCI

Jednym z kosztów społecznych wskazywanych przy realizacji inwestycji przemysłowych jest spadek wartości nieruchomości w sąsiedztwie lokalizacji. W tym miejscu należy wskazać, że tego typu instalacje są realizowane na gruntach rolnych o klasach bonitacji gleby IV – VI. Czynniki wpływające na spadek wartości nieruchomości mogą być spowodowane ograniczeniem dotychczasowej formy gospodarowania na nieruchomościach. Drugi czynnik oddziałujący na spadek wartości nieruchomości to wpływ instalacji na subiektywne odczucia potencjalnych właścicieli i ich zamierzeń w stosunku do tych nieruchomości. Można uznać za mało atrakcyjną wizję budowy mieszkaniowej w bezpośrednim sąsiedztwie instalacji. Aczkolwiek instalacje są realizowane na gruntach rolnych, w otoczeniu innych gruntów rolnych. Oznacza to, że rzadko kiedy tego typu inwestycje mogą wpłynąć na obniżenie wartości nieruchomości położonych w ich sąsiedztwie.

SPADEK ATRAKCYJNOŚCI TURYSTYCZNEJ

Instalacje tego typu uznane za przemysłowe, nie jest bliska walorom turystycznym. Stąd wniosek, że nie wpływa pozytywnie na ocenę atrakcyjności turystycznej obszarów. Z uwagi na fakt, iż 1. instalacja taka ma zauważalny wpływ na krajobraz, 2. istotnie zmieniając lokalne uwarunkowania. W przypadku farmy fotowoltaicznej Jastrzębniki, obszar inwestycji nie był usytuowany na żadnym z form ochrony krajobrazu (np. park krajobrazowy) jak również nie wykazano w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego, że obszar inwestycji jest w obrębie obszaru elementarnego objętego ochroną ekspozycji. Stąd uprawniony jest wniosek, że instalacja nie sąsiaduje z obszarami o zidentyfikowanych walorach krajobrazowych, tudzież turystycznych.

POPRAWA INFRASTRUKTURY DROGOWEJ

W przypadku realizacji inwestycji wykonana została infrastruktura drogowa w obrębie obiektu oraz zjazdu do dróg publicznych. Sam transport komponentów do miejsca realizacji inwestycji nie wymagał prac w drogach publicznych, stąd żaden fragment infrastruktury drogowej w przypadku farmy fotowoltaicznej Jastrzębniki nie został wykonany z dopuszczeniem ruchu publicznego. Stąd społeczność nie zauważyła żadnej korzyści z wykonanych prac w infrastrukturze drogowej.

BRAK DYSPOZYCYJNOŚCI ŹRÓDŁA WYTWARZANIA ENERGII

W Polsce jednak fundamentalnym filarem funkcjonowania państwa jest tzw. „bezpieczeństwo energetyczne”, rozumiane poprzez stałe zapewnienie energii wedle chwilowego zapotrzebowania. Należy pamiętać, że farmy fotowoltaiczne są nieregulowanymi jednostkami wytwórczymi, których generacja jest uzależniona od chwilowego napromieniowania słonecznego i nie posiada możliwość regulacji mocy.

W związku z tym pojawia się pytanie: jaki jest koszt zapewnienia dyspozycyjności źródła pogodozależnego?

Przedmiotem niniejszej analizy jest farma fotowoltaiczna Jastrzębniki o mocy 30 MW. Jej brak dyspozycyjności można wycenić jako koszt zabezpieczenia takiej mocy w innej jednostce dyspozycyjnej. Przykładowo dla roku 2028 maksymalna cena 1kW mocy dyspozycyjnej na aukcji głównej wyniosła 452,55 zł/kW/rok⁶. Stąd koszt braku dyspozycyjności przypadający na każdy rok eksploatacji można oszacować jako wynik mnożenia mocy 30 MW i ceny jednostkowej 452,55 zł/kW/rok, co daje kwotę 13 576 500 zł/rok.

WPŁYW NA ŚRODOWISKO

Jednym z obszarów oceny wpływu inwestycji jest jej wpływ na środowisko naturalne. Instalacje fotowoltaiczne są stałymi konstrukcjami, bez elementów ruchomych. Jednym z potencjalnych ryzyk wskazywanych przez specjalistów był „efekt lustra”, które z racji odbijającej powierzchni na dużym obszarze, może sugerować ptakom taflę wody, np. jeziora. Jednak tego typu zjawisko nie generowało zauważalnego wpływu na środowisko. W pozostałych aspektach oceny oddziaływania na środowisko, np. emisji hałasu, wpływu na zdrowie zwierząt, nie zidentyfikowano czynników stanowiących zauważalne zagrożenie. Na potrzeby przeprowadzonej analizy uznaje się, że inwestycja nie wpływa w zauważalny sposób na środowisko naturalne.

6 <https://www.pse.pl/aukcja-glowna-na-rok-dostaw-2028>, [dostęp z dnia 11.04.2024].

WPŁYW NA OTOCZENIE

Ponieważ panele fotowoltaiczne są jednostkami wytwórczymi pracującymi na napięciu roboczym 48V, nie stanowią jednostek o zauważalnym oddziaływaniu pola elektromagnetycznego. Nawet przy tak dużym skupisku paneli, wyprowadzenie wewnętrzna sieć energetyczna pracuje na poziomie średniego napięcia, które jest powszechnie obecne w kraju w postaci napowietrznych linii SN. Co ważniejsze cała infrastruktura energetyczna na terenie obiektu jest realizowana doziemnie, przez jakiegokolwiek oddziaływanie pola jest tłumione w gruncie. Dlatego też można uznać brak wpływu na otoczenie.

REDUKCJA EMISJI CO₂

Niewątpliwie generacja energii z elektrowni wiatrowych generuje korzyść polegającą na redukcji emisji CO₂. Dzieje się to w drodze zastąpienia wiodącego źródła energii elektrycznej w kraju jakim są elektrownie węglowe. Aby określić korzyść płynącą z zastąpienia konwencjonalnych źródeł wytwórczych można posłużyć się mechanizmem EU-ETS (europejski system handlu emisjami). Zgodnie z obowiązującymi regulacjami w Unii Europejskiej, przemysł, elektrownie i wytwórcy ciepła muszą zakupić jednostki ETS w celu zrekompensowania własnej emisji CO₂. Oczywiście poziom emisji CO₂ jest zależny od rodzaju i jakości spalane paliwa. Węgiel charakteryzuje się różną kalorycznością, nie mniej jako punkt odniesienia można przyjąć że z 1 tony spalonego węgla powstaje 2,86 tony CO₂⁷. Również ważnym jest że wydajność energetyczna zależy od kaloryczności węgla⁸. Ze spalania 1 tony węgla można uzyskać od 1 do 2 MWh energii elektrycznej.

Jeżeli przedmiotem analizy jest farma fotowoltaiczna Jastrzębniki o mocy 30MW i wydajności 1040 MWh/rok/MW, to jest ona w stanie rocznie wygenerować 31 200 MWh/rok. Ta sama ilość energii wygenerowana w drodze spalania węgla (przy wydajności 2 MWh z 1 tony węgla) spowoduje emisję 44 616 ton CO₂. Aby określić korzyść społeczną można posłużyć się prognozą cen uprawnień ETS⁹. Zgodnie z przedstawioną prognozą przez ENERDATA ceny do roku 2030 będą na poziomie ok. 75 EUR/1 tonę CO₂, następnie do roku 2040 wzrosną do poziomu 130 EUR/1 tonę CO₂, aby po 2040 roku wystrzelić gwałtownie do poziomów nawet 500 EUR/1 tonę CO₂. Przyjmując za punkt wyjścia cenę 75 EUR/1 tonęCO₂, w pierwszych latach działalności korzyścią społeczną będzie pomniejszenie kosztów zakupu uprawnień ETS w kwocie 3 346 200 EUR/rok.

7 <https://energa365.pl/energetyka/ile-co2-mozna-uzyskac-z-tony-węgla/> [dostęp z dnia 11.04.2024].

8 https://se.min-pan.krakow.pl/jp_www.htm [dostęp z dnia 11.04.2024].

9 <https://www.enerdata.net/publications/executive-briefing/carbon-price-projections-eu-ets.html> [dostęp z dnia 11.04.2024].

REDUKCJA STRAT NA PRZESYLE

Jeżeli scenariuszem bazowym jest brak realizacji inwestycji, założyć należy że powiat świdwiński zasilany jest z elektrowni Dolna Odra. Długość linii przesyłowej 110kV wynosząca 152 km, wiąże się ze stratami na przesyle energii. Przyjmując standardowe rozwiązania technologiczne, tj. linia o przekroju 240 mm² i oporności 0,161 Ω /km, poziom strat związany z dostarczeniem 31 200 MWh/rok „loco” wynosić będzie 4,69%. Przy założonej wielkości i efektywności farmy fotowoltaicznej, ilość straconej energii wynosi 1 463 MWh/rok. Aby określić roczną korzyść można posłużyć się średnią ceną energii z Rynku Dnia Następnego Towarowej Giełdy Energii. Średnia cena energii za rok 2023 wyniosła 430 zł/MWh, co pozwala określić korzyść z ograniczenia strat w przesyle na kwotę 629 210 zł/rok.

REDUKCJA ZAPOTRZEBOWANIA NA WĘGIEL

Mając na uwadze, że instalacja fotowoltaiczna jest odnawialnym źródłem energii, które produkuje energię elektryczną z promieniowania słonecznego, można uznać że kosztem alternatywnym jest ilość paliwa kopalnianego niezbędna do wyprodukowania tej samej ilości energii co farma fotowoltaiczna Jastrzębniki. Ponieważ elektrownia Dolna Odra jest jednostką wytwórczą produkującą energię w oparciu o spalanie węgla, kosztem alternatywnym w tym przypadku jest zakup węgla niezbędny do wytworzenia energii elektrycznej. Sprawność wytwarzania energii elektrycznej z węgla wynosi 0,5 tony/1 MWh. Założona produkcja farmy fotowoltaicznej Jastrzębniki określono na poziomie 31 200 MWh/rok, co implikuje ograniczenie zużycia węgla na poziomie 15 600 ton/rocznie. W celu określenia kosztu węgla można posłużyć się wartością tony węgla notowaną na giełdzie w Rotterdamie, który stanowi jeden z głównych portów węglowych dla Europy. Na dzień 27 sierpnia 2024 roku cena 1 tony węgla wyniosła 120,40 USD/1 tonę, co pozwala wycenić koszt zakupu węgla na poziomie 2 086 933 EUR/rok¹⁰.

10 <https://www.marketwatch.com/investing/future/atw00?countrycode=uk>, [dostęp z dnia 27.08.2024].

NOWE MIEJSCA PRACY

Instalacje takie jak wielkoskalowe farmy fotowoltaiczne wymagają nadzoru. Ze względu na skalę przedsięwzięcia wiąże się to zazwyczaj ze stworzeniem trzech nowych miejsc pracy. Mając na uwadze, że zarobione przez pracowników środki są wydawane w znakomitej wielkości lokalnie można uznać ten element jako źródło korzyści dla lokalnej społeczności zarówno bezpośrednio jak i pośrednio. Przy założeniu, że każdy z pracowników otrzymywałby 7500 zł miesięcznie, łączna korzyść wyniosła by 270 000 zł/rok.

ANALIZA PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH

Na podstawie zidentyfikowanych czynników wykonana została analiza kosztów i korzyści w horyzoncie 25 lat. W tabeli nr 2 przedstawiono podstawowe założenia dla analizy.

Tab. 2. Przyjęte wartości parametrów inwestycji do analizy

Parametr	Wartość
CAPEX	3 500 000 PLN/MW
OPEX	1 153 500 PLN/rok
Obsługa obiektu	30 000 EUR/MW/rok
Czynsz dzierżawny	20 000 PLN/ha/rok
Podatek od nieruchomości	360 000 PLN/rok
Produkcja	31 200 MWh/rok
Cena energii	85 EUR/MWh
Inflacja	2,50%
Stopa dyskonta	6,00%
Kurs EUR	4,45 zł
Okres eksploatacji	25 lat

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie powyżej zidentyfikowanych czynników w tabeli nr 3 określono koszty i korzyści przyjęte w analizie.

Tab. 3. Przyjęte wartości korzyści i kosztów

Koszty inwestycyjne	
Spadek wartości nieruchomości	brak
Spadek atrakcyjności turystycznej	brak
Korzyści inwestycyjne	
Poprawa infrastruktury drogowej	brak
Koszty operacyjne	
Brak dyspozycyjności źródła wytwarzania energii	- 13 576 500 zł
Wpływ na środowisko	brak

Wpływ na otoczenie	brak
Korzyści operacyjne	
Redukcja emisji CO ₂	3 346 200 EUR
Redukcja strat na przesyle	629 210 EUR
Redukcja zapotrzebowania na węgiel	2 086 933 EUR
Nowe miejsca pracy	270 000 zł

Źródło: Opracowanie własne.

Analizę przepływów wykonano przy założeniu zmienności wartości cen w czasie w oparciu o przyjęty wskaźnik inflacji. Odstępstwem była przyjęta ścieżka cenowa energii elektrycznej, dla której spodziewany jest spadek w przyszłości. Na potrzeby analizy wartość ceny energii była stała.

W ramach analizy kosztów i korzyści wyznaczono wartość ekonomicznej stopy zwrotu ERR, ekonomiczną wartość bieżącą netto ENPV, oraz współczynnika korzyść/koszt B/C (benefit/Cost ratio).

W tabeli nr 4 przedstawiono wartości uzyskanych wskaźników analizy kosztów i korzyści.

Tab. 4. Przyjęte wartości korzyści i kosztów

Wskaźniki analizy finansowej		Wskaźniki analizy kosztów i korzyści	
IRR	8,60 proc.	ERR	22,35 proc.
NPV	€ 6 028 216	ENPV	48 565 666 EUR
		B/C	1,84

Źródło: Opracowanie własne.

Uzyskane wyniki pokazują, że analiza projektu z perspektywy społeczeństwa daje większą korzyść i tym samym atrakcyjność inwestycji, aniżeli inwestycja z perspektywy inwestora. Zarówno stopa zwrotu jak i wartość bieżąca netto mają korzystniejsze wartości przy analizie w ujęciu społecznym.

PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Przeprowadzona analiza wykazała zasadność stosowania tego typu metodyki oceny inwestycji dla wielkoskalowych projektów farm fotowoltaicznych. W przystępny sposób przeprowadzono analizę korzyści i kosztów ponoszonych przez ogół społeczeństwa. W efekcie możliwe było wyznaczenie wartości wskaźników oceny rentowności inwestycji, zarówno dla inwestora jak i dla społeczeństwa. W odniesieniu do postawionego pytania czy dany rodzaj inwestycji w oparciu o określone korzyści i koszty ma korzyści dla społeczeństwa?

Na podstawie przeprowadzonej analizy kosztów i korzyści inwestycja dotycząca farmy fotowoltaicznej Jastrzębniki okazała się korzystną inwestycją dla społeczności lokalnej.

W odniesieniu do przeprowadzonej analizy finansowej uznać można, że:

1. Wartość dodatnia NPV (€6,028,216) oznacza, że projekt przynosi korzyści finansowe. Zatem po uwzględnieniu wszystkich kosztów i przychodów projekt generuje zysk o tej wartości, co czyni go opłacalnym.

2. Wartość 8,60% oznacza, że projekt przynosi roczny zwrot w wysokości 8,60 proc. Jeśli IRR jest wyższa niż koszt kapitału (czyli stopa, po jakiej firma uzyskuje środki finansowe), to projekt jest opłacalny finansowo.

Wyniki analizy kosztów i korzyści wykazują, iż wartość ENPV (€48,565,666) jest znacząco wyższą wartością niż NPV. Oznacza to, że projekt przynosi znaczące korzyści ekonomiczne, które wykraczają poza czyste korzyści finansowe. Wskaźnik B/C mierzy stosunek zdyskontowanych korzyści do zdyskontowanych kosztów. Wartość 1,84 oznacza, że na każde 1 euro wydane na projekt, generowane są korzyści w wysokości 1,84. Wartość większa niż 1 oznacza, że projekt przynosi korzyści przewyższające koszty, co potwierdza jego opłacalność.

Wyniki sugerują, że projekt jest opłacalny zarówno z finansowego, jak i ekonomicznego punktu widzenia. Wartość tych wskaźników pozwala na stwierdzenie, że projekt jest nie tylko rentowny finansowo, ale także przynosi istotne korzyści społeczne i ekonomiczne, co może uzasadniać jego realizację z punktu widzenia polityki publicznej czy długofalowej strategii rozwoju lokalnego i krajowego.

BIBLIOGRAFIA

- Bębenek P., Ekonomia regionu – narzędzia oceny terytorialnych projektów rozwoju. Analiza kosztów i korzyści, 2013, www.researchgate.net/publication/326461877.
- Boardman, A. E., Greenberg, D. H., Vining, A. R., & Weimer, D. L., Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice. Cambridge University Press 2018.
- Dyduch J., Wykorzystanie analizy kosztów i korzyści do oceny projektów inwestycyjnych, Ekonomia Menedżerska, 2011, nr 10.
- Kołacińska K., Sasin R., Analiza kosztów i korzyści wdrożenia energetyki jądrowej w Polsce, Rynek Energii, 2016, nr 3.
- Rozentale L, Blumberga D., Cost – Benefit and Multi – Criteria analysis of wind energy parks development potential in Latvia”, Environmental and Climate Technologies, 2021, vol. 25.
- Labunets N., Cost Benefits analysis of wind power in Germany, Charles University in Prague, Faculty of Social Sciences, Institute of Economic Studies, 2014.
- Włoch. P., Lazarek – Janowska M. Analiza kosztów i korzyści na przykładzie lądowej farmy wiatrowej, Firma i Rynek, Zeszyty Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, 2024/1 (65).
- Carbon Price Forecast 2030-2050, <https://www.enerdata.net/publications/executive-briefing/carbon-price-projections-eu-ets.html>.
- Audyt Krajobrazowy Województwa Zachodniopomorskiego <http://audytkrajobrazowy-projekt.rbgp.pl/mapa-krajobrazy.html>.
- Aukcja główna na rok dostaw 2028 – PSE, <https://www.pse.pl/aukcja-glowna-na-rok-dostaw-2028>.
- Rozporządzenie Ministra Klimatu i Środowiska w sprawie określenia metod analizy ekonomicznej kosztów i korzyści oraz danych lub źródeł danych do celów tej analizy, z dnia 1 lipca 2022 roku, poz. 1411.
- Wytyczne dotyczące stosowania jednolitych wskaźników makroekonomicznych będących podstawą oszacowania skutków finansowych projektowanych ustaw, Minister Finansów, Aktualizacja – październik 2023, Warszawa, 03.10.2023 r.
- Regionalne Biuro Gospodarki Przestrzennej Województwa Zachodniopomorskiego, „Polityka energetyczna województwa zachodniopomorskiego”, Szczecin, wrzesień 2016 r.

COST-BENEFIT ANALYSIS ON THE EXAMPLE OF A LARGE-SCALE PHOTOVOLTAIC INSTALLATION IN JASTRZĘBNIKI

Summary:

The topic addressed in this article regarding the cost-benefit analysis (CBA) of a large-scale photovoltaic installation allows for an evaluation of the profitability of such investments from both an economic and social perspective. The example of the 30 MW photovoltaic farm in Jastrzębniki, located in the West Pomerania region, provides valuable insights into energy efficiency as well as its impact on the local and national environment.

The aim of the article is to conduct a cost-benefit analysis for the implementation of a large-scale photovoltaic installation. The use of this project evaluation method supports profitability analysis, which is crucial for such ventures. The analysis seeks to answer whether this type of investment, based on identified benefits and costs, provides a net positive impact for society.

Keywords:

photovoltaic farm, cost-benefit analysis

Benchmarking, jako metoda badania rozwoju klastrów – przykład regionu łódzkiego

Streszczenie:

Artykuł przedstawia zagadnienie metody benchmarkingu w odniesieniu do procesów rozwoju klastrów – w aspekcie praktycznej przydatności tej metody. Cele empiryczne koncentrują się na przeprowadzeniu analizy benchmarkingu rozwoju klastrów w odniesieniu do regionu łódzkiego. Analiza ma charakter porównawczy w stosunku do innych regionów kraju. Zaprezentowane wyniki są krótką syntezą badań empirycznych w omawianym przez autora obszarze badawczym. Większość konkluzji można odnieść do wszystkich regionów kraju. Ich adresatami mogą być: koordynatorzy klastrów, podmioty w nich funkcjonujące, jak również władze publiczne kreujące politykę klastrową na poziomie regionalnym, lokalnym czy krajowym.

Słowa kluczowe:

benchmarking, klastry, benchmarking klastrów, czynniki sukcesu klastrów, analiza porównawcza

WPROWADZENIE

Przesłanką podjęcia tematu jest szczególna rola metody badania struktur klastrowych, jaką jest benchmarking. Jest to, jak dotąd, metoda bardzo mało popularna w praktyce gospodarczej. Polskie doświadczenia w zakresie ewaluacji klastrów są bowiem stosunkowo nowe i mało zbadane. Istniejące, nieliczne raporty badawcze rzucają na ten temat nieco światła, lecz na ogół nie odnoszą problemu metodologii badania klastrów do układów regionalnych. Metody te stanowią ważny instrument doskonalenia funkcjonowania klastrów oraz podnoszenia ich efektywności.

Cele artykułu mają dwojaki charakter: poznawczy i empiryczny. Cele poznawcze zakładają przedstawienie benchmarkingu, jako metody badania rozwoju klastrów, w szczególności jego istoty, roli i etapów. Cele empiryczne koncentrują się na przeprowadzeniu analizy benchmarkingu rozwoju klastrów w odniesieniu dla regionu łódzkiego, biorąc pod uwagę różnorodne czynniki sukcesu klastrów. Na tej podstawie autor dokonuje pozycjonowania tego regionu w stosunku do innych regionów kraju.

Artykuł powstał na bazie dogłębnych studiów literaturowych przeprowadzonych metodą desk research, jak również empirycznych badań własnych, zrealizowanych w latach 2019–2022 na przykładzie regionu łódzkiego (potraktowanym tutaj jako studium przypadku).

Dominującymi metodami pozyskania materiałów źródłowych były (obok wspomnianej metody desk research): pogłębione wywiady indywidualne, mające postać wywiadu swobodnego skategory-

zowanego¹, przeprowadzone z respondentami, którymi byli przedstawiciele samorządów terytorialnych oraz specjaliści i kadra zarządzająca instytucji koordynujących i planistycznych².

W opracowaniu zastosowana została - w sposób autorski - metoda badawcza w postaci benchmarkingu klastrów, nazywanego też badaniem porównawczym lub analizą porównawczą. Badania empiryczne odniesione zostały do konkretnego obszaru – regionu łódzkiego, co znajduje uzasadnienie w fakcie, że klastry są zjawiskiem ściśle związanym z określonym terytorium, na którym funkcjonują. Region łódzki został w badaniu potraktowany, jako studium przypadku, lecz wnioski i konkluzje mogą – z racji podobieństwa rozwojowego – zostać odniesione również do innych regionów kraju.

Zaprezentowany materiał i konkluzje końcowe są, z racji wymogów objętościowych, krótką syntezą obszernych badań ewaluacyjnych, przeprowadzonych przez autora a dotyczących rozwoju struktur klastrowych. W niektórych elementach są one szersze - wychodzą poza obszar bieżącej analizy regionu łódzkiego. Z założenia, adresatami tych wniosków i koncepcji, mogą być zarówno koordynatorzy klastrów, podmioty w nich funkcjonujące, jak również władze publiczne kreujące politykę klastrową na poziomie regionalnym, lokalnym czy krajowym.

1. BENCHMARKING JAKO METODA BADAWCZA KLASTRÓW

1.1. ISTOTA I POJĘCIE BENCHMARKINGU

Benchmarking, nazywany inaczej badaniem porównawczym lub analizą porównawczą, polega na konfrontacji cech organizacji z konkurentami lub firmami wiodącymi w danej branży, dzięki czemu umożliwia identyfikowanie najlepszych praktyk i kopiowanie ich do własnej organizacji. Stosowanie benchmarkingu pozwala wybrać najodpowiedniejsze rozwiązania, doskonalić procesy realizowane w organizacji, zidentyfikować pozycję konkurencyjną. Pomaga również w wyznaczeniu osiągalnych celów, przyszłych trendów i kierunków rozwoju. W ramach benchmarkingu poszukiwane są działania o największej efektywności, które mogą stanowić przykład do naśladowania³. Inna definicja określa benchmarking jako „ciągły, systematyczny proces polegający na konfrontowaniu własnej efektywności mierzonej produktywnością, jakością i doświadczeniem z wynikami tych przedsiębiorstw i organizacji, które można uznać za wzór doskonałości”⁴. Wartą przytoczenia jest również definicja J. Bramham⁵, według którego „benchmarking nie jest zwykłym naśladownictwem, nie polega na podpatrzeniu sposobu pracy innych, aby tak samo postępować u siebie. To wykrywanie czynników prowadzących

¹ Zgodnie z techniką „wywiadu swobodnego skategoryzowanego”, rozmowy oparte zostały o tzw. „dyspozycje do wywiadu.” Technika tego wywiadu nie narzuca kolejności wypowiedzi rozmówcy na zamieszczone na liście pytania, co pozwala na poznanie opinii respondentów, co do rzeczywistych przyczyn i rozmiarów badanych zjawisk. Respondenci swobodnie wypowiadają się na sygnalizowane tematy, natomiast przeprowadzający wywiad przestrzega zasady, aby cały wywiad pozostawał merytorycznie „w orbicie” zagadnień zawartych na liście. Po przeprowadzeniu wszystkich wywiadów, następuje selekcja zebranego materiału i jego opracowanie pod kątem wyciągnięcia wniosków.

Przykładowe pytania badawcze zadawane respondentom: - jak układa się współpraca uczestników klastrów z jednostkami administracji publicznej i jak oceniają poziom tej współpracy, - czy istnieją odpowiednie instrumenty finansowania rozwoju klastrów w regionie i jaka jest ich skuteczność.

² Były to następujące instytucje: Biuro Planowania Przestrzennego Województwa Łódzkiego, Łódzka Izba Przemysłowo-Handlowa, Urząd Miasta Łodzi, Departament Strategii i Rozwoju, Urząd Marszałkowski w Łodzi, Centrum Transferu Technologii (CTT) Uniwersytetu Łódzkiego, Regionalna Izba Gospodarcza w Łodzi, Fundacja Media Klastery w Łodzi, Skierniewicka Izba Gospodarcza w Skierniewicach, Agencja Rozwoju Regionalnego ARREKS w Kleszczowie. Część z wyżej wymienionych instytucji pełni de facto jednocześnie rolę koordynatorów klastrów, co sprawiło, że wiarygodność i aktualność uzyskanych informacji była wyższa.

³ Benchmarking klastrów w Polsce – 2020. Raport z badania, PARP, Warszawa 2021.

⁴ B Karlöf., S. Östblom: Benchmarking. Równaj do najlepszych, Zarządzanie i Finanse, 2005, ss. 43-44, J. Woźnicki (red.), Benchmarking w systemie szkolnictwa wyższego, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2008, Centrum Benchmarkingu Polska (<http://www.benchmarking.com.pl/>); K. B. Matusiak (red.), Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć, PARP, Warszawa 2008, ss. 64-66.

⁵ J. Bramham, Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2004; STRATEGOR, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 1996, ss. 71-74.

do efektywnego wykonywania analizowanego procesu, a następnie wskazanie podobnych możliwości we własnym przedsiębiorstwie. To uczenie się i twórcze adaptowanie najlepszych praktyk (the best practices). Benchmarking stosuje się także w sferze polityki publicznej” oraz definicja według której „benchmarking konkurencyjny to praktyka studiowania przez przedsiębiorstwo „najlepszych” procesów produkcyjnych, technik zarządzania i działań marketingowych, które stosowane są przez bezpośrednich konkurentów i przedsiębiorstwa o pokrewnej działalności”⁶.

W literaturze znajdujemy również wiele innych definicji benchmarkingu. Większość z nich jest bardzo zbliżona i zasadniczo nie różni się pod względem merytorycznego przekazu.

Prezentowane definicje wskazują na możliwość zastosowania procedury benchmarkingu nie tylko w przypadku podmiotów gospodarczych, dla których podstawowym regulatorem jest rynek, ale również w organizacjach publicznych⁷.

1.2. ROLA BENCHMARKINGU KLASTRÓW

Dla stosunkowo młodych, bo liczących kilkanaście lat organizacji, jakimi są klastry w Polsce, poszukuje się optymalnych rozwiązań, zapewniających im stabilny rozwój i konkurencyjność. Dzięki współpracy i wymianie doświadczeń przedsiębiorstwa w klastrze podnoszą standardy oferowanych produktów i usług. Najlepsze rozwiązania organizacyjne wprowadzone z powodzeniem w jednym klastrze można adaptować w innym. Dlatego uzasadnione jest zastosowanie benchmarkingu. Metoda ta stała się ważnym instrumentem doskonalenia funkcjonowania klastrów oraz podnoszenia ich efektywności. Z drugiej strony, złożoność struktur klastrowych i ich specyfika utrudnia prowadzenie benchmarkingu klastrów i inicjatyw klastrowych. Jest zadaniem, w którym stosowane są skomplikowane, nieszablonowe, często bardzo oryginalne podejścia badawcze.

Patrząc od strony zmieniającego się otoczenia przedsiębiorstw widzimy, że powoduje ono ciągłą zmianę pozycji przedsiębiorstwa (uczestnika klastra). W tej sytuacji konieczna jest permanentna weryfikacja strategii przedsiębiorstwa, wymagane są stałe korekty i dostosowania. W zmiennym środowisku poszukiwać należy takich rozwiązań metodycznych, według których będzie można antycypować przyszłe warunki i z wyprzedzeniem wprowadzać wymagane zmiany. Najlepszym narzędziem w takim przypadku jest technika benchmarkingu, czyli proces uczenia się od innych nie tylko na ich błędach, ale na ich sukcesach. Ta właśnie cecha benchmarkingu pozwala utrzymywać nieustanny kontakt z rynkiem i prowadzić do sukcesu. Narzędzie to spełnia również warunek poszukiwania przez przedsiębiorstwa elastyczności w dostosowywaniu się do zmieniających się warunków konkurencyjności. Proces benchmarkingu nie jest kaprysem czy nową modą, ale koniecznością i ciągłym testowaniem – czy w pewnych obszarach nie odbiegamy od konkurencji. Można powiedzieć kolokwialnie, że benchmarking to „ciągłe trzymanie ręki na pulsie” rynkowych zmian. Jeżeli przedsiębiorstwo (klaster) chce osiągnąć rynkowy sukces, musi dostarczać klientom większą wartość niż konkurencja lub zapewniać im uzyskiwanie wartości porównywalnej, ale przy niższym koszcie. Sukces zapewnia również zachowanie tych dwóch zasad jednocześnie⁸. Daje to szeroką przestrzeń do podejmowania działań

⁶ W.Grudzewski, A.Rudzińska, M.Sawicki, Benchmarking w strategii rozwojowej firmy, czyli orientacja na najlepszych, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 1998, nr 2, s. 15.

⁷ R.Brol, Benchmarking w gospodarce lokalnej, [w:] *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, 2005, nr 1083, s. 225.

⁸ M. E.Porter, Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001, ss. 58-60.

optymalizujących. Wyłonienie zaś tych czynników, które przyczynią się do poprawy pozycji konkurencyjnej i jednocześnie będą obarczone niskim ryzykiem popełnienia błędu, wymagają od przedsiębiorstwa przede wszystkim zbadania, co i w jaki sposób robią liderzy rynków. W tym celu stosują najczęściej metodę benchmarkingu.

Jak wskazano wcześniej, znajomość metody benchmarkingu to wiedza przydatna nie tylko dla badaczy tej problematyki; ma ona znaczenie praktyczne również dla wszystkich „aktorów” klastra czy też rozwijającej się inicjatywy klastrowej, a więc zarówno koordynatorów (animatorów), uczestników, jak i władz publicznych różnego szczebla. Praktyczny wymiar tej wiedzy przekłada się bezpośrednio na sposoby bieżącego i perspektywicznego zarządzania klastrami, jak również na takie kwestie jak: określenie pozycji konkurencyjnej danego klastra w stosunku do innych klastrów czy pozycji konkurencyjnej klastrów w regionie i w układach międzyregionalnych. W tym kontekście, rozważania nad metodologią benchmarkingu klastrów należy poprzedzić sprecyzowaniem jego etapów⁹.

1.3. ETAPY PROCESU BENCHMARKINGU

Podstawowa zasada badań naukowych mówi o zależności uzyskiwanych wyników od przyjętej metody badawczej. Usystematyzowane podejście do analizy, podyktowane względami natury metodycznej, przesądza o wynikach i poprawności merytorycznej rezultatów badań i o ich wartości aplikacyjnej. W celu zapewnienia wynikom analizy benchmarkingowej wysokiej wartości poznawczej i dużej użyteczności, należy przestrzegać kolejności działań badawczych; wymaga sprecyzowania jego modelowego przebiegu. W tym celu autor przeprowadził kwerendę literatury na temat przebiegu procesu badań benchmarkingowych.

I tak, typowe fazy procesu benchmarkingu, według J. Brilmana¹⁰ obejmują:

- 1) wybieranie procesu, który zostanie poddany benchmarkingowi,
- 2) poznanie i szczegółowe opisanie dotychczasowego procesu,
- 3) powołanie zespołu pracowników, których włączymy w realizację danego procesu,
- 4) wybranie partnera, z którym będzie dokonywane porównywanie.

Z kolei Strategor¹¹ wskazuje, że benchmarking składa się z pięciu następujących etapów:

- 1) zidentyfikowanie porównywanych zmiennych; są nimi dobrze i szczegółowo określone umiejętności, które wchodzą w skład wcześniej omawianych źródeł przewagi konkurencyjnej,
- 2) zidentyfikowanie firm wzorcowych,
- 3) zebranie informacji; faza ta wymaga dogłębnych badań oraz sprawności intelektualnej;
- 4) określenie luki efektywności i pożądanego poziomu osiągnięć,
- 5) określenie celów i planu działalności oraz techniki pomiaru postępów.

Zdaniem R. Campa¹², jednego z najbardziej znanych teoretyków benchmarkingu i zarazem praktyka

9 J. Kaźmierski, Rozwój i zarządzanie strukturami klastrowymi w regionie, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, ss. 210-211.

10 J. Brilman, Nowoczesne metody i koncepcje zarządzania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 85.

11 Strategor. Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 2016, ss. 77-80.

12 R.C. Camp, Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices, ASQC Quality Press, Milwaukee, 2005, s. 40.

w procesie legendarnego już benchmarkingu firmy Xerox, czteroetapowy model przebiegu procesu obejmuje:

- 1) planowanie,
- 2) analizę,
- 3) integrację,
- 4) wdrożenie.

Przytoczone źródła z różnym stopniem szczegółowości precyzują etapowanie badań benchmarkingowych. Różny może być także charakter działań podejmowanych w poszczególnych etapach. Za najbardziej pracowity etap uznawana jest z reguły faza analizy (szacuje się, że co najmniej 60 proc. czasu realizacji projektu należy przeznaczyć na analizę danych, wnioskowanie i komunikowanie wyników). Etap wdrożenia wiąże się na ogół z koniecznością monitorowania wyników benchmarkingu, co pozwala, w razie potrzeby, na podjęcie odpowiednio dobranych działań korygujących. Niestety, nie ma sposobu, aby zagwarantować sukces projektowi benchmarkingu. Warto jest jednak podejmować działania, które zwiększą prawdopodobieństwo jego skuteczności.

Należy tu podkreślić, że omawiana metoda benchmarkingu klastrów wpisuje się w różnorodne metody ewaluacji struktur klastrowych. Jest to wiedza, której wymiar praktyczny przekłada się bezpośrednio na sposoby bieżącego i perspektywicznego zarządzania klastrami, jak również na takie kwestie jak: określenie pozycji konkurencyjnej danego klastra w stosunku do innych klastrów czy pozycji konkurencyjnej klastrów w regionie i w układach międzyregionalnych.

2. BENCHMARKING ROZWOJU KLASTRÓW W REGIONIE ŁÓDZKIM

2.1. CZYNNIKI SUKCESU KLASTRÓW W REGIONIE

W kontekście poprzednich rozważań autor podjął próbę zdefiniowania kluczowych czynników sukcesu klastrów. W tym celu należało w istocie odpowiedzieć na pytanie: co decyduje o tym, że na danym terenie klastry mogą się skutecznie rozwijać, a na innym terenie nie. Na bazie przeprowadzonej analizy, **sformułowano kluczowe czynniki sukcesu klastrów w regionie łódzkim** i dokonano próby ich **benchmarkingu** (pozycjonowania) w stosunku do innych polskich regionów. Zestawiając wyniki badań z wiedzą literaturową, wyodrębniono siedem wiodących czynników, które w każdym regionie będą decydować o powodzeniu w rozwoju struktur klastrowych. Wyodrębniono następujące czynniki:

1. Potencjał i tradycje gospodarcze regionu,
2. Struktura branżowa i przestrzenna gospodarki regionu,
3. Otwartość środowiska przedsiębiorców na współpracę,
4. System finansowania rozwoju klastrów,
5. Aktywność koordynatorów klastrów i animatorów przedsiębiorczości,
6. Poziom współpracy z administracją publiczną,
7. Współpraca z sektorem naukowo-badawczym w otoczeniu klastra.

Wśród wymienionych czynników dominują uwarunkowania regionalne. Duże znaczenie przypisać należy także polityce władz publicznych na rzecz rozwoju klastrów, przywództwu w klastrze oraz otoczeniu instytucjonalnemu. Znaczenie powyższych czynników z punktu widzenia rozwoju w danym regionie struktur klastrowych zasługuje na ich bardziej szczegółowe omówienie.

- **POTENCJAŁ I TRADYCJE GOSPODARCZE REGIONU**

Istnieje wyraźna zależność pomiędzy potencjałem wzrostu klastra a tradycjami historycznymi i gospodarczymi miejsca jego położenia. Dla rozwoju klastrów szczególnie ważne są doświadczenia kooperacyjne, które sprzyjają wzajemnemu zaufaniu w tych regionach, gdzie ta kooperacja trwa od dziesięcioleci. Wśród decydujących czynników wymienia się także ugruntowaną kulturę przemysłową, ukształtowanie terenu, zaplecze surowcowe i zaplecze badawczo-rozwojowe.

Na podstawie analizy procesów powstawania klastrów na terenie całego kraju można wnioskować, że tradycje gospodarcze poszczególnych regionów miały bezpośredni wpływ na utworzenie ponad 60 proc. klastrów w Polsce. Część podmiotów wykorzystwała wieloletnią historię współpracy, która została zapoczątkowana zanim zdecydowano się na utworzenie klastra. Niektóre podmioty wykorzystują tradycje związane z walorami danego regionu (np. promocja potraw regionalnych, atrakcyjność turystyczna) lub jego historią. Korzystanie z w/w potencjału poszczególnych regionów jest często wymieniane, jako czynnik sukcesu klastra. W niektórych klastrach zwraca się także uwagę na znaczenie wcześniejszych powiązań obecnych członków klastra, jako ważnego czynnika budowy zaufania i wzmacniania bieżącej współpracy¹³.

- **STRUKTURA BRANŻOWA I PRZESTRZENNA GOSPODARKI REGIONU**

Praktyka dowodzi, że klastry mogą powstawać w sposób naturalny, jeżeli na danym terenie określone branże są odpowiednio reprezentowane, co wynika z samej definicji klastra, który stanowi skupienie firm z jednej branży lub branż pokrewnych. Oczywiście nie musi to być zawsze branża najsilniejsza w danym regionie, lecz rozwój inicjatyw klastrowych powinien odpowiadać profilowi specjalizacyjnemu tego regionu. Istotne jest również zdeterminowanie przestrzenne, bowiem jeżeli firmy skupione w klastrze funkcjonują na ograniczonym obszarze – łatwiejsza jest koordynacja ich działań. I odwrotnie, duże odległości między siedzibami członków klastra – utrudniają koordynację. Zatem zarówno występowanie w regionie wiodących branż, jak i koncentracja przestrzenna firm reprezentujących te branże stanowią z założenia kluczowy czynnik sukcesu klastrów.

- **OTWARTOŚĆ ŚRODOWISKA PRZEDSIĘBIORCÓW NA WSPÓŁPRACĘ**

Jest to cecha, którą należy zaliczyć do bardzo ważnych czynników sukcesu klastra. Klastry podejmują bowiem inicjatywy, zmierzające do budowy wzajemnego zaufania członków klastra. Obejmują one wykorzystywanie narzędzi mających na celu integrację członków klastra, m.in.: wprowadzenie systemu współpracy polegającego na równym traktowaniu wszystkich członków, organizacji imprez integracyjnych czy tworzenia kodeksów etycznych współpracy w klastrach. Stosowanie takich rozwiązań znacząco wpływa na wzrost zaufania.

13 Zob. Benchmarking klastrów w Polsce – 2020. Raport z badania, PARP, Warszawa 2020, s. 124.

Praktyka dowodzi, że często uczestnicy klastrów prowadzą względem siebie działalność konkurencyjną, co nie powinno dziwić. Również z przeprowadzonych przez autora wywiadów wynika, że ma miejsce duża nieufność i dystans do wspólnie podejmowanych inicjatyw. Utrudnia to partnerską współpracę i spowalnia rozwój klastrów. W komentarzach, w ramach wywiadów bezpośrednich, koordynatorzy podkreślali na przykład, jak trudne jest przyciągnięcie nowych podmiotów do klastra. Wspominali także o czasochłonnym i długofalowym procesie budowania wzajemnego zaufania pomiędzy uczestnikami klastra.

W klastrach, w których przed powstaniem struktur klastrowych istniała wzajemna kooperacja, poziom wzajemnego zaufania jest wyższy. Z punktu widzenia sukcesu klastra, bardzo istotne jest zatem zwiększenie zaufania członków klastra wobec siebie, zwiększenie chęci współpracy i świadomości korzyści wynikających ze wspólnych działań, wymiany wiedzy i doświadczeń.

● **SYSTEM FINANSOWANIA ROZWOJU KLASTRÓW**

Zarówno doświadczenia zagraniczne w zakresie skutecznego klasteringu, jak i przeprowadzone badania dowodzą jednoznacznie, że dostępność źródeł finansowania rozwoju klastrów jest szczególnie ważnym czynnikiem decydującym o ich przyszłym sukcesie. Dotyczy to zwłaszcza wstępnych faz rozwoju inicjatywy klastrowej, w których niezbędne okazało się wsparcie ze środków publicznych. Miało to miejsce w państwach będących liderami europejskimi w zakresie tworzenia struktur klastrowych, takich jak: Francja, Szwecja czy Austria.

Należy mieć jednak na uwadze, że zbyt wysoki poziom wsparcia zewnętrznego może spowodować, że podmioty gospodarcze włączają się w strukturę klastrową tylko ze względu na korzyści finansowe, bez rzeczywistego zaangażowania i identyfikacji z danym rozwiązaniem. Jednakże zbyt niski poziom wsparcia finansowego lub też brak konsekwencji w udzielaniu wsparcia, może spowodować zniechęcenie podmiotów do podejmowania działań. Szczególną możliwość wsparcia finansowego w naszych warunkach stanowią, jak wiadomo, środki europejskie, co może być istotnym czynnikiem dynamizującym rozwój klastrów, pod warunkiem jednak, że ich zdobycie nie staje się celem samym w sobie.

● **AKTYWNOŚĆ KOORDYNATORÓW KLASTRÓW I ANIMATORÓW PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**

Koordynator jest istotnym czynnikiem sukcesu w klastrach, ponieważ to jego zaangażowanie i charyzma pozwala nawiązać współpracę pomiędzy konkurentami rynkowymi. Siła i pozycja koordynatora w klastrze oraz jego umiejętności w zakresie animowania współpracy to – zdaniem większości rozmówców – cechy szczególnie ważne. Należy mieć jednak na uwadze, że rozwój inicjatywy klastrowej zależy nie tylko od koordynatora. Jest on efektem działań konkretnych ludzi i organizacji, będących animatorami inicjatyw. To od nich często wychodzi inicjatywa. W wielu przypadkach są to instytucje otoczenia biznesu (tzw. instytucje zaplecza biznesowego) i to od ich sprawności zależy w znacznym stopniu sukces rozwoju struktur klastrowych w regionie.

● **POZIOM WSPÓŁPRACY Z ADMINISTRACJĄ PUBLICZNĄ**

Współpraca z władzami publicznymi, zwłaszcza z samorządem lokalnym to czynnik, który w badaniach został bardzo wysoko doceniony przez respondentów. Jako ważne działania wymienia

się przychylności, otwartości władz, lobbing na rzecz klastrów, czy udział samorządów w realizowanych wspólnie projektach. Respondenci zwracają jednak także uwagę na negatywne doświadczenia klastrów związane ze współpracą z władzami samorządowymi.

W przypadku współpracy z władzami rządowymi – jest ona niewielka lub prawie nie istnieje. Istniejące klastry próbują niekiedy podejmować działania, głównie tylko na rzecz swojej branży, na szczeblu rządowym. Niestety, w wielu przypadkach działania te nie odnoszą skutków, gdyż klastry nie są traktowane, jako równorzędni partnerzy.

- **WSPÓŁPRACA Z SEKTOREM NAUKOWO-BADAWCZYM W OTOCZENIU KLASTRA**

Należy mieć na uwadze, że klaster ma z założenia stanowić narzędzie wspierania innowacyjności firm i zarazem platformę do współpracy ze światem nauki. Z doświadczeń europejskich wynika, że systemy wspierania klastrów tworzone są często w celu skutecznego podnoszenia innowacyjności mniejszych podmiotów gospodarczych, które samodzielnie nie byłyby w stanie wdrażać osiągnięć naukowych. Dlatego też, poza czynnikami omówionymi wcześniej, niezbędna jest współpraca z sektorem naukowo-badawczym w określonej dziedzinie. Nie chodzi przy tym o ogólny poziom nauki w danym regionie, a o tę dziedzinę, która odpowiada profilom branżowym klastrów, jakie w regionie powinny się rozwijać. Gotowość i otwartość instytucji naukowo-badawczych do współpracy należy traktować, jako jeden z kluczowych czynników rozwoju klastrów.

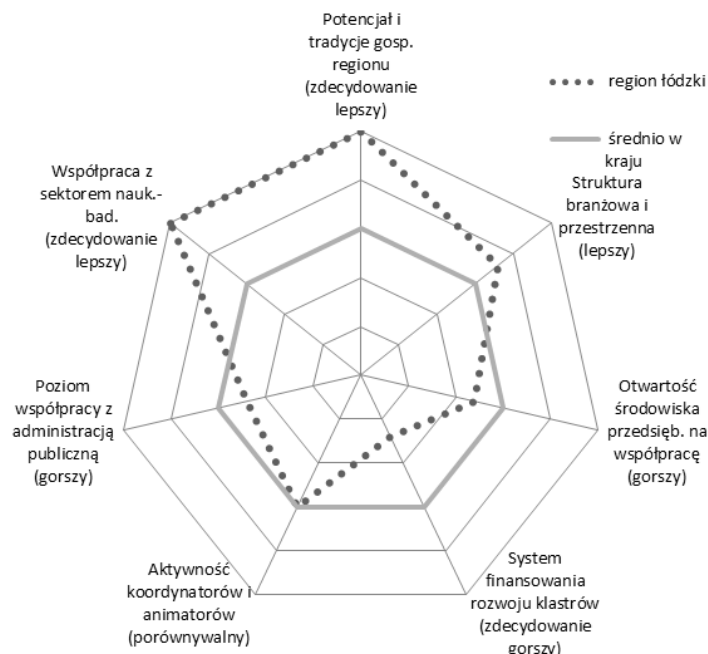
2.2. ANALIZA PORÓWNAWCZA REGIONU ŁÓDZKIEGO

Odnosząc sytuację w regionie łódzkim do przyjętych wyżej siedmiu kluczowych czynników sukcesu rozwoju klastrów, przeprowadzono analizę porównawczą¹⁴. Umożliwiło to autorowi dokonanie **benchmarkingu rozwoju klastrów**, czyli pozycjonowania regionu łódzkiego w stosunku do innych regionów kraju – biorąc pod uwagę powyższe kluczowe czynniki. W ujęciu graficznym zaprezentowano ją na wykresie 1. Dla oceny sytuacji w odniesieniu do poszczególnych czynników zastosowano podział (stopniowanie) na pięć kategorii:

- wynik porównywalny
- wynik lepszy
- wynik zdecydowanie lepszy
- wynik gorszy
- wynik zdecydowanie gorszy.

Przedstawiona analiza ma charakter względny i dość uproszczony. Daje jednak ciekawy obraz porównawczy (patrz rys. nr 1).

¹⁴ Dokonując benchmarkingu, autor zestawiał wyniki uzyskane w trakcie badań z danymi zawartymi w literaturze. Jako źródła informacji literaturowych, wykorzystano głównie treści zawarte w najnowszych raportach PARP wykonanych dla poszczególnych województw kraju, w szczególności zaś w przytaczanych dokumentach: Benchmarking klastrów w Polsce – 2020. Raport z badania, PARP, Warszawa 2021 oraz Benchmarking klastrów w Polsce – 2022. Raport z badania, PARP, Warszawa 2023.



Rysunek 1. Benchmarking rozwoju klastrów w regionie łódzkim

Źródło: opracowanie własne.

Poniżej zaprezentowano uzasadnienie otrzymanych wyników benchmarkingu.

POTENCJAŁ I TRADYCJE GOSPODARCZE REGIONU

Czynnik ten w regionie łódzkim należy uznać za **zdecydowanie lepszy aniżeli średni w kraju**. Stanowi on pochodną m.in. struktury i dynamiki gospodarki regionu łódzkiego. W dużej mierze przyczyniają się do tego uwarunkowania historyczne (np. tradycje związane z przemysłem włókienniczym), obecność bogactw naturalnych (np. zaplecza surowców potrzebnych do produkcji płytek ceramicznych) oraz zasoby wykwalifikowanego kapitału ludzkiego. Czynnikiem niewątpliwie sprzyjającym jest również funkcjonowanie w regionie Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Na tle kraju region łódzki wyróżnia się silną pozycją sektora przemysłowego oraz słabszą od przeciętnej pozycją sektora usług. Relatywnie słaba pozycja sektora usług rynkowych w województwie łódzkim, może być uznana za czynnik ograniczający możliwości rozwojowe regionu.

STRUKTURA BRANŻOWA I PRZESTRZENNA GOSPODARKI REGIONU

Również ten czynnik uzyskuje w analizie benchmarkingowej **pozycję lepszą niż przeciętna w kraju**. Region łódzki posiada kilka branż, z którymi jest utożsamiany. Takie obszary gospodarki, jak włókiennictwo, kinematografia, sadownictwo i warzywnictwo to branże jednoznacznie kojarzone z tym regionem, co stanowi niewątpliwie dogodny punkt wyjścia do budowy systemu klastrowego. Poszczególne branże dominujące w regionie łódzkim mają dość wyraźnie określone obszary

koncentracji. Dla przemysłu tekstylnego i kinematograficznego jest to miasto Łódź. Dla przemysłu energetycznego - południowo-zachodnia część województwa, dla przemysłu owocowo-warzywnego wschodnia część regionu. Tak definiowane obszary stanowią pewne uproszczenie, możliwe jest jednak ich wyodrębnienie. Zarówno struktura gospodarki jak i ilość inwestycji zagranicznych świadczą również o rosnącej innowacyjności gospodarki stolicy województwa łódzkiego, co ma niewątpliwie istotne znaczenie dla budowy struktur klastrowych.

OTWARTOŚĆ ŚRODOWISKA PRZEDSIĘBIORCÓW NA WSPÓŁPRACĘ

Pozycję regionu łódzkiego pod kątem tego czynnika określić można, jako **gorsze niż w niektórych innych regionach kraju**. W znacznym stopniu wynika to z istnienia bariery typu mentalnościowego wśród przedsiębiorców. Badania pokazują, że zdecydowana większość respondentów (w grupie uczestników klastrów) nie widzi realnych efektów dotychczasowego uczestnictwa, co należy interpretować, jako przejaw braku zrozumienia mechanizmów rządzących klastrami.

SYSTEM FINANSOWANIA ROZWOJU KLASTRÓW

Czynnik ten uznać należy za **zdecydowanie gorszy niż w innych regionach kraju** i zarazem niewystarczający. Obecny system wsparcia rozumiany w kategoriach instrumentów finansowych w regionie łódzkim de facto nie istnieje. Klastry nie były tu dotąd wspierane finansowo w sposób systemowy, podczas gdy w szeregu innych województwach kraju (np. w województwie pomorskim) takie systemy wdrożono do praktyki gospodarczej.

AKTYWNOŚĆ KOORDYNATORÓW KLASTRÓW I ANIMATORÓW PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Uznać ją można za **porównywalną z innymi regionami**. Pod względem aktywności instytucji animujących przedsiębiorczość, województwo łódzkie plasuje się na pozycji porównywalnej z innymi regionami w Polsce. Dotyczy to również rozbudowy sieci organizacji wspierania biznesu i instytucji zaplecza biznesowego. W dziedzinie rozwoju klasteringu województwo łódzkie zaliczane jest natomiast do grupy bardziej biernych. Predyspozycje, jakie posiada region łódzki odnośnie możliwości rozwoju klastrów nie są rozłożone równomiernie na całym obszarze województwa. Ma miejsce spore zróżnicowanie podmiotów różnych branż.

POZIOM WSPÓŁPRACY Z ADMINISTRACJĄ PUBLICZNĄ

Sytuację na tym polu uznać należy, jako **gorszą aniżeli w innych regionach kraju**. Zdecydowanie nisko w regionie łódzkim wypada ocena współpracy klastrów z władzami publicznymi, zarówno samorządowymi, jak i rządowymi. Tylko wybrane klastry podejmują takie działania w celu zwrócenia uwagi władz na problemy dotyczące funkcjonowania klastrów. W znacznej mierze wynika to z przeświadczenia o niskiej skuteczności takich działań. Wskazywane są przy tym negatywne doświadczenia współpracy oraz poczucie (ze strony uczestników), że klaster nie stanowi równorzędnego partnera dla

instytucji publicznej. Wśród przedstawicieli samorządów lokalnych funkcjonuje niestety przekonanie o niskiej przydatności klastrów na szczeblu lokalnym, a ich znaczenie dostrzega się jedynie z punktu widzenia kraju czy regionu.

WSPÓŁPRACA Z SEKTOREM NAUKOWO-BADAWCZYM W OTOCZENIU KLASTRA

Poziom tego czynnika w regionie łódzkim uznać należy za **dużo lepszy niż w innych województwach**. Region posiada liczące się ośrodki naukowe i naukowo-badawcze z dziedziny włókiennictwa, hodowli warzyw i owoców, centra księgowo-finansowe zachodnioeuropejskich i azjatyckich koncernów świadczące usługi uczestnikom niektórych klastrów czy Centrum Innowacji. Silną pozycję mają także Politechnika Łódzka na wydziałach powiązanych z istniejącymi i planowanymi klastrami. Poza Warszawą, Krakowem i po części Aglomeracją Śląską, region łódzki stanowi jeden z klasycznych przejawów koncentracji nauki w wybranych dziedzinach.

WNIOSKI I KONKLUZJE

Reasumując, powyższa uproszczona analiza benchmarkingu wskazuje jednoznacznie, że warunki **wyjściowe do budowy struktur klastrowych w regionie łódzkim są dobre lub bardzo dobre**. Negatywnie ocenione czynniki sukcesu klastrów to głównie: system finansowania ich rozwoju oraz poziom współpracy z administracją publiczną. Drugi z wymienionych czynników jest zależny od aktywnych działań samorządu regionalnego oraz samorządów lokalnych. Może zatem zostać w relatywnie krótkim czasie zdecydowanie poprawiony. Co istotne, czynniki obiektywne (takie jak profil specjalizacyjny czy koncentracja przestrzenna) wyraźnie sprzyjają procesom rozwoju klastrów w regionie łódzkim.

Cały sektor łódzkich klastrów i inicjatyw klastrowych znajduje się nadal we wczesnych fazach rozwojowych lub też przybiera wymiar inicjalny i koncepcyjny. Warto jednak zaznaczyć, że sytuacja tego rodzaju pozostaje w znacznej mierze charakterystyczna dla większości pojawiających się i istniejących w Polsce inicjatyw klastrowych. Sytuacja występująca w regionie łódzkim nie jest zatem szczególnie.

Jedną z kluczowych kwestii, na którą należy zwrócić uwagę, jest rola władz publicznych w zakresie wspierania rozwoju klastrów. Badania wskazują na jednoznaczność poglądów kadry menedżerskiej i specjalistów w tym zakresie. Władze samorządowe powinny dokonywać identyfikacji klastrów w regionie (zarówno tych istniejących, wymagających bieżącej uwagi, jak i klastrów potencjalnych, z których mogą powstać powiązane struktury klastrowe), oraz na bieżąco weryfikować ich rozwój w czasie. Jest to konieczne, ze względu na uwzględnienie lokalnej specyfiki w celu dostosowania działań do realiów gospodarczych. Nie powinno się bowiem bezkrytycznie wdrażać rozwiązań, które są uznane za efektywne w innych regionach czy krajach; należy pamiętać, że każdy klastery jest inny, a wpływa na to przede wszystkim lokalna lub regionalna specyfika.

Istotną kwestią podjętą w przeprowadzonych wywiadach bezpośrednich była ocena poziomu współpracy klastrów z administracją publiczną. Wskazywano na negatywne doświadczenia współpracy oraz poczucie, że klastery nie stanowią równorzędnego partnera dla instytucji publicznej. Przedstawiciele organizacji klastrowych nisko oceniają politykę władz publicznych w tym zakresie. Wsparcie władz publicznych niejednokrotnie ogranicza się wyłącznie do promocji idei klasteringu, a rzadko kiedy pomoc instytucji publicznych wiąże się z realnym wsparciem rzeczowym.

Niezwykle istotnym, wywołującym liczne komentarze i krytyczne uwagi ze strony respondentów były kwestie związane z finansowaniem działalności klastrów. Chodzi tu przede wszystkim o brak środków finansowych na rozwój inicjatyw klastrowych (dotyczy to zarówno finansowania bieżącej działalności koordynatora jak i projektów realizowanych przez członków inicjatywy klastrowej). Działania podejmowane w obszarze finansowania skupiają się przede wszystkim na poszukiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania wspólnych projektów. Oczekiwania w stosunku do władz nie dotyczą jednak wyłącznie finansowania, ale m.in. doradztwa, poparcia w różnych przedsięwzięciach, promocji, kreowania wizerunku i atrakcyjności danego sektora oraz otwartości na podejmowanie rozmowy.

Wyniki badań potwierdzają bardzo istotną tezę, że rozwój klastrów w regionie łódzkim to czynnik podnoszący w efekcie konkurencyjność tego regionu w stosunku do innych regionów kraju. Rozwijające się struktury klastrowe generują szereg efektów rozwojowych dla regionu.

Metoda benchmarkingu klastrów wpisuje się w różnorodne metody ewaluacji struktur klastrowych. Jest wiedzą, której wymiar praktyczny przekłada się bezpośrednio na sposoby bieżącego i perspektywicznego zarządzania klastrami, jak również na takie kwestie jak: określenie pozycji konkurencyjnej danego klastra w stosunku do innych klastrów czy pozycji konkurencyjnej klastrów w regionie i w układach międzyregionalnych.

Z drugiej strony należy zauważyć, że wiedza ta ma walor ściśle utylitarny. Bowiem każde przeprowadzone badanie ewaluacyjne przyczynia się do lepszego rozumienia pewnych procesów i zjawisk, a w konsekwencji do lepszego planowania interwencji publicznych. Dostępna literatura poświęcona zagadnieniu klastrów praktycznie przemilcza rolę jaką spełnia, a raczej mogłaby spełniać ewaluacja. Oficjalne wspólnotowe dokumenty ograniczają się w swych zapisach do wskazania obowiązku ewaluowania polityk klastrowych, nie precyzując jednak sposobu, w jaki ma to być dokonywane. Nieliczne publikacje, które w jakikolwiek sposób poruszają omawianą problematykę, są bardzo symptomatycznym miernikiem tego, na jakim poziomie rozwoju znajduje się ewaluacja klastrów. Unijny obowiązek ewaluacji programów finansowanych ze wspólnotowych pieniędzy nie powinien być interpretowany zawężająco. Nie wystarczy bowiem samo przeprowadzenie ewaluacji. Konieczne jest korzystanie z jej wyników, patrzenie na ewaluację jak na istotny głos w dyskusji. W przeciwnym wypadku podważony zostanie całkowicie sens i istota badań ewaluacyjnych, które są użyteczne tylko wówczas, gdy wykorzystują je konkretne podmioty.

Znajomość metod badania klastrów to wiedza przydatna nie tylko dla badaczy tej problematyki. Ma ona znaczenie praktyczne również dla wszystkich aktorów klastra, czy też rozwijającej się inicjatywy klastrowej, a więc zarówno koordynatorów (animatorów), uczestników (sfera biznesu), jak

i władz publicznych różnego szczebla. Bez umiejętności właściwego pozycjonowania klastra, niemożliwe staje się chociażby budowanie dobrych strategii rozwoju. Celowość stosowania metody benchmarkingu w praktyce wynika z faktu, że stała się ona ważnym instrumentem doskonalenia funkcjonowania klastrów oraz podnoszenia ich efektywności.

BIBLIOGRAFIA

Benchmarking klastrów w Polsce – 2020. Raport z badania, PARP, Warszawa 2021.

Benchmarking klastrów w Polsce – 2022. Raport z badania, PARP, Warszawa 2023.

Bramham, J. : Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2004.

Brilman, J.: Nowoczesne metody i koncepcje zarządzania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

Brol, R.: Benchmarking w gospodarce lokalnej, [w:] Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 1083, 2005.

Camp, R.C.: Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices, ASQC Quality Press, Milwaukee 2005.

Grudzewski, W., Rudzińska, A., Sawicki, M.: Benchmarking w strategii rozwojowej firmy, czyli orientacja na najlepszych, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 2, 1998.

Karlöf, B., Östblom, S.: Benchmarking. Równaj do najlepszych, *Zarządzanie i Finanse*, 2005.

Kaźmierski, J.: Rozwój i zarządzanie strukturami klastrowymi w regionie, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

Matusiak, K. B. (red.), Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.

Porter, M. E.: Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001.

Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 2016.

Woźnicki J. (red.), Benchmarking w systemie szkolnictwa wyższego, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2008.

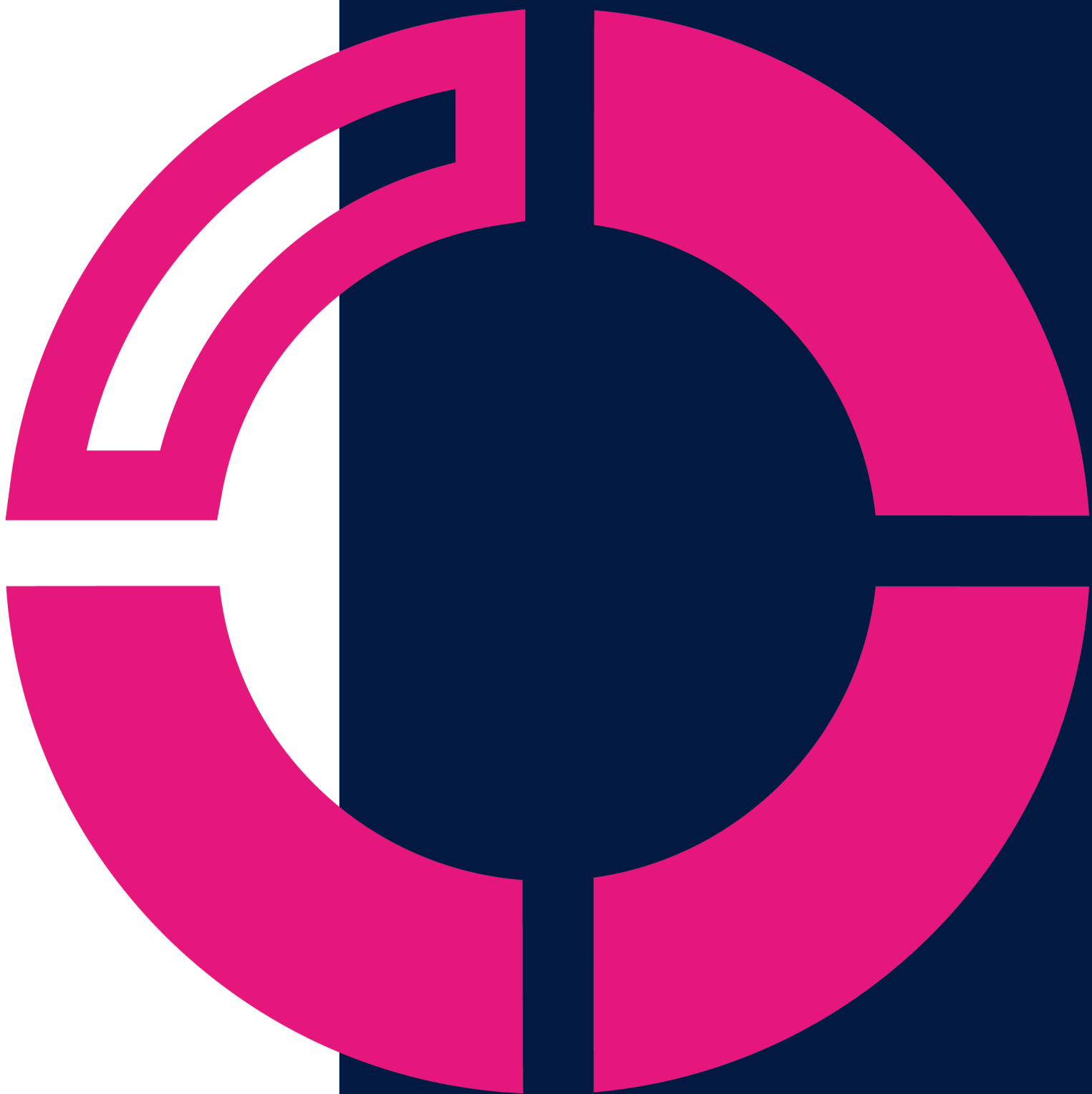
BENCHMARKING, AS A METHOD OF STUDYING CLUSTER DEVELOPMENT - THE EXAMPLE OF THE LODZ REGION

Summary:

The article presents the issue of the benchmarking method in relation to cluster development processes - in terms of the practical usefulness of this method. The empirical objectives focus on conducting a benchmarking analysis of cluster development in relation to the Lodz region. The analysis is comparative in relation to other regions of the country. The presented results are a brief synthesis of empirical research in the research area discussed by the author. Most of the conclusions can be applied to all regions of the country. Their addressees can be: cluster coordinators, entities operating in them, as well as public authorities creating cluster policy at the regional, local or national level.

Keywords:

benchmarking, clusters, cluster benchmarking, cluster success factors, comparative analysis



ISSN: 1429 - 7221
www.fir.zpsb.pl



**ZACHODNIOPOMORSKA
SZKOŁA BIZNESU**
AKADEMIA NAUK STOSOWANYCH