



**Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa  
w Koninie**

**WSPÓŁCZESNE WYZWANIA  
ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW  
I REGIONÓW**

pod redakcją

**Artura Zimnego**

Konin 2014

Tytuł  
Współczesne wyzwania rozwoju przedsiębiorstw i regionów

Autorzy  
Zdzisław Cichy, Cezary Gradowicz, Waldemar Gulczyński, Marek Jagielski,  
Tomasz Lewandowski, Władysława Łuczka, Agnieszka Michalak,  
Robert Rogaczewski, Dariusz Stronka, Andrzej Suwalski, Agnieszka Szymankowska,  
Krzysztof Waliszewski, Karina Zawieja-Żurowska, Szymon Zimniewicz, Artur Zimny

Recenzja naukowa  
dr hab. Piotr Szczypa

Rada Wydawnicza  
prof. zw. dr hab. Mirosław Pawlak – przewodniczący,  
dr Joanna Chojnacka-Gärtner, prof. nadzw. dr hab. Edward Pająk,  
prof. nadzw. dr hab. Marek Stuczyński, prof. dr hab. Marian Walczak,  
prof. nadzw. dr hab. Ewa Waniek-Klimczak, dr Artur Zimny,  
mgr inż. Ewa Kapyszewska – sekretarz

Redakcja i korekta  
Maria Sierakowska

Projekt okładki  
Agnieszka Jankowska

Skład i łamanie  
Piotr Bajak

Druk i oprawa  
OSDW Azymut sp. z o.o.

ISBN 978-83-88335-99-0

© Copyright by Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie



Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Koninie  
ul. kard. S. Wyszyńskiego 3C, 62-510 Konin  
tel. 63 249 72 08 (09)  
e-mail: wydawnictwo@konin.edu.pl

# Spis treści

<b>Wstęp</b>	5
--------------	---

## **CZĘŚĆ I.**

### **ROLA INNOWACJI W ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW I REGIONÓW**

Marek Jagielski – <i>Zarządzanie innowacjami w działalności usługowej. Wybrane uwarunkowania</i>	9
Tomasz Lewandowski – <i>Innowacyjność jako podstawowe źródło kształtowania przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce</i>	21
Władysława Łuczka – <i>Bariery, korzyści i koszty wdrożenia Europejskiego Systemu Ekozarządzania i Audytu w niemieckich browarach</i>	33
Agnieszka Michalak – <i>Planowanie w zarządzaniu środowiskowym w ujęciu praktycznym</i>	47
Andrzej Suwalski – <i>Racjonalność gospodarcza w polskiej myśli ekonomicznej</i>	61
Agnieszka Szymankowska – <i>Założenia koncepcji marketingu personalnego w świetle procesu zarządzania zasobami ludzkimi</i>	73
Szymon Zimniewicz – <i>Konkurencyjność przedsiębiorstw – kierunki i przyczyny zmian</i>	89

## **CZĘŚĆ II.**

### **ZNACZENIE FINANSÓW W ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW I REGIONÓW**

Zdzisław Cichy – <i>Rachunkowość zarządcza źródłem poprawy efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw</i>	103
Dariusz Stronka – <i>Charakterystyka i ocena dochodowej metody DCF wyceny przedsiębiorstw</i>	115
Krzysztof Waliszewski – <i>Instytucje parabankowe w Polsce – analiza SWOT ich działalności</i>	133
Karina Zawieja-Żurowska – <i>Pension system reform in Poland and financial security of its beneficiaries</i>	149

## **CZĘŚĆ III.**

### **ISTOTA LOGISTYKI W ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW I REGIONÓW**

Cezary Gradowicz – <i>Logistyka kluczowym czynnikiem rozwoju współczesnych przedsiębiorstw</i>	165
--	-----

Waldemar Gulczyński – <i>Ekonomiczno-społeczne, przestrzenne i logistyczne aspekty likwidacji placówek szkolnych na obszarach wiejskich</i>	177
Robert Rogaczewski – <i>Kluczowe determinanty umiędzynarodowienia logistyki</i>	191
Artur Zimny – <i>Diagnoza i prognoza rozwoju sektora logistycznego i magazynowego w Europie Środkowo-Wschodniej</i>	209

## WSTĘP

Tendencje zachodzące obecnie w sferze społeczno-gospodarczej sprawiają, że przyszłość przedsiębiorstw i regionów jawi się jako niestabilny układ szans i zagrożeń. Dynamiczne zmiany sytuacji rynkowej wymuszają ciągłą modyfikację strategii zarządzania, a tym samym umiejętność wykorzystywania pojawiających się szans rozwojowych. Głównym motorem działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa i regiony funkcjonujące w przestrzeni społeczno-gospodarczej jest niewątpliwie chęć osiągnięcia sukcesu. Mimo że sukces jest pojęciem wielowymiarowym i kompleksowym, to jednak w obliczu dużej nieprzewidywalności i wysokiego poziomu ryzyka za sukces należy uznać zdobycie i utrzymanie przez przedsiębiorstwa i regiony przewagi konkurencyjnej.

Monografia stanowi próbę zainicjowania dyskusji o wyzwaniach rozwojowych małych i średnich przedsiębiorstw oraz regionów, a także wskazania obszarów wiedzy, które można i należy wykorzystać w celu budowania przewagi konkurencyjnej. Wchodzące w skład monografii opracowania wielu autorów – osób reprezentujących różne dyscypliny naukowe mieszczące się w dziedzinie nauk ekonomicznych – zmierzają do wymiany doświadczeń oraz upowszechniania wyników badań i analiz prowadzonych zarówno przez nauczycieli akademickich Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Koninie, jak i nauczycieli z innych ośrodków akademickich, a także spostrzeżeń i wniosków przedstawicieli praktyki gospodarczej.

Ze względu na przyjęte płaszczyzny dyskusji opracowanie zostało podzielone na trzy części. W pierwszej zawarto siedem artykułów, których tematyka oscyluje wokół fundamentalnej roli innowacji w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów. Wdrażanie systemu ek zarządzenia, zarządzania środowiskowego i koncepcji marketingu personalnego to tylko niektóre z kwestii poruszonych w tej części monografii. Część druga obejmuje cztery artykuły, których autorzy podkreślają znaczenie finansowych aspektów rozwoju podmiotów

gospodarujących. Należy podkreślić, że aspekty te zostały zaprezentowane zarówno w ujęciu mikroekonomicznym (znaczenie rachunkowości i wyceny przedsiębiorstw), jak i makroekonomicznym (funkcjonowanie systemu emerytalnego i instytucji parabankowych). Trzecia część monografii, w której znalazły się cztery artykuły, została poświęcona istocie logistyki. Autorzy z jednej strony zwrócili uwagę na kwestie logistyczne w kontekście krajowym, z drugiej natomiast w kontekście międzynarodowym, podkreślając tym samym rolę logistyki jako kluczowego czynnika rozwoju współczesnych przedsiębiorstw i regionów.

Niniejsza monografia powstała dzięki zaangażowaniu osób, które przyjęły zaproszenie do naukowej dyskusji na temat aktualnych problemów rozwoju przedsiębiorstw i regionów oraz sposobów ich przewyższania. Mam nadzieję, że treści ujęte w opracowaniu spełnią oczekiwania czytelników, a przede wszystkim zostaną wykorzystane w praktyce gospodarczej oraz znajdą uznanie studentów kierunków ekonomicznych. Jednocześnie mając świadomość, że artykuły przedstawione w monografii prezentują tylko niektóre wyzwania rozwoju przedsiębiorstw i regionów, zapraszam wszystkich, którym bliska jest poruszana problematyka do włączenia się w nurt dyskusji naukowej. Zaangażowanie kolejnych zainteresowanych z pewnością przyczyni się do poszerzenia spektrum analizowanych zjawisk i procesów społeczno-gospodarczych, a w konsekwencji do stworzenia nowej wartości naukowej.

Artur Zimny

# Część I.

**ROLA INNOWACJI W ROZWOJU  
PRZEDSIĘBIORSTW I REGIONÓW**





**Marek Jagielski**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie<sup>1</sup>

## **ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI W DZIAŁALNOŚCI USŁUGOWEJ. WYBRANE UWARUNKOWANIA**

### **MANAGEMENT OF INNOVATION IN SERVICE ACTIVITY. SELECTED DETERMINANTS**

#### **Streszczenie**

Działalność usługowa różni się od działalności produkcyjnej. Dla innowacji w usługach ogólna teoria zarządzania innowacjami jest niewystarczająca. Innowacje w usługach posiadają swoiste cechy, więc wymagają podejścia systemowego i procesowego. Ważne znaczenie w zarządzaniu innowacjami posiadają czynniki funkcjonalne.

**Słowa kluczowe:** usługi, innowacje, zarządzanie, warunki

#### **Summary**

The service activity differs from the productive activity. General theory of innovations is partly useless to service activities. Innovations in services have specific characteristics. For innovations in services general theory of innovation management is insufficient. Innovation in services require systemic and procedural approach. Important in the management of innovations have functional Factory.

**Key words:** services, innovations, management, conditions

---

<sup>1</sup> Autor jest pracownikiem Katedry Zarządzania i Logistyki na Wydziale Społeczno-Humanistycznym, e-mail: m.jagielski@gazeta.pl.

## Wprowadzenie

Usługi jako rodzaj działalności gospodarczej pojawiły się stosunkowo niedawno. Takie stwierdzenie wynika z historycznej wiedzy na temat form gospodarczej aktywności człowieka, rozwijających się pierwotnie w ramach rolnictwa i rzemiosła, a później w innych – także usługowych – wyodrębnionych dziedzinach gospodarowania. Sektor usług jest więc pojęciem znanym w teorii i praktyce gospodarowania od niecałych stu lat. Ostatnio jednak – można odnieść takie wrażenie – pojęcie to jest rzadziej lub wręcz rzadko używane, jakby istota działalności go tworzącej upodobniła się do działalności rolniczej i przemysłowej. Tymczasem usługi – choć są oczywiście typową działalnością gospodarczą – charakteryzują się swoistymi cechami, które uzasadniają ich traktowanie jako odrębnej części gospodarki. Charakterystyczne właściwości usług mają więc istotne znaczenie dla analizy różnych zjawisk ekonomicznych, które zachodzą na ich płaszczyźnie. Można przypuszczać, że osobliwości działalności usługowej mogą też oddziaływać na przebieg i rezultaty zjawiska innowacji. W tym kontekście warto zastanowić się, pamiętając o ogólnych przesłankach innowacji, jakie są ich uwarunkowania w odniesieniu do sektora usług jako rodzaju działalności gospodarczej.

### 1. Istota innowacji w działalności usługowej

Termin innowacja pojawił się w teorii ekonomii na początku XX wieku. Jako pierwszy użył go Joseph Schumpeter. W jego definicji innowacje były traktowane jako nowa kombinacja czynników produkcji, umożliwiająca wprowadzenie nowych produktów i technologii, wejście na nowy rynek, pozyskanie nowego źródła surowców, wprowadzenia nowej jakościowo organizacji, co przyczyniało się do rozwoju gospodarczego<sup>2</sup>. To określenie innowacji stało się pierwowzorem, stanowiąc punkt wyjścia dla wielu innych badaczy usiłujących na swój sposób odnaleźć istotę innowacji. Pojęcie innowacji jest zatem obecnie definiowane na wiele sposobów – nie ma jednej uniwersalnej i powszechnie akceptowanej formuły innowacji.

Autorami definicji innowacji, zamieszczonych w ich pracach, są m.in. tacy znani autorzy, jak Ricky W. Griffin<sup>3</sup>, Philip Kotler<sup>4</sup>, Peter Drucker<sup>5</sup>. Za próbę międzynarodowego ujednoczenia hasłowego podejścia do innowacji można uznać określenie oznaczające wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu lub

---

<sup>2</sup> J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 102–104.

<sup>3</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005.

<sup>4</sup> P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.

<sup>5</sup> P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.

procesu, nowej metody marketingowej lub organizacyjnej w praktyce gospodarczej, nowej organizacji miejsca pracy lub stosunków z otoczeniem<sup>6</sup>.

Znane definicje innowacji, mając pewną wspólną przesłankę (występowanie zmiany, nowości, modyfikacji), akcentują jednak różne aspekty tego pojęcia i powodują w ten sposób swoisty „bałagan” pojęciowy. Zgodzić się należy więc z przekonaniem, że ujednoczenie definicji innowacji jest nadal problemem otwartym – jego brak utrudnia bowiem porozumiewanie się na płaszczyźnie teoretycznej, a w konsekwencji sprawne zarządzanie innowacjami<sup>7</sup>.

Niedostatki w naukowym opracowaniu problematyki innowacji szczególnie widoczne są z punktu widzenia działalności usługowej. Na tym obszarze notuje się ogromne praktyczne zainteresowanie innowacjami – sprostanie wyzwaniom teraźniejszości, a tym bardziej przyszłości, wymaga działań twórczych i nowatorskich; za sprawą innowacji między usługodawcami zachodzi nieustanna gra o konsumenta. W miarę pogłębiania procesu serwicyzacji, zjawiska te ulegają rozszerzeniu. Z tego powodu problem innowacji w sektorze usług nie tylko nie będzie mała, lecz nabierał na znaczeniu. Tymczasem teoretyczne zaplecze zarządzania innowacjami – w odniesieniu do działalności usługowej – nie sprzyja temu procesowi. Wynika to z kilku powodów.

Po pierwsze, rodowód innowacji jest bardziej produkcyjny niż usługowy. Można założyć, że przynajmniej początkowo eksponowano w innowacjach ich techniczną stronę, odnosząc je raczej do działalności wytwórczej dóbr rzeczowych niż do usługowej. Ekonomiczna teoria innowacji ma więc wyraźnie techniczno-produkcyjny rodowód, który wynika z początkowego odnoszenia jej do postępu technicznego związanego z działalnością przemysłową.

Po drugie, w definicjach dopuszcza się ogromną rozpiętość w identyfikacji zmian gospodarczych jako innowacji. Uważa się za nie zarówno zmiany liniowe, jak i skokowe, bezwzględne i względne, oryginalne i naśladowcze. W świetle tych i innych jeszcze poglądów na istotę innowacji, pojawiają się różne wątpliwości co do interpretacji wprowadzanych zmian gospodarczych. Przykładowo, na ogół brakuje kryteriów określenia przedsięwzięcia jako nowości, nie identyfikuje się obszaru gospodarczego jako punktu odniesienia innowacji, nie określa się nowatorstwa z punktu widzenia charakteru działań (strategiczne, taktyczne).

Po trzecie, działalność usługowa charakteryzuje się swoistymi właściwościami, wynikającymi chociażby z dwóch następujących okoliczności<sup>8</sup>:

---

<sup>6</sup> *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, wydanie polskie MNiSW, Warszawa 2008, s. 48.

<sup>7</sup> J. Baruk, *Innowacje jako czynnik sukcesu organizacji*, referat na konferencję naukową „Sukces organizacji – przejawy i uwarunkowania”, 12–14 września 2013, Instytut Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, s. 8–9.

<sup>8</sup> Zob. szerzej: M. Jagielski, *Sektor usług jako obszar zmian innowacyjnych*, w: *Prace Instytutu Ekonomicznego*, red. A. Sobczak, PWSZ, Konin 2009.

- jako dobro ekonomiczne usługi są czynnościami, a nie produktami rzeczowymi, z wszelkimi konsekwencjami tego faktu,
- usługi w znacznej mierze są świadczone na zasadach pozarynkowych – duża ich część funkcjonuje w roli dóbr publicznych.

Wymienione (i inne jeszcze) okoliczności wzmacniają sygnalizowane wyżej wątpliwości co do przydatności ogólnej teorii innowacji dla celów zarządzania nimi w usługach. Jeżeli przyjąć, że zasadne są zastrzeżenia dotyczące prawidłowości rozumienia innowacji w usługach, to trudno w tej sytuacji spodziewać się pozytywnych konsekwencji procesów innowacyjnych.

Wobec tego można spojrzeć na innowacje w usługach w kontekście serwicyzacji gospodarki i postępu w działalności usługowej, przeciwstawiając się definicjom odnoszonym w domyśle do działalności wytwórczej dóbr rzeczowych i eksponującym niekiedy techniczną stronę zagadnienia. Bardziej adekwatne wydaje się „humanistyczne” ujęcie innowacji, które rozpatruje je w kategoriach ekonomicznych i społecznych.

Wobec tego istotą innowacji w usługach jest przygotowanie i dokonywanie nowatorskich i postępowych zmian w działalności gospodarczej przedsiębiorstw usługowych wprowadzanych przede wszystkim z myślą o konsumentach. Rozwijając to stwierdzenie, można wskazać na kilka jego aspektów:

- innowacje mają sens o tyle, o ile służą konsumentom – oni bowiem w ostatecznym rachunku rozstrzygają o sukcesie lub porażce podejmowanych przedsięwzięć,
- innowacje należy kojarzyć z przedsiębiorczością – innowacyjność i przedsiębiorczość to sposoby zachowania wzajemnie się przenikające i warunkujące; siła tego związku jest tak duża, że zacierają się różnice między tymi dwoma pojęciami i sposobami działania,
- innowacje (w sensie rzeczowym) dokonują się na szczeblu przedsiębiorstw, a więc kategoria ta ma wymiar mikroekonomiczny i pragmatyczny,
- innowacje są utożsamiane z przeobrażeniami odnoszonymi do wszystkich sfer działalności przedsiębiorstw usługowych – bieżącej i rozwojowej, produkcyjnej i handlowej, technicznej i organizacyjnej itp.,
- w charakterze punktu odniesienia oceny poziomu nowatorstwa podejmowanych zmian w usługach niekoniecznie trzeba stosować skalę rynku globalnego; w wielu przypadkach wystarczy skala rynku lokalnego.

## **2. Uwarunkowania zarządzania innowacjami w usługach**

Zarządzanie innowacjami w usługach jest zjawiskiem, które podlega wielu uwarunkowaniom. Wśród nich występują ogólne przesłanki innowacji, jak również obiektywnie istniejące uwarunkowania, wynikające z niektórych cech działalności usługowej, a niedostrzeganych przez ogólną teorię ekonomiczną innowacji.

Rozpatrując działalność usługową jako dziedzinę realnych procesów gospodarczych, za wyznaczniki innowacji należy uznać realne, występujące w danej gospodarce warunki, określające emisję impulsów innowacyjnych, chłonność innowacyjną podmiotów usługowych i podaź innowacji. Impulsy innowacyjne inspirują podjęcie innowacji. Jako przyczyny i warunki pojawienia się innowacji są przedstawiane przez popytową i podażową teorię innowacji.

Istotą teorii podażowej jest akcentowanie roli nauki, która stanowi autonomiczną siłę, podejmującą badania naukowe i oferującą dzięki nim nowatorskie rozwiązania, które mogą być podstawą innowacji. W wielu przypadkach są to innowacje pionierskie, bezwzględne.

W myśl popytowej teorii innowacji ich powstanie jest odpowiedzią na ujawnione, lub czasami wymuszone, konkretne zapotrzebowanie społeczne. Występują więc nowe potrzeby, których zaspokojenie jest możliwe dzięki innowacjom. Z reguły mają charakter wtórny, względny.

Chłonność innowacyjna podmiotów usługowych jest rozumiana jako zapotrzebowanie usługodawców na nowe rozwiązania, pojawiające się jako odpowiedź na zaistniałe impulsy innowacyjne. O poziomie chłonności innowacyjnej decydują dwa składniki: skłonność i zdolność podmiotów usługowych do innowacji. Podaż innowacji oznacza generowanie i dostępność nowych rozwiązań dla działalności usługowej, co umożliwia zaspokojenie zapotrzebowania na innowacje ze strony usługodawców. Dostępne rozwiązania innowacyjne mają źródła wewnętrzne i zewnętrzne<sup>9</sup>.

Impulsy innowacyjne, chłonność innowacyjna podmiotów usługowych i podaź innowacji zależą od wielu czynników. Zalicza się do nich rzeczowo-ilościowe zjawiska i procesy o charakterze ogólnoeconomicznym, popytowym, podażowym itp. Obok nich za determinanty innowacyjności trzeba uważać również rozwiązania, które składają się na sposób funkcjonowania danej gospodarki, a w tym sektora usług. Przedstawić je można w podziale na ustrojowe, systemowe i regulacyjne.

Determinanty ustrojowe określają ogólne zasady gospodarowania, które wynikają z typu ustroju gospodarczego. Choć nie dotyczą bezpośrednio ani innowacji, ani działalności usługowej, to jednak kształtują ogólny klimat innowacyjny i optykę innowacyjności w danej gospodarce.

Druga grupa czynników o charakterze systemowym odnosi się wprost do innowacji w sektorze usług. Funkcjonujące rozwiązania systemowe, porządkując życie gospodarcze, stanowią między innymi tzw. reguły gry. Oznacza to, że na tej płaszczyźnie następuje konstrukcja zasad rozwiązywania kwestii innowacyjnej w sektorze usług. Szczególnie determinanty systemowe rozstrzygają zarówno o ekonomicznych i organizacyjnych przesłankach podejścia do sektora usług jako obszaru innowacji, jak również przesądzają o założeniach modelu kształtowania innowacji w usługach.

---

<sup>9</sup> J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 111.

W ostatniej, trzeciej, grupie znajdują się czynniki regulacyjne. Zalicza się do nich te rozwiązania, na podstawie których kształtuje się postępowanie podmiotów usługowych. Szczególną funkcją czynników regulacyjnych jest kształtowanie zachowań innowacyjnych przedsiębiorstw przez określanie popytu innowacyjnego oraz kształtowania możliwości jego zaspokojenia.

### 3. Istota zarządzania innowacjami w usługach

Z przedstawionych powyżej uwag na temat istoty innowacji w usługach i ich uwarunkowań wynika, że ta kwestia jest złożonym problemem. Stąd sposób działania podmiotów usługowych, zasadzający się na innowacjach (podejmowaniu decyzji innowacyjnych i ich wdrażaniu), jest obszarem działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, wymagającym szczególnego podejścia ze strony zarządzania.

Zarządzanie innowacjami w usługach należy wstępnie rozpatrywać na tle ogólnej teorii zarządzania. Wśród wielu jej definicji powszechnie znana jest ta, która pokazuje zarządzanie jako celowe podejmowanie przez odpowiednie osoby decyzji i działań, które prowadzą – dzięki wykorzystaniu posiadanych zasobów – do osiągnięcia założonych celów w sposób efektywny. Takie rozumienie zarządzania pozwala wyróżnić w jego ramach trzy aspekty: funkcje zarządzania, szczeble zarządzania i obszary zarządzania. Biorąc pod uwagę ten ostatni, można zidentyfikować – obok innych obszarów działalności gospodarczej – również zarządzanie innowacjami jako procesem zachodzącym tak w makro-, jak i mikro-skali gospodarowania. Gdyby teraz ten obszar gospodarowania połączyć z funkcjami zarządzania, to powstanie taka oto definicja zarządzania innowacjami: *W ogólnym znaczeniu zarządzanie działalnością innowacyjną można traktować jako zbiór uporządkowanych działań, takich jak: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie*<sup>10</sup>.

Inne spojrzenie na zarządzanie innowacjami prezentuje opinia, wedle której ma ono charakter procesowy, oparty na klasycznych modelach uwzględniających następujące fazy: planowania oraz analizy makro- i mikrootoczenia, identyfikacji i wyboru projektów innowacyjnych; zapewnienia zasobów do ich realizacji; wdrożenia i dyfuzji zaproponowanych rozwiązań oraz kontroli i dalszych planów innowacyjnych<sup>11</sup>.

Odnosząc powyższe stwierdzenia do usług, szczególnie do zarządzania innowacjami w usługach, można wyrazić pogląd, że ogólna teoria zarządzania nie dostarcza usługom wystarczającego wsparcia, które umożliwi wypracowanie własnej teorii zarządzania. Jak wiadomo, proces wytwarzania usług (proces usługowy) różni się od procesu produkcji. Dlatego w usługach nie można zastosować

---

<sup>10</sup> J. Baruk, *Innowacje jako czynnik sukcesu organizacji*, s. 11

<sup>11</sup> M. Matejun, A. Więckowska, *Zakres i uwarunkowania zarządzania innowacjami w mikro i małych przedsiębiorstwach regionu łódzkiego*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 1, s. 77–78.

metod (zasad itd.) charakterystycznych dla działalności produkcyjnej, w której możliwe jest wydzielenie poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa – marketingowych, finansowych, produkcyjnych, zaopatrzeniowych, sprzedażowych, kadrowych. Zarządzanie usługami nie powinno więc być traktowane jako zarządzanie odrębnymi funkcjami przedsiębiorstwa, lecz wymaga uwzględnienia ich jednoczesnego wpływu na tworzenie korzyści dla konsumentów usług. Konsekwencją tego powinno być ujęcie istoty zarządzania innowacjami w usługach nie tylko w sposób ogólny, lecz również taki, który wynika z charakterystyki działalności usługowej i realizowanych w nich innowacji.

Mówiąc o wsparciu dla innowacji w usługach ze strony ogólnej teorii innowacji, warto wspomnieć o konieczności traktowania innowacji systemowo. Oznacza to spojrzenie na innowacje całościowo – w kontekście potrzeb organizacji i jej klientów<sup>12</sup>. Wyrazem takiego spojrzenia jest na przykład piramida innowacji<sup>13</sup>. Zgodnie z tą koncepcją przedsiębiorstwo musi dysponować na wstępie strategią innowacji, określającą cele i sposoby ich realizacji w zakresie innowacji. Warunkiem realizacji strategii są elastyczne struktury organizacyjne przedsiębiorstwa, umożliwiające rozwój wewnętrznych i zewnętrznych sieci współpracy, jak również jego proinnowacyjna kultura. Trzecim poziomem tej piramidy jest zarządzanie cyklem innowacji, na co składają się procesy zarządzania innowacyjnymi pomysłami, rozwój przedsięwzięcia innowacyjnego, wdrożenie i udoskonalenie innowacyjnego przedsięwzięcia.

W zarządzaniu innowacjami w usługach mogą też znaleźć zastosowanie dwie ogólne techniki zarządzania: *benchmarking* oraz *lean management*. *Benchmarking* jako instrument doskonalenia zarządzania i wdrażania przedsięwzięć rozwojowych, polegający na naśladowaniu najlepszych – poprzez wprowadzanie postępowych zmian, jest stosowany w wielu obszarach życia gospodarczego, również w branżach sektora usługowego, np. ochronie zdrowia, bankowości, administracji<sup>14</sup>. Metoda *lean management* jako technika organizacyjna stanowi pomoc na każdym etapie rozwoju przedsiębiorstwa, a szczególnie służy do wspomagania procesu innowacji<sup>15</sup>. W obszarze usług mogą znaleźć zastosowanie takie techniki *lean management*, jak *kazein* oraz 5S.

---

<sup>12</sup> Por. J. Baruk, *Model racjonalnego przebiegu procesu innowacyjnego opartego na wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 5, s. 15.

<sup>13</sup> *Information on IMP<sup>3</sup>rove for Innovation Management Professional*, [http://www.europafacile.net/Formulari/CIP/Imprese/2009/ENT\\_CIP\\_09\\_C-N01S003/IMP%C2%B3rove\\_Information.pdf](http://www.europafacile.net/Formulari/CIP/Imprese/2009/ENT_CIP_09_C-N01S003/IMP%C2%B3rove_Information.pdf). dostęp 20.05.2014

<sup>14</sup> A. Węgrzyn, *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kluczbork – Wrocław 2000, s. 75.

<sup>15</sup> J. M. Janiszewski, K. Siemieniuk, *Lean Management jako koncepcja wspomagająca zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace WNEiZ Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 30, Szczecin 2012, s. 59.

Obok spojrzenia na innowacje w usługach z punktu widzenia ogólnej teorii zarządzania, można sformułować kilka refleksji bardziej szczegółowych, nawiązujących do cech innowacji usługowych. Oto kilka wybranych kwestii, które w sposób szczególny rzutują na zarządzanie innowacjami w usługach.

Postęp w usługach – jako skumulowany efekt zmian jakościowych – zależy w znacznej mierze od przeprowadzonych w niej innowacji. Podkreślanie na tym tle, że innowacje są w usługach możliwe i bardzo potrzebne, jest truizmem. Warto jednak zauważyć, że oczywistość tego twierdzenia wtedy tylko jest pełna, gdy innowacje rozumie się jako termin bardzo pojemny, odnoszący się do rzeczywistości społeczno-ekonomicznej, a nie jest postrzegany – jak to często bywa pod wpływem produkcji przemysłowej – jedynie w kategoriach technicznych. Jednocześnie należy przyjąć, że innowacyjność, rozumiana zwłaszcza jako przejaw i przesłanka przedsiębiorczości, jest sposobem działania dostępnym i pożądanym w odniesieniu do wszystkich rodzajów działalności usługowej. Chodzi tu szczególnie o te dziedziny usług, które mają nierynkowy, publiczny charakter. Nie istnieją więc w istocie żadne przeszkody, które uzasadniają ograniczenie innowacyjności w sektorze usług do niektórych tylko jej dziedzin.

Działalność usługowa charakteryzuje się pewnymi przymiotami, które wpływają na innowacyjność w sektorze usług. Zaliczyć należy do nich m.in. technologiczne właściwości działalności usługowej, a zwłaszcza ogromną rolę, jaką odrywa kapitał ludzki. Personel usługowy stanowi w wielu przypadkach decydujące ogniwo w procesie świadczenia usług, przy czym niekiedy to ogniwo jest obecnie widoczne na pierwszy rzut oka – znaczenie czynnika ludzkiego tłumaczy się coraz częściej jego rolą nie w fazie bezpośredniej obsługi klienta, lecz na płaszczyźnie przygotowania warunków do świadczenia usługi. Wiąże się to zapewne z tym, że w sektorze usług, w różnych proporcjach, występuje zarówno działalność produkcyjna, jak i handlowa. Ponadto za ważną cechę należy uznać proces substytucji pracy żywej przez pracę uprzedmiotowioną. Mimo tego wzrost wyposażenia działalności usługowej w bazę materialno-techniczną wymaga zwiększonego zastosowania – nie tylko ilościowego, ale głównie jakościowego – czynnika pracy żywej.

Działalność usługowa, tworząc odrębny sektor, jest jednak powiązana z działalnością przemysłową. Ta relacja jest dwustronna, ale z punktu widzenia innowacji w usługach należy widzieć przede wszystkim oparcie rozwoju sektora usług na wzroście produkcji dóbr rzeczowych. Stąd możliwości innowacyjne sektora usług w wymiarze materialnym są uzależnione od działalności przemysłowej, która jest źródłem szeroko pojmowanego zaopatrzenia materialno-technicznego usług.

Biorąc pod uwagę strukturę działalności usługowej, należy zauważyć występujące w niej zawsze, choć w zróżnicowanym zakresie, usługi publiczne. Ta



okoliczność ma zdecydowany wpływ na innowacje, zwłaszcza w zakresie kształtowania się impulsów innowacji i chłonności innowacyjnej podmiotów usługowych sektora publicznego.

Dalej trzeba zauważyć, że pozytywne skutki innowacji w usługach – w porównaniu z dziedzinami wytwórczymi – bywają mniej spektakularne, w mniejszym stopniu uchwytne i policzalne. Postęp innowacyjny w usługach odbywa się z reguły bardziej w sposób liniowy niż skokowy. Jednocześnie korzyści z innowacji w usługach charakteryzują się dużym rozproszeniem, znacznie wykraczającym poza skalę obszaru, na którym zostały zrealizowane. Ponadto efekty innowacji w usługach powinny ugruntowywać funkcje usług, które decydują o ich istocie. Z tego punktu widzenia rezultaty działalności usługowej powinny odzwierciedlać się w podnoszeniu użyteczności usług. Na istotę tej kategorii składa się wiele elementów, szczególnie jakość usług, warunki świadczenia i konsumpcji usług, ich dostępność. W związku z tym efekty innowacji powinny przejawiać w zakresie trwałości i funkcjonalności wykonanej usługi, kultury i sprawności obsługi, terminowości wykonania usługi, kompleksowości oferty usługowej, dyspozycyjności usługodawcy, materialnych warunków konsumpcji usług, położenia jednostki usługowej itp. Mając na uwadze zarządzanie innowacjami w zakresie ich efektów, warto podkreślić, że wprowadzając innowacje w usługach, nie możemy doprowadzić do całkowitego odpersonifikowania procesów usługowych lub wręcz zatracenia ich funkcji humanizującej. Ilustracją tego problemu jest, na przykład, rozwój bankowości internetowej, ograniczającej kontakty klienta do kontaktu z komputerem lub bankomatem. Problem ten widoczny jest w usługach zaspokajających potrzeby wyższe, na przykład samorealizacji, w których trudno wyobrazić sobie daleko idącą rezygnację z osobistego kontaktu usługobiorcy z usługodawcą, co jest przecież istotą tych usług.

Innowacje w sektorze usług w okresie długim są wyznaczone przede wszystkim przez kształtowanie się realnych wielkości ekonomicznych, takich jak poziom i struktura dochodu narodowego (produktu społecznego), poziom wydajności pracy w sektorze produkcji, model konsumpcji. Cechą tego ujęcia sprawczych czynników innowacji jest ich całkowita niezależność od determinant funkcjonalnych, w wyniku czego postęp i innowacyjność w usługach są traktowane jako procesy nieuchronne, zachodzące w sposób naturalny, jakby samistnie. Jeżeli wziąć pod uwagę okres krótszy, sytuacja się zmienia. Istotnego znaczenia nabierają determinanty funkcjonalne. Bowiem to one decydują o tym, jakie są realne osiągnięcia ekonomiczne. Nieprawidłowe rozwiązania funkcjonalne mogą całkowicie zneutralizować znaczenie dysponowanych zasobów, korzystne zaś – zawiązką zrekompensować niedostatki potencjału. Czynniki funkcjonalne – rozumiane jako zarządzanie – stają się dla innowatorów najbardziej znaczące, ponieważ dotyczą ich bezpośrednio. One też w ostatecznym rachunku przesądzają o poziomie aktywności podmiotów usługowych, gdyż są rzeczywistymi czynnikami sprawczymi zachowań innowacyjnych.

## Zakończenie

Nie ma takiego modelu gospodarki rynkowej, w którym wszystko, co dotyczy innowacyjności dzieje się w sposób samoczynny i samoistny. Warto zauważyć, że innowacje nie muszą i nie mogą być realizowane w każdej jej dziedzinie i w każdym czasie, zawsze na tym samym poziomie. Widoczne jest to szczególnie właśnie w sektorze usług, obejmującym również rodzaje działalności, w których występuje obiektywna dysproporcja między potrzebą ich innowacyjnego rozwoju a możliwościami realizacyjnymi. Ponadto w pewnych sprzyjających okolicznościach przedsiębiorstwa usługowe mogą efektywnie gospodarować (przynajmniej przez pewien czas), nie przejawiając charakteru przedsiębiorczego, a tym samym wykazując zerowy lub znikomy poziom aktywności innowacyjnej. Nawet gdy istnieją warunki do funkcjonowania mechanizmu ssania innowacji, nie wszystkie podmioty usługowe są nim objęte w równym stopniu. Dlatego można mówić o innowacyjności w sektorze usług jako przedmiocie celowego oddziaływania. Skoro bowiem czynniki funkcjonalne działają w sposób niewystarczający lub nieprawidłowy, to istnieje potrzeba ich korekty. W sektorze usług za stałe i stosunkowo szerokie zjawisko należy więc uznać występowanie – obok swoistego automatyzmu innowacyjnego – programowego kształtowania przez państwo w sposób bezpośredni i pośredni uwarunkowań, które sprzyjają podejmowaniu innowacji. Konieczne jest również umiejętne działanie na szczeblu mikroekonomicznym, które wykorzystuje w systemowy sposób zarządzania innowacjami usługowymi i obejmuje takie czynności, jak określenie strategii działalności inwestycyjnej, wybór struktury organizacyjnej nastawionej proinnowacyjnie, kształtowanie cyklu życia innowacji, oddziaływanie na dobór i wykorzystanie niezbędnych zasobów. To zarządzanie trzeba jednocześnie osadzić w realiach działalności usługowej, pamiętając o jej istocie i zaspokajanych przez nią potrzebach.

## Bibliografia

- Baruk J., *Innowacje jako czynnik sukcesu organizacji*, referat na konferencję naukową „Sukces organizacji – przejawy i uwarunkowania, Instytut Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 12–14 września 2013.
- Baruk J., *Model racjonalnego przebiegu procesu innowacyjnego opartego na wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 5.
- Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
- Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005.
- Information on IMP<sup>3</sup>rove for Innovation Management Professional*, [http://www.europafacile.net/Formulari/CIP/Imprese/2009/ENT\\_CIP\\_09\\_C-N01S003/IMP%C2%B3rove\\_Information.pdf](http://www.europafacile.net/Formulari/CIP/Imprese/2009/ENT_CIP_09_C-N01S003/IMP%C2%B3rove_Information.pdf) <dostęp 20.05.2014>.

- Jagielski M., *Sektor usług jako obszar zmian innowacyjnych*, w: *Prace Instytutu Ekonomicznego*, red. A. Sobczak, PWSZ, Konin 2009.
- Janiszewski J. M., Siemieniuk K., *Lean management jako koncepcja wspomagająca zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, „*Studia i Prace WNEiZ Uniwersytetu Szczecińskiego*”, nr 30, Szczecin 2012.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- Matejun M., Więckowska A., *Zakres i uwarunkowania zarządzania innowacjami w mikro i małych przedsiębiorstwach regionu łódzkiego*, „*Współczesne Zarządzanie*” 2012, nr 1.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, wydanie polskie – MNiSW, Warszawa 2008.
- Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- Węgrzyn A., *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kluczbork – Wrocław 2000.



**Tomasz Lewandowski**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu<sup>1</sup>

## **INNOWACYJNOŚĆ JAKO PODSTAWOWE ŹRÓDŁO KSZTAŁTOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE**

### **INNOVATION AS A MAIN SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN POLAND**

#### **Streszczenie**

Rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), szczególnie w wysoko rozwiniętych gospodarkach krajów UE, jest możliwy dzięki m.in. wdrażaniu innowacji prowadzących do wytwarzania nowych, istotnie ulepszonych produktów lub procesów. Zdaniem wielu przedsiębiorców jest to klucz do wzrostu wydajności i tworzenia nowych miejsc pracy, ale przede wszystkim do zmniejszenia luki gospodarczej, technologicznej i organizacyjnej między firmami polskimi i tymi z innych krajów UE. W artykule zwrócono uwagę na wciąż niski poziom innowacyjności sektora MSP w Polsce. Od wielu lat zaliczani jesteśmy do krajów o słabej innowacyjności, co jest następstwem nie tylko przemian gospodarczych z końca XX wieku, ale również wynika z szeregu barier, na jakie napotykają polskie MSP. Zdaniem autora zadowalające jest to, że działania polskich firm w coraz większym stopniu koncentrują się na wdrażaniu innowacji na większą skalę i przy zaangażowaniu większych nakładów. Autor wskazuje, że zwiększenie innowacyjności MSP w Polsce może nastąpić przez prowadzenie odpowiedniej polityki proinnowacyjnej i podjęciu szeregu działań wspierających, do których można zaliczyć m.in. upowszechnianie informacji o najnowszych osiągnięciach naukowo-technicznych i ich możliwych zastosowaniach. Działalność innowacyjna powinna być rozumiana jako proces, a nie jednostkowe działanie. Tylko takie podejście może doprowadzić do uzyskania przewagi konkurencyjnej polskich MSP.

**Słowa kluczowe:** innowacyjność, konkurencyjność, małe i średnie przedsiębiorstwa

---

<sup>1</sup> Autor jest pracownikiem Katedry Europeistyki na Wydziale Gospodarki Międzynarodowej, e-mail: tomasz.lewandowski.poznan@o2.pl.

### **Summary**

The development of SME sector in EU is possible due to introduction of innovations to create new and improved products or processes. According to many businessmen it is vital to raise productivity, create jobs and reduce economic, technological and organizational gap between companies from Poland and EU. We are recognized as the country with low innovation level in SME sector, being a consequence of economic transformations of the 20th century as well as a number of barriers faced by Polish SMEs. It is satisfactory that Polish companies focus on the implementation of innovations on a larger scale and with more funds. It is suggested that an increase in innovation of Polish SMEs may occur by applying the right innovation policy including measures to support it, which may contain disseminating information on the latest scientific and technical achievements and their possible applications. To gain a competitive advantage, innovative activities should be coherent, not treated separately.

**Key words:** innovation, competitiveness, small and medium sized enterprises

### **Wprowadzenie**

W ostatnich latach często mówi się o innowacjach. Odnosi się wrażenie, że pojęcie to odmieniane jest na wszelkie możliwe sposoby. Innowacje stały się, wydawać by się mogło, receptą na osiągnięcie sukcesu biznesowego. Stwierdzenie to nie wzięło się jednak tylko i wyłącznie z populistycznych haseł, ale ma swoje źródła w teorii ekonomii. Znaczenie innowacji dostrzegło bowiem wielu teoretyków, m.in. J. Kay, G. Hamel, C.K. Prahalad, H. Simon<sup>2</sup> i M.E. Porter, który twierdzi, że zdolność do bycia innowacyjnym, a w zasadzie do ciągłego podnoszenia poziomu innowacyjności, prowadzi do wzrostu efektywności i tym samym przyczynia się do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej<sup>3</sup>. Zatem innowacyjne firmy powinny, a wręcz muszą prowadzić strategię rozwoju nastawioną na kreowanie innowacji zarówno w ujęciu produktowym, marketingowym, jak i z punktu widzenia organizacyjnego – zarządczego<sup>4</sup>.

W celu konkurowania na globalnym rynku konieczne jest całościowe, czyli kompleksowe spojrzenie na innowacje koncentrujące się wokół trzech elementów, takich jak badania i rozwój (B + R), wiedza oraz edukacja, które określa się jako kluczowe. Częstokroć nie wystarczą dotychczas stosowane rozwiązania, które coraz bardziej tracą na efektywności. Firmy, szczególnie z sektora MSP,

---

<sup>2</sup> K. Poznańska, *Czynniki sukcesu małych przedsiębiorstw w Polsce*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 2006, s. 91, numer specjalny.

<sup>3</sup> M.E. Porter, *Porter o konkurencyjności*, PWE, Warszawa 2001, s. 192, za: A.L. Platonoff, D. Małaszewicz, S. Sysko-Romańczuk, *Innowacyjność polskich firm*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2006, nr 1(672), s. 51.

<sup>4</sup> P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002, s. 217.

muszą poszukiwać nowych niestandardowych rozwiązań w zakresie zastosowania innowacji na kilku płaszczyznach jednocześnie, tak żeby wyróżniać się i umacniać swoją konkurencyjną pozycję na rynku.

Zdobycie niszy rynkowej w wyniku zastosowanej innowacji nie zwalnia firm z poszukiwania nowych i lepszych rozwiązań. Wprost przeciwnie, konkurowanie na globalnym rynku często zmusza do kontynuowania, a w zasadzie rozwijania trwałego procesu inwestowania w nowe technologie, ale także rozwiązania organizacyjne. Firmy doskonale zdają sobie sprawę, że musi to być proces ciągły i nie można zaniechać wykorzystywania potencjalnych „okazji do innowacji”<sup>5</sup>. W obliczu tak gwałtownych zmian technologicznych trwały rozwój można osiągnąć przez budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy i innowacjach.

## 1. Innowacje i innowacyjność – ujęcie teoretyczne

Pierwszy raz pojęcie innowacji do nauk ekonomicznych wprowadził J.A. Schumpeter. Kluczowe w jego definicji były dwa zagadnienia: innowacje, które zawsze definiował jako „nowość”, i osiągnięcia techniczne, którym przypisywał znaczącą rolę<sup>6</sup>. Według Schumpetera nowość oznacza pierwsze zastosowanie danego rozwiązania. Z chwilą kiedy mamy do czynienia z upowszechnianiem, nie może być mowy o innowacji. Jego zdaniem możemy wtedy mówić o imitacji. Ważnym aspektem pojęcia innowacji była również możliwość wykorzystania w praktyce<sup>7</sup>.

Zasadniczą wadą definicji przyjętej przez Schumpetera było jej zawężenie do osiągnięć technicznych oraz oparcie na podstawowych zasobach z początku XX wieku, tj. ziemia, produkcja i kapitał. Zupełnie niedoceniane w ówczesnym czasie były czynniki, które dziś, biorąc pod uwagę zmianę paradygmatu techniczno-ekonomicznego gospodarki z końca XX wieku, uważa się za znacznie ważniejsze, czyli wiedzę i informację. Zmiany te spowodowały znaczące zainteresowanie problematyką innowacyjną, szczególnie po II wojnie światowej, ponieważ dotąd funkcjonująca klasyczna teoria Schumpetera ustępowała miejsca nowym koncepcjom. Innowacje nie były już tylko zarezerwowane dla technologii i sektora przemysłowego, a znaczącą ich rolę dostrzeżono w sektorze usług<sup>8</sup>.

W późniejszych definicjach, zamieszczonych w literaturze przedmiotu, pojęcie innowacji jest rozumiane szeroko – jako wszelkie procesy badań i rozwoju, które zmierzają do zastosowania i użytkowania ulepszonych rozwiązań do techniki, technologii i organizacji. Jednak dla celów porównawczych (również na potrzeby badań

---

<sup>5</sup> M. Brzozowski, T. Koczyński, J. Przeniczka, *Metody organizacji i zarządzania*, AE, Poznań 2001, s. 180.

<sup>6</sup> J. Schumpeter, *Teorie rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 102–104.

<sup>7</sup> P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje i kreatywność*, US, Szczecin 2006, s. 19.

<sup>8</sup> W. Janasz, K. Kozioł, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 13.

i zbierania danych przez EUROSTAT) korzysta się z definicji bazującej na *Oslo Manual*<sup>9</sup>, który przygotowały kraje OECD. Należy jednak zwrócić uwagę, że pojęcie to jest zawężone, gdyż *Oslo Manual* jest podręcznikiem, który zawiera dane o innowacjach technologicznych i je analizuje. Jednak dzięki takiemu podejściu do definicji, możliwe było porównywanie wyników uzyskiwanych w badaniach wykonywanych w różnych państwach. Zatem, według *Oslo Manual*, *innowacja* (innovation) to *wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi), lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem*<sup>10</sup>. Przedsiębiorstwo jest innowacyjne, kiedy korzysta w procesie gospodarczym z nowych rozwiązań procesowych, produktowych, marketingowych i organizacyjnych. Dla prawidłowego określenia tak przyjętej definicji konieczne jest doskonałe zrozumienie znaczenia „nowe rozwiązania”. Chodzi tutaj przede wszystkim o takie rozwiązania, które są stosowane na skalę światową, ale również takie, które są już stosowane przez konkurentów na świecie. Dopuszcza się także określanie innowacją rozwiązania niestosowanego jeszcze w kraju. Innowacją będzie również rozwiązanie stosowane już przez konkurentów na rynku krajowym. Kluczowe według wymienionej definicji jest jednak to, żeby dane rozwiązanie nie było użyte do tej pory przez to przedsiębiorstwo. Należy więc mieć na uwadze, że do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej nie wystarczy wdrożenie innowacji w skali przedsiębiorstwa. To znacznie za mało. Firma nie poradzi sobie na globalnym rynku przy niewielkim zaawansowaniu technologicznym. Rynek potrzebuje innowacji co najmniej na poziomie kraju lub branży.

Odwołując się do powyższej definicji, warto również zwrócić uwagę, że innowacją nie może być wynalazek, odkrycie czegoś nowego lub prowadzenie badań nad nowym rozwiązaniem, nim nie zostaną wdrożone do produkcji. Tym samym, badania nad wynalazkiem do czasu skomercjalizowania – wdrożenia – dają jedynie możliwość pojawienia się innowacji, ale faktycznie, w myśl definicji, innowacją jeszcze nie są.

Obok definicji innowacji należy również dookreślić pojęcie innowacyjności. W literaturze można spotkać się z podejściem, według którego innowacyjność oznacza *zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, jak również ich absorpcji, wiążącą się z aktywnym angażowaniem się w procesy innowacyjne i podejmowaniu działań w tym kierunku*<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> *Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, OECD Publications Service, Paryż 2005, wyd. 3, s. 16.

<sup>10</sup> *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Pomiar działalności naukowej i technicznej*, MNiSW, Warszawa 2008, s. 48.

<sup>11</sup> P. Niedzielski, K.B. Matusiak, *Rodzaje innowacji w: Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005, s. 74–75.



## 2. Innowacyjność polskich przedsiębiorstw i ich konkurencyjność

Wymiernym aspektem inwestowania w innowacje jest ich powodzenie na rynku<sup>12</sup>. W celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej wiele firm podejmuje działania proinnowacyjne, skierowane na tworzenie nowych pomysłów, a następnie ich realizację oraz finansowanie. Odbywa się to przez prowadzenie prac badawczo-rozwojowych lub dokonywanie zakupów nowych produktów, lub technologii, a następnie wdrażanie nowych rozwiązań naukowo-technicznych. Dzięki temu firmy mogą stale wprowadzać na rynek nowe produkty albo usługi, a także są przygotowane do ciągłego adaptowania się do zmian zachodzących w otoczeniu – stają się coraz bardziej konkurencyjne<sup>13</sup>.

Miarą konkurencyjności na globalnym rynku jest efekt ekonomiczny, który nie jest uzyskiwany tylko i wyłącznie dzięki kreowaniu odpowiedniej polityki kosztowej. Odchodzi się bowiem od klasycznych teorii konkurencyjności ukierunkowanych głównie na znaczenie roli zasobów i kosztów. Coraz większe znaczenie uzyskuje podejście zgodne z definicją OECD<sup>14</sup>, które zakłada, że efekt ekonomiczny można uzyskać przez zwiększenie jakości produktów, oferowanie nowych produktów, otwarcie nowych rynków albo zdobycie nowych grup klientów. Przewagę konkurencyjną można również uzyskać przez poprawę zdolności firmy do bycia innowacyjnym, tj. zwiększenie zdolności do rozwijania nowych produktów i procesów albo zwiększanie i tworzenie nowej wiedzy. Podejście to jest zgodne z poglądami prezentowanymi przez M.E. Portera, który twierdził, że należy powiązać efektywność z innowacyjnością, a zdolność konkurencyjną ze zdolnością do innowacji, gdyż to one są głównym źródłem różnic rozwojowych<sup>15</sup>. Różnice te są szczególnie widoczne obecnie w nasileniu się konkurencji międzynarodowej w wymiarze globalnym. Polskie firmy permanentnie uczestniczą w procesie weryfikacji zdolności konkurencyjnej. Niestety, w tej „walce” nasze firmy nie odnoszą spektakularnych zwycięstw, gdyż ich konkurencyjność, w niniejszej pracy określana przez wprowadzanie innowacji, jest nisko oceniana przez światowe ośrodki badawcze. Niezależnie od tego, jakie mierniki zostaną zastosowane do zbadania innowacyjności polskich firm, wszystkie plasują je na dalekich miejscach. Innowacyjność polskich firm, szczególnie z sektora MSP, można określić jako „zaawansowane raczkowanie”. Odsetek przedsiębiorstw przemysłowych, według badań prowadzonych przez GUS na potrzeby europejskiego Wspólnotowego Badania Innowacyjności (*Community Innovation Survey*)<sup>16</sup>,

---

<sup>12</sup> J. Matejuk, *Zarządzanie innowacyjne jako warunek konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie Zmianami” 2005, nr 2, s. 14.

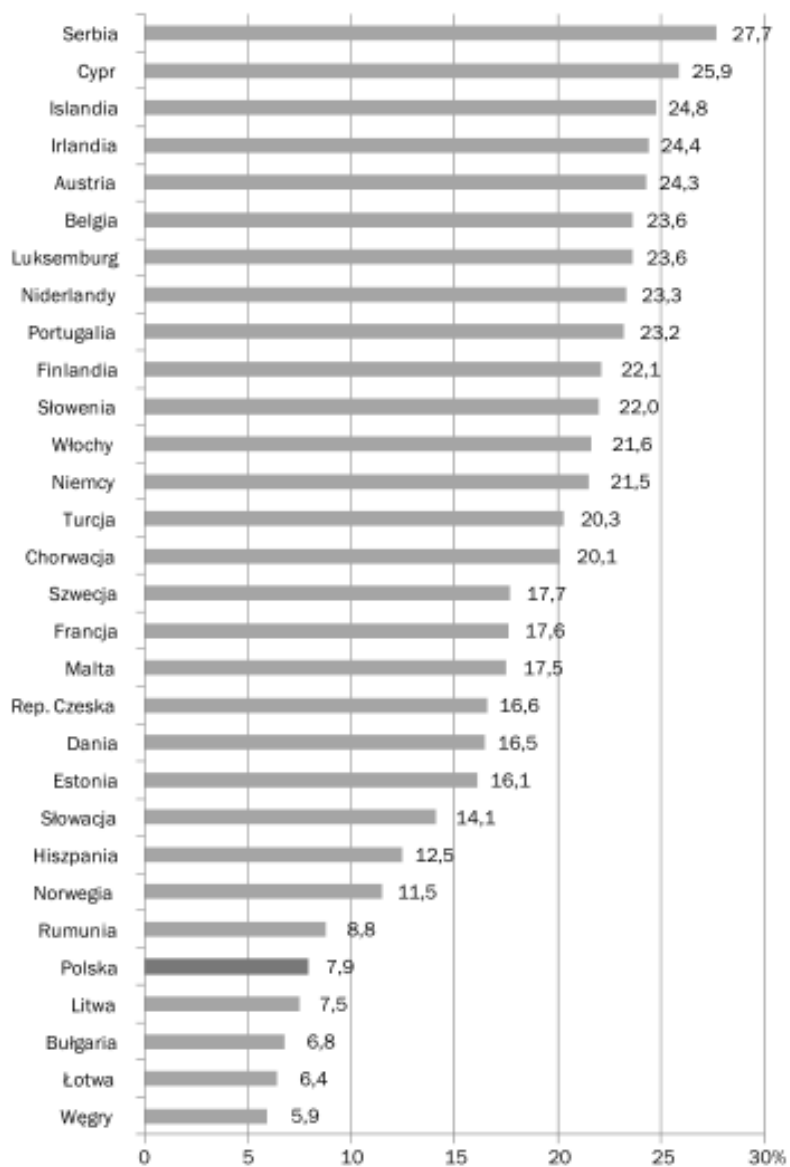
<sup>13</sup> Tamże, s. 14.

<sup>14</sup> *Podręcznik Oslo*, s. 35.

<sup>15</sup> M.E. Porter, *Porter o konkurencyjności*, s. 192.

<sup>16</sup> *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*, GUS, Warszawa 2012, s. 13.

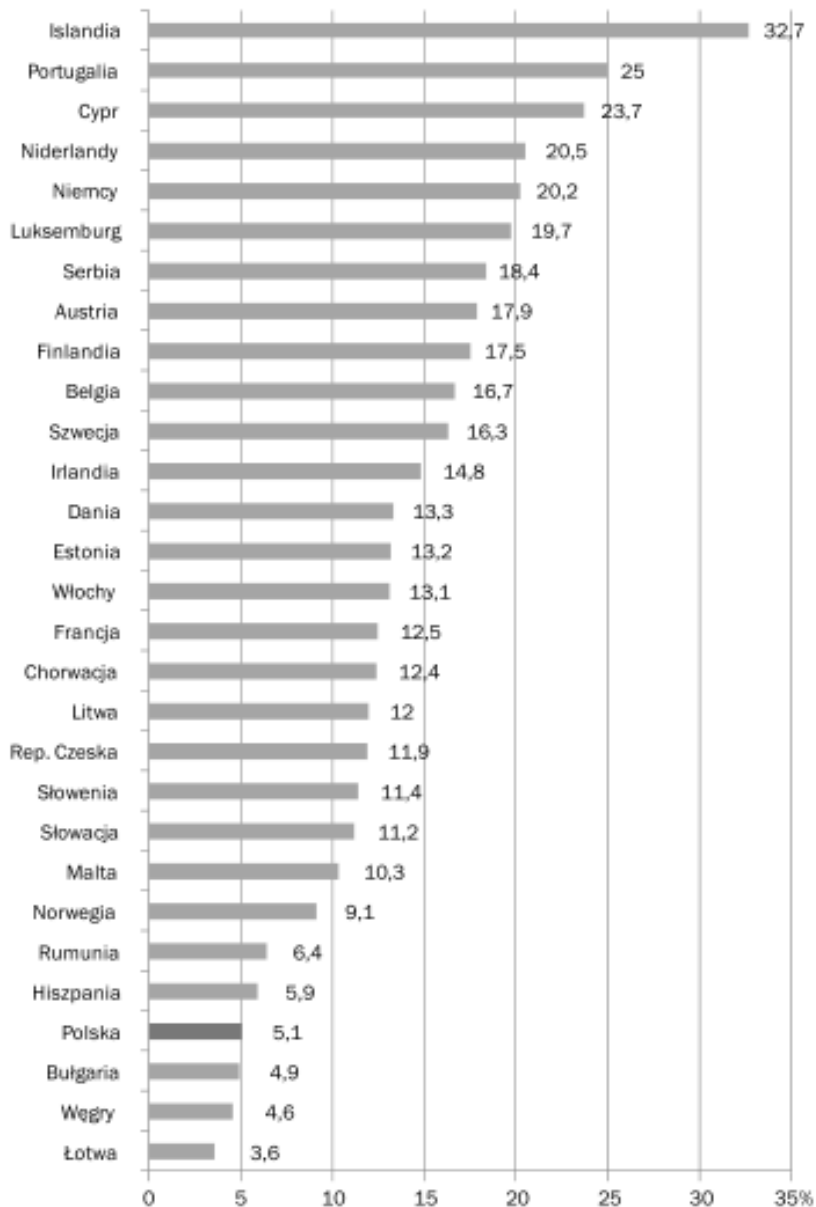
które w latach 2008–2010 wprowadziły w Polsce zarówno innowacje produktowe, jak i procesowe, był znikomy – wyniósł 7,9% i plasował polskie firmy wśród czterech krajów o najmniejszym wskaźniku.



Rysunek 1. Przedsiębiorstwa przemysłowe, które w latach 2008–2010 wprowadziły innowacje produktowe i procesowe według wybranych krajów Europy

Źródło: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*, GUS, Warszawa 2012, s. 34.

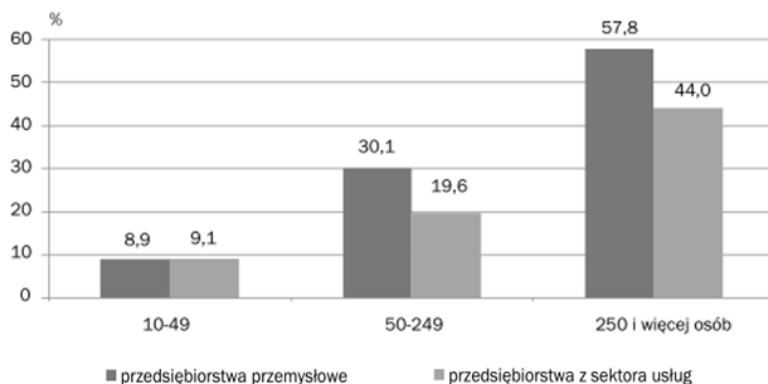
Jeśli chodzi o sektor usług, w większości zdominowany przez MSP, wyniki były jeszcze gorsze – innowacyjne produkty i procesy wprowadziło 5,1% firm. To również jeden z najniższych wskaźników w Europie.



Rysunek 2. Przedsiębiorstwa usługowe, które w latach 2008–2010 wprowadziły innowacje produktowe i procesowe według wybranych krajów Europy

Źródło: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*, s. 35.

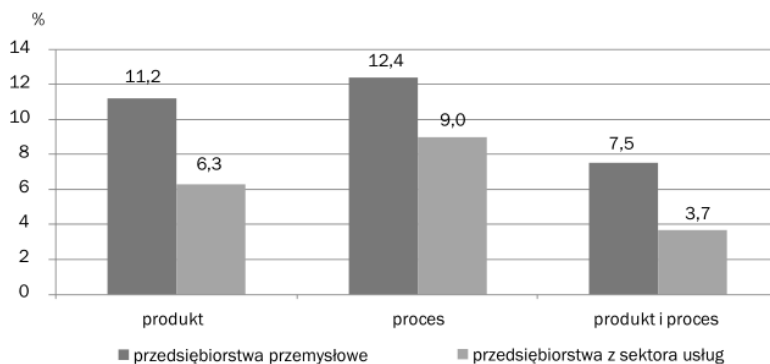
W odniesieniu do globalizacji oraz szans dla polskich firm należy stwierdzić, że są one znacznie mniej innowacyjne niż podobnej wielkości firmy w krajach tzw. starej Unii. Analizując strukturę wielkości firm pod względem liczby pracujących, zarówno w przedsiębiorstwach przemysłowych, jak i z sektora usług, wiodącą rolę w działalności innowacyjnej odgrywają duże firmy, w szczególności przemysłowe.



Rysunek 3. Przedsiębiorstwa innowacyjne w Polsce w latach 2009–2011 według liczby pracujących

Źródło: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*, s. 26.

Według badań przeprowadzonych przez GUS, w przedsiębiorstwach przemysłowych oraz w sektorze usług w latach 2009–2011 częściej mieliśmy do czynienia z innowacjami procesowymi, rozumianymi jako wprowadzenie nowych lub znacząco ulepszonych procesów, niż z innowacjami produktowymi, takimi jak wprowadzenie nowych lub znacząco ulepszonych produktów.



Rysunek 4. Przedsiębiorstwa innowacyjne w latach 2009–2011 według rodzajów innowacji

Źródło: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*, s. 30.

Zupełnie inaczej struktura działalności innowacyjnej kształtuje się w krajach tzw. starej Unii, gdzie innowacje kreują przede wszystkim firmy z sektora MSP, które nad poprawą produktów, usług czy procesów wewnętrznych częściej współpracują z partnerami zewnętrznymi. Utrzymywanie się w dłuższej perspektywie (przedstawionej powyżej) struktury wielkości firm oraz bardzo odległa pozycja w rankingach innowacyjności oznaczać może z dużym prawdopodobieństwem pogorszenie konkurencyjnej pozycji polskich przedsiębiorstw w przyszłości. Czy możliwe jest dogonienie państw rozwiniętych? Jest to niezwykle trudne zadanie, a w zasadzie można mówić o procesie, gdyż potrzebne są daleko idące zmiany w wielu obszarach. Żeby zwiększyć odsetek przedsiębiorstw zaliczanych do grupy innowacyjnych, w pierwszej kolejności znacząco należy podnieść wskaźnik udziału wydatków na badania i rozwój, a także stymulować działania na rzecz kreowania współpracy środowisk gospodarczych i naukowych. Potrzebne jest zatem wdrożenie kompleksowej polityki innowacyjnej, ukierunkowanej na dobór najbardziej efektywnych instrumentów polityki innowacyjnej, które mają na celu uzyskanie efektu synergii. Konieczne jest włączenie jak największej liczby pakietów z instrumentami wsparcia działalności innowacyjnej przedsiębiorstw na szczeblu centralnym, ale również lokalnym, ze względu na zróżnicowanie regionów. Wyniki takiej polityki powinny być widoczne w niedalekiej przyszłości, szczególnie biorąc pod uwagę, że w przyszłej perspektywie budżetowej (budżet UE na lata 2014–2020) nastąpi wyraźna koncentracja środków unijnych na sektorze B + R.

Polityka państwa skupiać się więc powinna na kreowaniu innowacji, gdyż to one generują wzrost dobrobytu ekonomicznego kraju. Przedsiębiorstwa, które (również dzięki wsparciu państwa) implementują innowacje są zdecydowanie bardziej rentowne od tych, które nie ponoszą nakładów na innowacje. Jednocześnie wzrost ich dochodów wpływa na wzrost zamożności obywateli, na poprawę ich jakości życia oraz dostępności do nowych produktów i usług.

### **3. Bariery związane z wdrażaniem innowacji w MSP**

W krajach UE sektor MSP jest znaczącym aktorem w tworzeniu innowacyjności gospodarki, natomiast role poszczególnych przedsiębiorstw mikro-, małych, średnich są bardzo zróżnicowane. Sektor MSP charakteryzuje się własnymi zachowaniami innowacyjnymi, które wynikają częstokroć ze specyfiki tych firm lub całej branży, co świadczy o ich dużej różnorodności<sup>17</sup>. Szczególnie w Polsce widać znaczące różnice w kreowaniu innowacji. Można zaobserwować pewną zależność, którą da się ująć w stwierdzeniu, że im większa firma, tym wyższy poziom innowacyjności. Niestety, polskie MSP, szczególnie mikro- i małe firmy, w większym stopniu

---

<sup>17</sup> J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*, J. Wiley & Sons, New York 2005, s. 196.

podejmują działania imitacyjne, nie kreując własnych innowacyjnych rozwiązań. Takie podejście rzutuje na atrakcyjność wymienionych przedsiębiorstw w relacjach z innymi podmiotami i tym samym ogranicza znaczenie sektora MSP w gospodarce.

W literaturze można spotkać się z różnorodnymi podziałami sektora MSP ze względu na innowacyjność. Jednym z kryteriów jest podział na przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie i technologicznie oraz bierne innowacyjnie<sup>18</sup>. Należy jednak mieć na uwadze, że również aktywne innowacyjnie i technologicznie mikro- i małe firmy mają ograniczoną zdolność do absorpcji coraz bardziej złożonych technologii, które często powstają w instytucjach naukowych. Instytucje te są dla firm źródłem najnowszej wiedzy, jednak są trudności z nawiązaniem współpracy, ale przede wszystkim z finansowaniem nowych przedsięwzięć. Natomiast firmy o niskiej innowacyjności, słabe technologicznie, które stanowią najliczniejszą grupę sektora MSP, mają problemy ze śledzeniem postępu technicznego. Nie są w stanie podejmować szybkich decyzji będących reakcją na zmiany oraz w znikomym stopniu dokonują odnowy produktów i procesów.

Istnieje wiele czynników składających się na taki właśnie obraz firm, m.in. braki w wiedzy technicznej, postawa i nastawienie właścicieli oraz menedżerów do innowacyjnych rozwiązań, które z natury rzeczy należą do ryzykownych przedsięwzięć. Szczególnie w mikro- i małych przedsiębiorstwach zarządzanych w sposób tradycyjny, gdzie właściciel jest jednocześnie menadżerem, można zauważyć braki w odpowiednim przygotowaniu, wykształceniu do prowadzenia biznesu, przez co ich *know-how* na temat zarządzania jest ograniczony. Niestety, może to oznaczać, że brak tego rodzaju wiedzy i umiejętności będzie wpływał na brak innowacji bądź też ich nieumiejętne wdrażanie. Sektor MSP dotyka również problem pozyskania, a jeszcze bardziej utrzymania wysoko wykwalifikowanych zasobów ludzkich. Firmy te, w celu zatrudnienia wykwalifikowanych pracowników, muszą konkurować z dużymi podmiotami, które oferują często lepsze warunki pracy. Ten sam problem można zaobserwować w sytuacji utrzymania przez dłuższy okres najlepszych pracowników, którzy po okresie wykształcenia i zdobycia doświadczenia w sektorze mikro- i małych firm, szukają korzystniejszych ofert w dużych firmach. Przedsiębiorstwa z sektora MSP często nie prowadzą działalności innowacyjnej, ponieważ – na co często wskazują – borykają się z problemem finansowania inwestycji i nie mają środków własnych oraz nie mogą lub nie potrafią zdobyć kapitału.

Należy jednak pamiętać, że wdrażanie innowacji lub ich kreowanie często wymaga zaangażowania dużych, z punktu widzenia MSP, zasobów finansowych i innych. Natomiast działalność innowacyjna, szczególnie w sytuacjach prowadzenia badań, może być kosztowna z racji wysokiej stopy niepowodzeń<sup>19</sup>. Na

---

<sup>18</sup> E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, UŁ, Łódź 1999, s. 96.

<sup>19</sup> R.J. Arend, *Defending against rival innovation*, „Small Business Economics” 2009, t. 33, nr 2, s. 189–206.

tego rodzaju ryzyko wiele firm nie może sobie pozwolić, gdyż jedno niepowodzenie – nietrafiony innowacyjny produkt – może skończyć się bankructwem. Dlatego, szczególnie w Polsce, tak niewiele firm z sektora MSP podejmuje działalność w zakresie wdrażania nowych produktów. Firmy widzą potrzebę dzielenia się ryzykiem niepowodzenia np. z instytucjami naukowymi lub też, jak wcześniej wspomniano, podążają w kierunku działalności imitacyjnej. Przyczyn niskiej innowacyjności można doszukiwać się także w zakresie terytorialnym prowadzenia działalności poszczególnych firm. Przedsiębiorstwa działające w skali globalnej lub europejskiej są niejako zmuszone do kreowania innowacyjnych rozwiązań ze względu na większą liczbę konkurujących firm, przede wszystkim z krajów przodujących – liderów innowacji. Natomiast firmy z sektora MSP, działające na rynku krajowym, określanym często jako lokalny, nie są poddawane tak wielkiej presji ze strony konkurencji i tym samym w wielu firmach nie pojawia się motywacja do tworzenia innowacyjnych rozwiązań, gdyż na dotychczasowe produkty znajduje się klient.

## Zakończenie

W wyniku przeprowadzonej analizy należy stwierdzić, że poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw w porównaniu z krajami tzw. starej Unii jest znacząco niższy, również w odniesieniu do średniej unijnej (UE 15). Można jednak dostrzec, że jest zbliżony do poziomu tzw. nowych krajów członkowskich. Zatem, nadal można twierdzić, że Polska i inne kraje członkowskie Unii Europejskiej, pochodzące z Europy Centralnej i Południowej, mają do nadrobienia znaczny dystans w doganianiu liderów innowacji. Niestety, to doganianie będzie znacznie trudniejsze, ponieważ obecnie konieczne wydaje się wdrażanie wysokich innowacji. Nie wystarczy, tak jak to czyniono do końca XX wieku, wdrażać rozwiązania i technologii, które w rzeczywistości okazywały się jedynie unowocześnieniem, a nie innowacją. Takie działania firm wynikały bowiem z konieczności koncentrowania się na dostosowywaniu do warunków rynkowych, a więc innowacje stosowane były w znikomym zakresie.

Wraz z początkiem XXI wieku coraz więcej polskich przedsiębiorstw wykrzystuje innowacje w konkurencyjnej walce o rynki. Staje się to za sprawą prowadzonej polityki UE, a w zasadzie przez cele określone w strategii Europa 2020<sup>20</sup>, gdzie jednym z kluczowych czynników jest rozwój oparty na wiedzy i innowacjach. Niezmiernie ważne jest więc stworzenie optymalnych warunków rozwoju innowacji w Polsce i innych krajach UE.

Zwiększenie innowacyjności MSP w Polsce może nastąpić zatem poprzez podjęcie szeregu działań wspierających, do których można zliczyć m.in. upowszechnianie

---

<sup>20</sup> *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komisja Europejska, Bruksela 2010, s. 11.

informacji o najnowszych osiągnięciach naukowo-technicznych i ich możliwych zastosowaniach. Ze względu na to, że źródłem wiedzy o innowacjach dla MSP jest sektor nauki, należy oczekiwać ściślejszego nawiązania współpracy przedsiębiorstw z publicznymi instytucjami naukowymi. Proces ten powinien być wspomagany przez rozwój infrastruktury pośrednictwa i transferu technologii, zwłaszcza centrów technologii i parków naukowych. Mając na względzie wysokie ryzyko wdrażanych innowacyjnych przedsięwzięć, konieczny jest również rozwój instytucji wysokiego ryzyka, w tym fazy załączkowej. Dodatkowo proces ten powinien być wspierany przez pomoc w dostępie małych przedsiębiorstw do usług doradczych i szkoleniowych o najwyższym poziomie naukowym i technicznym.

## Bibliografia

- Arend R.J., *Defending against rival innovation*, "Small Business Economics" 2009, t. 33, nr 2.
- Brzozowski M., Kopczyński T., Przeniczka J., *Metody organizacji i zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2001.
- Drucker Peter F., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*, GUS, Warszawa 2012.
- Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komisja Europejska, Bruksela 2010.
- Janasz W., Koziół K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Matejuk J., *Zarządzanie innowacyjne jako warunek konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie Zmianami” 2005, nr 2.
- Niedzielski P., Matusiak K.B., *Rodzaje innowacji w: Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005.
- Niedzielski P., Rychlik K., *Innowacje i kreatywność*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.
- Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, wyd. 3, OECD Publications Service, Paryż 2005.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Pomiar działalności naukowej i technicznej*, MNiSW, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008.
- Porter M.E., 2001, *Porter o konkurencyjności*, PWE, Warszawa, za: A.L. Platonoff, D. Małaszewicz, S. Sysko-Romańczuk, *Innowacyjność polskich firm*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 1(672).
- Poznańska K., *Czynniki sukcesu małych przedsiębiorstw w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, maj 2006, numer specjalny.
- Schumpeter J., *Teorie rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1999.
- Tidd J., Bessant J., Pavitt K., *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*, J. Wiley & Sons, New York 2005.



**Władysława Łuczka**

Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu<sup>1</sup>

## **BARIERY, KORZYŚCI I KOSZTY WDROŻENIA EUROPEJSKIEGO SYSTEMU EKOZARZĄDZANIA I AUDYTU W NIEMIECKICH BROWARACH**

### **BARRIERS, COSTS, AND BENEFITS OF THE IMPLEMENTATION OF THE EUROPEAN ECO-MANAGEMENT SYSTEM (EMAS) IN THE GERMAN BREWERIES**

#### **Streszczenie**

Artykuł omawia bariery, korzyści i koszty wdrażania i funkcjonowania Europejskiego Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w przedsiębiorstwach branży piwowarskiej w Niemczech. Podejmuje również próbę klasyfikacji tych ograniczeń. Jego cel został zrealizowany na podstawie materiałów źródłowych pochodzących z badań ankietowych, które przeprowadzono w przedsiębiorstwach branży piwowarskiej w Niemczech oraz w wyniku analizy publikowanych przez nie deklaracji środowiskowych. Z badań tych wynika, że w trakcie wdrażania i utrzymywania EMAS duże znaczenie mają bariery technologiczne i finansowe, natomiast wśród efektów dominują korzyści ekonomiczne i ekologiczne.

**Słowa kluczowe:** system zarządzania środowiskowego, bariery, korzyści, koszty, browarnictwo

#### **Summary**

The main aim of this paper is to discuss the barriers, costs and benefits encountered during the implementation and functioning of the European Eco-Management System (EMAS) in enterprises of the brewing industry in Germany. An attempt to present

---

<sup>1</sup> Autorka jest pracownikiem Katedry Ekonomii na Wydziale Ekonomiczno-Społecznym, e-mail: luczka@up.poznan.pl.

classification of the barriers was also undertaken in the paper. The main aim was realized based on the analysis of primary data from surveys carried out in enterprises of the brewing industry in Germany and analysis of their published environmental statements. The conducted research shows that during implementable and maintaining EMAS technological, financial barriers have great meaning while economic and environmental benefits dominate among the effects.

**Key words:** environmental management system, EMAS, barriers, costs, benefits, brewing

## **Wprowadzenie**

Koncepcja proekologicznego zarządzania przedsiębiorstwem zyskuje na znaczeniu i jest sukcesywnie implementowana, co ma oczywisty związek z tym, że ochrona środowiska jest postrzegana jako ważny czynnik konkurencyjności. Stanowi to dla kierownictwa wielu firm wyzwanie, które zapowiada istotne zmiany w zarządzaniu strategicznym i operacyjnym. Liderzy sektorowi od kilkunastu lat reagują na to wyzwanie działaniami proekologicznymi oraz wdrażaniem międzynarodowych systemów zarządzania środowiskowego (SZŚ) według standardów ISO 14001 oraz EMAS. Systemy te, jako część ogólnego systemu zarządzania, służą przedsiębiorstwom do wdrażania normatywnych, strategicznych i operacyjnych działań w dziedzinie ochrony środowiska i zarządzania środowiskiem<sup>2</sup>. Jest on europejskim standardem wspomagającym wdrożenie i audyt SZŚ w przedsiębiorstwach. Firmy zmierzające do wdrożenia SZŚ zgodnie z EMAS muszą spełnić, poza wymogami normy według ISO 14001, również wymogi dodatkowe<sup>3</sup>. Są to: obowiązek przeprowadzenia przeglądu wstępnego, zgodność z przepisami prawnymi, wykazanie corocznej poprawy efektywności środowiskowej, sporządzenie deklaracji środowiskowej i informowanie opinii publicznej oraz przeprowadzenie zewnętrznej kontroli przez akredytowanego weryfikatora. EMAS opiera się na filozofii Deminga, dlatego przedsiębiorstwa są zobowiązane do ciągłego podejmowania działań zmierzających do zmniejszenia negatywnego wpływu na środowisko naturalne.

W artykule omówione zostały wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród 20 przedsiębiorstw niemieckiej branży piwowarskiej, które działają na terenie czterech landów: Bawarii, Saksonii, Nadrenii-Palatynatu i Hesji. Kwestionariusz ankiety zawierał 23 pytania. Ponadto w artykule wykorzystane zostały dane z deklaracji środowiskowych, do publikacji których zobowiązane są przedsiębiorstwa stosujące EMAS. W badaniu została zastosowana metoda celowego

---

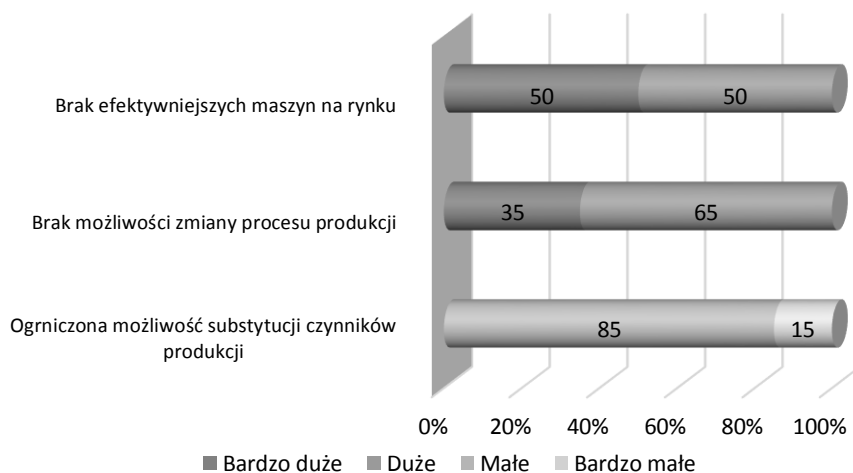
<sup>2</sup> J. Brauweiler, *Rodzaje i zastosowanie koncepcji zarządzania środowiskiem*, w: *Zintegrowane zarządzanie środowiskiem*, red. A. Kryński, M. Kramer, A.F. Caekelbergh, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 314.

<sup>3</sup> D. Budzyńska, J. Fila, *Finansowanie inwestycji ekologicznych w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007, s. 71–73.

doboru próby. Zatrudnienie w badanych przedsiębiorstwach było zróżnicowane i wahało się od 20 do 600 osób. Większość badanych browarów to przedsiębiorstwa rodzinne o niskim poziomie zatrudnienia.

## 1. Bariery wdrażania EMAS

Z badań wynika, że największą trudność podczas wdrażania EMAS stanowiła tzw. bariera dostępności. Zdaniem połowy respondentów bardzo dużym ograniczeniem był brak efektywniejszych maszyn i urządzeń umożliwiających optymalne wykorzystanie surowców i energii, które wpływałyby na spadek obciążenia ekologicznego. Do grupy barier o charakterze technologicznym należy także zaliczyć brak możliwości zmiany procesu w produkcji. Zdaniem 35% respondentów była to bardzo duża przeszkoda, a 65% – duża (rysunek 1). Z uwagi na specyfikę badanej branży, zmiany w technologii mogłyby spowodować również pogorszenie oryginalnych cech piwa (obawa przed pogorszeniem jakości). W niemieckiej tradycji spożycia piwa duże znaczenie ma m.in. regionalny charakter lokalnych marek piwa. Cechy sensoryczne, jak smak, kolor i klarowność przypisywane danej marce, to cechy wyróżniające ją spośród innych dostępnych na rynku. Dlatego browary są zainteresowane zachowaniem oryginalności produkowanego piwa, którą mogłyby stracić w wyniku wprowadzenia istotnych zmian w procesach technologicznych.

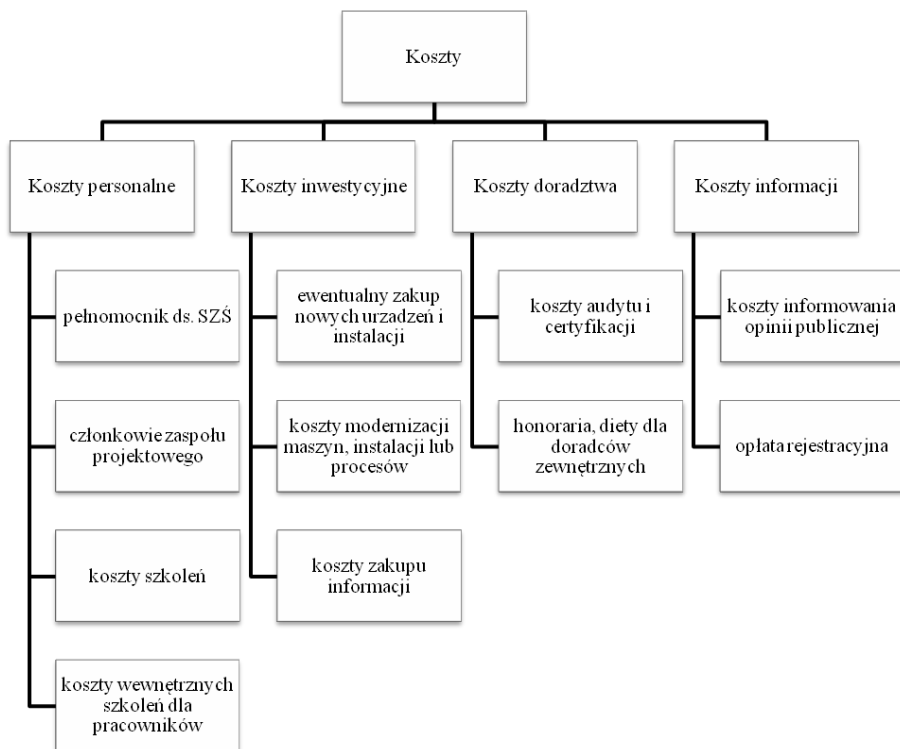


Rysunek 1. Bariery technologiczne wdrażania EMAS

Źródło: Opracowanie na podstawie badań ankietowych.

Drugą pod względem znaczenia grupą barier są utrudnienia o charakterze finansowym. Powszechnie uważa się, że wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego generuje w przedsiębiorstwie wysokie koszty, co jest szczególnie

wrażliwym problemem sektora MSP. Należy zauważyć, że dane dotyczące kosztów wdrażania EMAS często nie są ewidencjonowane przez przedsiębiorstwa lub nie są dokładnie klasyfikowane<sup>4</sup>. Dlatego informacje o tych kosztach są na ogół niepełne i szacunkowe. Zdaniem J. Brauweilera koszty związane z wdrożeniem SZŚ można podzielić na koszty personalne, inwestycyjne, doradztwa i informacyjne<sup>5</sup> (rysunek 2).



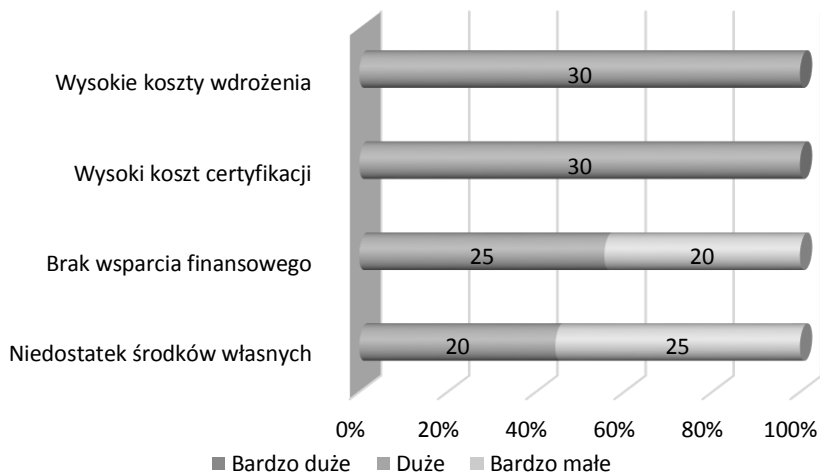
Rysunek 2. Koszty związane z wdrożeniem SZŚ

Źródło: J. Brauweiler, *Rodzaje i zastosowanie koncepcji zarządzania środowiskiem*, s. 323.

Dla co trzeciego przedsiębiorstwa dużym obciążeniem był koszt wdrożenia systemu EMAS (koszt inwestycji, usługi doradztwa zewnętrznego) oraz koszt certyfikacji (rysunek 3).

<sup>4</sup> P. Szczypa, *Rachunek kosztów działań w ochronie środowiska jako narzędzie procesowego zarządzania*, w: *Rachunek kosztów w ochronie środowiska*, red. B. Filipiak i in., Ce-DeWu, Warszawa 2010, s. 61–69.

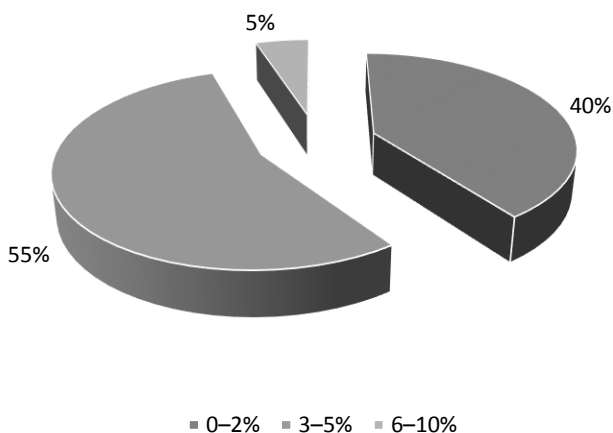
<sup>5</sup> J. Brauweiler, *Rodzaje i zastosowanie koncepcji zarządzania środowiskiem*, s. 323.



Rysunek 3. Bariery finansowe wdrożenia EMAS

Źródło: Opracowanie na podstawie badań ankietowych.

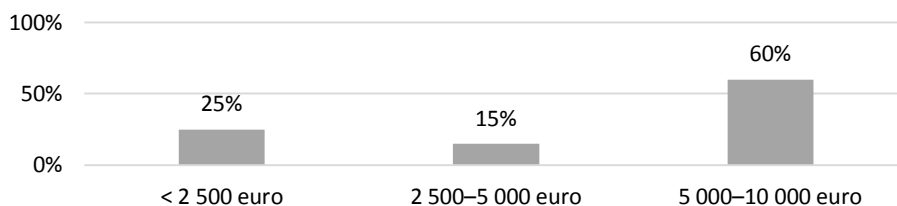
Znaczącą grupę kosztów związanych z wdrożenia SZŚ stanowiły koszty inwestycyjne. Z informacji zawartych w deklaracjach środowiskowych wynika, że badane browary poniosły duże koszt związane z zakupem i instalacją urządzeń, modernizacją maszyn i procesów technologicznych oraz inwestycjami o charakterze proekologicznym, np. budową oczyszczalni ścieków. Udział wydatków inwestycyjnych związanych z ochroną środowiska w analizowanych przedsiębiorstwach był stosunkowo wysoki (rysunek 4).



Rysunek 4. Udział prośrodowiskowych inwestycji w inwestycjach ogółem

Źródło: Opracowanie na podstawie badań ankietowych.

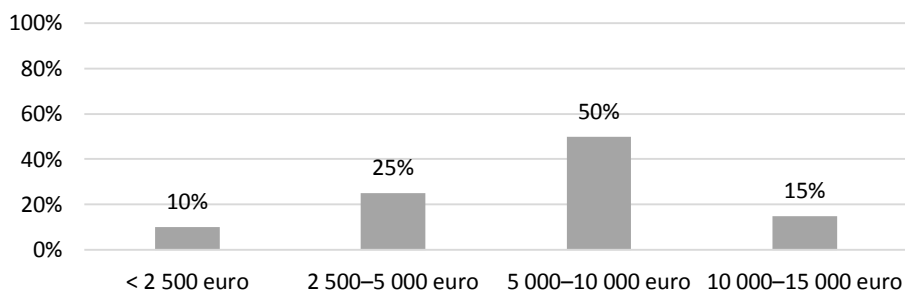
Na zewnętrzną ocenę systemu największy odsetek ankietowanych wydał nie więcej niż 10 tys. euro rocznie, a co czwarte przedsiębiorstwo mniej niż 2,5 tys. euro (rysunek 5).



Rysunek 5. Średnie koszty zewnętrznej oceny systemu

Źródło: Opracowanie na podstawie badań ankietowych.

Poza kosztami związanymi z zewnętrzną oceną EMAS, analizowane przedsiębiorstwa poniosły szereg innych kosztów związanych z utrzymywaniem SZŚ (rysunek 6). Dla 85% badanych przedsiębiorstw poziom pozostałych rocznych kosztów utrzymywania EMAS nie przekroczył 10 tys. euro. Ponad jedna trzecia (wykres i liczba nad słupkiem pokazuje, że 1/4) ankietowanych nie wydawała rocznie więcej niż 5 tys. euro, a 15% badanych – więcej niż 10 tys. euro. Wysokość pozostałych rocznych kosztów utrzymywania EMAS w analizowanych przedsiębiorstwach wynikała z wielkości i stopnia zaawansowania wdrażanych projektów proekologicznych.

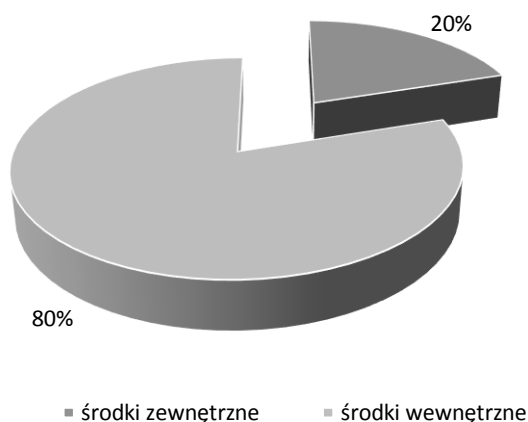


Rysunek 6. Pozostałe roczne koszty utrzymywania EMAS

Źródło: Opracowanie na podstawie badań ankietowych.

Do barier o charakterze finansowym zalicza się także brak środków własnych z przeznaczeniem na działania prośrodowiskowe w przedsiębiorstwach, który przez ponad 25% badanych jednostek został oceniony jako duża bariera. Bariera ta wiąże się z brakiem zewnętrznego wsparcia finansowego. Dla 20% badanych jego brak stanowił duży problem przy wdrażaniu systemu EMAS. Zdecydowana większość przedsiębiorstw, tj. 80%, sfinansowała wdrożenie EMAS ze środków własnych (rysunek 7). Jedynie co piąte przedsiębiorstwo korzystało

z zewnętrznej pomocy finansowej, na którą składały się m.in. środki pochodzące z programów pomocowych Unii Europejskiej i kredyty bankowe.



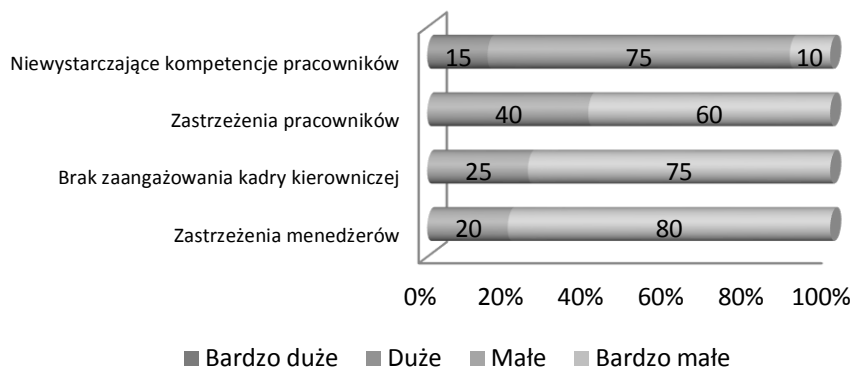
Rysunek 7. Źródła finansowania EMAS

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Dość istotne znaczenie wśród barier miały te, które były związane z personelem i akceptacją nowych zadań wynikających z EMAS. Często jest to wynik niewystarczającego poziomu wiedzy pracowników nie tylko na temat systemu EMAS, ale także nowych ról, odpowiedzialności i zakresu obowiązków, które wynikają z wdrożenia, doskonalenia i utrzymywania EMAS<sup>6</sup>. Pracownicy obawiają się głównie nowych obowiązków delegowanych przez kierownictwo i ograniczenia liczby miejsc pracy w przedsiębiorstwie w związku z wdrożeniem nowego systemu zarządzania. Aby rozwiązać te obawy i przekazać niezbędne informacje na temat EMAS, przeprowadza się szkolenia ekologiczne, które mają na celu rozwój świadomości ekologicznej pracowników i stopniowe przekształcanie jej w praktyczne zachowania<sup>7</sup>. Tylko jedna wśród barier personalnych została uznana za dużą. Były to niewystarczające kompetencje pracowników wskazane przez 15% respondentów (rysunek 8). Natomiast brak zaangażowania kadry kierowniczej oraz zastrzeżenia menadżerów jako bariery personalne nie miały większego znaczenia, co jest uzasadnione, zważywszy, że te dwie grupy inicjują działania zmierzające do wdrożenia EMAS i na pewnym etapie prac koncepcyjnych są najbardziej zaangażowane w to przedsięwzięcie.

<sup>6</sup> A. Matuszak-Flejszman, *Wdrażanie systemu ekozarządzania i audytu (EMAS) w urzędach administracji rządowej*, Warszawa 2011.

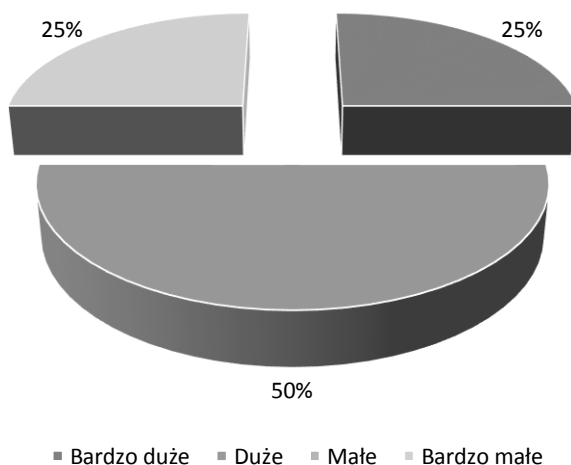
<sup>7</sup> *Management des betrieblichen Umweltschutz*, red. G.F. Kamiske i in., Verlag Vahlen, München 1999, s. 133.



Rysunek 8. Bariery personalne wdrażania EMAS

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Respondenci poproszeni zostali także o ocenę aktywności pracowników podczas procesu wdrażania systemu. Jedynie jedna czwarta przedsiębiorców oceniła zaangażowanie swoich pracowników jako duże (rysunek 9). W większości przypadków aktywność pracowników była niewielka, co może wynikać z niewystarczającej liczby przeprowadzonych szkoleń. Dlatego istotne z punktu widzenia prawidłowego funkcjonowania systemu jest planowanie i przeprowadzanie cyklicznych szkoleń pracowników, podnoszące jakość ich umiejętności i kompetencji w zakresie EMAS.



Rysunek 9. Ocena aktywności pracowników podczas wdrażania EMAS

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.



Przedsiębiorstwa wdrażające system EMAS musiały sprostać wielu wysokim wymaganiom formalnym związanym z tworzeniem obszernej dokumentacji. Z kolei sporządzenie złożonej dokumentacji na potrzeby systemu zarządzania środowiskowego sprawia odpowiedzialnym za to pracownikom wiele problemów. W przypadku badanych przedsiębiorstw wysokie wymagania formalne w ponad 70% stanowiły dużą barierę. Jedynie co czwarte przedsiębiorstwo oceniło ten czynnik jako mało istotny. Pewne trudności sprawiał przedsiębiorstwom również, wynikający z założeń systemu EMAS, obowiązek okresowego publikowania deklaracji środowiskowej. Niemal jedna trzecia ankietowanych browarów przyznała, że sporządzenie deklaracji środowiskowej stanowiło dużą barierę podczas wdrażania EMAS.

## 2. Korzyści EMAS

W badanych przedsiębiorstwach wdrożenie EMAS skutkowało określonymi korzyściami. W literaturze przedmiotu stosuje się różne klasyfikacje korzyści systemów zarządzania środowiskowego<sup>8</sup>. Ogólnie ze względu na charakter wyróżnia się cztery grupy korzyści:

- ekonomiczne,
- ekologiczne,
- społeczne,
- organizacyjne,

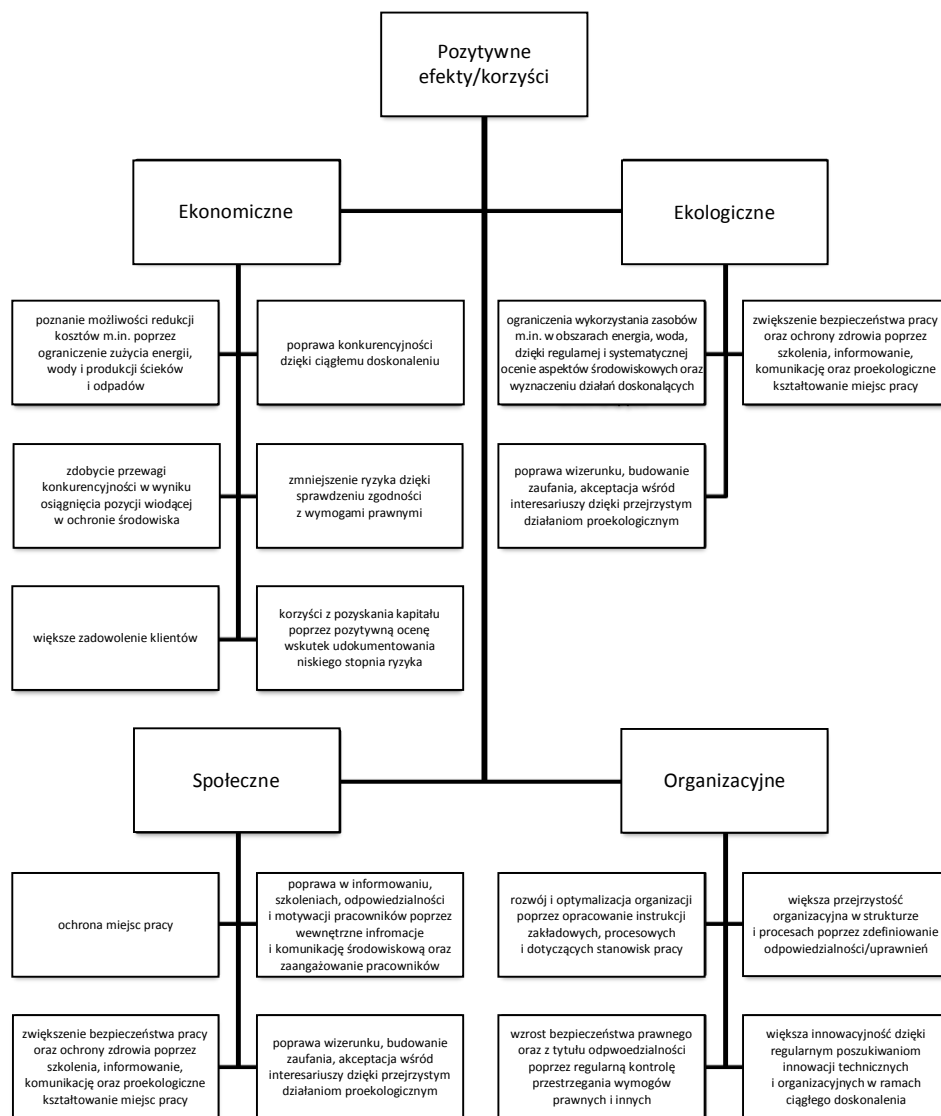
z których dwie pierwsze są kwantyfikowalne, a dwie następne niekwantyfikowalne<sup>9</sup> (rysunek 10).

Przyjmując powyższy podział korzyści za punkt odniesienia w analizie osiągniętych wyników, stwierdzono, że badane browary osiągnęły korzyści we wszystkich czterech grupach ich klasyfikacji. W grupie korzyści ekonomicznych odnotowano spadek kosztów spowodowany mniejszym zużyciem materiałów. Ocenie respondentów poddane zostało pięć komponentów objętych spadkiem kosztów: surowce, energia, woda i ścieki, emisje oraz odpady (rysunek 11). Zdaniem respondentów we wszystkich tych komponentach osiągnięto efekt oszczędnościowy. Aż 40% badanych wskazało na bardzo duże zmniejszenie emisji odpadów produkcyjnych i biurowych. Najmniejsze oszczędności wystąpiły w przypadku zmniejszenia zużycia surowców do produkcji. Jest to bezpośrednio związane z recepturami, według których warzy się piwo. Zmiana ilości stosowanych surowców mogłaby w znacznym stopniu wpłynąć na walory smakowe i jakość piwa, a tym samym na jego oryginalne właściwości.

---

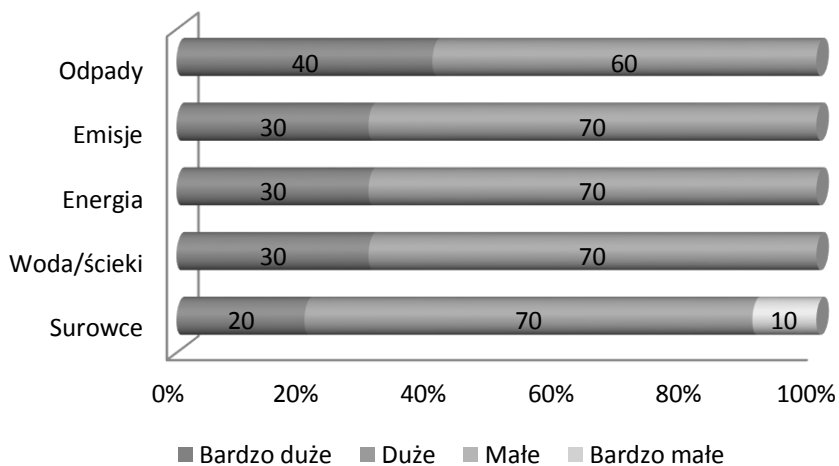
<sup>8</sup> J. Ejdyś, *Metody wyceny wyników działalności środowiskowej*, Politechnika Białostocka, Białystok 2004, s. 69–77.

<sup>9</sup> J. Brauweiler, *Rodzaje i zastosowanie koncepcji zarządzania środowiskiem*, s. 325.



Rysunek 10. Korzyści wdrażania SZŚ

Źródło: Na podstawie: J. Brauweiler, *Rodzaje i zastosowanie koncepcji zarządzania środowiskiem*, s. 325.



Rysunek 11. Komponenty objęte redukcją kosztów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

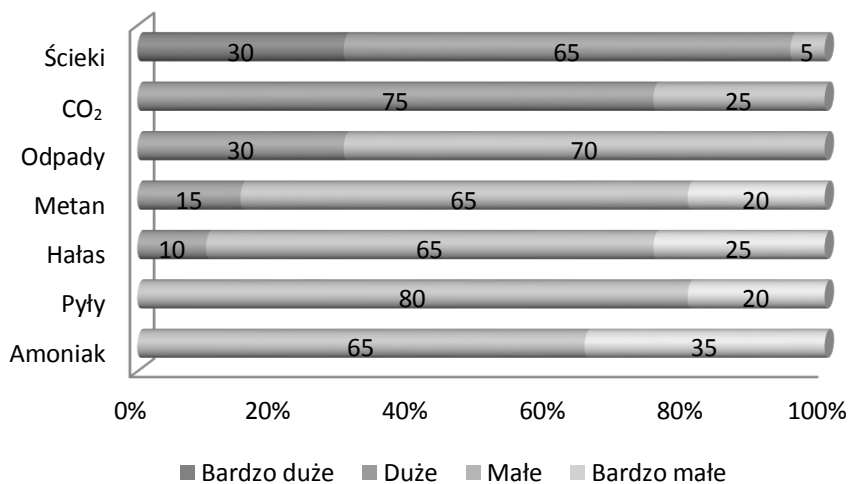
Wdrożenie EMAS stwarza także możliwość wzmocnienia pozycji danego przedsiębiorstwa na tle branży. Wszyscy ankietowani zauważyli zmianę swojej pozycji na rynku, którą spowodowały określone czynniki. Wśród tych, które miały wpływ na zmianę konkurencyjności analizowanych browarów, przedsiębiorcy wskazali na cztery:

- zmniejszenie kosztów produkcji (100% wskazań),
- zastosowanie ekologicznych innowacji w technologii produkcji (50% wskazań),
- poprawa wizerunku przedsiębiorstwa wśród klientów wywołana potwierdzoną ekójakością (20% wskazań),
- wzrost sprzedaży (15% wskazań).

Spośród wymienionych czynników respondenci za najważniejszy uznali zmniejszenie kosztów produkcji wywołane racjonalizacją zużycia surowców oraz recyklingiem odpadów. Połowa ankietowanych przyznała także, że dużą rolę odegrała „czystsza” technologia produkcji. Należy dodać, że badane przedsiębiorstwa działają w większości przypadków na skalę lokalną. Ogranicza to liczbę ich konkurentów, ale jednocześnie i liczbę konsumentów. Należy zwrócić uwagę, że Niemcy są dość mocno przywiązani do lokalnych marek piwa, co ma istotny wpływ na wielkość sprzedaży browarów o zasięgu lokalnym. Po wdrożeniu systemu EMAS aż 80% ankietowanych zanotowało wzrost zainteresowania produkowanym przez siebie piwem. Zwiększenie zainteresowania produktami firmy, która dba o środowisko, może zatem pozytywnie wpływać na wzrost jej udziału w rynku.

Drugą odnotowaną grupą znaczących korzyści są korzyści ekologiczne. Wszyscy respondenci uznali, że dzięki EMAS nastąpiło zmniejszenie negatywnego

oddziaływania produkcji na środowisko, co tym samym pozwoliło na osiągnięcie głównego celu EMAS, jakim jest minimalizowanie aspektów środowiskowych działalności. Przeprowadzone badania pozwoliły także odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu podjęte zmiany w procesach produkcji wpłynęły na poziom poszczególnych emisji (rysunek 12). Największą korzyść odnotowano w redukcji emisji ścieków, ponieważ 30% ankietowanych wskazało na ich bardzo duży spadek, a 65% na duży spadek. W celu zmniejszenia emisji ścieków duża część badanych browarów wybudowała własne oczyszczalnie ścieków. Pozwoliło to na ponowne użycie tej samej wody do mycia butelek i schładzania urządzeń w hali produkcyjnej, co w znacznym stopniu ograniczyło pobór wody z sieci wodociągowej. W badanych przedsiębiorstwach w istotny sposób nastąpił spadek emisji dwutlenku węgla, dla 75% był on duży. Na zmniejszenie emisji CO<sub>2</sub> wpływ miały głównie zmiany w procesach produkcji, które polegały na wykorzystaniu CO<sub>2</sub> powstałego w fermentacji piwa do jego gazowania. Dużą zmianę w emisji odpadów odnotowało 30% badanych, co jest wynikiem recyklingu przetwarzalnych frakcji odpadów produkcyjnych i biurowych, a także sprzedaży części odpadów produkcyjnych nadających się do wykorzystania w rolnictwie jako wysokobiałkowa pasza dla bydła mlecznego. Z uwagi na relatywnie niską emisję pozostałych zanieczyszczeń, takich jak metan, pyły czy amoniak, ich redukcja pod wpływem wdrożonego systemu nie była wysoka.



Rysunek 12. Zmniejszenie emisji zanieczyszczeń

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Trzecią wyodrębnioną grupą korzyści są korzyści społeczne, spośród których wysoki odsetek wskazań ma poprawa relacji z lokalną władzą. 85% ankietowanych było zdania, że nastąpiła bardzo duża poprawa tych relacji (rysunek 13).

Można przypuszczać, że wdrożenie systemu EMAS jest postrzegane przez władzę reprezentującą na danym terenie interesariuszy strategicznych jako działanie wpływające na zmniejszenie obciążenia środowiskowego.



Rysunek 13. Korzyści społeczne wdrożenia EMAS

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W wielu przypadkach bezpośrednie sąsiedztwo z przedsiębiorstwami produkcyjnymi rodzi konflikty, których podłoże stanowią najczęściej uciążliwości środowiskowe związane z typem produkcji. Nadmierny hałas lub niepożądany zapach mogą wpłynąć na wizerunek danego producenta, a co za tym idzie – na sprzedaż wytwarzanych produktów. Dlatego ankietowane przedsiębiorstwa starały się niwelować negatywny wpływ produkcji na społeczność lokalną. Efektem takiego działania było odnotowanie przez ponad połowę badanych browarów istotnej poprawy relacji ze społecznością zamieszkałą w ich bezpośrednim sąsiedztwie. W badanych przedsiębiorstwach zrealizowano kilka projektów prośrodowiskowych, w których dobrym przykładem łączącym dbałość o środowisko i społeczność lokalną jest niwelowanie nadmiernego natężenia dźwięku. Projekt polegał na wygłuszeniu hal produkcyjnych oraz poprawie łańcucha dostaw.

## Zakończenie

Przed podjęciem decyzji o wdrożeniu EMAS, przedsiębiorstwa powinny dokonać analizy związanych z tym kosztów oraz spodziewanych korzyści i problemów. Ważnym zadaniem jest właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi, na których system będzie się opierał. Z przeprowadzonych badań wynika, że część tych kosztów i korzyści przedsiębiorstwa łatwo identyfikują, a z częścią mają trudności. Badane

przedsiębiorstwa za główną korzyść wdrożenia systemu EMAS uznały zmniejszenie zużycia surowców wykorzystywanych do produkcji oraz emisji zanieczyszczeń. Jednak w niektórych przedsiębiorstwach środowiskowe efekty oszczędnościowe na skutek występowania tzw. bariery dostępu, miały charakter ograniczony. Główną przyczyną był brak dostępu do określonych rozwiązań technologicznych, które umożliwiają zmniejszenie niepożądanych aspektów środowiskowych wynikających z działalności. Odnotowane w badanych browarach zmniejszenie emisji zanieczyszczeń oraz zużycia surowców naturalnych pozwala stwierdzić, że EMAS przyczynił się do złagodzenia negatywnych efektów zewnętrznych.

Implementacja EMAS, według badanych przedsiębiorców, pozwoliła również na osiągnięcie korzyści finansowych, które wynikają ze zmniejszonego zapotrzebowania na czynniki produkcji oraz ograniczenia emisji zanieczyszczeń. To wielkość produkcji oraz liczba i zasięg realizowanych projektów prośrodowiskowych głównie determinowały skalę korzyści ekonomicznych osiągniętych przez ankietowane przedsiębiorstwa.

## **Bibliografia**

- Brauweiler J., *Rodzaje i zastosowanie koncepcji zarządzania środowiskiem*, w: *Zintegrowane zarządzanie środowiskiem*, red. A. Kryński, M. Kramer, A.F. Caekelbergh, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Budzyńska D., Fila J., *Finasowanie inwestycji ekologicznych w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007.
- Ejdys J., *Metody wyceny wyników działalności środowiskowej*, Politechnika Białostocka, Białystok 2004.
- Management des betrieblichen Umweltschutz*, red. Kamiske G.F. in., Verlag Vahlen, München 1999.
- Matuszak-Flejszman A., *Wdrażanie systemu ek zarządzenia i audytu (EMAS) w urzędach administracji rządowej*, Warszawa 2011.
- Szczyapa P., *Rachunek kosztów działań w ochronie środowiska jako narzędzie procesowego zarządzania*, w: *Rachunek kosztów w ochronie środowiska*, B. Filipiak, M. Cieciora, H. Czaj-Cieszyńska, A. Niewęglowski, P. Szczyapa, CeDeWu, Warszawa 2010.

**Agnieszka Michalak**

Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu<sup>1</sup>

## **PLANOWANIE W ZARZĄDZANIU ŚRODOWISKOWYM W UJĘCIU PRAKTYCZNYM**

### **THE ENVIRONMENTAL MANAGEMENT PLANNING IN PRACTICAL TERMS**

#### **Streszczenie**

Proponowane wytyczne dotyczące planowania w zarządzaniu środowiskowym mają wspomóc organizacje stojące przed trudnym zadaniem implementacji wymagań sekcji 4.3 normy ISO 14001 – Planowanie. Oprócz kierunków rozwoju działań prośrodowiskowych oraz skutecznego nimi zarządzania, w artykule scharakteryzowano podstawowe narzędzia monitoringu i doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego za pomocą audytu wewnętrznego oraz przeglądu zarządzania najwyższego kierownictwa. W części analitycznej przedstawiono podejście do określania celów, zadań i programów środowiskowych, a następnie metodykę identyfikacji i oceny aspektów środowiskowych przedsiębiorstwa usługowego.

**Słowa kluczowe:** system zarządzania środowiskowego, zarządzanie środowiskowe, ciągłe doskonalenie, aspekty środowiskowe, cele, zadania i programy środowiskowe

#### **Summary**

The guidelines proposed in the area of the environmental management planning are supposed to help the organizations facing the difficult task of the implementation of ISO standard 14001 – Planning section 4.3. The direction of developing pro-environmental activities and their efficient management as well as basic monitoring and development

---

<sup>1</sup> Autorka jest pracownikiem Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim w Bydgoszczy, e-mail: amichalak11@wp.pl.

tools for environmental management systems in form of internal audit and senior management overview has been characterized. The empirical part of the article concerns with the approach used to describe environmental goals, tasks and programs, and then with methods of identification and evaluation of the environmental aspects.

**Key words:** environmental management system, continual improvement, the environmental goals, tasks and programs, the environmental aspects

## **Wprowadzenie**

Zarządzanie środowiskowe stało się priorytetem dla tych organizacji, które uznały, że z powodu rosnącej publicznej troski o środowisko naturalne, przedsiębiorstwo nie może przetrwać bez przestrzegania zasad ochrony środowiska w prowadzonej działalności<sup>2</sup>. Zgodnie z wymaganiami normy ISO 14001 (3.5), środowisko to otoczenie, w którym działa organizacja<sup>3</sup>, z uwzględnieniem powietrza, wody, ziemi, zasobów naturalnych, flory, fauny, ludzi i ich wzajemnych zależności. W tym kontekście pojęcie otoczenia rozciąga się od wnętrza organizacji do systemu globalnego. Podstawowym założeniem zarządzania środowiskowego jest poprawa relacji między skutkami działalności człowieka a środowiskiem. Zachowanie w nim równowagi wymaga jednolitego zarządzania dostępem do zasobów środowiskowych, eliminacji negatywnych efektów działalności gospodarczej oraz racjonalnego użytkowania zasobów naturalnych<sup>4</sup>.

Organizacje wdrażają systemy zarządzania środowiskowego przede wszystkim w celu usystematyzowania działań, które prowadzą do zminimalizowania negatywnego wpływu swojej działalności na środowisko naturalne. Przedsięwzięcia te mają przyczyniać się do eliminacji negatywnych efektów działalności gospodarczej i racjonalnego użytkowania zasobów naturalnych. Przy podejmowaniu decyzji uwzględniających kryteria środowiskowe należy jednak pamiętać, że nie musi to zawsze skutkować podjęciem decyzji najkorzystniejszej z punktu widzenia środowiska. Ważne jest, że decyzje te są świadome, problemy środowiskowe są uwzględniane w planach przedsiębiorstwa i nie dopuszczają do odstępstw od wymagań prawa w zakresie ochrony środowiska.

---

<sup>2</sup> A. Doniec, J. Reichel, M. Bulińska, *Assessment of the potential of cleaner production implementation in Polish enterprises*, "Journal of Cleaner Production" 2002, nr 10, s. 302.

<sup>3</sup> Spółka, korporacja, firma, przedsiębiorstwo, organ władzy lub instytucja, albo jakakolwiek ich część lub kombinacja, samodzielna lub nie, publiczna lub prywatna, o własnych zadaniach i administracji (ISO 14001:2004, pkt. 3.16).

<sup>4</sup> R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, TNOiK, SWU „Dom Organizatora”, Toruń 2006, s. 243.



Wdrożenie standardu środowiskowego w organizacji ma na celu głównie uporządkowanie i ujednoczenie działań na rzecz ochrony środowiska. Celem jest także zademonstrowanie swoich starań w tym zakresie opinii publicznej, kontrahentom, z którymi organizacja współpracuje, czego efektem jest poprawa relacji z lokalną społecznością i klientami.

Zarządzanie środowiskowe jest uzupełnieniem zarządzania jakością, jakkolwiek wymagania normy środowiskowej ISO 14001 w wielu obszarach znacznie różnią się od posiadanych już przez organizacje podobnych systemów, co sprawia tym samym problemy w jej wdrożeniu. Jedną z trudniejszych kwestii w implementacji standardu ISO 14001 jest określenie aspektów środowiskowych oraz celów, zadań i programów środowiskowych. Autorka świadomie zwraca uwagę, że szczegółowa identyfikacja aspektów środowiskowych jest bardzo ważna, ponieważ wszystkie elementy działań organizacji, które mają wpływ na środowisko, muszą podlegać nadzorowi i zarządzaniu. Jest to zagadnienie, które z pewnością wyróżnia normę ISO 14001 od pozostałych norm systemów zarządzania i stanowi trudność dla wielu organizacji.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie praktycznego podejścia do wdrożenia i doskonalenia obszaru planowania stanowiącego wymagania normy PN-EN ISO 14001:2005, określone w punkcie 4.3. Pierwszym zadaniem tego procesu jest identyfikacja i ocena aspektów środowiskowych, a następnie określenie celów, zadań i programów środowiskowych. Kolejnym krokiem jest przygotowanie monitoringu i doskonalenia planowania systemu zarządzania środowiskowego. Służą do tego podstawowe narzędzia stosowane przez przedsiębiorstwa, jak audyty wewnętrzne lub przeglądy zarządzania najwyższego kierownictwa. Przedstawione podejście oparte jest na doświadczeniach przedsiębiorstwa usługowego branży motoryzacyjnej o zasięgu międzynarodowym, w którym wdrożono i certyfikowano system zarządzania środowiskowego ISO 14001. Podane w publikacji wskazówki implementacji wymagań sekcji 4.3 mają pomóc organizacjom w samodzielnym wdrożeniu tego obszaru.

W ramach planowania należy wyodrębnić takie elementy normy, jak aspekty środowiskowe (4.3.1), wymagania prawne i inne (4.3.2) oraz cele, zadania i programy środowiskowe (4.3.3). Ramy do ustalenia i przeglądu celów i zadań stanowią polityka środowiskowa (4.2). Należy podkreślić, że planowanie zarządzania środowiskowego uważane jest za jedno z najistotniejszych, a zarazem najtrudniejszych we wdrożeniu normy ISO 14001.

## **1. Polityka środowiskowa**

Na podstawie wymagań normy ISO 14001 najwyższe kierownictwo jest odpowiedzialne za stworzenie polityki środowiskowej, która stanowi zamierzenia i ukierunkowanie organizacji związane z efektami działalności środowiskowej

organizacji<sup>5</sup>. Efekty te, to możliwe do zmierzenia wyniki zarządzania przez organizację aspektami środowiskowymi. Przykładem wskaźników efektów działalności gospodarczej może być poziom emisji do powietrza w stosunku do limitów, ilość zużytej energii, wody w danym roku, ilość odpadu z danej instalacji itp. W kontekście systemu środowiskowego wyniki te mogą być mierzone w odniesieniu nie tylko do polityki środowiskowej, ale także celów, zadań i innych wymagań środowiskowych. Ocenę efektów działań środowiskowych poprzez szereg wskaźników, których stosowanie może przyczynić się do udoskonalenia systemu zarządzania środowiskowego, prezentuje norma ISO 14031<sup>6</sup>. Istotą normy jest zastosowanie cyklu Deminga do wprowadzania i doskonalenia wskaźników efektywności działań środowiskowych.

Polityka środowiskowa stanowi ramy do działania i ustalania celów oraz zadań środowiskowych<sup>7</sup>. Oznacza to, że w polityce organizacji powinny pojawić się odniesienia i zamiary organizacji, które mogą przekształcić się w cele priorytetowe. Polityka wyznacza kierunek wdrożenia i doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego organizacji. Jednym z jej zadań jest deklaracja o podejmowaniu ciągłych działań na rzecz poprawy stanu środowiska. Dzięki niej organizacja dąży do przeprowadzenia stałych przedsięwzięć w celu osiągnięcia możliwego udoskonalenia procesów i działań, jednocześnie doskonaląc swój system zarządzania środowiskowego. Podobne zaangażowanie musi uwidaczniać się w stosunku do zapobiegania zanieczyszczeniom i zgodności z obowiązującym ustawodawstwem. Norma ISO 14001 precyzuje konkretne wymagania przy ustanawianiu i wdrażaniu polityki środowiskowej w organizacji. Przegląd polityki powinien uwzględniać zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie, które mogą powodować pojawienie się nowych aspektów środowiskowych, a tym samym stanowią podstawę do wprowadzenia zmian w prowadzonej polityce.

## 2. Identyfikacja aspektów środowiskowych

Sekcja 4.3 normy reguluje problem planowania, w ramach którego pierwszym działaniem jest określenie przez organizację aspektów środowiskowych. Aspekty środowiskowe to te elementy działań organizacji, jej wyroby lub usługi, które mogą mieć znaczący wpływ na środowisko. Jak podaje norma ISO 14001, powinny „wzajemnie oddziaływać ze środowiskiem” (punkt 3.6).

Zgodnie z wymaganiami organizacja powinna ustanowić, wdrożyć i utrzymywać procedurę(y):

---

<sup>5</sup> PN-EN ISO 14001:2005, pkt. 3.11, s. 17.

<sup>6</sup> PN-EN ISO 14031:2002P, *Zarządzanie środowiskowe. Ocena efektów działalności środowiskowej. Wytyczne*, PKN 2002.

<sup>7</sup> PN-EN ISO 14001:2005, pkt. 3.11, s. 17.

- identyfikowania aspektów środowiskowych związanych z jej działaniami, wyrobami i usługami w ramach zdefiniowanego zakresu systemu zarządzania środowiskowego, które może nadzorować i na które może wpływać, biorąc pod uwagę planowane lub nowe przedsięwzięcia albo nowe lub modyfikowane działania, wyroby i usługi,
- określania tych aspektów środowiskowych, które mają lub mogą mieć znaczący wpływ na środowisko (tzn. znaczących aspektów środowiskowych).

Organizacja powinna podjąć decyzję, czy przekazywać na zewnątrz informacje o znaczących aspektach środowiskowych. Jeżeli już zdecyduje się przedstawić publicznie powyższe informacje, powinna to robić w sposób przejrzysty i otwarty, tak żeby zakres ich oddziaływania na środowisko był powszechnie znany.

W analizowanym przedsiębiorstwie za identyfikację wszystkich aspektów środowiskowych odpowiedzialni są kierownicy poszczególnych obszarów. Przy wdrożeniu uwzględniono aspekty teraźniejsze, przeszłe i przyszłe, które występują w warunkach normalnych, niezwykłych i awaryjnych. Po pierwsze zidentyfikowano aspekty środowiskowe we wszystkich obszarach organizacji. Następnie na podstawie informacji przekazanych przez kierowników obszarów pełnomocnik zarządu ds. systemów zarządzania sporządził zbiorczą listę aspektów środowiskowych, szeregując je wg obszarów identyfikacji i dzieląc na aspekty bezpośrednie i pośrednie dla poszczególnych obszarów. Lista aspektów środowiskowych jest dokumentem nadzorowanym, a kierownicy obszarów posiadają jej kopię w części co najmniej obejmującej aspekty obszaru, za który są odpowiedzialni. Powinna być stale aktualna, a kierownicy są odpowiedzialni za niezwłoczne informowanie pełnomocnika o potrzebie jej zmiany. Przykład listy aspektów środowiskowych analizowanego przedsiębiorstwa usługowego prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Lista aspektów środowiskowych przedsiębiorstwa usługowego

Obszar/działanie/wyrób/usługa	Opis aspektu	Warunki*	Wpływ
magazyn/ścieki	ścieki bytowe	N	obciążenie gminnej oczyszczalni ścieków
	ścieki z myjki	NZ	obciążenie gminnej oczyszczalni ścieków
	możliwość wycieku z aut na parkingu	A	zanieczyszczenie gleby
	pożar – ścieki z akcji ratunkowej	A	zanieczyszczanie wody i gleby ściekami z akcji ratunkowej
magazyny/odpady	odpady towarów	N	obciążanie środowiska odpadami
	opakowania po towarach	N	obciążanie środowiska odpadami
	zmiotki	N	obciążanie środowiska odpadami
	odpady makulatury	N	odpad przeznaczony do odzysku
	folia	N	odpad przeznaczony do recyklingu
	taśmy opaskowe	N	obciążanie środowiska odpadami
	zużyta odzież ochronna	N	obciążanie środowiska odpadami

	niesegregowane odpady komunalne (śmieci)	N	obciążanie środowiska odpadami
	możliwość rozsypu towaru podczas przeładunku	A	odpady, zanieczyszczenie gleby

\* N – warunki normalne, NZ – warunki niezwykłe, A – warunki awaryjne

Źródło: *Księga środowiskowa przedsiębiorstwa usługowego*, załącznik 2, wyd. 1 z 15.04.2014.

Aspekty środowiskowe mogą powstawać w warunkach normalnej pracy w organizacji, natomiast niezwykłe – poza normalną pracą – np. podczas remontów, rozruchu lub czyszczenia maszyn i urządzeń. Organizacja identyfikuje także aspekty powstające w warunkach awaryjnych, do których wystąpienia nie powinna dopuszczać, jednak musi być na nie przygotowana.

Zgodnie z wymaganiami normy ISO 14001, na podstawie listy aspektów środowiskowych wyodrębniono aspekty znaczące, czyli takie, które mają lub mogą mieć znaczący wpływ na środowisko (4.3.1 b). Pełnomocnik sporządza arkusz oceny aspektów, umieszczając w nim wszystkie zidentyfikowane aspekty, a następnie w konsultacji z przedstawicielami poszczególnych obszarów przypisuje aspektom odpowiednią liczbę punktów, zgodnie z ustalonymi kryteriami. Zasadą oceny aspektów środowiskowych jest ich wpływ na środowisko. Organizacja ustaliła jednolite kryteria oceny, te same dla wszystkich aspektów środowiskowych. Kryteria oceny warunków normalnych i niezwykłych stanowią:

- A – wielkość, skala wpływu: mała – 0–2, średnia – 3–4, duża – 5–6;
- B – dotkliwość (szkodliwość) wpływu: mała – 0–2, średnia – 3–4, duża – 5–6;
- C – czas trwania oddziaływania: sporadycznie i krótko, sporadycznie przez dłuższy czas – 0–2, okresowo przez dłuższy czas, ciągle – 3–4;
- D – zainteresowanie stron trzecich: aspekt jest neutralny dla zainteresowanych stron – 0, aspekt potencjalnie może być przedmiotem zainteresowania – 1–3, aspekt będący przedmiotem skarg lub zapytań – 4–6;
- E – zgodność z prawem: brak uregulowania – 0, istnieje uregulowanie i jest spełnione – 1–2, istnieje uregulowanie i jest ryzyko przekroczeń – 3–4, istnieje uregulowanie i nie jest spełnione – 5–1.

Kryteria oceny warunków awaryjnych stanowią:

- A – prawdopodobieństwo wystąpienia: małe 0–1, duże 2–3;
- B – dotkliwość: mała – 0–1, duża – 2–3.

Kryteria oceny aspektów środowiskowych powinny być odpowiednie do aspektów danej organizacji. Arkusz oceny aspektów środowiskowych ustanowiony w badanym przedsiębiorstwie zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Arkusz oceny aspektów środowiskowych w przedsiębiorstwie usługowym

Opis aspektu	Warunki*	Kryteria oceny					Wynik	Aspekt znaczący
		A	B	C	D	E		
ścieki bytowe	N	1	1	1	1	2	6	nie
ścieki z myjki	NZ	1	1	1	1	2	5	nie
możliwość wycieku z aut na parkingu	A	1	1				2	nie
pożar – ścieki z akcji ratunkowej	A	2	2				4	nie
odpady towarów	N	1	1	1	2	1	6	nie
opakowania po towarach	N	2	2	3	2	2	11	tak
zmiotki	N	1	1	1	1	2	6	nie
odpady makulatury	N	1	1	1	1	2	6	nie
folia	N	1	1	1	1	1	5	nie
taśmy opaskowe	N	1	1	1	1	1	5	nie
zużyta odzież ochronna	N	1	1	1	1	1	5	nie
niesegregowane odpady komunalne (śmieci)	N	1	1	1	1	1	5	nie
możliwość rozsypu towaru podczas przeładunku	A	1	1				2	nie

Źródło: *Księga Środowiskowa organizacji*, załącznik nr 3, wyd. 2 z 15 kwietnia 2014.

Suma punktów przyznanych według powyższych kryteriów stanowi miarę istotności aspektu. Granica istotności dla aspektów w warunkach normalnych i niezwykłych wynosi 9, natomiast granica istotności dla aspektów w warunkach awaryjnych wynosi 3. Aspekty, które zostały ocenione powyżej granicy istotności organizacja uznaje za znaczące. Dla aspektów znaczących określa się cele środowiskowe, zadania środowiskowe i programy środowiskowe. Na podstawie arkusza oceny aspektów pełnomocnik sporządza listę aspektów znaczących. Lista aspektów znaczących jest dostępna dla wszystkich pracowników. Arkusz oceny aspektów i wynikająca z niego lista aspektów znaczących są aktualizowane przez pełnomocnika na bieżąco, szczególnie gdy zmiana ulega wykaz środowiskowych aktów prawnych i szczegółowych wymagań prawnych, wprowadzony zostaje nowy towar/usługa lub miały miejsce istotne zmiany organizacyjne. W ramach przygotowania materiałów do przeglądu zarządzania pełnomocnik dokonuje przeglądu zastosowanych kryteriów oceny aspektów i adekwatności listy aspektów znaczących.

Dowodem spełnienia wymagań normy określonych w punkcie 4.3.1 w badanym przedsiębiorstwie usługowym jest udokumentowana procedura identyfikacji i oceny aspektów środowiskowych, lista zidentyfikowanych aspektów środowiskowych oraz lista aspektów znaczących.

### 3. Wymagania prawne i inne

W normie ISO 14001 nie ustanowiono konkretnych wymagań dotyczących efektów działalności środowiskowej. Wymaga się jednak podjęcia przez organizację

zobowiązań polityki środowiskowej (publicznie dostępnej), że będzie działała zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi i innymi, do których spełnienia się zobowiązała, zapobiegała zanieczyszczeniom środowiska oraz że zobowiązuje się do ciągłego doskonalenia. A zatem istotnym elementem planowania w zarządzaniu środowiskowym jest identyfikacja, monitorowanie i analiza przepisów prawnych, które odnoszą się do aspektów środowiskowych, celów i zadań. W zakresie wymagań prawnych zaleca się, aby organizacja ustanowiła, wdrożyła i utrzymywała procedury identyfikowania oraz ciągłego śledzenia zmian wymagań prawnych, do spełniania których się zobowiązała i które są związane z jej aspektami środowiskowymi.

Do wymagań prawnych zaliczyć można krajowe, międzynarodowe i regionalne wymagania prawne, rozporządzenia władz lokalnych, a także porozumienia z władzami publicznymi, uzgodnienia z klientami, wytyczne nieobjęte przepisami prawnymi, dowolne zasady lub kodeksy postępowania, dobrowolne zobowiązania dotyczące etykietowania środowiskowego, wymagania stowarzyszeń handlowych, umowy i zobowiązania publiczne organizacji<sup>8</sup>. Wskazuje się tu również na konieczność poinformowania wszystkich pracowników o zmianach zachodzących w powyższym zakresie.

Przykładem spełnienia wymagań normy ISO 14001 w zakresie wymagań prawnych i innych jest sporządzenie w organizacji wykazu środowiskowych aktów prawnych i szczegółowych wymagań prawnych, które mają aktualne zastosowanie do zidentyfikowanych aspektów środowiskowych. Przy zmianach przepisów, zmianach organizacyjnych, które dotyczą wprowadzenia na rynek nowego wyrobu lub innych przesłanek, wykaz ten powinien być aktualizowany przez osoby upoważnione. Narzędziem do weryfikacji zgodności z wymaganiami prawnymi i innymi, do których przestrzegania organizacja się zobowiązała, jest przeprowadzana okresowo tzw. ocena zgodności.

Należy zauważyć, że spełnienie wymagań prawnych zabezpiecza organizację przed karami pieniężnymi oraz niekorzystnym wizerunkiem związanym z łamaniem przepisów ochrony środowiska. Znajomość wymagań prawnych, rozwijanie wśród pracowników kultury proekologicznej oraz świadomości prośrodowiskowej kierownictwa i pracowników pozwala organizacji wpływać na przyszłe uregulowania prawne w zakresie ochrony środowiska.

#### **4. Cele, zadania i programy środowiskowe**

Zgodnie z wymaganiami normy ISO 14001 (pkt. 4.3.3) organizacja powinna ustanowić, wdrożyć i utrzymywać udokumentowane cele i zadania środowiskowe<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> PN-EN ISO 14001:2005, pkt. A.3.2, s. 37.

<sup>9</sup> W normie ISO 14001 cel środowiskowy definiowany jest jako ogólny cel środowiskowy, spójny z polityką środowiskową, który organizacja ustala sobie do osiągnięcia. Natomiast

dla odpowiednich szczebli organizacji. Cele i zadania powinny być mierzalne i spójne z polityką środowiskową. Należy dokonywać ich przeglądu, uwzględniając wymagania prawne i znaczące aspekty środowiskowe. Przedstawione wymagania mają charakter na tyle ogólny, że ich implementacja w systemie nie jest prosta. Dodatkowym obszarem trudnym w interpretacji jest wymaganie dotyczące ustanowienia programów osiągnięcia założonych celów i zadań.

W analizowanym przedsiębiorstwie usługowym cele i zadania środowiskowe opracowuje kierownictwo danego obszaru oraz pracownicy odpowiedzialni za poszczególne obszary systemu zarządzania środowiskowego. Stanowią one podstawowe narzędzie spełnienia, wyrażonego w polityce środowiskowej, zobowiązania do ciągłego doskonalenia stosowanych rozwiązań sprzyjających środowisku i zapobieganiu zanieczyszczeniom. Co najmniej jeden mierzalny cel/zadanie środowiskowe powinny być w trakcie realizacji.

Kierownicy obszarów są zobowiązani do ciągłego analizowania możliwości doskonalenia środowiska na podległym im obszarze, zgodnie z polityką środowiskową i biorąc pod uwagę aspekty znaczące oraz pomysły pracowników. Możliwości doskonalenia zgłaszane są pełnomocnikowi, który wraz z kierownictwem obszarów ustala propozycje celów/zadań środowiskowych oraz programu środowiskowego dla podległych im obszarów na kolejny rok. Ostatecznie to najwyższe kierownictwo podejmuje decyzję o ich przyjęciu do realizacji dla całej organizacji.

W proponowanym rozwiązaniu należy podkreślić, że cele, zadania i programy środowiskowe określane są w ramach następujących obszarów:

- Co organizacja zamierza osiągnąć dla środowiska?
- Jak organizacja zamierza to osiągnąć?

W obszarze pierwszym prezentowane są poszczególne cele środowiskowe i zadania środowiskowe wraz z terminem przyjętym do realizacji. W drugim określane są programy środowiskowe, czyli:

- działania przyjęte dla każdego z wcześniej ustalonych celów i zadań środowiskowych,
- terminy realizacji poszczególnych działań,
- osoby odpowiedzialne za wdrożenie działań,
- zasoby potrzebne do realizacji działań przyjętych w harmonogramie,
- monitoring,
- skuteczność, która weryfikowana jest podczas przeglądów systemu zarządzania środowiskowego; w przypadku braku realizacji danego celu analizowane są także przyczyny braku skuteczności poszczególnych działań.

Program środowiskowy jest opracowywany do każdego celu/zadania i zawiera informacje o planowanych działaniach niezbędnych do jego osiągnięcia,

---

zadanie środowiskowe to szczegółowe wymaganie dotyczące efektów działalności, mające zastosowanie do organizacji albo jej części, wynikające z celów środowiskowych, które należy określić oraz zrealizować, aby osiągnąć te cele (PN-EN ISO 14001:2005, pkt. 3.9 i 3.12).

terminach i odpowiedzialności za ich wykonanie, przydzielonych zasobach oraz w razie potrzeby o zasadach monitorowania osiągnięcia wskaźnika ilościowego określonego w treści celu.

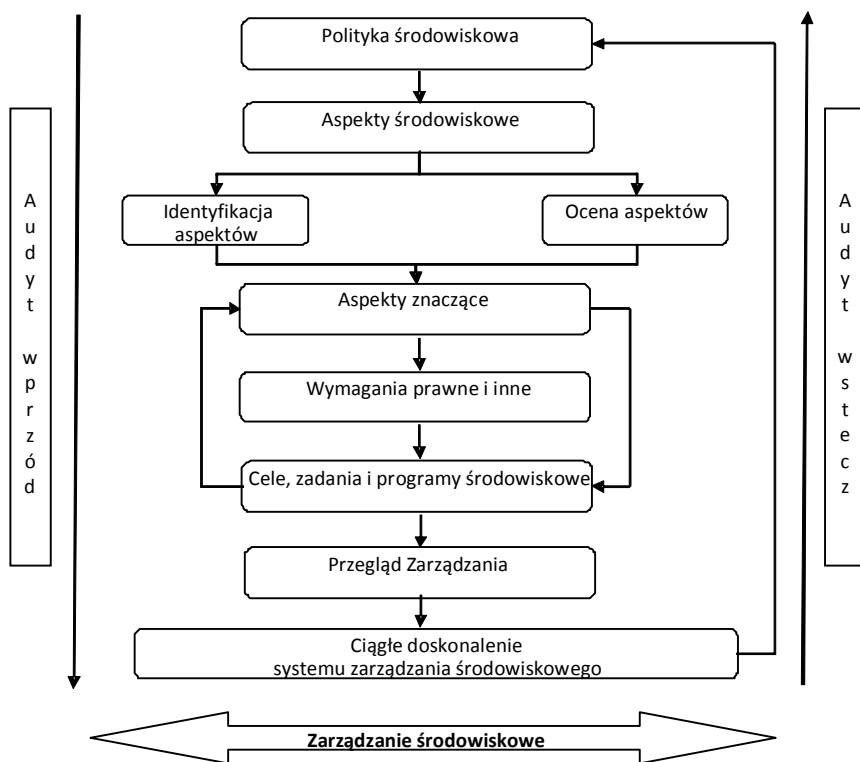
Nowe projekty i inwestycje powinny być realizowane zgodnie ze środowiskowymi przepisami prawnymi oraz zasadami zapobiegania zanieczyszczeniom. Kierownictwo zapewnia, że zagadnienia te rozważane są na wszystkich etapach realizacji nowych projektów i inwestycji.

## **5. Audyt wewnętrzny jako narzędzie monitoringu i doskonalenia**

Narzędziem niezbędnym do nadawania kierunku wdrożenia i doskonalenia funkcjonującego w organizacji systemu zarządzania środowiskowego powinien być regularny audyt wewnętrzny. To dzięki niemu można sprawdzić skuteczność i efektywność implementacji sekcji 4.3 normy ISO 14001, czyli planowania. Rozwiązaniem proponowanym przez autorkę jest audyt wprzód lub wstecz, kolejno dla obszarów stanowiących integralną część planowania systemu zarządzania środowiskowego, tj. zarządzanie środowiskowe, polityka środowiskowa, cele, zadania i programy środowiskowe, aspekty środowiskowe, w tym aspekty znaczące. Obszary te weryfikowane są i doskonalone w ramach cyklicznych przeglądów zarządzania, organizowanych przez najwyższe kierownictwo. Efektem podejmowanych działań jest ciągłe doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego. Przykładową procedurę audytu wewnętrznego do realizacji w ramach planowania zarządzania środowiskowego w organizacji zaprezentowano na rysunku 1.

Roczny program i harmonogram audytów środowiskowych powinien zapewnić przegląd wszystkich obszarów i komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa (mieszczących się w zakresie systemu zarządzania środowiskowego) oraz wszystkich wymagań normy ISO 14001:2004. Niezbędnym elementem raportów jest wykaz zweryfikowanych dokumentów, zapisów i innych dowodów lub wykonanych czynności audytowych. Powinien stanowić czytelny zapis spostrzeżeń i wniosków z prowadzonych działań, być źródłem informacji dla najwyższego kierownictwa oraz osób odpowiedzialnych za planowanie i rozwój systemu zarządzania środowiskowego w organizacji. Wskazane jest, aby raport z audytu zawierał obszary wymagające doskonalenia, spostrzeżenia o poziomie szczególności niezbędnym do podjęcia konkretnych działań zapobiegawczych, a ponadto numer identyfikacyjny, datę sporządzenia, cel, zakres audytu, imię i nazwisko audytora wiodącego i audytorów wchodzących w skład zespołu audytorów, a także podsumowanie sprawdzanego obszaru. Raport dostarczany jest klientom audytu zgodnie z wymaganiami określonymi przez organizację, zazwyczaj w ciągu siedmiu dni roboczych.





Rysunek 1. Procedura audytu wewnętrznego do realizacji w ramach planowania zarządzania środowiskowego

Źródło: Opracowanie własne.

## 6. Przegląd zarządzania

Planowanie zarządzania środowiskowego w organizacji to również systematyczne przeglądy systemu zarządzania środowiskowego organizowane przez najwyższe kierownictwo, by zapewnić jego stałą przydatność, adekwatność i skuteczność. Należy ocenić możliwości doskonalenia, potrzebę zmian w tym systemie wraz z polityką, celami i zadaniami środowiskowymi. Zaleca się, żeby przegląd zarządzania obejmował zakres systemu, chociaż nie jest wymagane, by wszystkie elementy systemu zarządzania środowiskowego były poddane przeglądowi jednocześnie. W związku z powyższym, proces przeglądu może trwać przez pewien czas.

W badanej organizacji innowacyjnym podejściem jest rozłożenie poszczególnych wymagań systemów zarządzania jakością i zarządzania środowiskowego na kolejne spotkania najwyższego kierownictwa organizowane w cyklicznych od-

stępcach czasu. Dane wejściowe na przegląd przygotowywane są przez kierowników obszarów oraz jednostek organizacyjnych i stanowią spełnienie wymagań normy ISO 14001:2004, pkt. 4.6:

- działania podjęte w następstwie wcześniejszego przeglądu,
- stopień osiągnięcia celów, zadań i programów środowiskowych,
- wyniki audytów wewnętrznych,
- podjęte działania korygujące i zapobiegawcze,
- ocen zgodności z wymaganiami prawnymi i innymi wymaganiami, do których organizacja się zobowiązała,
- zmiany przepisów prawnych,
- zmiany w dokumentacji systemu zarządzania środowiskowego,
- analizę aktualności/zmiany aspektów środowiskowych,
- komunikację z zewnętrznymi stronami zainteresowanymi,
- efekty działalności środowiskowej organizacji,
- zalecenia dotyczące doskonalenia.

Raport zawierający również wstępne wnioski jest odpowiednio wcześniej dostarczany uczestnikom przeglądu, żeby umożliwić zapoznanie się z jego treścią. Pełnomocnik sporządza protokół z przeglądu zarządzania, który zawiera wnioski i decyzje związane z możliwymi zmianami polityki środowiskowej, celów, zadań i programów środowiskowych oraz innych elementów systemu zarządzania środowiskowego wraz z danymi wyjściowymi.

Założeniem analizowanego w niniejszym opracowaniu obszaru planowania w zakresie zarządzania środowiskowego jest ciągłe doskonalenie funkcjonującego w organizacji systemu. Jest to powtarzający się proces usprawniania systemu, który ma na celu uzyskanie poprawy ogólnych efektów działalności środowiskowej, zgodnie z polityką organizacji w tej sprawie. Przedsiębiorstwa podejmują działania, które pozwalają nie tylko na osiągnięcie pożądaných efektów, ale także na ciągłe podnoszenie zaplanowanych wskaźników doskonalenia. Potrzeba ciągłego doskonalenia stanowi kluczową wartość, która umożliwia stworzenie siły przedsiębiorstwa prowadzącej do wysokiego poziomu efektywności w zarządzaniu środowiskiem. Niezaprzeczalnym postulatem doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego jest pełne zaangażowanie kadry zarządzającej oraz pracowników organizacji. Zarządzanie środowiskowe, przynoszące sukces organizacji, wymaga systematycznego i kompleksowego doskonalenia systemu, który ma na celu osiągnięcie wydajności zgodnie z ustalonymi zadaniami środowiskowymi. Norma ISO 14001 jest najważniejszą z rodziny norm ISO serii 14000, ponieważ charakteryzuje istotę systemu. Jest normą, według której przedsiębiorstwa wdrażają swoje systemy zarządzania jakością. Określa wymagania, których spełnienie stanowi podstawę do wydania certyfikatu zgodności funkcjonowania systemu zarządzania środowiskowego z normą. Dodatkowe wytyczne dotyczące wdrażania systemu zarządzania środowiskowego określa także

norma ISO 14005<sup>10</sup>, opublikowana w grudniu 2010 roku. Dokument może być z powodzeniem wykorzystany w każdego rodzaju organizacji, niezależnie od jej poziomu rozwoju, rodzaju prowadzonej działalności lub lokalizacji. Na podstawie zaleceń zawartych w ISO 14005 można między innymi<sup>11</sup>:

- ocenić, w jaki sposób środki i czas zainwestowany w system zarządzania środowiskowego przełożą się na wynik organizacji,
- zrozumieć, jak doskonalenie w zakresie zarządzania środowiskowego przyczyni się do redukcji kosztów, poprawy relacji ze społeczeństwem, spełnienia wymagań prawnych oraz oczekiwań klientów,
- przeanalizować korzyści wynikające z systemu zarządzania środowiskowego wdrażanego krok po kroku,
- skoncentrować się na zagadnieniach, które są najważniejsze dla danej organizacji, jej klientów oraz partnerów z łańcucha dostaw.

Należy zauważyć, że zarządzanie środowiskowe obejmuje jednak szeroki zakres zagadnień, włączając te, które wpływają na strategię i konkurencyjność przedsiębiorstwa.

## Zakończenie

Planowanie systemu zarządzania środowiskowego to m.in. realizacja określonych w tym artykule wytycznych. Warto podkreślić, że tak przyjęte rozwiązania w zakresie planowania są nie tylko spełnieniem wymagań normy ISO 14001, ale przede wszystkim stanowią skuteczne i efektywne narzędzie monitoringu poszczególnych elementów zarządzania środowiskowego w analizowanym przedsiębiorstwie.

Wdrażając system zarządzania środowiskowego, przedsiębiorstwo powinno rozpocząć od identyfikacji wszystkich potencjalnych zagrożeń środowiskowych związanych z jego działalnością, jak również przygotować się na wypadek wystąpienia tych zagrożeń. Skuteczny system zarządzania spełnia zarówno wymagania prawne, wymagania klientów, wymagania organizacji, jak i wymagania dotyczące ochrony środowiska.

Określenie polityki środowiskowej, celów, zadań i programów środowiskowych organizacji, wymagań prawnych, a także identyfikacja i ocena aspektów środowiskowych jest wymaganiem normy ISO 14001, lecz jednocześnie jednym z trudniejszych zadań stawianych przed organizacją posiadającą system środowiskowy. Wyszczególnione możliwości planowania systemu zarządzania środowiskowego to tylko wybrane z możliwości dostępnych na rynku. Prawdziwe jest

---

<sup>10</sup> ISO 14005:2010, *Environmental management systems – Guidelines for the phased implementation of an environmental management system*, ISO 2010.

<sup>11</sup> M. Schemmer, *Environmental management systems. ISO 14005 makes maturity assessment and implementation easier*, "ISO Focus + 2011", nr 9, s. 30.

stwierdzenie, że nie istnieje uniwersalna metoda, która byłaby dobra dla każdego przedsiębiorstwa i w każdych warunkach. Na podstawie wyszczególnionych informacji każde przedsiębiorstwo może planować własną ścieżkę wdrożenia i doskonalenia wspomnianych obszarów.

Z kolei zaproponowana przez autorkę procedura audytu ma za zadanie uwzględnienie i ciągłe doskonalenie wszystkich elementów planowania systemu, w tym polityki środowiskowej, zidentyfikowanych aspektów środowiskowych, celów, zadań i programów środowiskowych oraz wymagań prawnych i innych wymagań organizacji. Powinna także obejmować swoim zakresem wszystkie elementy przeglądu zarządzania dokonywanego przez najwyższe kierownictwo oraz wytyczne dotyczące doskonalenia systemu. W konsekwencji bowiem funkcjonowanie systemu zarządzania środowiskowego przyczynić się ma do zmniejszenia prawdopodobieństwa zaistnienia zdarzeń, które mogłyby mieć negatywny wpływ na środowisko.

## Bibliografia

- Doniec A., Reichel J., Bulińska M., *Assessment of the potential of cleaner production implementation in Polish enterprises*, "Journal of Cleaner Production" 2002, nr 10.
- Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2008.
- ISO 14005:2010, *Environmental management systems – Guidelines for the phased implementation of an environmental management system*, ISO 2010.
- Karaszewski R., *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2006.
- PN-EN ISO 14001:2005, *Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania*, PKN 2005.
- PN-EN ISO 14031:2002P, *Zarządzanie środowiskowe – Ocena efektów działalności środowiskowej – Wytyczne*, PKN 2002.
- Schemmer M., *Environmental management systems. ISO 14005 makes maturity assessment and implementation easier*, "ISO Focus+" 2011, nr 9.

**Andrzej Suwalski**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie<sup>1</sup>

## **RACJONALNOŚĆ GOSPODARCZA W POLSKIEJ MYŚLI EKONOMICZNEJ**

### **THE ECONOMIC RATIONALITY IN THE POLISH ECONOMIC THOUGHT**

#### **Streszczenie**

Artykuł jest poświęcony koncepcjom racjonalności ekonomicznej. Na początku przedstawiono koncepcję racjonalności ekonomicznej Edwarda Taylora. Część drugą poświęcono poglądom Oskara Langego. Następne zagadnienie stanowi koncepcja sformułowana przez Romana Rybarskiego. W podsumowaniu zarysowano dylematy związane z tymi koncepcjami.

**Słowa kluczowe:** racjonalność ekonomiczna, Edward Taylor, Oskar Lange, Roman Rybarski

#### **Summary**

Theories of economic rationality are discussed. The first part of the paper is devoted to Edward Taylor's conception. The second part presents concept formulated by other polish thinkers, Oskar Lange and Roman Rybarski. In the concluding part dilemmas arising from different interpretations of the economic rationality are analysed.

**Key words:** Edward Taylor, Oskar Lange, Roman Rybarski

---

<sup>1</sup> Autor jest pracownikiem Katedry Zarządzania i Logistyki na Wydziale Społeczno-Humanistycznym, e-mail: asuwalski1@gmail.com.

## Wprowadzenie

Pionierem problematyki racjonalnego postępowania w polskiej ekonomii był prawdopodobnie Julian Dunajewski. To on w ramach wykładów ekonomii politycznej na Uniwersytecie Jagiellońskim w latach siedemdziesiątych XIX wieku przedstawiał „zasadę gospodarności”<sup>2</sup>. Później zagadnienie to pod najrozmaitszymi określeniami przewijało się w twórczości innych polskich ekonomistów jako zasady gospodarowania, gospodarności, ekonomii, rządności, najmniejszego wysiłku, najmniejszego środka, oszczędności. Do miana pierwszego propagatora współczesnej nazwy pojęcia pretenduje Roman Rybarski, który sformułowaniem „zasada racjonalnego działania” posługiwał się w latach trzydziestych XX wieku<sup>3</sup>. Być może nieprzypadkowym zbiegiem okoliczności jest fakt, że na początku swych studiów Rybarski był osobistym sekretarzem Dunajewskiego. Wśród wystąpień dotyczących racjonalnego działania na szczególną uwagę zasługuje przedstawienie dokonane w połowie lat trzydziestych XX wieku przez Edwarda Taylora oraz o ćwierćwiecze późniejsza propozycja Oskara Langego.

### 1. Zasada gospodarczości Edwarda Taylora

Poznański ekonomista, usprawiedliwiając swoje zainteresowanie tematyką, która w jego opinii apogeum zainteresowania miała w XIX wieku, stwierdził, że *pożyteczne będzie spróbować jeszcze raz je przemyśleć, uporządkować i może nieco odmiennie oświetlić w konfrontacji z najnowszymi postęпами ekonomiki*<sup>4</sup>. Punktem wyjścia swoich rozważań uczynił kwestię określenia przedmiotu ekonomii i dlatego uznał tworzenie dochodu społecznego za właściwą interpretację propozycji teoretycznej Adama Smitha. Jego powstawanie jest bowiem zarówno powodem, jak i rezultatem gospodarowania, i realizuje się przez dokonywanie wyborów w przypadku ograniczonych możliwości zaspokajania

---

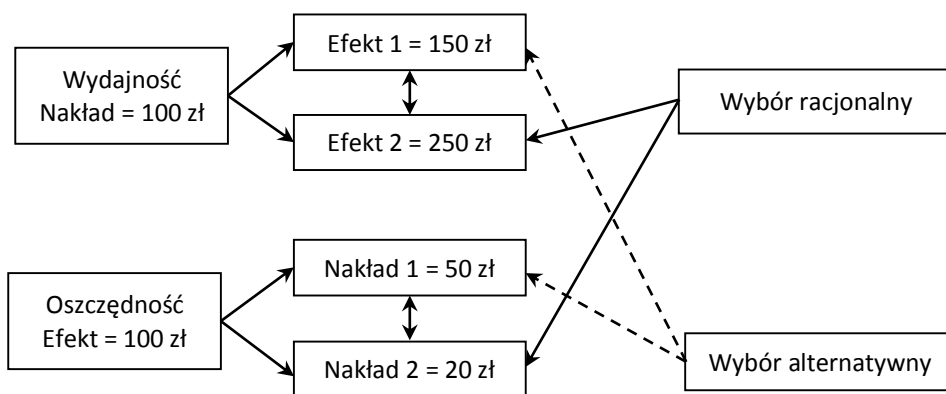
<sup>2</sup> *Gospodarowanie jest dla człowieka ostatecznie środkiem do pewnego celu. Jakość gospodarstwa zależy więc będzie od tego, czym większe cele mniejszymi potrafimy osiągnąć środkami. Czym mniejszy rezultat stosownie do wysilenia, tym większe zmarnowanie sił i zdolności człowieka, tym gorsze gospodarstwo. Z drugiej strony czynność gospodarcza kończy się użyciem rzeczy, a użycie rzeczy ma na rezultat zaspokojenie potrzeby. Nie na tym polega prawidłowe stanowisko gospodarstwa, aby wiele rezultatów naszej pracy zniszczyć, tylko aby z jak najmniejszego użycia jak największe osiągnąć rezultaty: czyli zasada gospodarności powinna przewodniczyć gospodarstwu.* W: J. Dunajewski, *Wykład ekonomii politycznej*, Prohibita, Warszawa 2012, s. 23.

<sup>3</sup> M. Bochenek, *Szkice o ekonomii i ekonomistach*, Mado, Toruń 2004, s. 73–74, 89, 114–115.

<sup>4</sup> E. Taylor, *Zagadnienie izolacji w ekonomice*, odbitka z „*Ekonomisty*”, t. 3, Warszawa 1934, s. 1. Artykuł ten stał się podstawą rozdziału 3. i 4. z wydanego w 1936 roku *Wstępu do ekonomiki*, a także hasła „gospodarczości zasada”, zawartego w t. 2 *Encyklopedii nauk politycznych* z 1937 roku.

potrzeb. Tym samym odzwierciedla się w nim wybór i celów gospodarowania oraz środków do ich osiągnięcia.

Chociaż Edward Taylor za pierwszego teoretyka zasady gospodarczości uznał Franciszka Quesnaya, to odniesieniem jego analizy był kształt nadany jej przez Johna Stuarta Milla. Jednak „niedostateczna jasność wywodów” tego ekonomisty spowodowała możliwość powstania sześciu różnych jej interpretacji – zasad: chciwości, materializmu, egoizmu, skuteczności interesu osobistego, merytorycznej realizacji oraz gospodarczości. Najważniejszym wśród nich podziałem było rozróżnienie rozumienia merytorycznego od formalnego. Ponieważ w pierwszym z nich uwzględnia się motyw i cele działania, tym samym wikła się pojęcie racjonalności w kwestie psychologiczne bądź etyczne. Dlatego Taylor użył nazwy „zasada gospodarczości”. Według niego bowiem, użycie terminu „gospodarność” wiązałyby ją z takimi cechami, jak zapobiegliwość lub oszczędność. Są to zmienne zarówno o charakterze osobowościowym, jak i sytuacyjnym, gdyż *występują w różnych formach, w różnych warunkach czasu i miejsca*<sup>5</sup>. Natomiast sensem użycia terminu „gospodarczość” miało być właśnie oderwanie zasady od tych uwarunkowań, aby podkreślić jej charakter formalny, dotyczący wyłącznie sposobu działania. W takim sensie wystąpić mogła w wersjach „maksymalnego rezultatu” (wydajnościowej) lub „najmniejszych środków” (oszczędnościowej), z których nie należy czynić „jednego szablonowego zdania”.



Rysunek 1. Decyzja racjonalna w ujęciu wydajnościowym i oszczędnościowym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

W kwestii zasięgu obowiązywania zasady gospodarczości poznański ekonomista stwierdził, że stanowi ona zasadę wszelkiego działania ludzkiego. Sensu ekonomicznego nabiera dopiero wtedy, *gdy istnieje wielość celów w stosunku*

<sup>5</sup> E Taylor, *Gospodarczości zasada*, w: *Encyklopedia nauk politycznych*, t. 2, red. E.J. Reymann, Instytut Społeczny, Warszawa 1937, s. 379–380.

do jednego lub większej ilości środków<sup>6</sup>. Zasadniczym elementem tego ujęcia jest więc dokonanie, przez podmiot działania, subiektywnego wyboru zarówno celu, jak i prowadzącego do niego środka. Jedynym postępowaniem ludzkim, które nie mieści się w tej postaci zasady gospodarczości jest *działanie świadomie niecelowe, poświęcające subiektywnie wyżej cenione środki od osiągniętych celów, a więc świadomie marnotrawcze*<sup>7</sup>.

## 2. Zasada racjonalności Oskara Langego

Sposób przedstawienia zasady gospodarczości przez Edwarda Taylora w połowie lat trzydziestych ubiegłego wieku można uznać za zwieńczenie pewnego etapu rozwoju polskiej myśli ekonomicznej. W napisanej wówczas recenzji Oskar Lange uznał, że właściwym tytułem książki, z uwagi na jej *poważne i wyczerpujące przedstawienie zagadnień, powinien być nie skromny „Wstęp do ekonomiki”, ale „Traktat o założeniach ekonomiki teoretycznej”*<sup>8</sup>. Trudno było przypuszczać, że tematyka racjonalności gospodarowania odżyje dopiero za ćwierć wieku i odwoływać się będzie do zupełnie innych tradycji. Pod koniec bowiem lat pięćdziesiątych to właśnie O. Lange w *Ekonomii politycznej* jeden rozdziałów poświęcił zasadzie racjonalnego działania. Wywołało to spore zainteresowanie i dyskusję, w której wypowiedź tę *traktowano na ogół tak, jakby Lange był pierwszym polskim ekonomistą piszącym o racjonalności i jakby pisał po raz pierwszy na ten temat*<sup>9</sup>.

Formułując zasadę racjonalnego gospodarowania, którą nazywał również zasadą gospodarności, a nawet po taylorowsku – zasadą gospodarczości, Lange przywołał użyte przez Tadeusza Kotarbińskiego rozróżnienie racjonalności rzeczowej, która wymaga użycia pełnej i obiektywnej wiedzy oraz racjonalności metodologicznej opartej na zastosowaniu wiedzy posiadanej przez działający podmiot<sup>10</sup>. Lange uważał, że tylko ta druga dotyczy działania ekonomicznego, gdyż pierwsza nie wiąże się z kwestią postępowania, ale z adekwatnością wiedzy, na którym się ono opiera<sup>11</sup>. Zasada racjonalnego działania występować miała w dwóch wariantach. Pierwszy określił jako zasadę największego efektu lub inaczej – największej wydajności. Z kolei drugi nazwał zasadą najmniejszego nakładu środków albo zasadą oszczędności środków<sup>12</sup>. Następnie stwierdził, że chociaż jej

---

<sup>6</sup> E. Taylor, *Zagadnienie izolacji w ekonomice*, s. 34.

<sup>7</sup> Tamże, s. 40.

<sup>8</sup> O. Lange, *O książce E. Taylora „Wstęp do ekonomiki” (1936)*, w: O. Lange, *Dzieła*, t. 3: *Ekonomia polityczna*, PWN, Warszawa 1975, s. 45.

<sup>9</sup> M. Bochenek, *Szkice o ekonomii i ekonomistach*, s. 47.

<sup>10</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 2000, s. 88–89.

<sup>11</sup> O. Lange, *Zasada racjonalnego gospodarowania. Ekonomia a prakseologia*, w: O. Lange, *Dzieła*, t. 3: *Ekonomia polityczna*, PWN, Warszawa 1975, s. 375–376.

<sup>12</sup> Tamże, s. 384–385.



geneza związana jest z działalnością gospodarczą, to znalazła zastosowanie w tak różnych dziedzinach, że można mówić o niej jako o zasadzie *wszelkiej racjonalnej działalności ludzkiej zmierzającej do maksymalnej realizacji określonego celu*<sup>13</sup>.

Współcześnie już chyba tylko historyczne znaczenie ma dyskusja, która rozwinęła się w ramach socjalistycznej ekonomii na kanwie propozycji Oskara Langego. Mimo że głos w niej zabierali koryfeusze ówczesnej nauki, zapewne względy doktrynalne i cenzuralne spowodowały, że może być traktowana jedynie jako świadectwo skutków zerwania ciągłości myśli ekonomicznej. Dlatego szczególną wartość ma propozycja podsumowania problemu, którą wysunął Zbigniew Czerwiński. Porównał metodologiczną zasadę racjonalnego gospodarowania Oskara Langego z zasadą gospodarczości Edwarda Taylora i uznał, że gdyby ujednolicono w nich terminologię, to zasadniczo są do siebie podobne. Posłużyło mu to następnie do określenia formuły, że *człowiek racjonalny działa tak, że z jego wiedzy (o powiązaniu nakładów z wynikami) wynika, iż z danego nakładu uzyska maksymalny wynik, lub tak, że dany wynik osiągnie minimalnym nakładem*. Rola tego stwierdzenia polega na tym, że *odgrywa pożyteczną rolę w dociekaniach ekonomistów, ponieważ pełni i będzie pełnić w ekonomii rolę aksjomatu. Natomiast w odniesieniu do człowieka rzeczywistego będzie sprawdzać się tym lepiej, im bardziej zbliża się on do tego ideału*<sup>14</sup>.

Uznanie przez Czerwińskiego identyczności ujęć zasady racjonalnego działania u Langego i Taylora nie znaczy, że nie brak między nimi fundamentalnej różnicy. W tym celu należy zwrócić uwagę na argumentację przedstawioną przez Langego. W swej prezentacji dowodził, że powstanie tej zasady związane było z przejściem od gospodarki naturalnej, w której panuje zwyczajowo-tradycyjny charakter działalności ekonomicznej, do gospodarki towarowo-pieniężnej. Pierwsza z nich opierała się na trwaniu, gdyż była zdeterminowana przez potrzeby określone tradycją. Natomiast w drugiej pojawiła się działalność zarobkowa, jako konieczność ekonomiczna niezależna od kultury<sup>15</sup>. Jej cechą stała się racjonalność wyrażająca się w oderwaniu celu i środków od tradycji, a oparciu ich na logicznym rozumowaniu. Czynnikiem, który spowodował to przejście było pojawienie się przedsiębiorstwa kapitalistycznego. W nim bowiem nastąpiła współmierność celów i środków przez wyrażenie ich w jednolitej mierze pieniężnej. Umożliwiło to kalkulację wszystkich elementów procesu produkcji oraz spowodowało uznanie maksymalizacji zysku jako jedynego celu działalności gospodarczej. Na straży tak pojętej zasady racjonalności stanęła konkurencja rynkowa. Karze ona bowiem bankructwem te podmioty gospodarcze, które nie były w stanie sprostać jej regułom<sup>16</sup>.

<sup>13</sup> O. Lange, *Zasada racjonalnego gospodarowania*, s. 405–406.

<sup>14</sup> Z. Czerwiński, *Fałsz, banal czy aksjomat, czyli o zasadzie racjonalnego gospodarowania*, w: Z. Czerwiński, *Dylematy ekonomiczne*, PWE, Warszawa 1992, s. 273–275.

<sup>15</sup> O. Lange, *Zasada racjonalnego gospodarowania*, s. 373.

<sup>16</sup> Tamże, s. 380–389.

Zdaniem Langego zasada ta była efektem procesu historycznego, jednak jej stosowanie przyjęło charakter ograniczony i zarazem wypaczony. Służyła bowiem jedynie prywatnemu zyskowi i dlatego była realizowana przede wszystkim w wariacie zasady oszczędności środków. Prowadziła więc do *warunków pracy nie liczących się ze zdrowiem i bezpieczeństwem robotników, ani z potrzebami ich osobowości jako pracowników, a także do zmniejszania zatrudnienia co często kończy się masowym bezrobociem.*

Sens tak pojętej racjonalności najdobitniej miał wyrazić Karol Marks w stwierdzeniu, że *produkcja kapitalistyczna mimo właściwego jej sknerstwa jest niesłychanie rozrzutna, gdy chodzi o materiał ludzki*, oraz Karol Kautsky w uwadze, że jest to *oszczędzanie na płacach, a nie czasie pracy*<sup>17</sup>. Jednak nie tylko z tego powodu prywatna oszczędność kapitalistyczna stała się ogólnospołecznym marnotrawstwem. Jej przejawami miała być także rabunkowa eksploatacja bogactw naturalnych, lasów oraz ziemi, a łącznym rezultatem tych wypaczeń były kryzysy gospodarcze. Mimo tego więc że Oskar Lange uważał uświadomienie zasady racjonalnego postępowania za historyczny dorobek myśli ludzkiej, konieczne stało się przejście do planowania gospodarstwa społecznego, które pełne zastosowanie mogło znaleźć dopiero w ramach socjalistycznego sposobu produkcji<sup>18</sup>.

Zasadnicza różnica pomiędzy propozycjami O. Langego i E. Taylora polegała zatem nie na samej zasadzie racjonalnego gospodarowania, ile na jej zastosowaniu. Swój pogląd w tej sprawie Edward Taylor przedstawił w referacie *Wolność gospodarcza*, który wygłosił podczas inauguracji roku akademickiego 1934/1935. Zauważył, że współcześni mu krytycy przypisują wolności gospodarczej *wszystkie zła współczesnej epoki, reformy zaś ustrojowe skwapliwie usuwają ją, wprowadzając na jej miejsce różne formy planowego gospodarstwa*<sup>19</sup>. Dlatego dokonał rekapitulacji rozwoju myśli ekonomicznej i wskazał jak istotnym jej wątkiem było rozróżnienie wolności gospodarczej jako założenia metodologicznego od postulatu politycznego. Uznał także, że rozwój ekonomii doprowadził do ustalenia, że tam gdzie interes osobisty jest w sprzeczności z celami ogólnospołecznymi, tam powstaje uzasadnienie do nadzoru państwa nad procesami gospodarczymi. Jednak polegać to powinno przede wszystkim na popieraniu prywatnej inicjatywy, a nie na zastępowaniu jej własnym działaniem<sup>20</sup>.

Autor ten odniósł się także do argumentów krytyków wolności gospodarczej. Pierwszy z zarzutów dotyczył powstania spauperyzowanego proletariatu jako skutku oddzielenia własności od pracy. Według poznańskiego ekonomisty był on nietrafny, gdyż przyczyną zjawiska było działanie prawa koncentracji produkcji

---

<sup>17</sup> O. Lange, *Zasada racjonalnego gospodarowania*, s. 392.

<sup>18</sup> Tamże, s. 401–404.

<sup>19</sup> E. Taylor, *Wolność gospodarcza*, Drukarnia Uniwersytetu Poznańskiego, Poznań 1934, s. 11

<sup>20</sup> Tamże.

w wielkich przedsiębiorstwach. Uznał natomiast, że interwencję państwa usprawiedliwia przeciwdziałanie powstawaniu monopolu, które są zaprzeczeniem stanu wolności gospodarczej.

Z kolei argument twierdzący, że wolność gospodarcza to w rzeczywistości anarchia produkcji, która powoduje kryzysy produkcji i marnotrawstwo, odrzucił, gdyż upatrywał w nim przyczynę ówczesnego kryzysu w „związaniu gospodarki”. Musiała ona bowiem udźwignąć nienaturalny stosunek dochodów z pracy do dochodów z kapitału, niewłaściwe stosunki kredytowe oraz przeciążony budżet, który był skutkiem przejmowania przez państwo coraz to nowych zadań<sup>21</sup>.

Stwierdził ponadto o gospodarce planowej, że wcale nie jest środkiem zabezpieczającym przed kryzysami. Według tego autora urząd gospodarczy powinien oprzeć się na kombinacji swobody i przymusu. Wykluczył bowiem możliwość, aby sam przymus był czynnikiem *podnoszącym, uszlachetniającym, rozwijającym altruizm w duszy ludzkiej*. Aktu takiego może dokonać tylko miłość, *ona bowiem jest najskuteczniejszą dźwignią duszy ludzkiej*. Jak powiada pięknie św. Tomasz z Akwinu, *jest udziałem w Duchu Świętym, działanym w duszy ludzkiej przez Boga*. I dlatego *da sobie radę wartościowe społeczeństwo ze źle zorganizowanym ustrojem, przystosowując do siebie jego funkcjonowanie i przerabiając go stopniowo*<sup>22</sup>.

Edward Taylor pozostał więc wierny stwierdzeniu Adama Smitha o tym, że *bez jakiegokolwiek interwencji ze strony prawa prywatne interesy i skłonności ludzi prowadzą ich w sposób naturalny do tego, że dzielą i rozdzielają kapitał każdego społeczeństwa na różne cele w stosunku, który odpowiada możliwie najdokładniej interesom społeczeństwa jako całości*<sup>23</sup>. Stan planowania społecznego, który dla Oskara Langego stanowił zwieńczenie rozwoju, dla Taylora był generalną zmianą charakteru zasady gospodarczości. W gospodarce planowej zostałaby sprowadzona do zobiektywizowanej woli „planifikatora”. Tym samym przedmiotem ekonomii nie byłaby kwestia dochodu społecznego, ale problem relacji rezultatu gospodarowania w stosunku do planu gospodarczego. Byłaby to więc nauka o *gospodarstwie planifikatora i o uzyskiwaniu przez nie swych celów, odpowiadająca w zasadniczych rysach obecnej nauce o organizacji i technice przedsiębiorstw*<sup>24</sup>.

Uważał również, że gospodarka oparta na swobodzie konkurencji nie jest anarchiczna, ale *jest również planowa, jak tak zwana gospodarka planowana*<sup>25</sup>. Jej podstawową zaletą było to, że sposób ustalania i przeprowadzania planu był w niej nie tylko odmienny, ale przede wszystkim tańszy. Wykorzystywał bowiem

<sup>21</sup> E. Taylor, *Wolność gospodarcza*, s. 13–14.

<sup>22</sup> Tamże, s. 17–18.

<sup>23</sup> A. Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 2, PWN, Warszawa 1954, s. 309.

<sup>24</sup> E. Taylor, *Rozwój ekonomiki a światopogląd*, w: *Opuscula Casimiro Tymieniecki septuagenario dedicata*, Poznań 1959, s. 317.

<sup>25</sup> E. Taylor, *Wolność gospodarcza*, s. 15

naturalne skłonności ludzkie dla dobra społeczeństwa i przy odpowiednim nadzorze był w stanie zapobiegać ich „zbożeniom i przerostom”. Natomiast planowość w gospodarce w skrajnej formie musiała *prowadzić do zupełnego skrępowania człowieka, ubożenia społeczeństwa i zerwania z dotychczasową cywilizacją i kulturą ludzkości*<sup>26</sup>.

Tabela 1. Różnica w ujęciu podmiotu racjonalności ekonomicznej

Autor propozycji	Decyzja racjonalna
Edward Taylor	subiektywny wybór konkurującego przedsiębiorcy
Oskar Lange	zobiektywizowana wola centralnego planisty

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

W tym zakresie warto też przypomnieć rozróżnienie sposobów widzenia relacji między nakładami a efektami, które zaproponował Adam Heydel.

Ujęciom określonym przez niego jako *homo consumens* i *homo technicus*, krakowski ekonomista przeciwstawił koncepcję *homo oeconomicus*, która jest podstawowym odniesieniem dla zasady racjonalnego działania. Za *homo consumens* uznał sposób działania, w którym z uwagi na nadanie celowi charakteru autotelicznego następuje nieliczenie się z kosztami. Rzeczywistość gospodarcza tej koncepcji to świat bez oszczędności oraz bez możliwości dokonywania porównań. Z kolei w perspektywie *homo technicus* na pierwszym planie znajdowało się spełnienie narzuconych standardów jakościowych i uznaniu za narzędzia tych środków, które do tego celu prowadzą. Świat oparty na tej zasadzie to gospodarka realizująca się poprzez prostą wymianę i tezauryzację. Natomiast sfera koncepcji *homo oeconomicus* możliwa jest dopiero na poziomie gospodarczym, w którym występuje maksymalizowanie zysku, kapitalizacja oraz stopa procentowa. Umożliwiają one ustalanie płynnej hierarchii celów, których ocena wynika z możliwości wykreowania nadwyżki, a środki, które do tego prowadzą – stanowią uwzględniany w tej ocenie koszt<sup>27</sup>.

Tabela 2. Działania racjonalne w ujęciu Adama Heydela

Typ racjonalności	Cel	Relacja cel – środek	Odniesienie porównawcze
<i>homo consumens</i>	autoteliczny	cel poświęca środki	brak
<i>homo technicus</i>	doskonałość	maksymalizacja jakości	gorsza jakość
<i>homo oeconomicus</i>	opłacalność	maksymalizacja zysku	wybór alternatywny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

<sup>26</sup> E. Taylor, *Wolność gospodarcza*, s. 15.

<sup>27</sup> A. Heydel, *Podstawowe zagadnienia metodologiczne ekonomii*, PAU, Kraków 1925, s. 52–53.

Z tego punktu widzenia koncepcję O. Langego można byłoby zaliczyć do propozycji *homo technicus*. Jednak realnosocjalistyczny „woluntaryzm gospodarczy” oraz dystrybucja kartkowa budzą pytanie, czy faktyczna jego realizacja nie odbywała się raczej w konwencji *homo consumens*. Tak więc propozycja, która miała twórczo przewyciężyć ograniczony i antagonistyczny charakter racjonalności kapitalizmu, rodziła pytanie, czy nie stanowi ona raczej regresu do sposobów wiązania celu i środków działania charakterystycznych dla poprzednich form gospodarowania.

### 3. Problem merytorycznego ujęcia zasady racjonalności

Problematyka zasady racjonalności nie wyczerpuje się jednak na jej ujęciu formalnym. W nim bowiem jej sens sprowadza się tylko, według określenia Zbigniewa Czerwińskiego, do bycia „pożytecznym aksjomatem”, analogicznie jak pojęcie punktu albo odcinka w geometrii euklidesowej. Natomiast *rzeczywiscie ludzie są mniej podobni do ludzi racjonalnych [...] niż drobne kropki i cienkie kreski – do „idealnych” punktów i odcinków*<sup>28</sup>. Stąd zasadniczy problem zasady racjonalności wiązał on z jej subiektywnym charakterem. I w mniejszym stopniu była to kwestia wiedzy dostępnej działającemu podmiotowi, która dla Oskara Langego stanowiła kryterium rozróżniające racjonalność pojętą rzeczowo od metodologicznej.

Przede wszystkim dotyczyło to skali wartości działającego. Tym samym podstawą badania zgodności działań z zasadą racjonalności powinno być przede wszystkim rozpoznanie, co jest rozumiane przez podmiot ekonomiczny jako nakład, a co jako rezultat i w jaki sposób się to porządkuje lub mierzy. Natomiast kwestią wtórną jest stopień powiązania między nakładem a wynikiem<sup>29</sup>. Stąd też, mimo że zasada racjonalnego gospodarowania w wydaniu formalnym w zdecydowany sposób odcina się od problemu celu, któremu miałyby służyć najefektywniejsze powiązanie nakładu z wynikiem, problem ten przewijał się jednak w dyskusji dotyczącej jej kształtu. Dylemat dotyczył kwestii, czy tylko działanie poświęcone uzyskaniu własnej korzyści jest w stanie sprostać wymaganiom racjonalności, czy też jego skutkiem jest to, że realizacja racjonalizmu jednostek w konsekwencji powoduje nieracjonalność na poziomie ponadjednostkowym.

Wśród wyróżnionych przez Edwarda Taylora interpretacji koncepcji *homo oeconomicus* J.S. Milla, te które bezpośrednio wiążą ją z celem działalności gospodarczej, ewidentnie posiadają indywidualistyczny charakter. Pierwszą z nich jest zasada egoizmu, która uznaje przyczynę działalności gospodarczej w interesie osobistym. Współgra z nią zarówno zasada skuteczności interesu osobistego, która mówi, że działając we własnym interesie, uzyskuje się najlepsze rezultaty, jak i zasada zakładająca, że człowiek dąży tylko do maksymalizacji korzyści materialnych. Można też zauważyć, że bliska im jest zasada chciwości wykluczająca

<sup>28</sup> Z. Czerwiński, *Falsz, banał czy aksjomat*, s. 274–276

<sup>29</sup> Tamże.

możliwość wyboru w danej sytuacji działania, które nie prowadziłyby do maksymalnego zysku. Poznański ekonomista uważał, że chociaż w każdej z nich zawarta jest pewna doza zdroworozsądkowej słuszności, to jednak nie odzwierciedlały one sensu poprawnie sformułowanej formalnej zasady racjonalnego działania gospodarczego. Tym samym pojęcie to uznał za zbędne w ekonomii, chociaż mogące służyć specyficznym rozważaniom o charakterze pozaekonomicznym<sup>30</sup>.

Podobnie Roman Rybarski wyraził wątpliwość co do sensu wplątywania egoizmu w zasadę gospodarczości, i to zarówno w wymiarze celu działania, jak i jego metod. Uznał, że to, czy cel działania ma charakter altruistyczny, czy egoistyczny, nie powinno mieć wpływu na racjonalne gospodarowanie, gdyż również *zakon Brata Alberta sprzedaje swoje wyroby po cenach rynkowych*<sup>31</sup>. Przywołał też koncepcję włoskiego ekonomisty Maffea Pantaleoniego, według którego paradoksalnym efektem powszechnego braku dbałości o własną korzyść byłaby taka sama sytuacja, jak przy obustronnym przedkładaniu wyżej własnej korzyści. Gdyby bowiem zgodnie z tą logiką pożyczkodawca nie dopominał się od pożyczzonego kapitału procentu rynkowego, to pożyczkobiorca musiałby czuć się w obowiązku dać więcej. Jeśli pracodawca zapłaciłby pracobiorcy więcej niż wynosi rynkowa cena płacy, to ten usiłowałby pracować za darmo<sup>32</sup>. Natomiast w zakresie związku racjonalności działania i jego zgodności z normami etycznymi uważał, że *honesty is the best policy*. Dlatego zarabianie na oszustwie nie podchodzi pod zasadę racjonalnego gospodarowania, *gdyż to zjawisko nie należy już do ekonomii, lecz do dziedziny prawa karnego*<sup>33</sup>. Rybarski podkreślał też błędność wiązania problemu korzyści własnej wyłącznie z *prywatną działalnością gospodarczą* sensu stricto. Za szczególnie nieuprawnione uważał przeciwstawienie „altruizmu” państwa „egoizmowi” jednostek. Zarówno bowiem działania państwa, które mają podnieść dochód społeczny poprzez wzrost produkcji, jak i oddziaływania na jego podział, *są wynikiem starcia różnych interesów klasowych o wybitnym podkładzie gospodarczym*<sup>34</sup>.

## Zakończenie

Specyficznym zagadnieniem korzyści własnej jest kwestia, czy jest realizacją rozumnie dokonanego wyboru celów i środków, czy raczej racjonalizacją usprawiedliwiającą irracjonalne dążenie do zaspokojenia żądzy, popędu lub instynktu. Roman Rybarski dostrzegał opozycję kalkulacji i popędu jako pobudki

---

<sup>30</sup> E. Taylor E., *Zagadnienie izolacji w ekonomice*, s. 11–13.

<sup>31</sup> Rybarski R., *System ekonomii politycznej*, t. 3: *Psychologia społeczno-gospodarcza*, Wydawnictwo Kasy im. Mianowskiego Instytutu Popierania Nauki, Warszawa 1939, s. 13.

<sup>32</sup> Tamże, s. 37.

<sup>33</sup> Tamże, s. 12.

<sup>34</sup> Tamże, s. 36–37.

działania, dlatego uznał, że tego przeciwstawienia nie można zbyt daleko prowadzić, gdyż nieraz refleksja z pierwiastkiem emocjonalnym łączą się w jedną całość<sup>35</sup>. Jednak dylemat ten zajmuje poczesne miejsce w dywagacjach na temat motywu postępowania ekonomicznego, gdzie korzyść własna czasem bywa rozumnym wyrachowaniem, a kiedy indziej jest traktowana jako emocjonalna namiętność. Wyraża się to w sporze o to, jaka koncepcja natury ludzkiej jest właściwym antropologicznym odniesieniem człowieka ekonomicznego. Z jednej strony występuje wizja zrównoważonego, kalkulującego egoisty, którego Ernest Gellner określił jako *skrzyżowanie wybrednego smakosza z sumiennym księgowym*<sup>36</sup>. Wizja ta ukształtowana została w kręgu szkockiego oświecenia, a cechuje ją swoisty sposób widzenia rzeczywistości, wyrażony przez protoplastę *homo oeconomicus* – Robinsona Crusoe w sformułowaniu „najlepsza żona z całej partii”, które pozwala go uznać za ojca racjonalnego wyboru nawet w zakresie rynku małżeńskiego<sup>37</sup>. Konkuruje ona z obrazem przedsiębiorcy według Marksa, którego jedyną pasją miała być *chciwość i wojna między chciwcami, konkurencja*<sup>38</sup>. Próbuąc nadać temu dylematowi ramy historyczne, Albert Hirschman wskazał, że właśnie pochwała chciwości jako namiętności stanowiła punkt wyjścia tworzenia się nowoczesnej wizji ekonomii w pierwszej połowie XVIII wieku. Przeciwstawiała się bowiem wizji świata rządzonego przez szaleństwa władzy i w to miejsce proponowała rzeczywistość tworzoną przez sieć wymian<sup>39</sup>. W ten sposób chciwość stała się racjonalniejsza od pychy, a zarabianie pieniędzy zyskało reputację niewinnego zajęcia.

Tabela 3. Polscy autorzy a racjonalność ekonomiczna

Julian Dunajewski	prekursor(?) racjonalności w języku polskiej ekonomii
Edward Taylor	konsekwentna obrona wolności gospodarczej
Oskar Lange	racjonalność jako realizacja socjalistycznego planowania
Tadeusz Kotarbiński	rozdzielenie racjonalności rzeczowej i metodologicznej – zapoznana wersja opozycji racjonalności pełnej i ograniczonej
Adam Heydel	racjonalność <i>homo oeconomicus</i> a inne typy racjonalności
Roman Rybarski	przeciwnik dychotomii: „altruizm” państwa – „egoizm” jednostki

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

<sup>35</sup> Rybarski R., *System ekonomii politycznej*, s. 7.

<sup>36</sup> E. Gellner, *Uwodzicielski urok psychoanalizy, czyli chytryść antyrozumu*, KiW, Warszawa 1997, s. 21.

<sup>37</sup> I. Watt, *Robinson Kruzo – homo oeconomicus*, w: *Antropologia kultury. Zagadnienia i wybór tekstów*, UW, Warszawa 1998, s. 441.

<sup>38</sup> K. Marks, *Rękopisy ekonomiczno-filozoficzne z 1844*, za: *Socjologia. Lektury*, red P. Sztompka i M. Kucia, Znak, Kraków 2005, s. 409.

<sup>39</sup> A. Hirschman, *Namiętności i interesy*, Znak, Fundacja im. Batorego, Kraków – Warszawa 1997, s. 52.

## Bibliografia

- Bochenek M., *Szkice o ekonomii i ekonomistach*, Mado, Toruń 2004.
- Czerwiński Z., *Dylematy ekonomiczne*, PWE, Warszawa 1992.
- Dunajewski J., *Wykład ekonomii politycznej*, Prohibita, Warszawa 2012.
- Gellner E., *Uwodzicielski urok psychoanalizy, czyli chytryść antyrozumu*, KiW, Warszawa 1997.
- Heydel A., *Podstawowe zagadnienia metodologiczne ekonomii*, PAU, Kraków 1925.
- Hirschman A., *Namiętności i interesy*, Znak, Fundacja im. Batorego, Kraków – Warszawa 1997.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 2000.
- Lange O., *Ekonomia polityczna. Dzieła*, t. 3, , PWN, Warszawa 1975.
- Marks K., *Rękopisy ekonomiczno-filozoficzne z 1844*, za: *Socjologia. Lektury*, red. P. Sztompka, M. Kucia, Znak, Kraków 2005.
- Rybarski R., *System ekonomii politycznej*, t. 3, *Psychologia społecznogospodarcza*, Wydawnictwo Kasy im. Mianowskiego Instytutu Popierania Nauki, Warszawa 1939.
- Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 2, PWN, Warszawa 1954.
- Taylor E., *Wolność gospodarcza*, Drukarnia Uniwersytetu Poznańskiego, Poznań 1934.
- Taylor E., *Zagadnienie izolacji w ekonomice*, odbitka z „*Ekonomisty*”, t. 3, Warszawa 1934.
- Taylor E., *Gospodarczości zasada*, w: *Encyklopedia nauk politycznych*, t. 2, red. E.J. Reymann, Instytut Społeczny, Warszawa 1937.
- Taylor E., *Rozwój ekonomiki a światopogląd*, w: *Opuscula Casimiro Tymieniecki septuagenario dedicata*, Poznań 1959.
- Watt I., *Robinson Kruzo – homo oeconomicus*, w: *Antropologia kultury. Zagadnienia i wybór tekstów*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1998.



**Agnieszka Szymankowska**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie<sup>1</sup>

## **ZAŁOŻENIA KONCEPCJI MARKETINGU PERSONALNEGO W ŚWIELE PROCESU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI**

### **PERSONNEL MARKETING CONCEPT ASSUMPTIONS IN THE LIGHT OF HUMAN RESOURCES**

#### **Streszczenie**

Problematyka zarządzania zasobami ludzkimi jest tematem interesującym ze względu na znaczenie personelu w każdym przedsiębiorstwie, które dąży do rozwoju i chce prowadzić skuteczną politykę na rynku. Dlatego znajomość wszystkich elementów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, w tym również zasad marketingu personalnego oraz ich stosowanie, można traktować jako istotny czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa. Celem niniejszego opracowania jest omówienie kluczowych przesłanek istnienia teorii marketingu personalnego w przedsiębiorstwie na tle działań realizowanych w ramach polityki personalnej. Omówione zostaną różnorodne definicje tej teorii, jej cechy, a także najważniejsze determinanty wdrażania jej w przedsiębiorstwie. Pozwoli to ukazać rosnącą rolę koncepcji marketingu personalnego we współczesnych przedsiębiorstwach.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, personel, polityka kadrowa

#### **Summary**

The issue of human resource management is the focus of interest because of the importance of staff in each company striving for the development of and wishing to set up

---

<sup>1</sup> Autorka jest pracownikiem Katedry Zarządzania i Logistyki na Wydziale Społeczno-Humanistycznym, e-mail: a.szymankowska@wp.pl.

effective policies on the market. That is why, knowledge of all elements related to human resource management, including personnel marketing principles and their application can be considered as an important factor in company competitiveness. Therefore, the aim of this paper is to discuss the key premises of marketing personnel theories in the company on the background of the activities carried out within the framework of personnel policy. Various definitions of this theory, its features, as well as the most important determinants of the implementation of its enterprise will be discussed. This will show the growing role of the concept of marketing personnel in modern enterprises.

**Key words:** management, personnel, personnel policy

## **Wprowadzenie**

Działania podejmowane w ramach klasycznego zarządzania zasobami ludzkimi, które wynikają z poszczególnych jego etapów, coraz częściej nie wystarczają. W nowoczesnym przedsiębiorstwie istnieje bowiem potrzeba traktowania każdego pracownika nie tylko jako członka danego zespołu, ale również jako cenną dla firmy jednostkę, której satysfakcja z życia zawodowego prowadzi do dynamicznego rozwoju zatrudniającego ją przedsiębiorstwa. Stąd konieczność podejmowania działań wynikających z koncepcji marketingu personalnego, które kreują odpowiednie zaangażowanie pracowników oraz pomagają wykorzystywać ich potencjał do bardziej efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku.

### **1. Geneza i podstawy koncepcji marketingu personalnego**

Pojęcie marketingu początkowo obejmowało działalność rynkową człowieka, polegającą na wymianie dóbr materialnych i niematerialnych, stanowiących przy tym różną wartość dla konkretnych uczestników rynku. Pojęcie to stosowane było najczęściej do działań ukierunkowanych na dostarczenie klientowi produktu. W rozwiniętej gospodarce rynkowej okazało się, że sukces firmy jest uzależniony od jej klientów. Marketing zaczął zatem odgrywać rolę integrującą wszystkie działania nastawione na zdobycie i utrzymanie takiego rynku zbytu, który byłby adekwatny do potrzeb i możliwości rozwoju danego przedsiębiorstwa<sup>2</sup>.

Współcześnie marketing nie jest wyłącznie funkcją przedsiębiorstwa opartą na działaniach skierowanych na rynek towarów i usług, ale również podstawą zarządzania, związaną z konkretnymi zasadami, regułami i metodami postępowania.

---

<sup>2</sup> A. Pochtowski, N. Potoczek, *Marketingowa orientacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, w: *Prace z zakresu zarządzania personelem*, Zeszyty Naukowe nr 607, AE, Kraków 2002, s. 5.

Takie postrzeganie marketingu pozwala na wykorzystanie orientacji marketingowej również w innych obszarach działalności firmy<sup>3</sup>.

Zdaniem Philipa Kotlera marketing jest działalnością ukierunkowaną na zaspokojenie potrzeb i życzeń konsumentów<sup>4</sup>. W tym celu należy stworzyć kombinację towarów i usług, którą klient może zaakceptować i która jest oferowana w konkretnym miejscu i czasie. Jednocześnie proces wymiany z klientem musi być także zorganizowany w najlepszy możliwy sposób. Konieczna jest przy tym dokładna analiza otoczenia konkurencyjnego, tak by konkurencja nie przedstawiła w tym samym czasie lepszej oferty. Podstawowym celem marketingu jest więc przede wszystkim doprowadzenie do korzystnej finansowo wymiany z klientem<sup>5</sup>.

Zgodnie z koncepcją marketingu, przedsiębiorstwo osiągnie sukces, jeśli będzie odróżniać się od konkurencji w zakresie tworzenia i dostarczania wartości na konkretne rynki<sup>6</sup>. W celu poprawy działania całej firmy i poszczególnych działów podejmowane są wewnętrzne i zewnętrzne działania marketingowe<sup>7</sup>. Zasady koncepcji marketingu wewnętrznego pozwalają na traktowanie pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie jako nabywców budujących wewnętrzny rynek, na którym przedsiębiorstwo sprzedaje towary zaspokajające potrzeby pracowników. W związku z tym, wzbogacane zostają instrumenty wpływania na osoby zatrudnione w firmie, gdyż w stosunku do pracowników zaczynają być stosowane również narzędzia marketingowe<sup>8</sup>. Marketing wewnętrzny łączy działania realizowane w firmie i skierowane do pracowników pozostających w bezpośrednim kontakcie z klientem oraz pracowników dążących do zapewnienia profesjonalnej obsługi konsumentów<sup>9</sup>. Głównym zadaniem marketingu wewnętrznego jest więc zdobywanie, szkolenie i motywowanie najlepszych kandydatów, którzy są nastawieni na właściwą obsługę klientów<sup>10</sup>. Należy zaznaczyć, że marketing wewnętrzny jest filozofią nie tylko traktowania pracowników jako wewnętrznych klientów, ale także strategią kształtowania produktów, tak by zaspokoić potrzeby pracowników, co może stać się ważnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej na rynku<sup>11</sup>.

Należy podkreślić, że budowanie koncepcji marketingu wewnętrznego doprowadziło do zmian w poglądach dotyczących postrzegania pracowników

---

<sup>3</sup> A. Poczowski, N. Potoczek, *Marketingowa orientacja*, s. 5.

<sup>4</sup> M. Sławińska, E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, AE, Poznań 2001, s. 54–55.

<sup>5</sup> M. Sullivan, D. Adcock, *Marketing w handlu detalicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 16–17.

<sup>6</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2003, s. 19.

<sup>7</sup> Tamże, s. 23.

<sup>8</sup> A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 18–19.

<sup>9</sup> K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 93.

<sup>10</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, s. 23.

<sup>11</sup> A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie*, AE, Poznań 2005, s. 12–13.

w organizacji. Pojawiła się potrzeba tworzenia długookresowych relacji z nabywcami, co przyczyniło się do powstania koncepcji marketingu partnerskiego<sup>12</sup>. Koncepcja ta ukierunkowana jest na budowanie trwałych więzi z klientami, uwzględnianie ich indywidualnych preferencji przy tworzeniu produktów/usług, polityki cenowej i dystrybucyjno-logistycznej firmy<sup>13</sup>. Inna definicja mówi, że marketing partnerski jest nieustannym procesem poszukiwania i tworzenia nowej wartości z indywidualnym klientem oraz dzielenia się korzyściami w ramach układu partnerskiego z klientem<sup>14</sup>.

Należy zaznaczyć, że w działaniach marketingowych, w ramach marketingu partnerskiego, kontakty bezpośrednie są podstawą odniesienia sukcesu rynkowego, a proces budowania trwałych powiązań z nabywcami jest najważniejszym ich elementem. Cechą charakterystyczną marketingu partnerskiego jest odejście od wymiany opartej jedynie na konkretnej transakcji na rzecz wymiany związanej z bezpośrednią współpracą sprzedającego z nabywcą. W rzeczywistości wiele przedsiębiorstw rozpoczyna działania od zawarcia pewnego kontraktu z dostawcami. Następnie transakcja jest powtarzana, a nabywca wybiera najlepszych dostawców i rozwija z nimi bliskie oraz partnerskie kontakty<sup>15</sup>.

Do najważniejszych cech marketingu partnerskiego należą:

- każdy nabywca traktowany jest jako odrębna osoba lub jednostka,
- działania firmy są ukierunkowane na obecnych nabywców i oparte na interakcjach i dialogu,
- firma dąży do osiągnięcia zysku poprzez zwiększenie obrotów i umocnienie więzi z nabywcami<sup>16</sup>.

Połączenie opisanych powyżej podejść, czyli podejścia zespołowego oraz podejścia zindywidualizowanego przyczyniło się do wyodrębnienia nowej koncepcji marketingowej, nazywanej marketingiem personalnym lub marketingiem kadrowym. Koncepcja ta jest w pewnym stopniu rozwinięciem idei marketingu wewnętrznego i określa działania, jakie powinno podejmować przedsiębiorstwo, by osiągnąć rynkowy sukces. Podstawą tego sukcesu nie są bowiem tradycyjne czynniki organizacyjne i marketingowe, ale postrzeganie pracowników jako jednostek będących integralną częścią firmy, przy czym każda z nich jest równie istotna dla powodzenia całości i decyduje o końcowym sukcesie przedsiębiorstwa<sup>17</sup>.

---

<sup>12</sup> A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny*, s. 18-19.

<sup>13</sup> *Zarządzanie marketingowe we współczesnym handlu i usługach*, red. H. Bronakowski, E. Hościłowicz, U. Widelska, WSFiZ, Białystok 2007, s. 18-19.

<sup>14</sup> I.H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 35.

<sup>15</sup> K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, s. 63.

<sup>16</sup> Tamże, s. 20-21.

<sup>17</sup> S. Smoleński, *Zarządzanie potencjałem pracowniczym w przedsiębiorstwie*, „Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej”, z. 4, Bydgoszcz 2001, s. 57.

## 2. Istota i pojęcie marketingu personalnego

Marketing personalny to zestaw działań podejmowanych w ramach przedsiębiorstwa, ukierunkowanych na zatrudnionego i potencjalnego pracownika oraz dążących do utrzymywania i rozwijania potencjału intelektualnego w procesie pracy. Utożsamiany jest on z nastawieniem na zaspokajanie potrzeb przedsiębiorstwa, a szczególnie pracowników, którzy traktowani są jak klienci<sup>18</sup>.

Marketing personalny stanowi zatem system sposobów postępowania i zachowania przedsiębiorstwa, które są ukierunkowane na interesy, oczekiwania i aspiracje potencjalnych i obecnych pracowników. Zgodnie z ideą marketingu, firma powinna postrzegać i traktować pracowników jako swych klientów. Pracownik-klient to podmiot, którego potrzeby, oczekiwania i aspiracje należy dokładnie poznać we wszystkich wymiarach, aby w końcowym rezultacie dążyć do ich zaspokojenia<sup>19</sup>.

Marketing personalny jest aktywną i dynamiczną polityką kadrową, która jest skierowana na zbliżenie do siebie pracodawcy i pracowników, które wynika ze wzajemnej ich identyfikacji oraz zrozumienia swoich interesów. Badania w ramach marketingu personalnego polegają na rozpoznaniu potrzeb i oczekiwań klienta, by zaoferować mu produkt zaspokajający jego oczekiwania i otrzymać w zamian najwyższej jakości pracę, lojalność, dyspozycyjność i zaangażowanie. Obie strony uczą się przy tym kompromisu, wybaczenia, tolerancji wobec błędów oraz elastyczności zachowań<sup>20</sup>.

Koncepcja marketingu personalnego, która wcześniej nazywana była marketingiem wewnętrznym i marketingiem kadrowym, opiera się na następujących założeniach:

- każda organizacja posiada swój rynek wewnętrzny, na którym działają pracownicy posiadający potrzeby, interesy, ambicje lub oczekiwania,
- każdy pracownik jest klientem wewnętrznym firmy,
- na wewnętrznym rynku pracy z jednej strony występuje pracodawca, za którym stoją: sformalizowana struktura, zadania, warunki pracy, itp., a z drugiej personel firmy proponujący usługi pracodawcy według posiadanych kwalifikacji, umiejętności, zdolności, wykształcenia,
- rynek wewnętrzny ma własne sprawy, przemieszcza role, zadania, funkcje klientów wewnętrznych firmy,
- pomiędzy oferentami usług zachodzi wymiana transakcyjna,

---

<sup>18</sup> S. Smoleński, *Zarządzanie potencjałem*, s. 57.

<sup>19</sup> *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pocztowski, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005, s. 257.

<sup>20</sup> *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, red. L. Zbiegień-Maciąg, UWN-D, Kraków 2002, s. 36–37.

- istnieją wewnętrzne uwarunkowania pozwalające realizować wymianę usług, np. warunki pracy i płacy, struktura organizacyjna, organizacja formalna i nieformalna, kultura organizacyjna,
- istnieje rola zmiennych sytuacyjnych, oddziaływanie otoczenia zewnętrznego na wewnętrzny rynek pracy,
- uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne współdziałają ze sobą i tworzą nowe mechanizmy kontrolne<sup>21</sup>.

Na właściwie prowadzony marketing personalny składają się takie podstawowe elementy, jak:

- prezentacja wizualna firmy,
- informowanie otoczenia,
- wykorzystanie wyników rozmów z kandydatami do pracy,
- właściwa rekrutacja kandydatów,
- kontakt z placówkami kształcenia i ośrodkami szkolenia,
- otwarte i zorientowane na potrzeby kontakty z pracownikami,
- szkolenie i doskonalenie kwalifikacji pracowników,
- podejmowanie decyzji personalnych.

Marketing personalny powinien stanowić długookresową, zorientowaną na pracowników koncepcję działania, w której przedmiotem badań i kształtowania byłoby zarówno aktualni, jak i potencjalni pracownicy<sup>22</sup>.

Punktem wyjścia marketingu personalnego jest pogląd, że w gospodarowaniu kluczowym elementem jest człowiek, który tworzy nowe poglądy, idee i pomysły. Jednocześnie ma znaczący wpływ na poziom przedsiębiorczości i konkurencyjności firm, a także podejmuje wyzwania przyszłości i reaguje na nie w odpowiedni sposób. W związku z tym, w zarządzaniu człowiek powinien być przedmiotem największego zainteresowania, tak żeby tworzył korzyści przede wszystkim dla przedsiębiorstwa<sup>23</sup>.

Stosowanie pozornie jasnej koncepcji marketingu personalnego zależy w dużej mierze od kadry menedżerskiej. Jeśli nie zrozumie ona idei wymiany społecznej, jeśli pracodawca nie pozwoli na profesjonalizację służb personalnych, jeśli nie przygotuje zestawu ofert dla pracowników, to nie ma szans na pozytywne rezultaty<sup>24</sup>.

Z punktu widzenia strategii marketingu kadrowego, zewnętrzny rynek pracy jest coraz trudniejszy i najczęściej traktowany przez przedsiębiorstwa jako miejsce konkurencji. Natomiast z punktu widzenia tego rynku, powinien być oceniany efekt

---

<sup>21</sup> *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, s. 33–34.

<sup>22</sup> J. Penc, *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Placet, Warszawa 2000, s. 86–87.

<sup>23</sup> *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, s. 257.

<sup>24</sup> *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, s. 34–35.

przedsiębiorstwa. Skutecznego marketingu kadrowego bowiem nie można opisać bez uwzględnienia danych z przedsiębiorstwa i otoczenia<sup>25</sup>.

Marketing personalny polega na utożsamieniu rynku pracy z rynkiem towarów i usług, na którym istnieją podmioty i przedmioty w procesie wymiany dóbr materialnych i niematerialnych. Podmiotami wymiany stają się pracodawca i pracownik, a jej efektem końcowym usługa pracy. W ramach tej wymiany strony przedstawiają sobie ofertę opartą na konkretnych walorach, których druga strona nie posiada, a które mają dla niej wartość. Analogicznie pracodawca może zaoferować miejsce pracy, warunki pracy i zatrudnienia. Materialny charakter oferty pracodawcy zawiera się w warunkach pracy, które otrzymuje zatrudniony pracownik. Są to najczęściej: pomieszczenie do pracy, wyposażenie w sprzęt, maszyny, materiały do pracy, a także wynagrodzenie za pracę. Natomiast niematerialna oferta pracodawcy związana jest z systemem motywacyjnym, na który składają się: ocena pracownika, możliwości rozwoju i awansowania, atmosfera pracy, sposoby wyróżnienia pracowników. Pracownik z kolei w swojej ofercie przekazuje pracodawcy swoją wiedzę, umiejętności, zdolności i inne predyspozycje, które stając się kapitałem ludzkim prowadzą do właściwego wykonywania pracy i zdobycia przez firmę przewagi konkurencyjnej. Należy podkreślić, że najważniejszym celem omawianej wymiany jest zaspokojenie potrzeb jej uczestników. Pracodawca zdobywa kapitał ludzki konieczny do prawidłowego działania firmy, a pracownik poprzez pracę może zaspokajać różnorodne swoje potrzeby.

Zarówno pracownik, jak i pracodawca dążą do utrzymania ciągłości procesu wymiany. Im dłużej pracownik jest zatrudniony w firmie, tym cenniejszy jest jego kapitał pracy, w który firma inwestuje. Jednocześnie, pracownik w zamian za zaangażowanie oczekuje właściwej satysfakcji<sup>26</sup>. Należy zaznaczyć, że omawiany proces wymiany dóbr między pracodawcą i pracownikiem ma swój cel i kierunek, a więc podlega również planowaniu, organizowaniu, kierowaniu i kontrolowaniu<sup>27</sup>.

Zasadniczymi elementami obszaru badań i zastosowań marketingu personalnego są:

- pracodawcy-sprzedawcy stanowisk pracy i oferenci zatrudnienia na konkretnych zasadach,
- pracownicy-klienci, kupujący stanowiska, przy czym praca na rzecz firmy jest towarem o ustalonej cenie rynkowej,
- przedmiot transakcji-stanowisko pracy, które firma oferuje pracownikowi w procesie zatrudnienia; jednocześnie, w wypadku redukcji personelu firma odkupuje stanowisko od osoby dotąd na nim zatrudnionej.

---

<sup>25</sup> J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, s. 86–87.

<sup>26</sup> A. Poczowski, N. Potoczek, *Marketingowa orientacja*, s. 6–7.

<sup>27</sup> Tamże, s. 8–9.

W ramach powyższego zestawienia, zgodnie z zasadami marketingu personalnego najważniejszy powinien być pracownik-klient. Jednak oceniając rzeczywisty układ sił, ważniejszy staje się pracodawca, który jest sprzedawcą stanowiska. Pracodawca w swojej ofercie musi wziąć pod uwagę interesy drugiej strony stosunku pracy, dlatego oferta pracodawcy skierowana do pracownika powinna być odpowiednio zachęcająca.

Każdy pracownik-klient zawsze porównuje cenę, jaką płaci za towar (ceną jest wysiłek fizyczny, umysłowy, emocjonalny, czas pracy, perspektywy rozwoju osobistego, prestiż pracy itp.), z jego atrakcyjnością materialną i niematerialną. Dla pracownika praca powinna być właściwie opłacona przez pracodawcę. W przeciwnym wypadku pracownik będzie poszukiwał bardziej atrakcyjnej oferty na rynku pracy. Z drugiej strony sprzedawca stanowiska pracy również dąży do uzyskania za swój towar (stanowisko) korzystnej ceny, przez co należy rozumieć:

- pracownika o określonym profilu zawodowo-kwalifikacyjnym i określonych kompetencjach,
- pracownika, który dostarczy pracodawcy wszystkich oczekiwanych przez niego korzyści.

Sprzedawca stanowiska pracy natomiast, oferuje:

- towar, czyli pracę na danym stanowisku i związane z nią warunki pracy i wynagrodzenia, świadczenia dodatkowe, możliwości rozwoju i samo-realizacji, prestiż zawodowy,
- reklamę, którą stanowi wizerunek firmy,
- salon sprzedaży, który w kategoriach marketingu personalnego oznacza metody i procedury doboru pracowników<sup>28</sup>.

W zakresie marketingu personalnego bardzo ważne miejsce zajmują realizowane w tym zakresie cele. Wynikają one z podstawowych założeń charakteryzujących marketing personalny i można je podzielić na dwie zasadnicze grupy: cele o charakterze pierwotnym i cele o charakterze wtórnym. Wśród celów pierwotnych należy wymienić:

- identyfikowanie potrzeb aktualnych pracowników przedsiębiorstwa postrzeganych jako nabywców wewnętrznych,
- identyfikowanie potrzeb potencjalnych pracowników przedsiębiorstwa postrzeganych jako nabywców zewnętrznych,
- identyfikowanie zmian zachodzących w rozpoznanych potrzebach, określanie ich tempa i kierunków oraz przyczyn,
- segmentację nabywców wewnętrznych i zewnętrznych,
- kreowanie produktów zaspokajających potrzeby,
- pozycjonowanie oferowanych produktów personalnych,
- zaspokajanie potrzeb w możliwie najlepszy sposób.

---

<sup>28</sup> *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, s. 258–259.



Realizacja celów pierwotnych stanowi punkt wyjścia dla osiągnięcia celów wtórnych, wśród których znajdują się następujące cele:

- tworzenie i utrwalanie wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy,
- pozyskiwanie i utrzymywanie pracowników, którzy tworzą unikalną osobowość firmy,
- motywowanie do aktywności członków organizacji poprzez stworzenie warunków pozwalających na pełne wykorzystywanie ich umiejętności oraz zdolności,
- budowanie więzi z uczestnikami otoczenia firmy zanim zostaną zatrudnieni,
- podtrzymywanie relacji z byłymi pracownikami po ich odejściu z firmy lub ich zwolnieniu.

Wszystkie powyżej wymienione cele powinny być realizowane równoległe, gdyż to decyduje o całościowym charakterze marketingu personalnego, który jedynie w takiej sytuacji przynosi oczekiwane rezultaty.

Samo osiągnięcie celów marketingu personalnego odbywa się zarówno w organizacji, jak i w jej otoczeniu, a jego ramy czasowe wykraczają poza cykl aktywności zawodowej pracownika w danym przedsiębiorstwie. Ponadto realizacja celów z zakresu marketingu personalnego oddziałuje na możliwości osiągnięcia innych celów, np. marketingowych. Jednocześnie zakres korzyści, jaki jest im oferowany, zależy od zaangażowania pracowników, które determinowane jest przez stopień ich satysfakcji z przynależności do danej organizacji, co stanowi bezpośredni skutek tego, czy i w jakim stopniu zaspokajane są przez pracodawcę ich oczekiwania zawodowe i osobiste<sup>29</sup>.

Marketing personalny wymaga od pracowników optymalnego zaangażowania oraz identyfikowania się z celami pracodawcy. Jest to możliwe jedynie wtedy, gdy odczuwają oni zadowolenie z przynależności do danego zespołu pracowniczego oraz satysfakcję dzięki wszelkim formom doskonalenia się. W takiej sytuacji cele organizacji postrzegają jako swoje i angażują się w ich osiągnięcie. Pojawienie się dysfunkcji w marketingowym procesie personalnym przyczynia się do zmniejszenia zaangażowania pracowników w realizację polityki firmy. Rolą pracodawcy jest podejmowanie aktywnych działań w ramach polityki personalnej, które prowadzą do zlikwidowania nieprawidłowości oraz zapobiegania ich pojawieniu się w przyszłości.

Najtrudniejsza sytuacja w długim okresie jest wtedy, gdy w firmie niektórzy pracownicy nie identyfikują się z celami organizacji oraz nie angażują się w jej funkcjonowanie. Powoduje to pojawienie się ograniczenia zdolności firmy do kreowania produktów wysokiej jakości. Wytworzenie produktów wysokiej jakości jest zatem trudniejsze, gdy pracownicy odczuwają dyskomfort psychiczny spowodowany

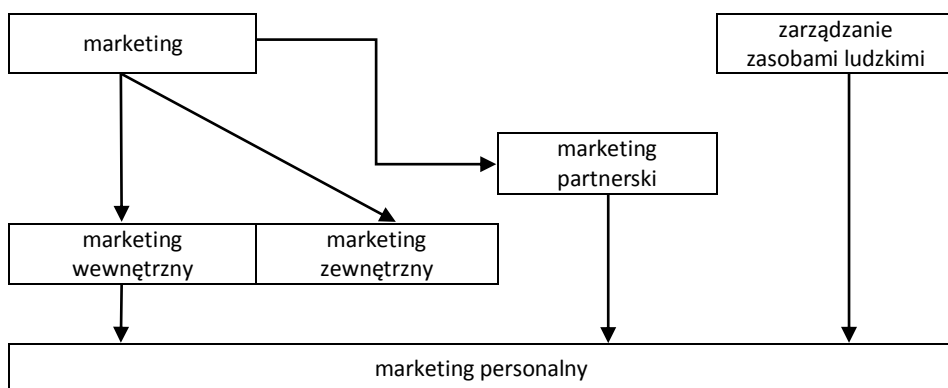
---

<sup>29</sup> A.I. Baruk, *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe*, s. 122–123.

brakiem poczucia bezpieczeństwa wynikającego z zatrudnienia, nieterminowego wypłacania wynagrodzenia oraz niewłaściwego stosowania różnych sankcji<sup>30</sup>.

Marketing personalny może stanowić efektywną koncepcję kierowania ludźmi wyłącznie w firmach, w których orientacja na klienta jest nieodłączną częścią kultury organizacyjnej. Zatem wykorzystanie orientacji marketingowej w zarządzaniu zasobami ludzkimi uwarunkowane jest kulturą organizacyjną, wiedzą na temat koncepcji marketingu personalnego, kwalifikacjami i doświadczeniem kadry zarządzającej, a także świadomością znaczenia zasobów ludzkich w osiągnięciu sukcesów i przewagi konkurencyjnej na rynku towarów i usług<sup>31</sup>.

Współczesne kierunki zmian stwarzają szanse rozwoju dla wielu firm, które zmierzają w kierunku wykorzystania orientacji rynkowej. W ramach marketingu personalnego wszystkie działy muszą być zorientowane na klienta. Kolorowa personalna bez wsparcia innych podmiotów realizujących funkcje personalną w firmie nie osiągnie wymaganych rezultatów. Budowanie zatem marketingu personalnego w firmie musi być poprzedzone kształtowaniem postaw kierownictwa i pracowników<sup>32</sup>. Powyższe wnioski należy poprzeć rysunkiem nr 1.



Rysunek 1. Ewolucja powstania koncepcji marketingu personalnego

Źródło: Opracowanie własne.

Z powyższego rysunku wynika, że marketing personalny jest koncepcją mającą swoje podstawy w zarządzaniu zasobami ludzkimi, marketingu wewnętrznym oraz marketingu partnerskim. Należy jednak zaznaczyć, że najbliższym w stosunku do marketingu personalnego w swoich założeniach jest marketing wewnętrzny.

Jednocześnie marketing personalny jest traktowany w ujęciu węższym niż zarządzanie zasobami ludzkimi, z którego się wywodzi. Jest jedną z opcji, które

<sup>30</sup> A.I. Baruk, *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe*, s. 194–195.

<sup>31</sup> Tamże, s. 10–11.

<sup>32</sup> A. Poczowski, N. Potoczek, *Marketingowa orientacja w zarządzaniu*, s. 12–14.

swoje korzenie mają w koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Te dwie teorie nie mogą być traktowane jako tożsame i powinny być rozpatrywane niezależnie. Warto pamiętać, że istota marketingu personalnego oznacza orientację marketingową w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

### 3. Marketing personalny a zarządzanie zasobami ludzkimi

Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi związana jest z dążeniem do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo rynkowego sukcesu dzięki odpowiedniemu oddziaływaniu na zatrudnionych w nim ludzi. Są oni utożsamiani z wartościowymi aktywami organizacji, które poprzez aktywność zawodową przyczyniają się do realizacji celów firmy, wykorzystując przy tym swoje zdolności i umiejętności<sup>33</sup>.

Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi wiąże się zatem z następującymi obszarami:

- sterowanie zasobami ludzkimi,
- organizowanie zasobów ludzkich,
- motywowanie personelu,
- kontrolowanie przebiegu wymienionych wyżej procesów.

Koncepcją, która wykracza w swoich założeniach poza takie podejście, jak zarządzanie zasobami ludzkimi, jest marketing personalny traktujący firmę w kategoriach rynkowych. W porównaniu z zarządzaniem zasobami ludzkimi, marketing personalny skierowany jest do zdecydowanie szerszej grupy odbiorców. Ponadto wykorzystywane są w nim instrumenty zapożyczone z tradycyjnego marketingu, które w odpowiedni sposób są zmieniane i dostosowywane do specyfiki podmiotów będących ich docelowymi adresatami oraz specyfiki oferowanych im produktów<sup>34</sup>.

Przy wdrażaniu strategicznych koncepcji marketingu personalnego niezbędne jest określenie osiąganych celów, przeprowadzenie analizy jego szans i możliwości, a następnie wprowadzanie wybranych strategii oraz przeprowadzanie ich kontroli<sup>35</sup>.

Marketing personalny przenika całość zakładowej polityki personalnej. Można go zatem ująć następująco:

- wszyscy pracownicy, obecni i przyszli, są klientami firmy,
- firma jest otwarta na potrzeby, oczekiwania, aspiracje i interesy klientów, a więc dąży do ich spełniania,
- klienci wewnętrzni są członkami wspólnoty, dbają o rozwój swojej firmy, kształtują jej pozytywny wizerunek,

---

<sup>33</sup> A.I. Baruk, *Marketing personalny*, s. 20–21.

<sup>34</sup> A.I. Baruk, *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe*, s. 118–119.

<sup>35</sup> J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, s. 86–87.

- firma troszczy się o swych potencjalnych pracowników finansując np. stypendia lub umożliwiając odbycie stażu zawodowego, aby w przyszłości pozyskać najlepszych kandydatów,
- firma we właściwy sposób rozstaje się ze zwalnianymi pracownikami, przygotowując ich do ponownego zatrudnienia i oszczędzając im pretensji<sup>36</sup>.

Marketing personalny wiąże się z nowym podejściem do pracownika. Po- przez zidentyfikowanie potrzeb i oczekiwań pracowników oraz uruchomienie odpowiednich programów kadrowych, dostarcza instrumentów takiego kierowania personelem, aby obie strony były zadowolone. Pracownik, w zamian za realizowanie jego potrzeb, oddaje pracodawcy swoją dyspozycyjność, swoje pomysły, siły i kwalifikacje, uzdolnienia itp.

Warto podkreślić, że programy kadrowe stosowane w ramach marketingu personalnego dotyczą trzech rodzajów zagadnień:

- zachowań pracowniczych:
  - programy zdobywania kandydatów do pracy,
  - programy wprowadzania pracowników do pracy,
  - system ocen pracowniczych,
  - program skutecznego motywowania, kierowania,
- warunków pracy i płacy:
  - program planowania zasobów ludzkich na przyszłość,
  - program wynagradzania pracowników, program poprawy warunków pracy,
  - program podnoszenia bezpieczeństwa pracy, ekologiczny,
- wartości, norm i idei określonych w firmie:
  - program budowania wizerunku firmy,
  - program rozwoju i doskonalenia personelu,
  - program etycznego postępowania<sup>37</sup>.

Wykorzystanie koncepcji marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi stawia bardzo wysokie wymagania dla działów personalnych i możliwości ich oddziaływania na politykę firm<sup>38</sup>. Skuteczny marketing personalny może być stosowany w dużych, średnich i małych przedsiębiorstwach. Duże znaczenie w tym zakresie ma partnerstwo, styl negocjacji oraz komunikacja między stronami procesu pracy. Zastosowanie marketingu personalnego pozwala na zapewnienie pracownikom warunków umożliwiających spełnianie ich oczekiwań zawodowych<sup>39</sup>.

Zastosowanie koncepcji marketingu personalnego w firmie jest ważnym zadaniem dla kierownictwa firmy, menedżera personalnego oraz wszystkich

---

<sup>36</sup> *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, s. 258–260.

<sup>37</sup> *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, s. 34–35.

<sup>38</sup> A. Pocztowski, N. Potoczek, *Marketingowa orientacja w zarządzaniu*, s. 10–11.

<sup>39</sup> *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, s. 38.

pracowników działu personalnego. Kluczowym ich zadaniem będzie nauczenie pracowników postrzegania swojej oferty oraz stanowiska pracy w kategoriach konkurencyjności na rynku pracy. Pracownicy w sytuacji, gdy zdają sobie sprawę z tego, że ich kwalifikacje nie są odpowiednio atrakcyjne dla pracodawcy, są bardziej zmotywowani do zwiększania wysiłku w ich rozwijaniu, a także do podnoszenia efektywności pracy. W kategoriach konkurencyjności powinno się również rozpatrywać zajmowane stanowisko pracy. Marketing personalny wymusza zatem od wszystkich pracowników aktywności i innowacyjności w pracy<sup>40</sup>.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest podejściem typowo zasobowym, w którym pracownicy traktowani są w kategorii aktywów należących do przedsiębiorstwa. Natomiast w marketingu personalnym ludzie są wartością samą w sobie, która decyduje o powodzeniu całej organizacji, a więc muszą być podstawą działań marketingowych<sup>41</sup>. Należy podkreślić, że obie koncepcje wywodzą się z różnych nurtów teoretycznych. Zarządzanie zasobami ludzkimi pochodzi z teorii zarządzania, natomiast marketing personalny wywodzi się z teorii marketingu, psychologii i socjologii<sup>42</sup>.

Na tym etapie warto podkreślić, co jest najbardziej istotne: marketing personalny poprzez uruchamianie konkretnych programów kadrowych dostarcza instrumentów kierowania personelem, prowadzących do usatysfakcjonowania obu stron<sup>43</sup>.

#### **4. Nowoczesne koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi w świetle badań**

W celu poznania stopnia znajomości koncepcji marketingu personalnego, niezbędne stało się przeprowadzenie badań pierwotnych. Badaniem objęto menedżerów, kierowników i dyrektorów zarządzających działem personalnym. Dobór przedsiębiorstw do badania był celowy. Jako kryterium doboru przyjęto wielkość zatrudnienia i dlatego badaniem objęto 20 wybranych firm z regionu konińskiego, które zatrudniają powyżej 500 osób. Badanie było prowadzone od czerwca do lipca 2014 roku. Ankiety zostały wypełnione podczas osobistych wywiadów.

Pierwsze pytanie brzmiało: Proszę określić, czy znana jest Panu/Pani koncepcja marketingu personalnego i jej założenia. Jak wynika z udzielonych odpowiedzi, największą liczbę respondentów stanowią menedżerowie, którzy nie potrafili jednoznacznie określić, czy znają analizowaną teorię. Warto zaznaczyć, że w pytaniu pierwszym menedżerowie mieli przedstawioną jedynie samą nazwę teorii bez żadnych dodatkowych wyjaśnień. Ponadto respondenci mogli wskazać tylko jedną odpowiedź. Rozkład odpowiedzi został przedstawiony na rysunek 2.

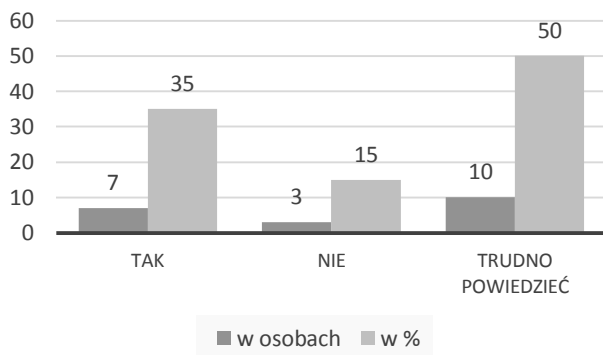
---

<sup>40</sup> A. Poczowski, N. Potoczek, *Marketingowa orientacja w zarządzaniu*, s. 10–11.

<sup>41</sup> A.I. Baruk, *Marketing personalny*, s. 22–23.

<sup>42</sup> Tamże, s. 24–25.

<sup>43</sup> J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, s. 86–87.

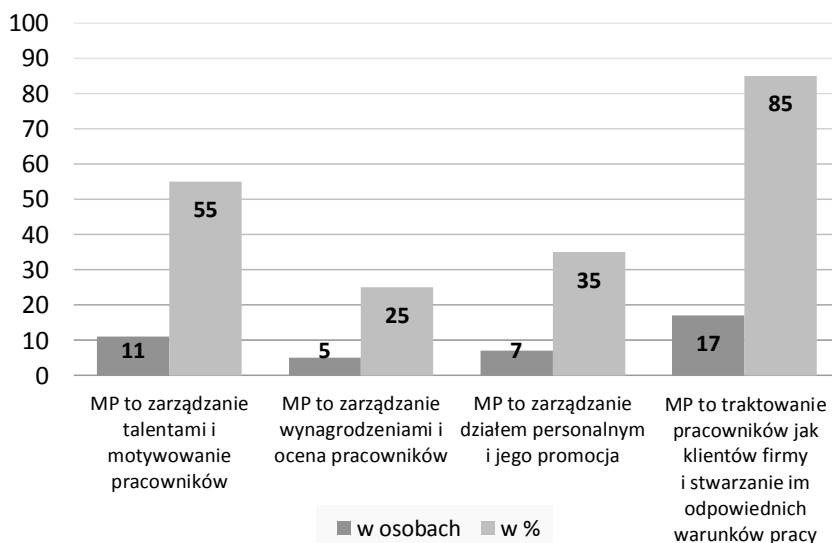


Rysunek 2. Znajomość koncepcji marketingu personalnego

Źródło: Opracowanie własne.

Zgodnie z powyższym wykresem, 35% badanych menedżerów zna badaną koncepcję, a 15% nie zna jej wcale. Jednocześnie połowa ankieterowanych nie potrafi jednoznacznie określić, czy posiada wiedzę na temat samej teorii marketingu personalnego i jej założeń.

Drugie pytanie zostało sformułowane następująco: Proszę wskazać, które z poniższych stwierdzeń jest według Pana/i najbliższe koncepcji marketingu personalnego. W tym pytaniu ankieterowani mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź. Rozkład odpowiedzi został zamieszczony na rysunek 3.



Rysunek 3. Rozpoznawalność charakterystycznych stwierdzeń dotyczących koncepcji marketingu personalnego

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując odpowiedzi na powyższe pytanie, można stwierdzić, że 55% badanych właściwie łączy marketing personalny z zarządzaniem talentami i motywowaniem. Jednocześnie dla 25% z nich marketing personalny to zarządzanie wynagrodzeniami i ocena pracowników, a dla 35% jest to zarządzanie działem personalnym i jego promocja. Warto podkreślić, że największa grupa respondentów, bo 85% właściwie łączy marketing personalny z traktowaniem pracowników jak klientów firmy i stwarzaniem im odpowiednich warunków pracy.

Reasumując, po przeprowadzonym badaniu można uznać, że choć menedżerowie działów personalnych w badanych firmach w niewielkim stopniu znają koncepcję marketingu personalnego, to jednak potrafią rozpoznać działania bezpośrednio z nią związane, jednocześnie deklarując konieczność realizowania ich przez działy personalne. Warto również dodać, że podczas wywiadu osobistego badani menedżerowie wielokrotnie podkreślali potrzebę właściwego traktowania pracowników i wdrażania zmian ukierunkowanych na zatrudnienie pracowników w długim okresie.

## Zakończenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi wiąże się z postrzeganiem pracowników w kategorii aktywów przedsiębiorstwa, natomiast marketing personalny traktuje ludzi jako kluczową wartość, która wpływa na prawidłowe funkcjonowanie organizacji. To drugie podejście powoduje planowanie i wdrażanie działań marketingowych w przedsiębiorstwie, które ukierunkowane są na pracowników. Jednocześnie przyczynia się to do kształtowania ich lojalności i nastawienia do firmy, co przekłada się na osiągnięcie pozytywnych rezultatów w postaci usprawnienia procesu zarządzania zasobami ludzkimi i satysfakcjonującego działania firmy, na które wszyscy pracownicy wspólnie pracują. Efektem ostatecznym tych działań jest budowanie w otoczeniu opinii o firmie poprzez tworzenie pozytywnej oceny w świadomości klientów. A ta z kolei odzwierciedla pozytywne postrzeganie firmy przez jej pracowników.

## Bibliografia

- Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- Baruk A.I., *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, TNOiK, Toruń 2008.
- Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2002.
- Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.
- Gordon I.H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.
- Kotler Ph., *Marketing*, Rebis, Poznań 2003.

- Olsztyńska A., *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2005.
- Penc J., *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Placet, Warszawa 2000.
- Pocztowski A., Potoczek N., *Marketingowa orientacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w: Prace z zakresu zarządzania personelem*, Zeszyty Naukowe nr 607, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pocztowski, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005.
- Sławińska M., Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2001.
- Smoleński S., *Zarządzanie potencjałem pracowniczym w przedsiębiorstwie*, „Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej”, Bydgoszcz 2001.
- Sullivan M., Adcock D., *Marketing w handlu detalicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Zarządzanie marketingowe we współczesnym handlu i usługach*, red. H. Bronakowski, E. Hościłowicz, U. Widelska, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Białystok 2007.



**Szymon Zimniewicz**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie<sup>1</sup>

## **KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW – KIERUNKI I PRZYCZYNY ZMIAN**

### **COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES – DIRECTIONS AND REASONS FOR CHANGES**

#### **Streszczenie**

W artykule zawarto krótką analizę teoretyczną zjawiska konkurencyjności oraz opisano czynniki, które mają wpływ na współczesne formy konkurencji między przedsiębiorstwami. Zdaniem autora istotne znaczenie dla aktualnej formy konkurowania mają takie czynniki, jak wzrost siły detalistów, sprawny marketing napędzający konsumpcję, skracanie czasu życia produktów, *outsourcing* i *offshoring*, wzrost znaczenia ekologii i handel elektroniczny. Najistotniejszym narzędziem konkurowania pozostaje nadal cena, a jakość produktów ustępuje miejsca jakości procesów. Wzrasta znaczenie konkurencji opartej na kompresji czasu i informacji. Konkurencję pomiędzy sklepami detalicznymi zastępuje konkurencja między łańcuchami dostaw.

**Słowa kluczowe:** konkurencja, konkurencyjność, cykl życia produktu, handel elektroniczny

#### **Summary**

The article includes a brief theoretical analysis of the phenomenon of competitiveness and describes the factors that have an influence on contemporary forms of competition between companies. According to the author's essential to current forms of competition are factors such as the rise of retailers, efficient marketing drives consumption, undercutting the life of products, outsourcing and offshoring, the growing importance of ecol-

---

<sup>1</sup> Autor jest pracownikiem Katedry Zarządzania i Logistyki na Wydziale Społeczno-Humanistycznym, e-mail: [szymon.zimniewicz@ue.poznan.pl](mailto:szymon.zimniewicz@ue.poznan.pl).

ogy and commerce. The most important tool is still competing price and quality of products gives way to quality processes. Grows the importance of competition based on the compression of time and information. Competition between retailers is replaced by competition between supply chains.

**Key words:** competition, product life cycle, electronic commerce

## **Wprowadzenie**

Ważną okolicznością dla współczesnego kształtu konkurencyjności był moment przejścia od epoki feudalnej do kapitalizmu. Właśnie wtedy, a więc pod koniec XVIII wieku, konkurencja stała się znakiem rozpoznawczym nowej epoki, wprowadzając do życia gospodarczego konieczność liczenia się z rywalami bardziej niż kiedykolwiek. Jednocześnie konkurencja pokazała już wtedy swoje prawdziwe oblicza. Pierwsze to oblicze przyjazne, pociągające, zachęcające do innowacji, wzrostu wydajności, skracania czasu, postępu technologicznego. Wyrazem tego była wielka rewolucja przemysłowa, która przyniosła postęp w wielu dziedzinach gospodarki, nauki, oświaty, zdrowia i innych<sup>2</sup>. Druga twarz konkurencji okazała się nieprzyjazna – destrukcyjna i niszcząca. Społeczeństwa i narody, które nie dotrzymały kroku postępowi były skazywane na marginalizację i życie w nędzy.

Pojawienie się kapitalizmu i fenomenu konkurencji wyzwoliło potrzebę badań naukowych w zakresie ekonomii<sup>3</sup>. Nieco później zainteresowano się również badaniami związanymi z zarządzaniem przedsiębiorstwem. W ekonomii i zarządzaniu konkurencja była ściśle powiązana z rachunkiem ekonomicznym i takimi pojęciami, jak sprawność i skuteczność działania. We współczesnych opracowaniach z dziedziny ekonomii konkurencja jest interpretowana zamiennie jako rywalizacja albo współzawodnictwo<sup>4</sup>. Podobnie objaśniona jest konkurencja w naukach o zarządzaniu. Obszerną wykładnię w tej sprawie przedstawił T. Pszczołowski<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> J. Skodlarski, *Zarys historii gospodarczej Polski do 1939 roku*, PWN, Warszawa – Łódź 1995, s. 140 i nast.

<sup>3</sup> Z pominięciem badania poprzedzających rozwój klasycznej ekonomii angielskiej, które zapoczątkował A. Smith.

<sup>4</sup> Dla przykładu, według Janine Bremond i Marie-Martine Salort konkurencja *sensu largo* to przypadek, w którym między firmami istnieje współzawodnictwo. Zob. J. Bremond, M. Salort, *Odkrywanie ekonomii*, PWN, Warszawa 1994, s. 175. Natomiast w słowniku pojęć ekonomicznych zapisano: konkurencja to *rywalizacja między przedsiębiorstwami dążącymi do zwiększenia swojego udziału w rynku*. Zob. *Słownik pojęć ekonomicznych*, t. 9, seria: *Biznes*, PWN, Warszawa 2007, s. 148.

<sup>5</sup> T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 215 i 273–274.

Celem artykułu jest przedstawienie teoretycznych i praktycznych problemów współczesnej konkurencyjności. Dla charakterystyki tego zjawiska wykorzystano literaturę z dziedziny ekonomii, nauk o zarządzaniu, marketingu i logistyki oraz dyscyplin pokrewnych.

## 1. Pojęcie, klasyfikacja i instrumenty konkurencji

Z pojęciem konkurencji łączy się hasło „przewaga konkurencyjna”, rozumiana jako pewien stan lub cel. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej to zajęcie dominującej pozycji na rynku przez dane przedsiębiorstwo<sup>6</sup>. Następuje to w wyniku procesu, w którym uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swoich interesów, próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty ceny, jakości lub innych cech wpływających na decyzję zawarcia transakcji<sup>7</sup>. Warto zauważyć, że nie wszystkie przedsiębiorstwa dążą do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Marzeniem wielu jest po prostu utrzymanie lub osiągnięcie danej pozycji w branży, która niekoniecznie mieści się w pierwszej dziesiątce. Taka postawa wynikać może z ograniczeń kapitałowych lub też z niewspółmiernego wzrostu kosztów zwiększenia produkcji lub produktywności w stosunku do oczekiwanych zysków.

Źródłem przewagi konkurencyjnej jest więc wartość, jaką przedsiębiorstwo jest w stanie zaoferować swoim klientom, pod warunkiem, że będzie większa niż koszty jej wytworzenia. Wyraża się w kwocie, jaką klienci gotowi są zapłacić za produkty danej firmy. Wartość ta może wynikać z niższej ceny lub szeregu zalet cechujących dany produkt, który choć droższy niż u konkurentów, wydaje się atrakcyjniejszy dla nabywcy<sup>8</sup>.

Z obserwacji wielu branż wynika, że podstawowym instrumentem, przy pomocy którego przedsiębiorstwo konkuruje, jest cena. Konkurencja cenowa występuje podczas wzajemnego oddziaływania popytu i podaży, choć jak wspomniano – nie występuje w czystej formie<sup>9</sup>. Ponieważ dla wielu przedsiębiorstw konkurencja cenowa jest niemożliwa do zastosowania ze względu na koszty, dlatego rozwijają metody konkurencji pozacenowej. Tego rodzaju konkurencja jest charakterystyczna w sytuacji, w której oferowane produkty lub usługi są bliskimi substytutami.

Autorzy zajmujący się tą problematyką podają różne klasyfikacje metod, które umożliwiają konkurowanie. W. Wrzosek wprowadza podział na konkurencje:

---

<sup>6</sup> Zob. *Słownik pojęć ekonomicznych*, s. 148.

<sup>7</sup> E. Cyrson, *Kompendium wiedzy o gospodarce*, red. E. Cyrson, PWN, Warszawa – Poznań 1996, s. 35. Zob. też D.R. Kamerschen, R.B. McKenzie, C. Nardinelli, *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 1991, s. 47.

<sup>8</sup> M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna, Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006, s. 29.

<sup>9</sup> H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 71.

cenową, jakościową i informacyjną<sup>10</sup>. Według tego autora fundamentem konkurencji cenowej jest kształtowanie cen oraz dodatkowych usług związanych z kosztami zakupu, jakie ponosi nabywca (np. atrakcyjny kredyt na zakup określonego dobra). Konkurencja jakościowa dotyczy jakości dotyczącej oferowanego produktu lub usługi, ale także np. samego procesu dostawy. Cechy jakościowe mogą dotyczyć więc faktycznej jakości produktu, poziomu obsługi klienta, czasu dostawy, okresu gwarancyjnego, obsługi posprzedażowej itp. Konkurencja informacyjna związana jest z kolei z procesami kreowania informacji dla nabywców w celu kształtowania ich świadomości odnośnie oferty rynku oraz formowania ich preferencji. Autor podkreśla, że konkurencja cenowa i pozacenowa najczęściej uzupełniają się wzajemnie, a stopień ich wzajemnej dyfuzji jest uzależniony od charakteru rynku<sup>11</sup>. Warto zwrócić uwagę, że do metod konkurerowania o specjalnej wadze należy innowacyjność. Innowacje i innowacyjność są przedmiotem intensywnych badań teoretycznych i empirycznych. W teorii ekonomii problematyka innowacyjności kojarzona jest przede wszystkim z nazwiskiem J. Schumpetera<sup>12</sup>.

W teorii zarządzania funkcjonuje wiele instrumentów, które nazywane są koncepcjami zarządzania. Koncepcje te „obiecują” przedsiębiorcy wzrost konkurencyjności, wzrost udziału w rynku i wiele innych korzyści. Należą do nich powszechnie stosowany *outsourcing*, *benchmarking*, *lean management*, zarządzanie kluczowymi kompetencjami i wiele innych<sup>13</sup>. Koncepcje te nie mają charakteru uniwersalnego, co oznacza, że w każdym przedsiębiorstwie dadzą inny efekt.

Przewaga konkurencyjna nie jest dana raz na zawsze. Zmienia się pod wpływem wielu czynników niezależnych od przedsiębiorstwa, jak np. nowe wejścia, zmiana preferencji, promocje, nowe technologie i tańsze łańcuchy dostaw oraz kombinacji tych i wielu innych czynników. Konkurencję i konkurencyjność bada się zwykle na czterech poziomach: globalnym, makroekonomicznym, mezoekonomicznym i mikroekonomicznym. W współczesnym świecie, gdzie możliwy jest swobodny przepływ towarów i usług, siły roboczej, kapitału i informacji – badania konkurencyjności są na porządku dziennym. Wyniki tych badań pokazują siłę poszczególnych gospodarek i pozwalają na prognozowanie przewagi konkurencyjnej głównych graczy, takich jak: USA, Unia Europejska, Chiny, Indie, Rosja itd. Badania w skali makroekonomicznej odnoszą się do danego państwa, mezoekonomicznej do branży, a mikroekonomicznej do przedsiębiorstwa. Możliwe są także badania konkurencyjności wewnątrz przedsiębiorstwa, czyli rywalizacji

---

<sup>10</sup> W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1997, s. 231.

<sup>11</sup> H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, s. 71.

<sup>12</sup> A. Nowak-Far, *Globalna konkurencja*, PWN, Warszawa – Poznań 2000, s. 17 i nast.

<sup>13</sup> K. Perechuda, *Nowoczesne metody zarządzania firmą*, AE, Wrocław 1993, Zob. też np. T. Bendell, L. Boulter, *Benchmarking. Jak uzyskać przewagę nad konkurencją*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2000.

między pracownikami (działami, pionami). Prowadzi się je np. w dużych japońskich koncernach<sup>14</sup>.

## 2. Konkurencja a efektywność ekonomiczna

Efektywność ekonomiczna systemu rynkowego osiągnana jest dzięki pozytywnemu wpływowi konkurencji. Sprzyja rozwojowi produkcji pod względem ilościowym, jakościowym oraz asortymentowym. Nie bez znaczenia jest wpływ konkurencji na utrzymywanie się niższych cen. Także rozwój przedsiębiorstw i przedsiębiorczości uzależniony jest od pozytywnego wpływu konkurencji, który dotyczy szczególnie:

- ograniczania barier wejścia,
- znoszenia barier celnych,
- przestrzegania zasad wolnej konkurencji,
- przeciwdziałania praktykom monopolistycznym,
- napływu zagranicznego kapitału<sup>15</sup>.

Najważniejszą korzyścią dla konsumentów dokonujących zakupów na rynku charakteryzującym się konkurencyjnością jest dostęp do szerokiego asortymentu towarów i usług przy relatywnie niższych cenach, niż miałyby to miejsce w wypadku dokonywania zakupów na niedoskonałych rynkach opanowanych np. przez monopolistę. Konkurencyjność rynku „uszywnia” ceny, gdyż producenci obawiają się utraty klientów, gdy nastąpi podwyżka cen. Te z kolei mogą zostać podniesione tylko wtedy, gdy nie wpłynie to na poziom sprzedaży.

Rynek konkurencyjny ulega ewolucji. Nie wszystkie zmiany zachodzące na takim rynku można uznać za korzystne. Teorie ekonomiczne podkreślają zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty wolnej konkurencji. Ekonomia instytucjonalna wymienia następujące niedoskonałości rynkowe:

- brak precyzyjnego ustawodawstwa dla prawa prywatnej własności w odniesieniu do zasobów naturalnych,
- wiele zasobów posiada specyficzny charakter dóbr publicznych,
- niedoskonała informacja i związana z tym konieczność ponoszenia kosztów jej zdobywania,
- koszty transakcyjne, na które składają się koszty poszukiwania i przetwarzania informacji, koszty negocjacji umów i koszty kontroli przebiegu transakcji<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> F. Gendo, R. Konschak, *Mythos Lean Production. Die wahren Erfolgskonzepte japanischer Unternehmen*, Verlag Betrieb & Wirtschaft, Essen 1999.

<sup>15</sup> H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, s. 84.

<sup>16</sup> Tamże, s. 76.

Wspomniane metody konkurowania, z przyjętym podziałem na konkurencję cenową i pozacenową, są fundamentem tworzenia strategii. Strategia konkurencyjna zakłada podążanie w kierunku uprzywilejowanej pozycji konkurencyjnej i ma możliwość osiągnięcia trwałej i korzystnej pozycji wobec sił decydujących o charakterze konkurencji w określonej branży. Przez analogię tworzone są więc strategie kosztowe, jak np. strategia przywództwa kosztowego, strategie pozacenowe, jak strategia różnicowania lub łącząca dwie poprzednie strategie – strategia koncentracji. Punktem wyjścia do określania pozycji konkurencyjnej i przyjęcia optymalnej strategii jest analiza otoczenia, którą można przeprowadzić wykorzystując np. analizę pięciu sił konkurencyjnych wpływających na rentowność w danej branży<sup>17</sup>.

### 3. Czynniki konkurencyjności

Obecny kształt konkurencji i konkurencyjności wynika z wielu czynników. Wiele istotnych zmian rozpoczęło się w latach siedemdziesiątych XX wieku, gdy rosnący w siłę detaliści zaczęli przejmować kontrolę nad łańcuchem dostaw, zarządzanym do tej pory przez producentów. W następnej dekadzie wzrastała konsumpcja podsycana przez coraz sprawniejszy i agresywniejszy marketing. W latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku dostrzeżono korzyści, jakie przyniesie produkcja obliczona na krótki cykl życia produktu. Presja akcjonariuszy na zwiększanie zysków i jednoczesna chęć cięcia kosztów zachęcały do przenoszenia produkcji na Daleki Wschód. Szczupłe przedsiębiorstwa poszukiwały zewnętrznych oferentów, budując jednocześnie rynek podwykonawców. W ostatnich latach zaczęto również zwracać uwagę na koszty społeczne i zmiany klimatu na Ziemi. Bardzo ważny okazał się także wzrost znaczenia internetu we współczesnym świecie. Wspomniane powyżej zjawiska wywarły istotny wpływ na metody konkurowania i konkurencyjność w wielu branżach. Czynniki te można w skrócie przedstawić następująco:

- wzrost siły detalistów,
- sprawny marketing napędzający konsumpcję,
- zaniżanie czasu życia produktów,
- *outsourcing* i *offshoring*,
- wzrost znaczenia ekologii,
- handel elektroniczny.

Jak wspomniano, konsolidacja detalistów w silne marki spowodowała stopniowe przejście zarządzania łańcuchem dostaw, na którym tradycyjnie panował producent. Czasy, w których producent określał cenę detaliczną (drukowaną na etykiecie), wielkość produkcji i kształt kanałów dystrybucji dla wielu

---

<sup>17</sup> M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna, Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, s. 31.

marek i branż bezpowrotnie minęły. W większości łańcuchów dostaw nastąpiło przejście z pchania zapasów przez produkcję w ciągnięcie ich przez popyt. Konsument dokonujący zakupu stał się więc „językiem spustowym” produkcji. Teraz detaliści dyktują producentom ceny, kształt i grafikę opakowania, zawartość i szerokość asortymentu, terminy i warunki dostawy. Konsolidacja wielkich detalistów, niestety, w pewnym sensie zakłóca funkcjonowanie konkurencyjnej gospodarki wolnorynkowej ze względu na możliwość tworzenia się lokalnych monopolów i oligopolów. W takiej sytuacji na rynku pozostaje kilku dużych graczy, którzy zaczynają wykorzystywać siły przetargowe zarówno w stosunku do dostawców, jak i klientów. Konkurencja sprowadza się do podziału rynku pomiędzy najważniejszych graczy i *quasi* walki na różne promocje. Główną siłą, która przyciąga rzesze klientów jest niska cena, a która coraz częściej idzie w parze z niską jakością.

W przypadku prawdziwej konkurencji między sieciami handlowymi można zaobserwować stosunkowo nowe zjawisko. Chodzi o konkurencję między całymi łańcuchami dostaw zamiast tradycyjnej – między pojedynczymi sklepami. Walkę tę wygra ta sieć, która, w zależności od wymagań rynku, ma tańszy albo szybszy łańcuch dostaw. Tańszy, a więc charakteryzujący się właściwym poziomem zarządzania zapasami, dobrym przepływem informacji i właściwym prognozowaniem popytu. Tani łańcuch dostaw oznacza często również produkcję w krajach o taniej sile roboczej, ale też długi czas realizacji zlecenia i odpowiednio duży wolumen zakupów w celu minimalizacji kosztów transportu. Szybszy łańcuch dostaw to taki, który składa się z mniejszej liczby ogniw, charakteryzuje się elastycznością produkcji, korzysta z lokalnych dostawców i szybkich połączeń. Idealny byłby szybki i jednocześnie tani łańcuch dostaw. W praktyce jednak szybkość i taniść trudno pogodzić, dlatego produkty sieci „szybkich” są relatywnie droższe. Dobrym przykładem jest branża odzieżowa, gdzie w przypadku kilku wiodących marek czas od fazy projektu, poprzez produkcję do dostawy na półki sklepowe wynosi tylko trzy tygodnie. Tak krótki czas okupiony jest jednak wyższą ceną. Podobną systematykę konkurujących łańcuchów dostaw można przedstawić, dzieląc je na łańcuch zarządzany według koncepcji „wyszczuplonej” – *lean* oraz przeciwstawnej, czyli „zwinnej” – *agile*. *Lean management* jest związany ze strategią lidera cenowego, natomiast w *agile management* nacisk kładziony jest na szybką reakcję na zmiany popytu<sup>18</sup>.

Rozwój technik marketingu i zwiększony zasięg reklamy spowodował wzrost konsumpcji dóbr, w szczególności w krajach wysokorozwiniętych. Na przestrzeni lat sztab specjalistów opracował skuteczne metody docierania z przekazem do potencjalnego nabywcy przez prasę, radio, telewizję, telefon i reklamy wielkopowierzchniowe. W ostatniej dekadzie utrwaliła się pozycja najważniejszego medium, którym jest bez wątpienia internet. Konkurować można

---

<sup>18</sup> M. Ciesielski, *Strategie łańcuchów i sieci dostaw*, w: *Zarządzanie łańcuchami dostaw*, red. M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2011, s. 55.

więc atrakcyjną grafiką banerów i sklepu internetowego, pomysłowym hasłem lub całą misternie przygotowaną i kosztowną kampanią reklamową. Marketing wzmocnił skalę przekazu informacji, ale i zaostrzył walkę konkurencyjną między firmami, dając im sporo nowoczesnych narzędzi i dostęp do nowych kanałów dystrybucji informacji oraz produktów. Do wymienionych czynników wpływających na kształt konkurencyjności można dodać kolejne, jak np. wymagania klienta. Nie wiadomo jednak do końca, czy preferencje klientów ukształtowały się w nich autonomicznie, czy też są po prostu zaplanowanym działaniem marketingowym w celu ich kształtowania w określonym kierunku.

Krótsze cykle życia produktów to, innymi słowy, zaplanowana nieprzydatność. Nieopłacalność wytwarzania niezniszczalnych, długowiecznych produktów została „odkryta” co najmniej już na początku XX wieku. Znane są materiały potwierdzające znowę producentów żarówek i ich wspólne badania mające na celu opracowanie technologii produkcji żarnika wolframowego o określonej, zaplanowanej żywotności. Wydaje się, że od lat dziewięćdziesiątych XX wieku wiele koncernów, branż i producentów zaczęło na nowo odkrywać dobrodziejstwa płynące z tej metody. Wytwarzanie produktu o dobrej jakości powodowało, że klient przez dłuższy czas nie wracał, by kupić kolejny, nowy egzemplarz. Było to sprzeczne z interesami wciąż żądających zwiększenia obrotów i zysku właścicielami i akcjonariuszami. Projektowanie „przekazano” więc księgowym i specjalistom od marketingu, a inżynierowie zajęli się opracowywaniem planowej nieprzydatności. Efektem tego są m.in. produkty z branży AGD, których nie da się naprawić, bo producent np. „nie przewidział” możliwości wymiany łożyska. Branża motoryzacyjna oferuje samochody, w których nie opłaca się dokonywać napraw, bo koszt serwisu to połowa ich wartości rynkowej. Częste „face liftingi” również mają zachęcać zamożniejszych klientów do wymiany modelu auta na nowy, aktualny i „poliftowy”. Podobnie zakup zestawu tuszów do drukarki atramentowej to już nawet 70% wartości nowej, wyposażonej w zestaw startowy. Warto jednak zaznaczyć, że niektóre produkty starzeją się szybko nie ze względu na planowe skracanie cyklu życia, ale ze względu na znaczny i ciągły postęp technologiczny, jaki ma miejsce np. w przypadku komputerów. Sztuczne zaniżanie cykli życia spowodowało pojawienie się w niektórych branżach nowych kategorii produktów zwanych „ekonomicznymi”. Możemy więc dziś kupić np. elektronarzędzia, meble, zabawki, sprzęt RTV AGD po bardzo korzystnych cenach, a następnie wyrzucić do śmieci nawet po kilku tygodniach użytkowania. Nie każdy klient będzie gotów ponosić koszty straty czasu i wysyłania zepsutego sprzętu do serwisu w ramach gwarancji, gdy jego wartość jest nie wiele większa od kosztów obsługi tego procesu.

Presja w kierunku zwiększania zysku i obniżania kosztów zachęciła wiele firm do przenoszenia produkcji na Daleki Wschód. Modny *offshoring*, czyli mówiąc w skrócie dalekowschodni *outsourcing*, spowodował spadek kosztów związanych z wytwarzaniem produktów. Pionierzy *offshoringu* w pewnym sensie



zmusili także swoich konkurentów do podobnych ruchów, żeby mogli być konkurencyjni na docelowym, wspólnym rynku zbytu. W końcu całe branże przeniosły produkcję na południowy wschód Azji, żeby sprostać nowej sytuacji kosztowej. W efekcie, po kilku latach osiągnięto porównywalny poziom kosztów z konkurentami, a więc pozycja kosztowa znów się wyrównała i zyski są już niewielkie. Aktualnie część firm wraca z Azji w poszukiwaniu nowych możliwości na rodzimych rynkach lub/i w krajach oferujących tanią energię i nielimitowaną emisję dwutlenku węgla. *Offshoring* zaostrzył walkę konkurencyjną w zakresie obniżania kosztów, ale także w kwestii właściwej organizacji łańcucha dostaw rozciągniętego na tysiące kilometrów.

W ostatnich latach można zauważyć jak coraz większe znaczenie mają kwestie związane z szeroko pojmowaną ekologią. Z jednej strony słuszna troska o naturalne środowisko, a z drugiej wykorzystywanie ekologii do celów politycznych i do niszczenia konkurencji. Polityczna poprawność i nowa jedynie słuszna teoria związana z przyczynami ocieplania się klimatu daje firmom, a nawet instytucjom rządowym i ponadnarodowym, nowe narzędzia do „regulowania” konkurencji lub nawet całego rynku. Łatwo dziś wstrzymać wielkie inwestycje, mogące przynieść setki miejsc pracy, np. „odkrywając” w miejscu planowanej budowy niezwykle rzadkie i zagrożone gatunki zwierząt. Znane są przypadki „ekologów” proponujących przeniesienie ich w bezpieczne miejsca za odpowiednią, sześciocyfrową sumą. Organizacje walczące o środowisko nieraz skompromitowały się, gdy ujawniono prawdopodobnych sponsorów różnych „ekologicznych” akcji wymierzonych w ich konkurencję.

Bycie „eko” jest dziś w modzie i widać to, na przykład, wśród użytkowników popularnych serwisów aukcyjnych, gdzie za niewielką opłatą można zostać eko-użytkownikiem, nawet będąc sprzedawcą nieekologicznych produktów. Nierzadko dochodzi do sytuacji absurdalnych, jak obserwowana w dużym markecie sprzedaż eko-rowerów. Eko-rower to, wg sieci handlowej, rower z napędem elektrycznym. Powstaje pytanie: Jaki z punktu widzenia ekologii i specjalistów od reklamy jest zwykły rower? Jak się mają wspomniane krótkie cykle życia produktów do energochłonności i skali emisji zanieczyszczeń? Dlaczego nie widać ekologów pikietujących za produkowaniem trwałych dóbr?

Handel elektroniczny, dzięki powszechnemu dostępowi do internetu, odgrywa znaczącą rolę w nowej płaszczyźnie konkurowania. Brak kosztów wejścia i wyjścia powoduje, że sprzedawać w internecie może w zasadzie każdy, kto ma coś do zaoferowania. Internet daje możliwość korzystania z nieograniczonej liczby kanałów dystrybucji<sup>19</sup> w trybie natychmiastowym przez 24 godziny na dobę. Brak kosztów związanych z utrzymywaniem tradycyjnej powierzchni sklepowej, zatrudnienia pracowników, a nawet płacenia podatków powoduje, że ceny na platformach handlu elektronicznego są często bardzo atrakcyjne. Dla

---

<sup>19</sup> W znaczeniu nieograniczonej liczby potencjalnych kupców przed ekranem komputera.

klientów jest to również bardzo atrakcyjna forma zakupów ze względu na łatwy i szybki sposób porównania oferty wielu sprzedających w tym samym czasie. W przypadku zakupów przez internet decydującym czynnikiem jest przede wszystkim cena. Łatwo można zaobserwować walkę między konkurentami prześcigającymi się w oferowaniu najlepszej ceny. Często różnice między ofertami to zaledwie kilka groszy, licząc wraz z kosztami wysyłki. Kiedy cena w końcu stabilizuje się na tym samym poziomie, walka konkurencyjna przechodzi na czynniki pozacenowe, jak termin dostawy, szata graficzna sklepu internetowego, opis produktu, dostępność zdjęć, warunki gwarancji i inne.

Internet staje się też dla większości konsumentów jedynym źródłem informacji o produktach. Wielu ludzi poszukuje opinii użytkowników o konkretnym produkcie. Tu jednak można spotkać się z nieuczciwą konkurencją, która polega na zatrudnianiu sztabu przeróżnych „zadowolonych użytkowników” danego produktu. Na różnych forach dyskusyjnych, komentarzach pod artykułami lub specjalnymi miejscami wyrażania opinii, wpisują pozytywne komentarze zachęcające niezdecydowanych do kupowania jakiegoś produktu konkretnej firmy. Trudno czasem odróżnić rzetelną opinię od wpisu sponsorowanego. Mamy więc tu do czynienia również konkurencją informacyjną, wspomnianą na poprzednich stronach.

## **Zakończenie**

Wymienione powyżej czynniki, wpływające, zdaniem autora, na kształt współczesnej konkurencji, zostały przedstawione jedynie w zarysie i każdy z nich zasługuje na osobną i obszerniejszą analizę. Podstawowe metody konkurowania w zasadzie nie zmieniają się od lat i oscylują głównie między ceną i jakością, chociaż jakość dotyczy już w wielu branżach raczej procesu dostawy lub obsługi niż samego produktu. W ostatnich latach większego znaczenia nabiera jednak kompresja czasu i dostęp do informacji, jako nowe lub dodatkowe formy konkurowania w połączeniu z konkurencją cenową.

## **Bibliografia**

- Adamkiewicz-Drwiłło G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.
- Bendell T., Boulter L., *Benchmarking. Jak uzyskać przewagę nad konkurencją*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2000.
- Bermond J., Salort M., *Odkrywanie ekonomii*, PWN, Warszawa 1994.
- Ciesielski M., *Strategie łańcuchów i sieci dostaw*, w: *Zarządzanie łańcuchami dostaw*, red. M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2011.
- Cyrson E., *Kompendium wiedzy o gospodarce*, red. E. Cyrson, PWN, Warszawa – Poznań 1996.

- Gendo F., Korschak R., *Mythos Lean production. Die wahren Erfolgskonzepte japanischer Unternehmen*, Verlag Betrieb & Wirtschaft, Essen 1999.
- Kamerschen D.R., McKenzie R.B., Nardinelli C., *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 1991.
- Nowak-Far A., *Globalna konkurencja*, PWN, Warszawa – Poznań 2000.
- Perechuda K., *Nowoczesne metody zarządzania firmą*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1993.
- Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna, Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006.
- Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- Skodlarski J., *Zarys historii gospodarczej Polski do 1939 roku*, PWN, Warszawa – Łódź 1995.
- Słownik pojęć ekonomicznych*, t. 9, seria: *Biznes*, PWN, Warszawa 2007.
- Wrzosek W., *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1997.



# **Część II.**

**ZNACZENIE FINANSÓW  
W ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW  
I REGIONÓW**



**Zdzisław Cichy**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie<sup>1</sup>

## **RACHUNKOWOŚĆ ZARZĄDCZA ŹRÓDŁEM POPRAWY EFEKTYWNOŚCI FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW**

### **MANAGEMENT ACCOUNTING AS AN EFFECTIVE INSTRUMENT OF COMPANY MANAGEMENT**

#### **Streszczenie**

Efektywność i skuteczność funkcjonowania przedsiębiorstw i organizacji w zmiennym otoczeniu rynkowym wymaga od nich aktywnego uczestnictwa w środowisku, w którym funkcjonują. Rozwój przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce rynkowej zależy od ich szybkiego i elastycznego dostosowania do zmiennego otoczenia, przede wszystkim do rosnących oczekiwań klientów oraz silniejszego oddziaływania konkurencji. Jednym z ważniejszych narzędzi ułatwiających podejmowanie trudnych decyzji jest system dostarczania niezbędnych informacji do efektywnej i skutecznej realizacji procesów gospodarczych. Systemem tym jest rachunkowość, a zwłaszcza rachunkowość zarządcza. Rachunkowość zarządcza jako źródło informacji ekonomiczno-finansowych odgrywa ważną rolę w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Głównym strategicznym nurtem rachunkowości zarządczej jest wspomaganie implementacji strategii organizacyjnych. Przed rachunkowością zarządczą stoi wiele zadań, które musi zrealizować. Korzystanie z niej w obecnych czasach musi w przedsiębiorstwie spełnić takie aspekty, jak ład korporacyjny, kapitał intelektualny i tworzenie wartości przedsiębiorstwa. System rachunkowości zarządczej we współczesnym okresie musi być elastyczny, żeby mógł spełnić potrzeby informacyjne menedżerów. Rachunkowość zarządcza i sprawozdawczość wewnętrzna to system wykorzystywany do efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem.

**Słowa kluczowe:** turbulencja, raport, komunikacja, decyzje menedżerskie, implementacja, kapitał intelektualny, informacja

---

<sup>1</sup> Autor jest pracownikiem Katedry Zarządzania i Logistyki na Wydziale Społeczno-Humanistycznym, e-mail: [zdzislaw-cichy@wp.pl](mailto:zdzislaw-cichy@wp.pl).

## **Summary**

Active participation of companies and institutions is required in order to achieve their effectiveness in changing market surroundings. Management accounting faces numerous challenges nowadays. One of the most important tools to help you make difficult decisions is a system of providing necessary information for effective and efficient execution of business processes. It must respect corporate governance, intellectual capital and creating a company value. The system of management accounting in contemporary times should be versatile in order to realize managers' informative needs. Management accounting and reporting are used to achieve better company management.

**Key words:** turbulence, report, communication, managerial decisions, implementation, intellectual capital, information

## **Wprowadzenie**

Skuteczność funkcjonowania przedsiębiorstw i organizacji w sferze gospodarczo-społecznej na początku XXI wieku wymaga od nich aktywnego uczestnictwa w zmiennym otoczeniu, co staje się warunkiem rozwoju, a nawet istnienia organizacji. Wysoka turbulencja otoczenia, nieciągłość zdarzeń oraz globalizacja procesów i struktur to podstawowe cechy współczesnego świata gospodarczego. Rozwój przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce rynkowej zależy od ich szybkiego i elastycznego dostosowania do zmiennego otoczenia, przede wszystkim do rosnących oczekiwań klientów i coraz silniejszego oddziaływania konkurencji. Gospodarka rynkowa i wolna konkurencja zmuszają do eliminowania niekorzystnych zjawisk, dlatego coraz więcej przedsiębiorstw przywiązuje uwagę do sprawnego i skutecznego zarządzania wspomaganego odpowiednimi narzędziami. Zarządzanie przedsiębiorstwem, a zwłaszcza zarządzanie strategiczne, jest procesem i wyzwaniem współczesności powiązaniem ze zjawiskami nieciągłości rozwoju oraz globalizacji rynków, klientów i konkurentów. Zarządzanie przedsiębiorstwem to także nieustanny proces podejmowania i realizacji różnorodnych decyzji. Podjęcie nawet najmniejszej decyzji jest zawsze złożonym procesem obciążonym dużym ryzykiem. Jednym z ważniejszych narzędzi ułatwiających podejmowanie trafnych decyzji jest system dostarczania niezbędnych informacji do efektywnej i skutecznej realizacji procesów gospodarczych. Systemem tym jest rachunkowość, a zwłaszcza rachunkowość zarządcza. Rachunkowość zarządcza, jako źródło informacji ekonomiczno-finansowych, odgrywa ważną rolę w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Zmienne i dynamiczne warunki działania współczesnych przedsiębiorstw wymuszają na menedżerach i kierownikach ośrodków decyzyjnych, by byli wyposażeni w odpowiedni zestaw aktualnych informacji i danych. Informacje te powinny być wyrażone w formie różnych sprawozdań i raportów w systemie informatycznym



przedsiębiorstwa. Ważną rzeczą w przekazie informacji dla menedżerów jest to, żeby wszystkie raporty i sprawozdania zostały odpowiednio opracowane i przekazane w stosownej formie i czasie. W płynnym przekazie informacji przedsiębiorstwa zmuszone są do budowy fakultatywnych i obligatoryjnych systemów sprawozdawczości finansowej i zarządczej, dopasowanej do potrzeb aktualnej i nowej sytuacji. Tworzenie w przedsiębiorstwie właściwych raportów, wyciąganie wniosków, podejmowanie i wdrażanie decyzji oraz ich kontrola to klucz do profesjonalnego i racjonalnego zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem musi oznaczać zarządzanie przyszłością. Żeby w ten sposób działać, należy zarządzać informacją, która umożliwi podejmowanie decyzji<sup>2</sup>.

Celem opracowania jest wskazanie i zwrócenie uwagi na to, że rachunkowość zarządcza w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem pojawia się jako źródło dostarczania niezbędnych informacji ekonomicznych potrzebnych do podejmowania decyzji przez kierownictwo firmy. Przedsiębiorstwa, funkcjonując w zmiennym otoczeniu, muszą korzystać z informacji coraz bardziej dostosowanej do potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa. Wartość przekazywanej przez rachunkowość zarządczą informacji zależy przede wszystkim od tego, jaki będzie miała wpływ na podjęte decyzje oraz jakie rezultaty przedsiębiorstwo uzyska w wyniku ich realizacji. Głównym celem niniejszego opracowania jest zatem wskazanie roli wspomagania procesu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie przez informacje ekonomiczne, które pochodzą z rachunkowości zarządczej.

## **1. Istota informacji generowanej przez rachunkowość zarządczą i jej przydatność w zarządzaniu przedsiębiorstwem**

Zdefiniowanie pojęcia informacja napotyka wiele trudności, dlatego współcześni badacze nie próbują tego robić dokładnie i jednoznacznie. Informacje to przeanalizowane i przetworzone do postaci zrozumiałej dane i wiadomości, które powiadamiają odbiorcę o sytuacji i mają dla niego realną wartość w procesie decyzyjnym. W społeczeństwie i gospodarce opartej na wiedzy to wiedza jest najważniejszym zasobem ekonomicznym, zasobem informacji zorganizowanym w taki sposób, żeby odpowiadał zamierzeniom twórców i potrzebom odbiorców<sup>3</sup>. Dlatego nie można efektywnie zarządzać przedsiębiorstwem bez niezbędnej wiedzy, której podstawę stanowi informacja. W naukach o zarządzaniu informacja oznacza wiedzę potrzebną do określenia i realizacji zadań, które służą do osiągnięcia celów organizacji, a ściślej: właściwość wiadomości lub sygnału polegają na zmniejszeniu nieokreśloności lub niepewności co do stanu

---

<sup>2</sup> P. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003, s. 39.

<sup>3</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą warunkiem konkurencyjności firmy*, VII Kongres Ekonomistów Polskich, Warszawa 2001, s. 3.

albo dalszego rozwoju sytuacji, której ta wiadomość dotyczy<sup>4</sup>. Informację definiuje się również jako nowość, wiadomość służącą zarówno do komunikacji, jak i rozporządzania nią użytecznie<sup>5</sup>.

Zapotrzebowanie na informację w przedsiębiorstwie jest olbrzymie. Informacja wspomaga podejmowanie decyzji, pomaga rozwiązywać zaistniałe problemy, organizuje produkcję i pracę, motywuje pracowników, jest również bazą planowanych oraz wprowadzanych zmian i innowacji.

W ramach komunikacji z otoczeniem oraz między pracownikami informacja spełnia określone funkcje<sup>6</sup>:

- informacyjną – odwzorowuje rzeczywistość, dostarcza podmiotom zasobu informacji niezbędnego do ich istnienia i funkcjonowania;
- decyzyjną – realizuje się w procesie podejmowania decyzji przy jej wykorzystaniu przez dostarczenie menedżerom niezbędnych zasobów wiedzy;
- sterującą – opiera się na wykorzystaniu informacji do realizacji i osiągnięcia zamierzeń zgodnych z zamysłem nadawcy informacji;
- konsumpcyjną – wyraża się tym, że informacja współcześnie coraz częściej staje się dobrem, towarem mającym wartość, będącym przedmiotem obrotu rynkowego.

W zależności od poziomu, w hierarchii zarządzania i podejmowania decyzji zmienia się udział wykorzystania informacji pochodzących ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych. Na strategicznym poziomie zarządzania stosowane są przede wszystkim informacje płynące z otoczenia oraz informacje wewnętrzne, stanowiące esencję działalności. Na szczeblach niższych sytuacja jest odwrotna. Mniejsza dokładność informacji wykorzystywanych na poziomie strategicznym jest związana z tym, że na tym poziomie istotne są informacje o charakterze długoterminowym i prognostycznym, odnoszące się do przyszłości, a nie do przeszłości lub stanu obecnego przedsiębiorstwa. Taki rozkład informacji w hierarchii zarządzania przedsiębiorstwem wynika z tego, że każdy poziom zarządzania wymaga i korzysta z innego rodzaju informacji operacyjnej, taktycznej i strategicznej. Żeby jednak można było informację efektywnie wykorzystać, należy je zaprezentować w formie czytelnych i zrozumiałych raportów, sprawozdań wewnętrznych, w których przekazane informacje będą charakteryzowały się pewnymi cechami. Przepływ informacji powinien zawierać następujące elementy<sup>7</sup>:

- jasną koncepcję przekazu,
- odpowiednią formę przekazu,

---

<sup>4</sup> R. Borowiecki, M. Kwieciński, *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona (wybrane problemy teorii i praktyki)*, Zakamycze, Kraków 2003, s. 205.

<sup>5</sup> A. Szychta, *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*, UŁ, Łódź 2007, s. 11.

<sup>6</sup> P. Litwa, *Podstawy informacji ekonomicznej*, Wizja Press & IT, Warszawa 2007, s. 18.

<sup>7</sup> R. Borowiecki, M. Kwieciński, *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, s. 224.

- odpowiedni środek przekazu,
- pewność, że informacja dotarła do odbiorcy,
- pewność, że została przez odbiorcę zrozumiana,
- monitorowanie informacji zwrotnej.

Pozyskane i pogrupowane dane przetwarzane są w informacje, które prezentowane są w raportach wewnętrznych jako przesłanka wiedzy do podejmowania decyzji. System informacyjny przedsiębiorstwa gromadzi, przetwarza, tworzy i raportuje informacje użyteczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem bez względu na ich mierzalny lub niemierzalny charakter, ekonomiczne lub inne cechy. Ważne, żeby system informacyjny przedsiębiorstwa zasilany był w dane pochodzące z różnych odpowiednich źródeł we właściwym czasie i przekroju.

Rachunkowość uznaje się za system informacyjny, gdyż jest procesem identyfikacji, pomiaru, przetwarzania i przekazywania informacji ekonomicznych, pozwalających na formułowanie opinii i decyzji przez użytkowników informacji. Syntetycznie rzecz ujmując, można stwierdzić, że rachunkowość służy zaspokojeniu trzech głównych potrzeb przedsiębiorstwa:

- ewidencji operacji gospodarczych,
- wykorzystaniu danych do analizy i oceny działalności przedsiębiorstwa,
- zarządzania.

Ze względu na fakultatywny charakter rachunkowości zarządczej, informacje z niej płynące powinny być dostosowane do wewnętrznych, strategicznych, taktycznych, operatywnych, standardowych i interwencyjnych potrzeb informacyjnych przedsiębiorstwa. Tradycyjna rachunkowość w większym stopniu dostarcza informacji finansowych. Emisja danych jakościowych i niefinansowych jest zapewniona przez nowoczesną rachunkowość zarządczą. Rachunkowość zarządcza dostarcza zatem informacji niezbędnych do:

- sterowaniami działaniami stosowanymi obecnie w podmiocie,
- planowania przyszłych działań na różnych poziomach zarządzania,
- optymalizacji wykorzystania zasobów, pomiaru i oceny dokonań,
- ograniczenia subiektywizmu w procesie podejmowania decyzji,
- poprawy wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji.

## **2. Rachunkowość zarządcza jako system wspomagania procesu zarządzania przedsiębiorstwem**

Rachunkowość służąca potrzebom zarządzania wprost nazywana jest rachunkowością zarządczą. W zależności od tego, jakiego okresu mają dotyczyć podejmowane decyzje, wyróżnia się<sup>8</sup>:

---

<sup>8</sup> E. Nowak, *Rachunkowość zarządcza w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 14.

- rachunkowość zarządczą operacyjną, ukierunkowaną na zarządzanie operacyjne, które ma wspomóc podejmowanie decyzji dotyczących m.in. bieżącej działalności przedsiębiorstwa, np. rozmiarów, struktury i kierunków sprzedaży, wielkości produkcji, sposobów promocji wyrobów, poziomu cen i możliwości ich różnicowania;
- rachunkowość zarządczą strategiczną, ukierunkowaną na zarządzanie strategiczne (decyzje o charakterze długookresowym) i odnoszącą się do przyszłości przedsiębiorstwa, kierunków jego rozwoju, inwestowania, zmian organizacyjnych itp.

Rachunkowość zarządcza przez swoje bogate instrumentarium może skutecznie wspomagać proces zarządzania przedsiębiorstwem produkcyjnym, usługowym, a tym samym jest potrzebna controllingowi, ponieważ<sup>9</sup>:

- niezależnie od przepisów prawa generuje dane do zarządzania,
- wyraża tworzenie świadczeń (zobowiązań i należności) oraz ich wycenę,
- generuje dane krótko- i długoterminowe,
- informuje o źródłach zysków, wskazuje przychody i koszty,
- przygotowuje dane do planowania, które mogą być podstawą do podejmowania decyzji oraz ukierunkowania przyszłej kontroli.

W ramach rachunkowości zarządczej wprowadza się znaczną liczbę mierników niefinansowych, które wielowymiarowo odwzorowują istotne obszary działalności przedsiębiorstwa i pozwalają na pomiar jego strategii oraz ułatwiają skuteczną i wydajną jej realizację<sup>10</sup>.

Nadrzędną misją rachunkowości zarządczej jest dostarczenie kadrze menedżerskiej informacji ekonomicznych zabezpieczających procesy zarządzania przedsiębiorstwem. Z ogólnej funkcji informacyjnej rachunkowości zarządczej można wyodrębnić funkcje szczegółowe: planistyczną, optymalizacyjną, motywacyjną i kontrolną<sup>11</sup>.

Tabela 1. Funkcje szczegółowe rachunkowości zarządczej

Funkcja szczegółowa rachunkowości zarządczej	Charakterystyka
planistyczna	Wyraża się dostarczaniem informacji o kosztach, przychodach, wynikach finansowych oraz wpływach i wydatkach środków pieniężnych dla wyznaczania celów i zadań działalności oraz warunków ich realizacji w czasie i w przekroju jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa.

<sup>9</sup> P. Szczypa, *Rachunkowość zarządcza. Klucz do sukcesu*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 114.

<sup>10</sup> A. Jarugowa, *Wprowadzenie do rachunkowości zarządczej*, w: *Rachunkowość dla menedżerów*, red. A. Jarugowa i in., RaFib, Łódź 1994, s. 51.

<sup>11</sup> P. Szczypa, *Rachunkowość zarządcza*, s. 15.

optymalizacyjna	Polega na stworzeniu podstaw do dokonywania wyboru optymalnych wariantów działania. Odbyna się to przez dostarczenie informacji ekonomicznych opisujących różne sytuacje decyzyjne w przedsiębiorstwie.
motywacyjna	Przejawia się w dostarczeniu informacji o kosztach, przychodach, wynikach finansowych oraz wpływach i wydatkach środków pieniężnych, które umożliwiają stworzenie systemu mierników i kryteriów ocen, a także systemu bodźców dla jednostek przedsiębiorstwa.
kontrolna	Polega na dostarczeniu różnym szczeblom zarządzania informacji o kosztach, przychodach, wynikach oraz wpływach i wydatkach środków pieniężnych dla pomiaru i oceny stopnia osiągnięcia podstawowych celów i wyznaczonych zadań oraz stopnia wykorzystania postawionych do ich dyspozycji środków. Na tej podstawie są formułowane wnioski dotyczące działań przyszłych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie P. Szczypa, *Rachunkowość zarządcza*, s. 15.

Informacje, które daje rachunkowość zarządcza, można sklasyfikować jako<sup>12</sup>:

- strategiczne, związane z ustaleniem trendów rozwojowych przedsiębiorstwa, tempa jego rozwoju, zakresu przedsięwzięć innowacyjnych, kierunku inwestowania oraz innych decyzji istotnych do realizacji głównych celów jednostki gospodarczej i jej bytu,
- taktyczne, związane z realizacją zadań przedsiębiorstwa i jego ogniw,
- operatywne (standardowe, rutynowe), występujące przy kierowaniu bieżącą działalnością gospodarczą z określoną częstotliwością,
- awaryjne (interwencyjne), wynikające z wystąpienia nieprzewidzianych zdarzeń, które powodują zakłócenia i wymagają odpowiednich działań.

Rachunkowość zarządcza ma za zadanie wspierać menedżerów w realizacji wszystkich funkcji zarządzania na jego różnych szczeblach (strategicznym, taktycznym, operacyjnym). Posiadanie wiedzy i umiejętności z zakresu rachunkowości zarządczej jest bardzo cennym atutem m.in. przy:

- zakładaniu własnej działalności gospodarczej,
- ubieganiu się o istotne stanowisko pracy,
- chęci uzyskania awansu zawodowego w strukturze danego przedsiębiorstwa.

Według definicji zaproponowanej przez Instytut Specjalistów Rachunkowości Zarządczej (IMA), rachunkowość zarządcza ma współudział w następujących obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa:

- w procesie podejmowania decyzji,
- w sporządzaniu planów,
- w systemie zarządzania dokonaniaми,

<sup>12</sup> T. Kiziukiewicz, *Rachunkowość zarządcza*, Expert, Wrocław 2012, s. 29–30.

a także dostarcza specjalistycznej wiedzy w zakresie raportowania finansowego i sterowania w celu wspomagania menedżerów w formułowaniu i wdrażaniu strategii przedsiębiorstwa. Głównym zadaniem rachunkowości zarządczej jest wspomaganie zarządzających w pełnym osiągnięciu celów działalności przedsiębiorstwa przez dostarczanie informacji wykorzystywanych w następujących działaniach zarządczych<sup>13</sup>:

- formułowaniu strategii biznesu – formułowaniu ogólnych strategii i planów długookresowych,
- planowaniu i kontroli działalności – planowaniu kosztów i kontroli kosztów operacji i działań,
- podejmowaniu decyzji – dotyczących m.in. alokacji zasobów, wyróżniania produktów i klientów oraz ustalania cen,
- zapewnieniu efektywnego wykorzystania zasobów,
- poprawie rezultatów i zwiększeniu wartości,
- ochronie aktywów rzeczowych, finansowych i niematerialnych,
- nadzorze korporacyjnym i kontroli zarządczej,
- pomiarze dokonań oraz ocenie pracowników.

Ponadto rachunkowość zarządcza wspomaga procesy decyzyjne, takie jak<sup>14</sup>:

- utrzymanie płynności finansowej w przedsiębiorstwie,
- sterowanie obiegiem środków obrotowych,
- sterowanie ekonomiką środków trwałych,
- sterowanie kosztami,
- kalkulacja i decyzje cenowe,
- polityka produkcji i sprzedaży,
- osiągnięcie stałego wzrostu wydajności i produktywności,
- symulacja aktywności pracowników,
- raporty i sprawozdania do zarządzających,
- rozwiązywanie szczegółowych problemów decyzyjnych,
- skuteczny system planowania i kontroli.

Informacje rachunkowości zarządczej są wykorzystywane przez kierownictwo przedsiębiorstwa we wszystkich funkcjach zarządzania. Rachunkowość zarządcza odgrywa ważną rolę w procesie podejmowania i wdrażania decyzji. Jej podstawowym celem jest systematyczne dostarczanie kierownictwu informacji ułatwiających podejmowanie optymalnych decyzji w danych warunkach. Rachunkowość zarządcza jest ważnym elementem procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Ranga tego elementu systematycznie wzrasta, ponieważ przedsiębiorstwo, które działa w coraz trudniejszych warunkach zewnętrznych powinno być zarządzane sprawniej i efektywniej.

---

<sup>13</sup> E. Nowak, *Rachunkowość zarządcza w przedsiębiorstwie*, s. 25.

<sup>14</sup> M. Dobija, *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 1995, s. 45.

Podejmowanie decyzji to świadome, logiczne i wyselekcjonowane działanie, które jest wynikiem aktywności umysłowej menedżera. Celem procesu decyzyjnego jest wybranie najlepszego wariantu działania na podstawie informacji, którą decydent znajdzie przede wszystkim w sprawozdawczości zarządczej.

Główną przesłanką rachunkowości w racjonalnym zarządzaniu jest minimalizowanie popełniania błędów przy posiadaniu jak największej liczby pożądanych informacji zarządczych. Menedżer musi odpowiedzieć sobie na kilka pytań, żeby mógł ściśle określić, jakiej konkretnie informacji potrzebuje, aby podjąć decyzję. Do przykładowych pytań można zaliczyć<sup>15</sup>:

- Jakiej decyzji potrzebuję, aby wykonać właściwie swoją pracę?
- Jak szybko potrzebuję tej informacji?
- Jak często będzie potrzebna ta informacja?
- W jakiej formie ma być dostarczona informacja?
- Jakie środki przeznaczę na otrzymanie informacji?
- W jakim stopniu powinna już być przeanalizowana przekazywana informacja?
- Na jak długo będzie mi potrzebna informacja?
- Kto będzie miał dostęp do tej informacji?
- Jak pokonać możliwe bariery przy zdobyciu skonkretyzowanej informacji?

Wymienione pytania są bardzo pomocne do tworzenia sprawozdań zewnętrznych w przedsiębiorstwie i stanowią główne wsparcie w racjonalnym generowaniu pożądanej informacji zarządczej.

Sporządzanie i przygotowywanie sprawozdań zarządczych musi być dostosowane do potrzeb jego odbiorców. Stworzone raporty nie mogą kolidować z czynnościami decyzyjnymi. Sprawozdania muszą być rzetelne i szczegółowe, zawierać tylko te informacje, które będą potrzebne. Tworząc sprawozdanie zarządcze w danych komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa, należy postawić kilka pytań, które pomogą zaprojektować zakres sprawozdań:

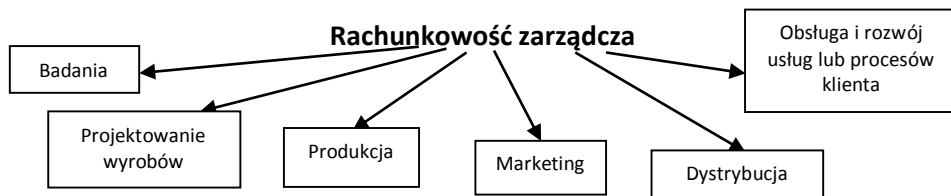
- Co powinno być zawarte w sprawozdaniu?
- Dla kogo i w jakim celu tworzy się sprawozdania?
- Kto będzie tworzył sprawozdanie?
- Z jaką częstotliwością będzie tworzone sprawozdanie?

Sprawozdawczość zarządcza wspiera proces podejmowania decyzji menedżerskich. Pozwala osiągnąć wyznaczone cele i strategie organizacji, jest instrumentem wspomagającym podejmowanie decyzji menedżerskich, daje duże szanse i możliwości na kontynuowanie działalności przedsiębiorstwa w przyszłości. Proces decyzyjny musi opierać się na sprawnym, aktualnym i rzetelnym źródle informacji.

Współczesna rachunkowość zarządcza jest silnie zorientowana na wspomaganie procesu zarządzania, głównie strategicznego.

---

<sup>15</sup> G.K. Świderka, *Informacja zarządcza w procesie formułowania realizacji strategii firmy*, Difin, Warszawa 2003, s. 117.



Rysunek 1. Miejsce rachunkowości zarządczej w różnych ogniwach łańcucha wartości przedsiębiorstwa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Nita, *Rola rachunkowości zarządczej w zarządzaniu dokonaniai przedsiębiorstwa*, UE, Wrocław 2009, s. 25.

## Zakończenie

Głównym strategicznym nurtem rachunkowości zarządczej jest wspomaganie implementacji strategii organizacyjnych. Pomiar natomiast stanowi jej zasadniczą przesłankę rozwoju. Brak pomiaru w przedsiębiorstwie doprowadziłby do chaosu informacyjnego. Pomiar jest wyzwaniem i narzędziem dla specjalistów posługujących się rachunkowością zarządczą. Rachunkowość zarządcza jest wykorzystywana do różnych celów: sprawozdawczości, budżetowania, wspomaganie podejmowania decyzji, zarządzania dokonaniai, zarządzania ryzykiem, kontroli wewnętrznej, zarządzania kosztami. Jednak sam pomiar, monitorowanie i ocena dokonai przedsiębiorstwa są konieczne, ale niewystarczające do faktycznego procesu zarządzania. Warunkiem racjonalności decyzji jest dostęp do szczegółowych informacji, dotyczących wszystkich obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, wytwarzanych przez system rachunkowości zarządczej. Każde efektywne wykorzystanie informacji powinno być określone wymogami, jakie musi spełnić dla zarządzających.

Dlatego każde przedsiębiorstwo powinno mieć kompleksowy system generujący użyteczną informację, która spełnia określone wymogi. Z uwagi na dostarczanie szeregu danych przez rachunkowość zarządczą, które są niezbędnymi informacjami ekonomicznymi odnoszącymi się do sytuacji przedsiębiorstwa, odgrywa ona coraz większą rolę w efektywnym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Dane przekazywane decydentom przez rachunkowość zarządczą powinny wspierać ich przede wszystkim w:

- analizie działalności przedsiębiorstwa, która ma na celu ocenę jego sytuacji ekonomicznej,
- podejmowaniu racjonalnych decyzji ekonomicznych, zarówno przez jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa jak i z otoczenie przedsiębiorstwa.



Wewnętrzni odbiorcy przekazu potrzebują informacji ukazującej efekty i dokonania przedsiębiorstwa jako całości oraz poszczególnych jego komórek organizacyjnych z uwzględnieniem realizacji przez przedsiębiorstwo celów strategicznych. Można zatem stwierdzić, że podstawową funkcją rachunkowości zarządczej jest funkcja informacyjna. Przejawia się ona w dostarczaniu informacji ekonomicznych dla potrzeb zarządzania przedsiębiorstwem na różnych szczeblach w hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Przed rachunkowością zarządczą jest wiele zadań, które musi zrealizować. Na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem pełni funkcję planistyczną, optymalizacyjną, motywacyjną i kontrolną. Korzystanie z rachunkowości zarządczej w obecnych czasach musi w przedsiębiorstwie spełnić takie warunki, jak: ład korporacyjny, kapitał intelektualny i tworzenie wartości przedsiębiorstwa. System rachunkowości zarządczej we współczesnych czasach musi być elastyczny, by mógł spełnić potrzeby informacyjne menedżerów. Rachunkowość zarządcza i sprawozdawczość wewnętrzna to system wykorzystywany do efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem.

## **Bibliografia**

- Borowiecki R., Kwieciński M., *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona (wybrane problemy teorii i praktyki)*, Zakamycze, Kraków 2003.
- Dobija M., *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 1995.
- Drucker P., *Skuteczne Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003.
- Jarugowa A., *Wprowadzenie do rachunkowości zarządczej*, w: *Rachunkowość dla menedżerów*, red. A. Jarugowa i in., RaFiB, Łódź 1994.
- Kiziukiewicz T., *Rachunkowość zarządcza*, Ekspert, Wrocław 2012.
- Kozmiński A. K., *Zarządzanie wiedzą warunkiem konkurencyjności firmy*, VII Kongres Ekonomistów Polskich, Warszawa 2001.
- Litwa P., *Podstawy informacji ekonomicznej*, Wizja Press & IT, Warszawa 2007.
- Nita B., *Rola rachunkowości zarządczej w zarządzaniu dokonaniem przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2009.
- Nowak E., *Rachunkowość zarządcza w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2011.
- Świderka G.K., *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy*, Difin, Warszawa 2003.
- Szczypta P., *Rachunkowość zarządcza. Klucz do sukcesu*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- Szychta A., *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2007.



**Dariusz Stronka**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie<sup>1</sup>

## **CHARAKTERYSTYKA I OCENA DOCHODOWEJ METODY DCF WYCENY PRZEDSIĘBIORSTW**

### **CHARACTERISTICS AND EVALUATION OF THE DCF – INCOME-BASED BUSINESS VALUATION METHOD**

#### **Streszczenie**

Artykuł prezentuje metodę zdyskontowanych przepływów pieniężnych (DCF), która jest głównym przykładem metod dochodowych. Przedstawiono procedurę wyceny opartą na wariacie odwołującym się do całości wolnych przepływów pieniężnych, gdzie stopą dyskontową jest średni ważony koszt kapitału. Przeanalizowano – zarówno na podstawie literatury jak i praktyki gospodarczej – każdy z etapów wyceny na podstawie metody DCF. Pozwoliło to na zidentyfikowanie jej głównych zalet i wad.

**Słowa kluczowe:** wycena przedsiębiorstwa, metody wyceny, metoda zdyskontowanych przepływów pieniężnych, DCF

#### **Summary**

The paper presents the Discounted Cash Flow (DCF) which is a key income-based business valuation method. We present a procedure of valuation based on the Free Cash Flow variant of DCF where a discount rate is a weighted average cost of capital. We analyze – both on the basis of the literature and the business practice – every stage of the valuation procedure. It enables us to identify key strengths and weaknesses of the method. The key strengths are related to basing the method on key quantities for shareholders such as expected income and risk and thus the method directly refers to a value

---

<sup>1</sup> Autor jest pracownikiem Katedry Zarządzania i Logistyki na Wydziale Społeczno-Humanistycznym, e-mail: dstronka@gmail.com.

creation process. Moreover, DCF has practically no constraints in its applicability and it is fully coherent with a concept of project appraisal with Net Present Value (NPV) measure. The DCF method also possess important weaknesses. The calculation procedure is rather complex. There is a high level of unavoidable subjectivism in estimating future free cash flows (especially inflows from sales). The level of subjectivism is even more pronounced beyond a period of explicit forecast when we have to estimate the growth rate. A methodological problem with DCF is its partly self-referential nature. The output of a valuation procedure is a fair value of equity. Nevertheless to apply the procedure we have to assume a value of equity as it is needed to set weights in WACC calculation. As a problem in applying DCF we also identified the impossibility of formulating clear guidelines for estimating cost of equity (large discretion can be seen especially in setting various parameters in the most popular CAPM approach). The general conclusion emerging from the analysis is that although the weaknesses of the DCF method do not disqualify it, it should not be the only method used in the valuation process.

**Key words:** company valuation, valuation methods, discounted cash flow, DCF

## Wprowadzenie

Wycena przedsiębiorstwa (z ang. *company valuation*) stanowi zespół czynności i analiz zmierzających do ustalenia wartości przedsiębiorstwa na określony moment. Dla określenia wartości przedsiębiorstwa wykorzystuje się różnorodne metody wyceny. W literaturze najczęściej wyróżnia się pięć podstawowych grup metod, tj. majątkowe, dochodowe, porównawcze (rynkowe), mieszane oraz oparte na teorii opcji<sup>2</sup>.

Metody majątkowe koncentrują się na wycenie wartości majątku przedsiębiorstwa. Do grupy tej zalicza się przede wszystkim następujące metody: księgową, odtworzeniową i likwidacyjną. Metody dochodowe bazują na szacunkach oczekiwanych w przyszłości dochodów. Podstawowe ich założenie to: biznes jest wart tyle, ile stanowi wartość obecna spodziewanych z niego w przyszłości dochodów. Podstawową metodą w tej grupie jest metoda zdyskontowanych przepływów pieniężnych określana skrótem DCF (od ang. *discounted cash flow*). Metody porównawcze opierają się na porównaniu wycenianej spółki ze spółkami wycenionymi na rynku kapitałowym i na tej podstawie ustaleniu wartości firmy. Z kolei metody mieszane stanowią kompromis między metodami majątkowymi i dochodowymi, ponieważ uwzględniają zarówno wartość majątku, jak i wartość firmy, która wynika z prognozy przyszłych dochodów. Ostatnia z wymienionych grup –

---

<sup>2</sup> Por. D. Zarzecki, *Metody wyceny przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości, Warszawa 1999; D.T. Larrabee, J.A. Voss, *Valuation techniques: Discounted cash flow, earnings quality, measures of value added, and real options*, Wiley, Hoboken, N.J., 2013.

metoda oparta na teorii opcji – polega na przyjęciu założenia, że wartość spółki określa wartość opcji kupna jej aktywów po cenie realizacji równej wartości zadłużenia<sup>3</sup>.

Potrzeba dokonania wyceny przedsiębiorstwa może wynikać z różnych sytuacji, do których zaliczyć należy zakup/sprzedaż przedsiębiorstwa lub zorganizowanej jego części, spłacenie wspólnika spółki sprzedającego swoje udziały w podmiocie, wprowadzenie spółki na giełdę papierów wartościowych, fuzję z innym podmiotem, dokonanie podziału przedsiębiorstwa, likwidację przedsiębiorstwa, dokonanie aktualizacji wartości bilansowej majątku przedsiębiorstwa, ubezpieczenie majątku firmy. Czynniki te determinują w dużym stopniu wybór metody wyceny odpowiedniej do danej sytuacji. Dla przykładu, inna metodologia wyceny zastosowana zostanie w przypadku zamiaru wprowadzenia spółki na giełdę papierów wartościowych, odmienna, kiedy zajdzie konieczność likwidacji spółki, a jeszcze inna, gdy będzie chodziło o ubezpieczenie majątku przedsiębiorstwa.

Chociaż cel wyceny stanowi podstawową przesłankę do wyboru właściwej metody, to jednak, co należy podkreślić, na decyzję dotyczącą zastosowania konkretnej metody wpływają również inne czynniki, takie jak stan i rozwój rynku kapitałowego (zarówno pod względem liczby i różnorodności podmiotów na nim notowanych, jak i stopnia jego efektywności), stopień przewidywalności rozwoju gospodarki oraz branży, w której działa wyceniany podmiot, stopień rozwoju przedsiębiorstwa, a także to, czy generowane są przez wyceniany podmiot zyski lub straty, stopień dywersyfikacji działalności wycenianego podmiotu.

W kontekście powyższych czynników należy stwierdzić, że mają one zwykle charakter ograniczający. Oznacza to, że gdyby z punktu widzenia celu wyceny najodpowiedniejsza była metoda porównawcza, to przy niedostatecznie rozwiniętym rynku kapitałowym – i braku notowanych podmiotów porównywalnych do wycenianego – nie byłaby możliwa do zastosowania, a tym samym należałoby się zdecydować na skorzystanie z innej metody dla oszacowania wartości przedsiębiorstwa. Podobnie w określonych sytuacjach – przy niestabilnej i mocno nieprzewidywalnej prognozie sytuacji gospodarczej i branżowej – może być bardzo utrudnione wykorzystanie metod dochodowych.

Artykuł skupia się na dochodowej metodzie zdyskontowanych przepływów pieniężnych wyceny przedsiębiorstw. Poniższa prezentacja jej będzie stanowiła podstawę do oceny tej metody oraz zidentyfikowania jej zalet i wad.

## **1. Prezentacja metody DCF wyceny przedsiębiorstw**

Metody dochodowe, których głównym reprezentantem jest metoda zdyskontowanych przepływów pieniężnych (DCF), bezpośrednio nawiązują do procesu

---

<sup>3</sup> D. Krzeziński, *Ile warta jest nasza firma*, „Zarządzanie” 2007, nr 6.

tworzenia wartości przedsiębiorstwa<sup>4</sup>. Z punktu widzenia właścicieli firma jest bowiem warta tyle, ile wynosi wartość obecna prognozowanych wolnych nadwyżek finansowych wygenerowanych przez podmiot i dostępnych właścicielom.

Istnieje kilka odmian metody DCF. Podstawowe z nich to:

- metoda zdyskontowanych wolnych przepływów pieniężnych dla ogółu dawców kapitału (właścicieli i wierzycieli),
- metoda zdyskontowanych wolnych przepływów pieniężnych dla właścicieli,
- metoda zmodyfikowanej wartości bieżącej – APV (z ang. – *adjusted present value*).

Wychodząc z powyżej przytoczonej definicji i nawiązując do najpopularniejszej odmiany metody DCF, która opiera się na dyskontowaniu ogółu wolnych przepływów pieniężnych, procedura postępowania przy wyznaczaniu wartości przedsiębiorstwa jest następująca:

- ustalenie wysokości prognozowanych wolnych przepływów pieniężnych dla poszczególnych podokresów (zwykle lat) w okresie szczegółowej prognozy (najczęściej w praktyce wynosi 3–6 lat),
- ustalenie wysokości prognozowanego wolnego przepływu pieniężnego dla pierwszego podokresu, następującego po okresie szczegółowej prognozy,
- ustalenie wysokości stopy dyskontowej/stóp dyskontowych będącej/będących średnim ważonym kosztem kapitału przedsiębiorstwa WACC (z ang. *weighted average cost of capital*),
- ustalenie wartości obecnej wolnych przepływów pieniężnych występujących w okresie szczegółowej prognozy,
- ustalenie średniej stopy wzrostu wolnych przepływów pieniężnych w podokresach występujących po okresie szczegółowej prognozy,
- ustalenie wartości rezydualnej wynikającej z prognozowanych wolnych przepływów pieniężnych po okresie prognozy,
- wyznaczenie obecnej wartości rezydualnej,
- oszacowanie wartości rynkowej aktywów nieoperacyjnych nieuwzględnionych w szacowaniu wolnych przepływów pieniężnych,
- oszacowanie bieżącej wartości zobowiązań oprocentowanych,
- oszacowanie wartości firmy wg poniższego wzoru:

$$WP = \sum_{t=1}^n PVFCF_t + PVWR + ANO - Zob,$$

gdzie:

WP – wartość przedsiębiorstwa,

---

<sup>4</sup> Obok metody DCF opartej na zdyskontowanych przepływach pieniężnych, do metod dochodowych zaliczają się również metody zdyskontowanych dywidend oraz metody oparte na zysku ekonomicznym. Por. D. Zarzecki, *Metody wyceny przedsiębiorstw*, s. 97–140.

PV	–	wartość obecna,
$FCF_t$	–	wolny przepływ pieniężny w okresie $t$ ,
$PVFCF_t$	–	wartość obecna wolnego przepływu pieniężnego w okresie $t$ ,
$n$	–	liczba podokresów w okresie szczegółowej prognozy,
WR	–	wartość rezydualna,
PVWR	–	obecna wartość rezydualna,
ANO	–	wartość rynkowa aktywów nieoperacyjnych (nieuwzględnionych w wolnych przepływach pieniężnych),
Zob	–	rynkowa wartość zobowiązań oprocentowanych.

Zanim przystąpi się do ustalania poszczególnych składowych występujących w powyższej formule, należy rozstrzygnąć, czy poszczególne wielkości będą wyrażane w wielkościach nominalnych, czy realnych. Oba podejścia są prawidłowe, o ile zachowa się spójność wszelkich kategorii. Oznacza to, że jeżeli podejmie się decyzję o wyrażaniu wielkości w wartościach realnych, zarówno wolne przepływy pieniężne jak i średni ważony koszt kapitału, czy też prognozowana stopa wzrostu wolnych przepływów pieniężnych, po okresie prognozy powinny być w ujęciu realnym. Oczywiście, gdy zdecyduje się o dokonywaniu prognozy poszczególnych kategorii w ujęciu nominalnym – wszystkie wymienione powyżej wielkości powinny być konsekwentnie wyrażone w ujęciu nominalnym.

Pierwszym etapem wyceny przedsiębiorstwa za pomocą metody DCF – zgodnie z powyżej wykazaną procedurą – jest ustalenie wysokości prognozowanych wolnych przepływów pieniężnych dla poszczególnych podokresów w okresie szczegółowej prognozy. Wolny przepływ pieniężny definiuje się jako całkowity wygenerowany przez przedsiębiorstwo przepływ pieniężny po opodatkowaniu, dostępny wszystkim dawcom kapitału<sup>5</sup>.

Jak już powyżej zaznaczono, najczęściej okres szczegółowej prognozy wynosi 3–6 lat, choć są też opinie, że powinien uwzględniać cały okres cyklu koniunkturalnego<sup>6</sup>. Uzasadnieniem dla przyjęcia 3–6-letniego okresu prognozy jest przekonanie o możliwości racjonalnego przewidywania jedynie w maksymalnie takim okresie. Ze względu na dynamizm otoczenia, dłuższe szczegółowe prognozy obarczone są tak dużym błędem, że ich dokonywanie traci sens. Prognoza przepływów pieniężnych dokonywana jest zwykle w ujęciach rocznych, choć teoretycznie mógłby być to dowolny przedział czasowy.

Żeby oszacować wolne przepływy pieniężne dla poszczególnych podokresów, należy oszacować sumę:

- wolnego operacyjnego przepływu pieniężnego,
- wolnego nieoperacyjnego przepływu pieniężnego.

---

<sup>5</sup> Por. W. Frąckowiak, *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa 2009, s. 196.

<sup>6</sup> Tamże, s. 201.

Wolny operacyjny przepływ pieniężny stanowi zysk na sprzedaży pomniejszony o hipotetyczny podatek dochodowy oraz inwestycje w majątek trwały i inwestycje w majątek obrotowy (mierzone wielkością kapitału obrotowego netto), natomiast powiększony o koszty niebędące wydatkami – amortyzację. Wyznaczenie wolnego operacyjnego przepływu pieniężnego przedstawia poniższa formuła:

$$FOCF = ZnS - hPD - I_{MT} - \Delta KON + Am,$$

gdzie:

- FOCF – wolny operacyjny przepływ pieniężny,
- hPD – hipotetyczny podatek dochodowy,
- $I_{MT}$  – inwestycje w majątek trwały,
- KON – kapitał obrotowy netto,
- Am – amortyzacja.

O ile wielkości takie jak zysk na sprzedaży, inwestycje w majątek trwały, amortyzacja są powszechnie znane, gdyż występują w sprawozdaniach finansowych, o tyle zwrócić należy uwagę na występujące we wzorze wielkości: hipotetycznego podatku dochodowego oraz kapitału obrotowego netto.

Hipotetyczny podatek dochodowy to podatek dochodowy, jaki zostałby naliczony, gdyby podstawą opodatkowania był zysk na sprzedaży. Formuła na wyznaczenie hipotetycznego podatku dochodowego wygląda następująco:

$$hPD = ZnS \cdot (1 - T),$$

gdzie:

- T – stopa podatku dochodowego,
- pozostałe oznaczenia jak wyżej.

Z kolei kapitał obrotowy netto określa wielkość kapitału stałego (kapitału własnego i zobowiązań długoterminowych) zainwestowanych w majątek obrotowy. Wyznaczenie kapitału obrotowego netto odbywa się wg następującej formuły:

$$KON = MO - ZK,$$

gdzie:

- MO – majątek obrotowy,
- ZK – zobowiązania krótkoterminowe,
- pozostałe oznaczenia jak wyżej.

Żeby oszacować wolny przepływ pieniężny, oprócz wyznaczenia wartości wolnego operacyjnego przepływu pieniężnego, należy ustalić ponadto wolny nieoperacyjny przepływ pieniężny. Wolny nieoperacyjny przepływ pieniężny to nadwyżka wpływów nad wydatkami z innej niż podstawowa operacyjna działalność przedsiębiorstwa po uwzględnieniu podatku, jaki zostałby zapłacony od „zysku” osiągniętego na tej działalności. Należy jednak podkreślić, że szacując wolny nieoperacyjny przepływ pieniężny, nie należy uwzględniać wydatków



związanych z obsługą własnego zadłużenia i wypłat dywidend (te aspekty uwzględnione są w stopie dyskontowej oraz w wielkości zobowiązań).

Zatem, jak już wspomniano, wolny przepływ pieniężny stanowi suma wolnego przepływu operacyjnego i nieoperacyjnego:

$$FCF = FOCF + FNCF ,$$

gdzie:

FNCF – wolny nieoperacyjny przepływ pieniężny,  
pozostałe oznaczenia jak wyżej.

Kolejnym etapem wyceny przedsiębiorstwa za pomocą metody DCF – po ustaleniu wysokości prognozowanych wolnych przepływów pieniężnych dla poszczególnych podokresów w okresie szczegółowej prognozy – jest wyznaczenie wysokości prognozowanego wolnego przepływu pieniężnego dla pierwszego podokresu, następującego po okresie szczegółowej prognozy. Zakładając, że okres szczegółowej prognozy wynosi 4 lata, a podokres to rok, należałoby w ramach etapu drugiego wyznaczyć prognozowany wolny przepływ pieniężny spodziewany w 5. roku (liczony od momentu, na który dokonywana jest wycena). Procedura szacowania dla tego okresu wolnego przepływu pieniężnego jest analogiczna do przedstawionej powyżej (tj. dla szacowania wolnego przepływu pieniężnego w okresie szczegółowej prognozy).

Trzeci etap wyceny przedsiębiorstwa obejmuje ustalenie wysokości stopy dyskontowej/stóp dyskontowych będącej/będących średnim ważonym kosztem kapitału przedsiębiorstwa (WACC). Średni ważony koszt kapitału stanowi średnia ważona kosztów poszczególnych składników kapitału. W najbardziej ogólnym ujęciu na kapitał firmy składa się kapitał własny i kapitał obcy, a zatem średni ważony koszt kapitału stanowi – w takim ujęciu – średnią ważoną kosztów kapitału własnego i kapitału obcego, co przedstawia poniższa formuła.

$$WACC = w_d \cdot k_d + w_s \cdot k_s ,$$

gdzie:

WACC – średni ważony koszt kapitału ,  
 $w_d$  – udział długu w kapitale całkowitym,  
 $k_d$  – koszt kapitału obcego,  
 $w_s$  – udział kapitału własnego w kapitale całkowitym,  
 $k_s$  – koszt kapitału własnego.

Udział długu w kapitale oblicza się według następującej formuły:

$$w_d = \frac{ZobO}{KW_{WR} + ZobO} ,$$

gdzie:

- ZobO – zobowiązania oprocentowane,
  - KW<sub>WR</sub> – wartość rynkowa kapitału własnego,
- pozostałe oznaczenia jak poprzednio.

Warto w tym miejscu podkreślić, że w kalkulacjach dotyczących kosztu kapitału należy uwzględnić w ramach kapitału obcego wyłącznie zobowiązania oprocentowane, czyli takie, za których użyczenie dawcy oczekują „wynagrodzenia”. Wynika to z istoty kosztu kapitału. W takim ujęciu nie wlicza się do kapitału obcego zobowiązań wobec dostawców oraz innych zobowiązań nieoprocentowanych<sup>7</sup>. Ponadto – co również wynika z istoty kosztu kapitału – określania udziałów poszczególnych kapitałów należy dokonywać na podstawie rynkowych wartości kapitału własnego i obcego oprocentowanego (a nie ich wartości księgowych zawartych w bilansie firmy). O ile jednak zwykle dla kapitału obcego wartości rynkowa i księgowa są zbliżone, to znaczne różnice mogą występować pomiędzy tymi wartościami w przypadku kapitału własnego.

Analogicznie dokonuje się szacowania udziału kapitału własnego w kapitale ogółem:

$$w_s = \frac{KW_{WR}}{KW_{WR} + ZobO}$$

gdzie:

oznaczenia jak poprzednio.

Kolejną kategorią występującą w formule na średni ważony koszt kapitału jest koszt kapitału obcego, który wyraża oczekiwaną stopę zwrotu w podokresie (zwykle roku) przez wierzycieli, skorygowaną o wartość tarczy podatkowej z tytułu wykorzystania kapitału obcego. Wzór na obliczenie kosztu kapitału obcego przedstawia poniższa formuła:

$$k_d = R \cdot (1 - T),$$

gdzie:

- R – oprocentowane długu,
- T – stopa podatku dochodowego.

Nieomówioną jeszcze wielkością występującą w formule na średni ważony koszt kapitału jest koszt kapitału własnego. Koszt kapitału własnego stanowi stopę zwrotu oczekiwaną przez właścicieli z zainwestowanego przez nich w firmę kapitału własnego.

---

<sup>7</sup> Por. A. Damodaran, *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset*, John Wiley & Sons, 2012, s. 217.

W praktyce do wyznaczenia kosztu kapitału własnego najczęściej stosuje się jedną z następujących rodzajów metod<sup>8</sup>:

- „dochodu z obligacji z premią za ryzyko”,
- opartych na zdyskontowanych przepływach pieniężnych,
- bazujących na funkcjonowaniu rynku kapitałowego.

Metoda „dochodu z obligacji z premią za ryzyko” polega na powiększeniu stopy zwrotu wymaganej przez wierzycieli (wyrażonej jako oprocentowanie długu) o premię wynikającą z tego, że dawcy kapitału własnego ponoszą wyższe ryzyko swoich inwestycji. Zwykle premia ta wynosi około 2–5 punktów procentowych<sup>9</sup>. W związku z powyższym, formuła na oszacowanie kosztu zwykłego kapitału własnego metodą „dochodu z obligacji z premią za ryzyko” przyjmuje następującą postać:

$$k_s = R + P_R,$$

gdzie:

$P_R$  – premia za dodatkowe – w stosunku do ryzyka ponoszonego przez wierzycieli – ryzyko inwestycji w akcje,  
pozostałe oznaczenia jak poprzednio.

Z grupy metod opartych na zdyskontowanych przepływach pieniężnych największą popularność zyskało podejście wykorzystujące model Gordona. Wyznaczenie kosztu kapitału własnego przy pomocy tej metody bazuje na szacunkach przewidywanych wartości przyszłych dywidend. Zakłada się kontynuację działalności spółki w bliżej nieokreślonym długim horyzoncie czasowym oraz ciągły i stały jej rozwój przekładający się na wzrost zysku, a w konsekwencji wartość wypłacanych dywidend. Zgodnie z modelem Gordona, koszt kapitału własnego wyznacza się następująco<sup>10</sup>:

$$k_s = \frac{DPS_t}{P_0} + g,$$

gdzie:

$DPS_t$  – oczekiwana dywidenda na akcję na końcu podokresu  $t$ ,  
 $P_0$  – obecna cena akcji,  
 $g$  – zakładany stały przyrost wartości dywidend w ujęciu procentowym,  
pozostałe oznaczenia jak poprzednio.

<sup>8</sup> Por. E.F. Brigham, L.C. Gapenski, *Podstawy zarządzania finansami*, PWE, Warszawa 1997, s. 244–263.

<sup>9</sup> Tamże, s. 260–262. Autorzy powołują się między innymi na wyniki badań Charlesa Benore, który ankietował inwestorów instytucjonalnych pytając ich, jakiej premii ponad rentowność obligacji danej spółki oczekiwaliby, żeby uznać inwestycję w akcje tego podmiotu za równie atrakcyjną co w jego obligacje. W jednym z badań przeprowadzanych według takiej procedury średnia wartość premii podawanej przez respondentów wyniosła 3,6 punktów procentowych.

<sup>10</sup> Por. E.F. Brigham, *Podstawy zarządzania finansami*, t. 2, PWE, Warszawa 1997, s. 20–22.

Ostatnia grupa wspomnianych metod opiera się na funkcjonowaniu rynku kapitałowego. Metody te bazują bowiem na regułach inwestowania na tym rynku, gdzie kluczową rolę odgrywa zależność między oczekiwaną stopą zwrotu a poziomem ryzyka. Podstawę teoretyczną tych podejść stanowi, zapoczątkowana pracami Harry'ego Markowitza, analiza portfelowa.

Z powyższej grupy metod najpopularniejszą jest metoda modelu wyceny aktywów kapitałowych – CAPM (z ang. *capital asset pricing model*). Koszt kapitału własnego, zgodnie z koncepcją tej metody, stanowi stopa zwrotu możliwa do uzyskania bez ponoszenia ryzyka, powiększona o premię za ryzyko inwestowania w akcje danego przedsiębiorstwa. Premia ta jest kalkulowana jako iloczyn współczynnika beta ( $\beta$ ), wyrażającego poziom ryzyka systematycznego ocenianego przedsiębiorstwa, i różnicy między oczekiwaną stopą zwrotu z portfela rynkowego a przewidywaną stopą zwrotu z instrumentów wolnych od ryzyka.

Szacowanie kosztu kapitału własnego za pomocą metody CAPM przedstawia poniższa formuła<sup>11</sup>:

$$k_s = k_{RF} + \beta \cdot (k_M - k_{RF}),$$

gdzie:

- $k_{RF}$  – oczekiwana w określonym podokresie stopa zwrotu z instrumentów wolnych od ryzyka,
- $k_M$  – oczekiwana w określonym podokresie stopa zwrotu na rynku kapitałowym,
- $\beta$  – oczekiwany w określonym podokresie współczynnik ryzyka systematycznego analizowanego przedsiębiorstwa.

Wyjaśnienia wymaga, jakie wartości przyjmować w ramach poszczególnych zmiennych w powyższym modelu.

Za stopę zwrotu z instrumentów wolnych od ryzyka ( $k_{RF}$ ) przyjmuje się zwykle oprocentowanie długoterminowych obligacji skarbowych. Zakłada się przy tym, że skarb państwa jako pożyczkobiorca jest pewny, tzn. pożyczanie pieniędzy państwu obarczone jest zerowym ryzykiem.

Współczynnik ryzyka systematycznego ( $\beta$ ) stanowi miarę wrażliwości zmian stopy zwrotu określonego papieru wartościowego w stosunku do zmian stopy zwrotu określonego portfela rynkowego (spółek notowanych na danym rynku kapitałowym). Wyznaczając współczynnik beta dla wycenianego podmiotu nienotowanego na giełdzie papierów wartościowych, należy:

- ustalić współczynnik beta dla porównywalnych spółek giełdowych,
- „oczyszczyć” ustalony współczynnik beta z wpływu na niego zadłużenia,
- „przeliczyć” współczynnik beta odpowiednio do zadłużenia wycenianego podmiotu.

---

<sup>11</sup> E.F. Brigham, *Podstawy zarządzania*, s. 19.

Współczynnik beta dla porównywalnych spółek giełdowych można wyznaczyć na podstawie znajomości ich przeszłych notowań z określonego przedziału czasowego wg wzoru<sup>12</sup>:

$$\beta = \frac{\text{cov}(r_e, r_m)}{\delta^2(r_m)},$$

gdzie:

$\text{cov}(r_e, r_m)$  – kowariancja stopy zwrotu akcji „e” i portfela rynkowego,  
 $\delta^2(r_m)$  – wariancja stopy zwrotu z portfela rynkowego.

Z kolei „oczyszczenia” współczynnika beta dokonuje się wg formuły<sup>13</sup>:

$$\beta_{KW} = \beta / (1 + \text{ZobO} / KW_{WR} \cdot (1 - T)),$$

gdzie:

$\beta_{KW}$  – beta bez ryzyka finansowego (przy 100% finansowaniu kapitałem własnym), pozostałe oznaczenia jak poprzednio, z tym, że  $KW_{WR}$  oraz  $\text{ZobO}$  odnoszą się do porównywalnego podmiotu (spółki giełdowej, której beta jest „oczyszczana”).

Natomiast wyznaczenia współczynnika beta dla wycenianej spółki z uwzględnieniem jej poziomu zadłużenia dokonuje się wg wzoru<sup>14</sup>:

$$\beta = \beta_{KW} + \beta_{KW} / (1 + \text{ZobO} / KW_{WR} \cdot (1 - T)),$$

gdzie:

oznaczenia jak poprzednio, z tym, że  $KW_{WR}$  oraz  $\text{ZobO}$  odnoszą się do wycenianego podmiotu.

Ostatnią z wielkości występujących w formule CAPM jest oczekiwana w określonym podokresie stopa zwrotu na rynku kapitałowym. Jej wyznaczenia można dokonać na dwa sposoby<sup>15</sup>:

- szacując średnią stopę zwrotu z rynku kapitałowego w długim okresie (kilkunasto- lub kilkudziesięcioletnim),
- do oszacowanej premii za ryzyko inwestowania na rynku bardzo dobrze rozwiniętym dodanie premii za dodatkowe ryzyko inwestowania w danym kraju (w Polsce) oraz dodanie stopy zwrotu wolnej od ryzyka ( $k_{RF}$ ).

Po ustaleniu wolnych przepływów pieniężnych w okresie szczegółowej prognozy oraz stopy dyskontowej wyrażonej jako średni ważony koszt kapitału, należy – w celu obliczenia wartości obecnej prognozowanych wolnych przepływów pieniężnych – zdyskontować owe przepływy średnim ważonym kosztem kapitału wg poniższej formuły:

<sup>12</sup> Por. W. Frąckowiak, *Fuzje i przejęcia*, s. 209.

<sup>13</sup> Tamże, s. 210.

<sup>14</sup> Tamże, s. 211.

<sup>15</sup> Tamże.

$$\sum_{t=1}^n PVFCF_t = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+WACC_t)^t},$$

gdzie:

oznaczenia jak poprzednio.

Kolejnym krokiem szacowania wartości przedsiębiorstwa przy pomocy metody DCF jest ustalenie średniej stopy wzrostu wolnych przepływów pieniężnych w podokresach występujących po okresie szczegółowej prognozy. Zwrócić przy tym należy uwagę, że ustalona stopa wzrostu po okresie szczegółowej prognozy z założenia określa średnią stopę wzrostu przepływów pieniężnych między podokresami w bardzo długim okresie (wartość rezydualna – a do jej wyznaczenia jest potrzebna omawiana tu stopa wzrostu – wyraża wartość przedsiębiorstwa po okresie prognozy w zakładanym nieokreślonym bardzo długim czasie). Jak słusznie zauważają T. Copeland, T. Koller, J. Murrin, *tylko po nielicznych firmach można się spodziewać, że ich stopa wzrostu będzie przewyższać stopę wzrostu całej gospodarki w długim okresie*<sup>16</sup>. Do szacunku stopy wzrostu wolnych przepływów pieniężnych należy podchodzić zatem bardzo ostrożnie, gdyż determinuje ona w znacznym stopniu wartość rezydualną, której bardzo często udział w wyznaczonej wartości firmy jest dominujący. Znając:

- wartość wolnego przepływu pieniężnego dla pierwszego podokresu po okresie szczegółowej prognozy,
- średni ważony koszt kapitału,
- średnią stopę wzrostu wolnych przepływów pieniężnych po okresie szczegółowej prognozy,

można wyznaczyć tzw. wartość rezydualną. Wartość rezydualna – jak już wspomniano – wyraża wartość oczekiwanych wolnych przepływów pieniężnych, generowanych przez przedsiębiorstwo po okresie szczegółowej prognozy. Wyznaczenia wartości rezydualnej dokonuje się wg następującej formuły:

$$WR = \frac{FCF_{n+1}}{WACC_{n+1} - q},$$

gdzie:

- FCF<sub>n+1</sub> – wartość wolnych przepływów pieniężnych generowanych w następnym podokresie po okresie szczegółowej prognozy,
  - q – stałe tempo wzrostu wolnych przepływów pieniężnych po okresie szczegółowej prognozy<sup>17</sup>,
- pozostałe oznaczenia jak poprzednio.

---

<sup>16</sup> T. Copeland, T. Koller, J. Murrin, *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG PRESS, Warszawa, 1997.

<sup>17</sup> Gdy q = 0 (nie przewiduje się wzrostu wolnych przepływów pieniężnych po okresie szczegółowej prognozy) wzór na wartość rezydualną przyjmuje postać renty wieczystej:

$$WR = \frac{FCF_t}{WACC}$$

Żeby – znając wartość rezydualną – wyznaczyć występującą w formule na wartość przedsiębiorstwa – obecną wartość rezydualną, należy posłużyć się poniższą formułą:

$$PVWR = \frac{WR}{(1 + WACC_n)^n},$$

gdzie:

oznaczenia jak poprzednio.

Żeby uzyskać pełną wartość przedsiębiorstwa, obok wyznaczenia wartości obecnych:

- wolnych przepływów pieniężnych z okresu szczegółowej prognozy,
- wartości rezydualnej,

należy również uwzględnić posiadane przez firmę aktywa, które w powyższych wartościach nie zostały uwzględnione. Wolorami takimi mogą być obecne w przedsiębiorstwie na moment dokonywania wyceny np.:

- środki pieniężne i ich substytuty (krótkoterminowe papiery wartościowe) powyżej wartości potrzebnych do prowadzenia działalności operacyjnej,
- niektóre finansowe składniki majątku trwałego,
- inne składniki majątku nieoperacyjnego, jak np. posiadane grunty, patenty, licencje.

Trzeba w tym miejscu jeszcze raz podkreślić, że jeżeli wymienione powyżej składniki zostały uwzględnione w wolnych przepływach pieniężnych, nie należy ich po raz drugi wykazywać w nieoperacyjnym majątku spółki.

Ostatnią korektą – przed obliczeniem wartości przedsiębiorstwa – jest wyznaczenie wartości zadłużenia na moment dokonywania wyceny. Jak już wspomniano, uwzględnia się w tu jedynie zobowiązania oprocentowane. Nie są uwzględniane inne zobowiązania krótkoterminowe, takie jak zobowiązania wobec dostawców, gdyż te wykazane są w wolnych przepływach pieniężnych jako element kapitału obrotowego netto. Podobnie nie uwzględnia się zobowiązań z tytułu podatku dochodowego, gdyż są uwzględniane w wyznaczanym hipotetycznym podatku dochodowym. Z drugiej jednak strony, powinno się uwzględnić również potencjalne zobowiązania z tytułu „przeigranych” procesów sądowych lub grożących firmie odszkodowań<sup>18</sup>.

Mając wyznaczone wszystkie elementy składowe, można za pomocą – przytoczonego na początku prezentacji metody DCF – wzoru wyznaczyć już łącznie wartość przedsiębiorstwa.

---

<sup>18</sup> Por. A. Damodaran, *Wycena dla inwestorów giełdowych*, Helion, Gliwice, 2012, s. 59.

## 2. Ocena dochodowej metody DCF wyceny przedsiębiorstwa

Jak prawie każde podejście, tak również i dochodowa metoda DCF wyceny przedsiębiorstwa posiada niekwestionowane zalety, ale obarczona jest również pewnymi wadami.

Do podstawowych zalet metody DCF zaliczyć należy:

- oparcie wyceny na – kluczowych dla tworzenia wartości przedsiębiorstwa – parametrach: oczekiwanych dochodach i ryzyku,
- praktycznie brak zewnętrznych ograniczeń dla jej stosowania,
- spójność z podstawową koncepcją oceny projektów inwestycyjnych za pomocą miernika wartości bieżącej netto – NPV (z ang. *net present value*).

Jedną z najistotniejszych zalet metody DCF jest jej oparcie na fundamentalnych dla tworzenia wartości przedsiębiorstwa wielkościach: oczekiwanych dochodach i ryzyku. Stanowi to dużą pomoc decyzyjną dla inwestorów i zarządów. W naturalny sposób decydenci mogą analizować wpływ rozważanych decyzji zarówno na oczekiwane dochody, jak i na kształtowanie ryzyka. Możliwe jest zatem zaplanowanie optymalnej relacji między dążeniem do maksymalizacji oczekiwanych dochodów a staraniami o minimalizację ryzyka. Optymalną relacją będzie oczywiście ta maksymalizująca wartość kapitału własnego.

Ważną zaletą metody DCF jest jej właściwie nieograniczony zakres stosowalności. Nazwa metody „dochodu z obligacji z premią za ryzyko” sugeruje, że do jej stosowania konieczny jest aktywny rynek obligacji korporacyjnych. W rzeczywistości jednak w miejsce dochodu z obligacji można wykorzystać oprocentowanie inwestycyjnego kredytu bankowego. Uwidacznia się tu przewaga w uniwersalności DCF nad podejściami alternatywnymi. Na przykład metody porównawcze wymagają istnienia dobrze rozwiniętego rynku kapitałowego. Główne warianty metod majątkowych można zastosować jedynie mając wiedzę o cenach transakcyjnych dóbr, które stanowią bliskie substytuty kluczowych składników majątku wycenianego podmiotu.

Najpopularniejszą koncepcją oceny pojedynczych projektów inwestycyjnych jest kalkulacja tzw. wartości bieżącej netto. Metoda DCF może być interpretowana jako wariant koncepcji opartej na NPV, gdy jako projekt inwestycyjny potraktuje się całe przedsiębiorstwo. Naturalnie, gdy do oceny pojedynczych projektów w ramach spółki stosowane jest odmienne podejście niż do wyceny całej spółki, nietrudno o niespójności i problemy interpretacyjne. Przy stosowaniu koncepcji NPV do oceny projektów inwestycyjnych, zastosowanie metody DCF do wyceny całości podmiotu jest pewnym sposobem na uniknięcie wspomnianych trudności.

Obok powyżej omówionych zalet, metoda DCF posiada również istotne wady. Wady tej metody, a stąd też jej krytyka, dotyczą:

- skomplikowanej procedury obliczeń,



- niedającej się wyeliminować subiektywności w szacowaniu przyszłych wolnych przepływów pieniężnych,
- dużego subiektywizmu w szacunkach wzrostu wolnych przepływów pieniężnych po okresie szczegółowej prognozy,
- autoreferencji („błędnego koła”),
- braku możliwości sformułowania precyzyjnych wytycznych, co do szacowania kosztu kapitału własnego.

Komplikacja obliczeń w praktyce zazwyczaj przejawia się w stosowaniu złożonego arkusza kalkulacyjnego o wielu powiązanych ze sobą formułach. Często zdarza się, że pojawiające się błędy nie są łatwe do wykrycia. Świadomość tego rzutuje na ograniczone zaufanie do ostatecznych wartości wyceny. Warto podkreślić, że wycena powinna spełniać funkcję argumentacyjną przy negocjacjach dotyczących transakcji kupna/sprzedaży. Negocjujący nie zawsze są ekspertami z zakresu finansów i pewne aspekty procedury DCF mogą być przez nich postrzegane jako niezbyt przekonujące. Dotyczy to na przykład takich abstrakcyjnych pojęć, jak „koszt kapitału własnego” lub „wartość rezydualna”.

Kwestia subiektywności w szacowaniu przyszłych wolnych przepływów pieniężnych jest naturalną konsekwencją niemożności dokładnego przewidzenia przyszłości. Zazwyczaj z największą niepewnością mamy do czynienia przy prognozowaniu wpływów ze sprzedaży. W innych metodach wyceny problem ten nie jest jednak aż tak wyraźny. Metody porównawcze w swej podstawowej postaci całkowicie abstrahują od prognoz, skupiając się na danych za okresy historyczne (np. zysk netto albo wartość księgową). Natomiast w metodach majątkowych koncentrujemy się na cenach rynkowych poszczególnych składników majątku (lub ich substytutów), możliwych do uzyskania, gdyby do transakcji kupna/sprzedaży miało dojść w bliskiej przyszłości.

Z istoty rzeczy, jeszcze trudniejsze do przewidzenia niż przepływy pieniężne z bliskiej przyszłości są strumienie gotówki znacznie oddalone w czasie. Z tego względu przyjęcie dowolnej wartości liczbowej tempa wzrostu wolnych przepływów pieniężnych po okresie szczegółowej prognozy zawsze może wywoływać kontrowersje. Już sam fakt, że ma się założyć, że tempo to jest stałe, może być trudny do zaakceptowania przez niektórych odbiorców wyceny.

Warto zwrócić uwagę na problem samoodniesienia, który występuje przy stosowaniu metody DCF. Wycena służy określeniu wartości rynkowej kapitału własnego. Procedura wyceny za pomocą DCF zakłada określanie średniego ważonego kosztu kapitału (WACC). Przy wyznaczaniu wartości liczbowej tej wielkości należy określić wagi kapitału własnego i obcego na podstawie ich wartości rynkowych. Problem polega na tym, że przebieg procedury korzysta z wartości rynkowej kapitału własnego, który miał być ustalony jako wielkość wynikowa. Mankament ten ma przede wszystkim charakter metodologiczny. W praktyce jego znaczenie jest zazwyczaj stosunkowo niewielkie. Zawsze można przeprowadzić analizę wrażliwości

wynikowej wartości kapitału własnego na zmiany stopy dyskontowej. W analizie takiej niekoniecznie trzeba się odwoływać do sposobu kalkulacji tej stopy.

Jak już wcześniej wspomniano, pojęcie „kosztu kapitału własnego” jest dość abstrakcyjne. Generalnie problemów takich nie ma w odniesieniu do kosztu kapitału obcego, który stanowią odsetki od długu pomniejszone o oszczędności z tytułu tarczy podatkowej. Nie ma podstaw, żeby równie niekontrowersyjnej i prostej formuły obliczeniowej oczekiwać w odniesieniu do kapitału własnego. O ile metoda „dochodu z obligacji z premią za ryzyko” jest prosta obliczeniowo, to zastrzeżenia może budzić dość arbitralne ustalanie premii za ryzyko. W metodzie CAPM obliczenia są trudniejsze, ale pozornie mniej w niej arbitralności. „Pozornie”, gdyż w praktyce nie wiadomo, na jakim poziomie przyjąć wartość  $k_M$  oraz dla jak długiego okresu historycznego dokonać kalkulacji współczynnika  $\beta$ . Bardzo często zdarza się, że licząc ten współczynnik dla różnej długości okresu, otrzymuje się znacząco odmienne wartości. Fakt ten pozostaje zazwyczaj w sprzeczności z argumentami zdroworozsądkowymi, gdyż w większości przypadków trudno dostrzec przesłanki poważnych wahań w poziomie ryzyka działalności danej spółki.

## **Zakończenie**

Kluczowe zalety metody DCF związane są z bazowaniem na wielkościach kluczowych dla właścicieli, takich jak oczekiwany dochód oraz ryzyko, a zatem metoda bezpośrednio nawiązuje do procesu tworzenia wartości. Ponadto, metoda DCF praktycznie nie ma ograniczeń stosowalności oraz jest w pełni zgodna z koncepcją oceny projektów inwestycyjnych za pomocą miary NPV. Metoda DCF posiada też istotne wady. Procedury obliczeń są raczej skomplikowane. Występuje wysoki poziom nieuniknionego subiektywizmu przy szacowaniu wolnych przepływów pieniężnych (zwłaszcza wpływów ze sprzedaży). Poziom subiektywizmu jest jeszcze wyższy poza okresem szczegółowej prognozy, gdy trzeba oszacować stopę wzrostu. Metodologicznym problemem metody DCF jest jej częściowe samoodniesienie. Rezultatem zastosowania procedury wyceny jest wartość rynkowa kapitału własnego. Jednak żeby zastosować tę procedurę, trzeba założyć pewną wartość kapitału własnego, gdyż jest to potrzebne przy ustalaniu wag w ramach kalkulacji średniego ważonego kosztu kapitału (WACC). Zidentyfikowanym problemem przy stosowaniu DCF jest też niemożność sformułowania jasnych wskazówek przy szacowaniu kosztu kapitału własnego (duża dowolność występuje zwłaszcza przy ustalaniu parametrów w najpopularniejszej metodzie CAPM). Na bazie przeprowadzonej analizy wyłania się wniosek, że jakkolwiek wykazane wady nie dyskwalifikują metody DCF, to jednak nie powinna być stosowana jako jedyna metoda wyceny.

## **Bibliografia**

- Brigham E.F., *Podstawy zarządzania finansami*, t. 2, PWE, Warszawa 1997.
- Copeland T., Koller T., Murrin J., *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG PRESS, Warszawa 1997.
- Damodaran A., *Investment valuation. Tools and techniques for determining the value of any asset*, John Wiley & Sons, 2012.
- Damodaran A., *Wycena dla inwestorów giełdowych*, Helion, Gliwice 2012
- Frąckowiak W., *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa 2009.
- Krzemiński D., *Ile warta jest nasza firma*, „Zarządzanie” 2007, nr 6.
- Larrabee D.T., Voss J.A., *Valuation techniques. Discounted cash flow, earnings quality, measures of value added, and real options*, Wiley, Hoboken, N.J., 2013.
- Zarzecki D., *Metody wyceny przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości, Warszawa 1999.



**Krzysztof Waliszewski**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu<sup>1</sup>

## **INSTYTUCJE PARABANKOWE W POLSCE – ANALIZA SWOT ICH DZIAŁALNOŚCI**

### **SHADOW BANKING INSTITUTIONS IN POLAND – ACTIVITY SWOT ANALYSIS**

#### **Streszczenie**

W artykule przedstawiono miejsce i funkcje parabanków w systemie finansowym oraz w finansach gospodarstw domowych w Polsce. Na podstawie znanej z organizacji i zarządzania analizy SWOT uwzględniono silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia ich działalności. Wykorzystano metodę analizy literatury, aktów prawnych, raportów branżowych. Hipoteza badawcza artykułu brzmi: instytucje parabankowe w Polsce powinny działać, ale państwo, dbając o interes klientów-konsumentów tych instytucji, powinno zapewnić im odpowiedni poziom ochrony, który może być zrealizowany poprzez objęcie tych instytucji regulacjami i nadzorem finansowym ze strony KNF.

**Słowa kluczowe:** instytucje parabankowe, równoległy system bankowy, spółki pożyczkowe, kredyt konsumencki, regulacja systemu finansowego

#### **Summary**

The paper presents the location and functions of near-banks in the financial system and finances of households in Poland, taking into account the strengths and weaknesses and the opportunities and risks of their business, which is based on the known with the organization and management of a SWOT analysis. The article uses the method of analysis of the literature, legislation, industry reports. The hypothesis of the research article

---

<sup>1</sup> Autor jest pracownikiem Katedry Bankowości na Wydziale Ekonomii, e-mail: krzysztof.waliszewski@ue.poznan.pl.

reads: near-bank institutions in Poland should work, but the state taking care of the interests of customers-consumers of these institutions should provide them with an adequate level of protection that can be achieved by extending these institutions financial regulation and supervision by the Polish Financial Supervision Authority (KNF).

**Key words:** near-bank institutions, shadow banking, financial system regulation, consumer credit, finance companies

## Wprowadzenie

Rola niebankowych instytucji finansowych – NBFIs (z ang. *non-bank financial institutions*) – wzrasta nie tylko w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej, ale również w skali międzynarodowej i globalnej. Częścią tych instytucji są parabanki tworzące równoległy, nieregulowany przez państwo system usług finansowych przede wszystkim dla osób fizycznych. Współczesny kryzys finansowy pokazał, że z nieregulowanymi instytucjami finansowymi i ich działalnością oraz kreowanymi przez nie instrumentami finansowymi wiąże się istotne ryzyko systemowe. Jego materializacja prowadzi do powstania zagrożeń w funkcjonowaniu całego systemu finansowego, a wzajemne powiązania między instytucjami bankowymi i parabankowymi prowadzą do przenoszenia się ryzyka z systemu nieregulowanego do sfery regulowanej. Również w Polsce, szczególnie jako pokłosie afery Amber Gold, rozgorzała publiczna dyskusja o roli parabanków na rynku usług finansowych dla gospodarstw domowych oraz zagrożeń związanych z ich funkcjonowaniem, a także o istocie i zakresie objęcia ich regulacjami i nadzorem ze strony państwa. Tematyka instytucji parabankowych w Polsce i ich działalności, mimo ciągle wzrastającego znaczenia, jest nadal niedostatecznie zbadana, a pierwsze prace naukowe na ten temat potwierdzają, że warto tę tematykę badawczą podejmować z różnych punktów widzenia – w tym prawnego<sup>2</sup> i ekonomicznego<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Pierwszą w Polsce pracą naukową na ten temat jest praca W. Srokosza na stopień doktora habilitowanego nauk prawnych, specjalność: prawo finansowe, rozpatrująca instytucje parabankowe głównie od strony prawnej *Instytucje parabankowe w Polsce*, Uniwersytet Wrocławski; Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii, 19 listopada 2012, która doczekała się publikacji nakładem wydawnictwa Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

<sup>3</sup> Pierwszą w Polsce publikacją, będącą efektem wysiłków badawczych podjętych przez pracowników i współpracowników Katedry Bankowości Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nad tematyką instytucji parabankowych od strony ekonomicznej jest książka *Instytucje parabankowe na rynku usług bankowych w Polsce*, red. K. Waliszewski, G. Kotliński, CeDeWu, Warszawa 2012.

## 1. Definicja działalności parabankowej na tle definicji banku i czynności bankowych

We współczesnym systemie finansowym, poza bankami tworzącymi sektor bankowy, można wyróżnić równoległy system bankowy (*shadow banking*), w którym działają instytucje finansowe wykonujące czynności substytucyjne do czynności bankowych, ale niepodlegające specyficznym dla banków regulacjom prawnym, nadzorowi finansowemu oraz systemowi gwarantowania depozytów – tego typu instytucje określa się mianem parabanków<sup>4</sup>. Nie można traktować regulowanego i nieregulowanego sektora finansowego/bankowego jako dwóch niezależnych systemów, ale jako jeden system wzajemnie się przenikający i uzupełniający. Dodatkowo należy zwrócić uwagę, że uczestnikami *shadow banking* są często same banki, a konkretniej – wydzielone z banków spółki i fundusze. Jest to tzw. arbitraż regulacyjny, który polega na przenoszeniu części działalności, zwykle przeregulowanej, w obszar nieobjęty działaniami regulacyjnymi<sup>5</sup>. Ze względu na dużą rolę równoległego systemu bankowego w systemie finansowym, można w odniesieniu do parabanków zastosować bankową zasadę „zbyt wiele, by upaść” (*too big to fail*)<sup>6</sup> lub – za ekonomicznym noblistą Josephem Stiglitzem – „zbyt powiązani, by upaść” (*too connected to fail*).

Pojęcie banku oraz rodzaje czynności bankowych w Polsce są regulowane przez ustawę z 29 sierpnia 1997 roku – Prawo bankowe. Bank jest osobą prawną utworzoną zgodnie z przepisami, działającą na podstawie zezwoleń uprawniających do wykonywania czynności bankowych, które obciążają ryzykiem środki powierzone pod jakimkolwiek tytułem zwrotnym. Działalność bankowa polega zatem z jednej strony na przyjmowaniu od klientów różnorodnych środków o charakterze zwrotnym, np. depozytów, zobowiązań z tytułu emisji papierów wartościowych, i obciążaniem ich ryzykiem, czyli inwestowanie, a więc udzielanie pożyczek i kredytów, nabywanie i zbywanie papierów wartościowych, realizacja inwestycji finansowych w spółki. Zgodnie z zapisami tej ustawy, pojęcie „bank” jest zastrzeżone wyłącznie dla instytucji, która działa na podstawie zezwolenia właściwych władz nadzorczych – w Polsce organem nadzoru bankowego jest Komisja Nadzoru Finansowego (KNF). Zezwolenia te odnoszą się do licencji bankowej (zezwolenie na utworzenie banku) oraz zezwolenia na rozpoczęcie przez bank działalności operacyjnej. Uzyskanie ich obu jest związane ze spełnieniem szeregu wymogów o charakterze kapitałowym (kapitał finansowy i rzeczowy),

<sup>4</sup> K. Waliszewski, *Miejsce i rola parabanków w systemie finansowym i gospodarce*, w: *Instytucje parabankowe na rynku usług bankowych w Polsce*, red. K. Waliszewski, G. Kotliński, CeDeWu, Warszawa, 2012.

<sup>5</sup> B. Domańska-Szaruga, A. Rak, *Wykluczenie kredytowe jako istotny czynnik rozwoju instytucji parabankowych*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 1/2.

<sup>6</sup> P. Masiukiewicz, *Parabanki – zbyt wiele by upaść*, Alterum, Warszawa 2013.

organizacyjnym (odpowiednia struktura organizacyjna banku i placówek terenowych), kompetencyjnym (osoby mające pełnić funkcje członków zarządu banku muszą posiadać odpowiednie wykształcenie i doświadczenie zawodowe), biznesowym (do wniosku o wydanie licencji bankowej załącza się plan działalności banku na okres minimum 3 lat). Celem reglamentowania działalności bankowej i zamkniętego dostępu do wykonywania czynności bankowych jest zapewnienie bezpieczeństwa środków zgromadzonych w banku – w ujęciu dosłownym, fizycznym i przenośnym – oraz ochrona interesów klientów banku. Wykonywanie czynności bankowych i używanie słowa „bank” bez wymaganych zezwoleń, a szczególnie wykonywanie działalności polegającej na gromadzeniu środków pieniężnych innych osób fizycznych, prawnych lub jednostek organizacyjnych niemających osobowości prawnej w celu udzielania kredytów, pożyczek pieniężnych lub obciążania ryzykiem tych środków w inny sposób, podlega grzywnie do 5 mln zł i karze pozbawienia wolności do 3 lat.

Czynności realizowane przez bank, opierające się na klasyfikacji legalnej, normatywnej, bo zawartej w ustawie Prawo bankowe, można podzielić na trzy grupy:

- czynności bankowe zastrzeżone wyłącznie dla banków (*sensu stricto*),
- czynności, które mogą wykonywać banki i jeżeli je wykonują, są czynnościami bankowymi (*sensu largo*),
- inne operacje i usługi bankowe.

Tabela 1. Rodzaje czynności realizowanych przez banki

Rodzaj czynności	Zakres czynności
czynności bankowe <i>sensu stricto</i> (art. 5 ust. 1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przyjmowanie wkładów pieniężnych płatnych na żądanie lub z nadejściem oznaczonego terminu oraz prowadzenie rachunków tych wkładów;</li> <li>• prowadzenie innych rachunków bankowych;</li> <li>• udzielanie kredytów;</li> <li>• udzielanie i potwierdzanie gwarancji bankowych oraz otwieranie i potwierdzanie akredytyw;</li> <li>• emitowanie bankowych papierów wartościowych;</li> <li>• przeprowadzanie bankowych rozliczeń pieniężnych;</li> <li>• wykonywanie innych czynności przewidzianych wyłącznie dla banku w odrębnych ustawach;</li> </ul>
czynności bankowe <i>sensu largo</i> (art. 5 ust. 2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• udzielanie pożyczek pieniężnych;</li> <li>• operacje czekowe i wekslowe oraz operacje, których przedmiotem są warranty;</li> <li>• świadczenie usług płatniczych oraz wydawanie pieniądza elektronicznego;</li> <li>• terminowe operacje finansowe;</li> <li>• nabywanie i zbywanie wierzytelności pieniężnych;</li> <li>• przechowywanie przedmiotów i papierów wartościowych oraz udostępnianie skrytek sejfowych;</li> <li>• prowadzenie skupu i sprzedaży wartości dewizowych;</li> <li>• udzielanie i potwierdzanie poręczeń;</li> <li>• wykonywanie czynności zleconych, związanych z emisją papierów wartościowych;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>pośrednictwo w dokonywaniu przekazów pieniężnych oraz rozliczeń w obrocie dewizowym.</li> </ul>
usługi bankowe (art. 6)	<p>Banki mogą:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>obejmować lub nabywać akcje i prawa z akcji, udziały innej osoby prawnej i jednostki uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych;</li> <li>zaciągać zobowiązania związane z emisją papierów wartościowych;</li> <li>dokonywać obrotu papierami wartościowymi;</li> <li>dokonywać, na warunkach uzgodnionych z dłużnikiem, zamiany wierzytelności na składniki majątku dłużnika;</li> <li>nabywać i zbywać nieruchomości;</li> <li>świadczyć usługi konsultacyjno-doradcze w sprawach finansowych;</li> <li>6a) świadczyć usługi certyfikacyjne w rozumieniu przepisów o podpisie elektronicznym, z wyłączeniem wydawania certyfikatów kwalifikowanych wykorzystywanych przez banki w czynnościach, których są stronami;</li> <li>świadczyć inne usługi finansowe;</li> <li>wykonywać inne czynności, jeżeli przepisy odrębnych ustaw uprawniają je do tego.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ustawy z 29 sierpnia 1997 roku – Prawo bankowe.

Ze względu na to, że w polskim systemie prawa (w określonym akcie prawnym) nie funkcjonuje legalna (normatywna) definicja parabanku, w literaturze można spotkać wiele definicji o charakterze enumeratywnym, wyliczającym, w których wymienia się instytucje nazywane parabankami<sup>7</sup>.

Według innego, zawężającego podejścia, terminem parabanku powinno się określać jedynie te podmioty, inne niż banki, które na podstawie odrębnych ustaw są uprawnione do wykonywania czynności wymienionych w art. 5 ust 1. Prawa bankowego, zwłaszcza do prowadzenia działalności depozytowo-kredytowej<sup>8</sup>. W Polsce warunek taki spełniają, po zmianach przepisów obowiązujących od 27 października 2012 roku<sup>9</sup>, jedynie spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe, w których depozyty złożone od 29 listopada 2013 roku podlegają gwarantowaniu przez Bankowy Fundusz Gwarancyjny (BFG). Na tle pojęcia banku, działalności bankowej i czynności bankowych można sformułować definicję parabanku i działalności parabankowej w ujęciu wąskim i szerokim.

<sup>7</sup> Więcej na ten temat: D. Korenik, *Konkurencyjność i konkurencja banków polskich od lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Rynek klientów indywidualnych i gospodarczych*, AE, Wrocław 2002; W. Szpringer, *Wpływ instytucji parabankowych na bezpieczeństwo i stabilność rynków finansowych*, „Bezpieczny Bank” 1998, nr 4; W. Szpringer, *Problem parabanków na tle pojęcia banku jako instytucji kredytowej w Unii Europejskiej*, „Prawo Bankowe” 2004, nr 11; L. Góral, *Instytucje „parabankowe” w ustawodawstwie wybranych krajów Unii Europejskiej i w Polsce*, „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1997, nr 10.

<sup>8</sup> M. Szakun, M. Bieszki, *Analiza regulacji dotyczących funkcjonowania niebankowych instytucji finansowych pod kątem należytej ochrony interesów ekonomicznych i prawnych ich klientów*, Kancelaria Senatu, Biuro Analiz i Dokumentacji, Opinie i Ekspertyzy OE-201, Warszawa, luty 2013.

<sup>9</sup> Ustawa z 5 listopada 2009 r. o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych.

Jeżeli przyjąć, że podstawowymi czynnościami bankowymi, których nie mogą wykonywać inne podmioty, jest przyjmowanie wkładów bieżących (*a vista*) i terminowych (lokaty), prowadzenie ich rachunków, a następnie obciążanie ich ryzykiem, jakim jest udzielanie kredytów bankowych, to w wąskim ujęciu parabankiem można nazwać instytucję, która przyjmuje środki pieniężne od ludności pod tytułem zwrotnym. Następnie obciąża je ryzykiem związanym z prowadzeniem działalności pożyczkowej, nabywaniem papierów wartościowych – udziałów i akcji w innych spółkach, nabywaniem metali szlachetnych, nieruchomości itp., choć nie posiada licencji bankowej, a zatem nie spełnia wymogów, które są konieczne do jej uzyskania, i nie podlega nadzorowi bankowemu ze strony KNF, z którym wiąże się przestrzeganie przepisów ustawy Prawo bankowe w zakresie osiągania wymogów kapitałowych, limitów koncentracji wierzytelności, obowiązek zarządzania ryzykiem i utrzymywania płynności finansowej na odpowiednim poziomie, konieczność badania zdolności i wiarygodności kredytowej przed udzieleniem kredytu (a zatem korzystania z danych Biura Informacji Kredytowej i przesyłania tam danych o swoich klientach) oraz zobowiązanie do starannego i ostrożnego działania w celu ochrony powierzonych środków przez deponentów. Wkłady złożone w instytucji parabankowej, niezależnie od wykorzystywanej dla celu formy prawnej ich przekazania<sup>10</sup>, nie są objęte systemem gwarantowania ze strony BFG, a zatem klienci ponoszą pełne ryzyko nieodzyskania oszczędności w przypadku upadłości takiego podmiotu.

W przypadku spółki pożyczkowej dla uznania jej za parabank w ujęciu wąskim istotne jest, z jakich źródeł pochodzą środki na prowadzenie działalności pożyczkowej, czy są to środki własne spółki lub w postaci pożyczek od właścicieli (wówczas nie uznamy jej za parabank), czy pochodzą z wkładów niezależnie od ich formy prawnej złożonych przez klientów pod tytułem zwrotnym.

Do parabanków w ujęciu wąskim w Polsce można zaliczyć również spółki inwestycyjne, które przyjmują środki pieniężne od klientów i inwestują w instrumenty rzeczowe i finansowe.

W ujęciu szerokim parabank to każda instytucja niebędąca bankiem, która świadczy usługi podobne do bankowych, np. spółki pożyczkowe (udzielanie pożyczek pieniężnych klientom indywidualnym), realizowanie rozliczeń pieniężnych (biura usług płatniczych, instytucje płatnicze), fundusze poręczeniowe i pożyczkowe (udzielanie pożyczek i gwarancji podmiotom gospodarczym), spółki doradztwa finansowego (świadczenie usług doradztwa finansowego).

---

<sup>10</sup> Spółka Amber Gold nie zawierała z klientami typowych umów depozytów pieniężnych, umowy depozytów towarowych na przechowywanie i obrót metalami szlachetnymi (złoto, srebro, platyna), opartych na regulowanej w kodeksie cywilnym umowie składu. Każdy klient otrzymywał od parabanku certyfikat – dokument poświadczający prawo własności złożonego w depozycie metalu szlachetnego. W związku z tym zgodnie z interpretacją spółki nie była to działalność bankowa regulowana i nadzorowana przez KNF.

Warto jeszcze nadmienić o pojęciu kredytu konsumenckiego, który może mieć formę kredytu bankowego lub niebankowej pożyczki pieniężnej, a zatem może być udzielany zarówno przez bank, jak i instytucję niebankową, np. spółkę pożyczkową<sup>11</sup>. Zgodnie z ustawą z 11 maja 2011 roku o kredycie konsumenckim, przez umowę o kredyt konsumencki rozumie się umowę o kredyt w wysokości nie większej niż 255 550 zł albo równowartość tej kwoty w walucie innej niż waluta polska, który kredytodawca<sup>12</sup> w zakresie swojej działalności udziela lub daje przyrzeczenie udzielenia konsumentowi<sup>13</sup>. Na kredytodawcy kredytu konsumenckiego ciąży szereg obowiązków, których rzetelne wypełnienie służy realizacji zasad odpowiedzialnego kredytowania (*responsible lending*) i zadłużania się (*responsible borrowing*), m.in. przedstawienie przed zawarciem umowy kredytowej arkusza informacyjnego w zestandaryzowanej formie, zawarcie w umowie kredytu konsumenckiego wszystkich wymienionych w ustawie punktów, poinformowanie konsumenta o rocznej rzeczywistej stopie oprocentowania (RRSO) i całkowitym koszcie kredytu, a także o jego uprawnieniu do wcześniejszej spłaty kredytu konsumenckiego.

W przypadku instytucji pożyczkowych, udzielających niebankowych pożyczek pieniężnych w formie kredytu konsumenckiego, dyskusja dotyczy wykorzystywania przez nie luk prawnych i obchodzenia przepisów dotyczących odsetek maksymalnych, zapisanych w kodeksie cywilnym na poziomie 4-krotności stopy lombardowej NBP przez system opłat i prowizji za przyznanie pożyczki, jej udzielenie, administrację, a w końcu za inkasowanie rat pożyczki w domu klienta. Tak skomplikowany system opłat i prowizji oraz relatywnie krótkie okresy finansowania powodują, że rzeczywista stopa procentowa takich pożyczek sięga od kilkudziesięciu do kilku tysięcy procent.

## 2. Instytucje parabankowe w statystykach międzynarodowych

Międzynarodowa dyskusja nad zagadnieniem parabanków i ich działalności rozgorzała po wybuchu światowego kryzysu finansowego w 2008 roku, za który zaczęto również częściowo obwiniać parabanki i ich nieregulowaną działalność. W wyniku pokryzysowej regulacji systemu finansowego i działalności instytucji

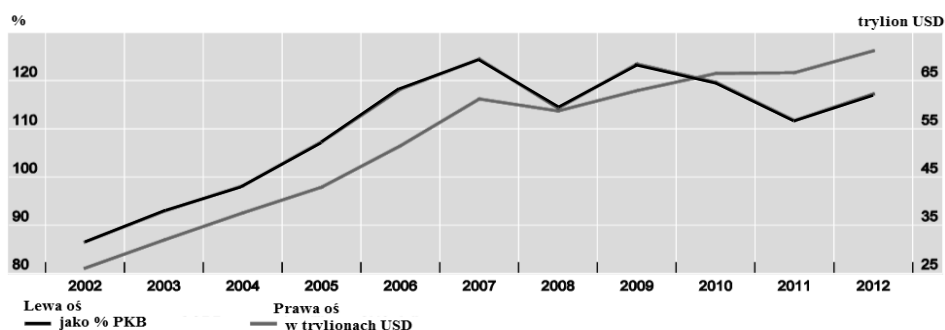
---

<sup>11</sup> Więcej na temat niebankowych firm pożyczkowych w: M. Szakun, A. Roter, *Niebankowe firmy pożyczkowe w Polsce – rynek i regulacje*, w: *Wyzwania regulacji rynków finansowych. Unia bankowa. Kontrahenci centralni. Parabanki*, red. G. Rogowski, Oficyna Allerhanda, Kraków – Warszawa 2013.

<sup>12</sup> Kredytodawca to przedsiębiorca w rozumieniu przepisów ustawy z 23 kwietnia 1964 roku – Kodeks cywilny, który w zakresie swojej działalności gospodarczej lub zawodowej, udziela lub daje przyrzeczenie udzielenia konsumentowi kredytu.

<sup>13</sup> Konsument w rozumieniu przepisów ustawy z 23 kwietnia 1964 roku – Kodeks cywilny to osoba fizyczna dokonująca czynności prawnej niezwiązanej bezpośrednio z jej działalnością gospodarczą lub zawodową.

finansowych i bankowych w kwietniu 2009 roku powołano Radę Stabilności Finansowej (*Financial Stability Board, FSB*). Rada Stabilności Finansowej wspiera i koordynuje działanie największych krajowych organów finansowych na szczeblu międzynarodowym, ministerstw finansów, banków centralnych i międzynarodowych instytucji finansowych. Wśród licznych zadań FSB jest zainteresowanie zagadnieniami związanymi z *shadow banking*<sup>14</sup>. W październiku 2011 roku Rada opracowała dokument o systemie *shadow banking* i rekomendacjach w celu wzmocnienia nadzoru i regulacji (*FSB report with recommendations to strengthen oversight and regulation of shadow banking*). Raz w roku opracowuje też raport o parabankach w ujęciu globalnym *Global Shadow Banking Monitoring Report*.



Rysunek 1. Aktywa niebankowych pośredników finansowych w 20 krajach i strefie euro

Źródło: *Global Shadow Banking Monitoring Report 2013*, Financial Stability Board, 14 listopada 2013, [www.financialstabilityboard.org](http://www.financialstabilityboard.org) [dostęp 25.04.2014].

Z ostatniego raportu opublikowanego w 2013 roku wynika, że w ujęciu globalnym aktywa niebankowych instytucji finansowych osiągnęły wartość 71,2 trylionów USD, co odpowiadało 116% PKB.

W strukturze podmiotowej do największych rynków instytucji parabankowych należy zaliczyć Stany Zjednoczone, strefę euro i Wielką Brytanię, w których występowało zróżnicowanie wartości aktywów parabanków w stosunku do PKB (tabela 2).

Tabela 2. Aktywa sektora *shadow banking* w 2011 roku

Wyszczególnienie	Wartość (tryliony USD)	Procent PKB
Stany Zjednoczone	23	152
strefa euro	22	168
Wielka Brytania	9	370

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Global Shadow Banking Monitoring Report 2012*, [www.financialstabilityboard.org](http://www.financialstabilityboard.org) [dostęp 25.04.2014]

<sup>14</sup> S. Kasiewicz, L. Kurkliński, *Shadow banking – dylematy decyzyjne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia” 2013, nr 62.

W przypadku Unii Europejskiej opracowano Zieloną Księgę, równoległy system bankowy<sup>15</sup>, oraz podjęto konsultacje w sprawie regulacji parabanków. W dalszych pracach Komisja Europejska skupiła się na następujących grupach podmiotów:

- podmioty specjalnego przeznaczenia, które dokonują transformacji terminów zapadalności lub transformacji płynności, np. spółki sekurytyzacyjne, takie jak spółki do celów programu emisji papierów wartościowych zabezpieczonych na aktywach emitenta – ABCP (z ang. *asset-backed commercial paper*), celowe spółki inwestycyjne – SIVs (z ang. *special investment vehicles*) oraz pozostałe spółki celowe – SPVs (z ang. *special purpose vehicles*);
- fundusze rynku pieniężnego – MMFs (z ang. *monetary market funds*) oraz inne rodzaje funduszy inwestycyjnych lub produktów wykazujących cechy depozytowe, które sprawiają, że są one podatne na skutki masowych umorzeń (masowe działania);
- fundusze inwestycyjne, w tym fundusze inwestycyjne typu ETF (z ang. *exchange-traded fund*), które udzielają kredytów lub stosują dźwignię finansową;
- przedsiębiorstwa finansowe i podmioty obracające papierami wartościowymi, udzielające kredytów lub gwarancji kredytowych lub dokonujące transformacji terminów zapadalności lub transformacji płynnością, które nie są regulowane przepisami dotyczącymi banków;
- zakłady ubezpieczeń i zakłady reasekuracji, które emitują produkty kredytowe lub udzielają im gwarancji.

Ponadto, niezależnie od formy prawnej podmiotów zainteresowaniem Komisji Europejskiej, są takie działalności, jak sekurytyzacja oraz pożyczki papierów wartościowych i transakcje repo. Należy oczekiwać, że na poziomie Wspólnoty Europejskiej zostaną wprowadzone regulacje prawne dotyczące parabanków, które następnie, zgodnie z ideą harmonizacji, zostaną zaimplementowane do krajowych systemów prawnych państwu UE.

### **3. Silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia parabanków w Polsce – analiza SWOT**

Historia działalności instytucji parabankowych w Polsce jest tak długa, jak długo trwa okres transformacji ustrojowej, a w skali międzynarodowej od lat dwudziestych XX wieku, kiedy Charles Ponzi stworzył pierwszą piramidę finansową, nazwaną schematem Ponziego. W jego ślady poszli kolejni oszuści. Najbardziej znaną współcześnie piramidą finansową jest ta stworzona w Stanach Zjednoczonych przez Bernarda Madoffa, której kres położył globalny kryzys finansowy

---

<sup>15</sup> Bruksela, 19 marca 2012 roku COM(2012) 102 final.

XXI wieku oraz piramida MMM zorganizowana w Rosji w 1989 roku przez braci Siergieja i Wiaczesława Mawrodich.

Bernard Madoff za przygotowanie największej piramidy finansowej w dziejach został skazany na 150 lat więzienia. To, co daje się zauważyć jako pewną prawidłowość, to nieumiejętność uczenia się na własnych błędach, i to nie tylko przez polskie społeczeństwo. Skutkiem tego są wybuchające co jakiś czas afery finansowe z rzeszą oszukanych i poszkodowanych klientów oraz presjami kierowanymi pod adresem państwa, że nie zapewniło należytej ochrony klientom tych instytucji.

KNF prowadzi listę ostrzeżeń publicznych o instytucjach, co do których istnieje podejrzenie, że prowadzą bez zezwolenia działalność regulowaną i nadzorowaną przez KNF. Według stanu na kwiecień 2014 roku na liście tej znajdowały się 52 podmioty, co do których KNF złożyła do właściwych prokuratur zawiadomienia o możliwości popełnienia przestępstwa przez wykonywanie czynności bankowych, szczególnie przyjmowanie wkładów pieniężnych w celu obciążania ich ryzykiem. Pięć z tych podmiotów znajdowało się w upadłości likwidacyjnej<sup>16</sup>. Najbardziej znane w Polsce afery związane z upadłością parabanków to: Bezpieczna Kasa Oszczędności Lecha Groblnego, Dom Maklerski WGI, agencje płatnicze (Multikasa, Grosik, Okienko Kasowe), Finroyal, Amber Gold, Opulentia<sup>17</sup>.

Instytucje parabankowe w Polsce pełnią wiele pożytecznych funkcji, ponieważ obsługują te segmenty rynku usług finansowych, którymi nie są zainteresowane banki. W tym sensie zapobiegają wykluczeniu społecznemu i finansowemu. Zdanie to jest prawdziwe pod warunkiem, że zarówno konsumenci, jak i instytucje parabankowe świadczące im usługi finansowe działają odpowiedzialnie, tzn. mają pełną wzajemną informację o sobie, a działanie parabanków nie prowadzi do narastania zadłużenia, a w konsekwencji do nadmiernego zadłużenia. W analizie instytucji parabankowych w Polsce, dla celów niniejszego artykułu, zostanie zastosowana analiza SWOT, czyli zestawienie silnych i słabych stron tkwiących wewnątrz organizacji, a także szans i zagrożeń płynących z otoczenia.

---

<sup>16</sup> Lista ostrzeżeń publicznych Komisji Nadzoru Finansowego, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl) [dostęp 25.04.2014].

<sup>17</sup> Więcej na temat historii parabanków w Polsce i na świecie: G. Kotliński, *Historia i rozwój działalności instytucji parabankowych po przełomie ustrojowym w Polsce*, w: *Instytucje parabankowe na rynku usług bankowych w Polsce*.

Tabela 3. Analiza SWOT instytucji parabankowych w Polsce

Wnętrze organizacji	Otoczenie organizacji
<p>Silne strony</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobrze rozbudowane kanały sprzedażowe.</li> <li>• Profesjonalnie przygotowane kampanie marketingowe, zarówno produktowe jak i wizerunkowe.</li> <li>• Niesformalizowany tryb przyznawania pożyczek, co ułatwia obsługę klientów parabanków.</li> </ul>	<p>Szanse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Świadczenie usług wykluczonym.</li> <li>• Zachowawcze podejście banków do pewnych grup klientów i brak oferty dla nich.</li> <li>• Wykorzystywanie nisz rynkowych.</li> <li>• Szybki rozwój skomplikowanych form płatności elektronicznych niezrozumiałych dla klientów niepodążających za nowinkami technologicznymi.</li> <li>• Luki w działalności organów nadzoru finansowego.</li> <li>• Brak współpracy między wszystkimi organami władzy państwowej i organami nadzoru finansowego.</li> <li>• Przenoszenie działalności bankowej do internetu – do wirtualnych banków łatwiej można się upodabniać.</li> <li>• Pogłębienie współpracy między nadzorami finansowymi na szczelbu Unii Europejskiej.</li> </ul>
<p>Słabe strony</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negatywny wydźwięk społeczny słowa „parabank”.</li> <li>• Stosowanie skomplikowanego systemu opłat i prowizji.</li> <li>• „Obchodzenie” przepisów o odsetkach maksymalnych.</li> <li>• Inwestowanie pozyskanego kapitału od klientów w mało płynne aktywa, np. nieruchomości, dzieła sztuki.</li> <li>• Brak gwarancji zwrotu środków w przypadku upadłości parabanku.</li> </ul>	<p>Zagrożenia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uściślenie przepisów nadzorczych.</li> <li>• Zacieśnienie reguł i zasad współpracy organów nadzoru i ściągania przestępstw.</li> <li>• Radykalna poprawa jakości usług bankowych.</li> <li>• Ograniczenie zakresu obrotu gotówkowego.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem: G. Kotliński, *Historia i rozwój działalności instytucji parabankowych po przełomie ustrojowym w Polsce*, w: *Institucje parabankowe na rynku usług bankowych w Polsce*.

#### 4. Perspektywy rozwoju parabanków w Polsce

W marcu 2013 roku opublikowano raport pt. *Analiza działań organów i instytucji państwowych w odniesieniu do Amber Gold sp. z o.o.* Przygotował go Komitet Stabilności Finansowej, który działa przy Ministerstwie Finansów od grudnia 2007 roku. Wynika kilka ważnych wniosków na temat przyczyn afery Amber Gold.

Działalność Amber Gold, która polegała na nielegalnym gromadzeniu środków pieniężnych innych osób i obciążaniu ich ryzykiem, powinna być uniemożliwiona. Kilkuletnia ekspansja działalności Amber Gold była wynikiem zbiegu błędów i zaniedbań po stronie części instytucji i organów państwowych, które nie realizowały swoich kompetencji w sposób należyty. Dokonana w raporcie ocena działań poszczególnych instytucji i organów państwowych wskazuje m.in. na istotne problemy z przepływem informacji między tymi instytucjami i organami oraz z prawidłowym wykorzystaniem otrzymywanych informacji o nieprawidłowościach w funkcjonowaniu Amber Gold sp. z o.o. Gdyby informacje przekazywane przez Komisję Nadzoru Finansowego zostały przez Prokuraturę Rejonową Gdańsk-Wrzeszcz oraz Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów procedowane w sposób, w jaki wymagała tego sytuacja, oraz gdyby konsekwencją otrzymania tych informacji były adekwatne czynności kontrolne, nielegalna działalność Amber Gold mogłaby zostać uniemożliwiona już na wczesnym etapie działania, kiedy jej skala nie była jeszcze znacząca.

W konsekwencji przez działalność właściciela parabanku straty poniosły tysiące osób. Prokuratura z imienia i nazwiska ustaliła prawie 12 tys. poszkodowanych, a straty klientów oszacowano na około 670 milionów złotych. Środki te były inwestowane nie tylko w złoto, srebro i platynę, ale w papiery wartościowe, drogie samochody, nieruchomości mieszkaniowe i inwestycyjne oraz te, w których spółka prowadziła działalność (m.in. upadłe linie lotnicze OLT Express), udzielanie wysokooprocentowanych pożyczek pieniężnych. Część środków w ogóle zniknęła ze spółki. Dotychczas syndyk masy upadłościowej zlicytował majątek spółki na kwotę ok. 30 mln zł, a cały majątek spółki jest szacowany na 110 mln zł. Poszkodowani przez parabank Amber Gold złożyli nawet pozew zbiorowy w kwietniu 2014 roku przeciwko Skarbowi Państwa, w którym domagają się uznania winy urzędników i prokuratorów, którzy lekceważyli niepokojące sygnały o działalności parabanku.

W konsekwencji afery Amber Gold i prac Komitetu Stabilności Finansowej, w sierpniu 2013 roku, opracowano i przekazano do konsultacji społecznych projekt założeń do projektu ustawy o zmianie ustawy o nadzorze finansowym, ustawy Prawo bankowe oraz niektórych innych ustaw. W kwietniu 2014 roku projekt założeń był na etapie uzgodnień realizowanych przez Komitet Rady Ministrów, a 17 kwietnia 2014 roku został rozpatrzony przez Komitet Rady Ministrów i skierowany pod obrady Rady Ministrów. 8 maja 2014 roku Rada Ministrów po dyskusji przyjęła założenia.

Projekt zakłada rozszerzenie na wszystkie sektory rynku finansowego uprawnień Komisji Nadzoru Finansowego do prowadzenia postępowania wyjaśniającego wobec podmiotów, wobec których zachodzi podejrzenie, że wykonują działalność bez zezwolenia. Ponadto planuje się zaostrenie sankcji karnych za gromadzenie bez zezwolenia środków finansowych innych osób, w celu obciążania ich ryzykiem (grzywna do 10 mln zł, kara pozbawienia wolności do 5 lat).



Kolejnym elementem projektu jest usprawnienie trybu współpracy Komisji Nadzoru Finansowego z organami ścigania w zakresie składania zawiadomień o podejrzeniu popełnienia przestępstwa.

Ważną propozycją projektu jest wprowadzenie reglamentacji działalności związanej z udzielaniem kredytów konsumenckich poprzez uzależnienie jej wykonywania od obowiązku uzyskania wpisu w rejestrze działalności regulowanej, a także ograniczenie możliwości pobierania nadmiernych opłat, prowizji i odsetek w umowach pożyczek i kredytów. Innym warunkiem ma też być określenie zasad dostępu, przekazywania i wymiany informacji o udzielonych kredytach konsumenckich przez banki i pożyczkodawców niebankowych. Do już istniejących regulacji odsetek maksymalnych na poziomie 4-krotności stopy lombardowej NBP projektuje się dołożenie limitu na koszty pozaodsetkowe, związane z opłatami i prowizjami uiszczanymi przez kredytodawców kredytu konsumencckiego od klientów obliczany zgodnie z wzorem<sup>18</sup>:

$$CKP = (K \times 25\%) + \left( K \times \frac{n}{R} \times 30\% \right) \leq 100\% \times K,$$

gdzie:

- CKP – całkowity koszt kredytu z wyłączeniem odsetek,
- K – całkowita kwota kredytu,
- n – okres spłaty wyrażony w dniach,
- R – liczba dni w roku.

W efekcie całkowity koszt kredytu (CKK), z uwzględnieniem kosztów odsetkowych i pozaodsetkowych, nie może przekraczać kwoty kapitału 100% powiększonej o maksymalne odsetki obliczone od tego kapitału:

$$CKK_{\max} = CKP + 4 \times R_{\text{lombardowa}} \times K \leq (100\% + 4 \times R_{\text{lombardowa}}) \times K$$

Ze wzoru wynika, że według stanu na koniec kwietnia 2014 roku, kiedy stopa lombardowa NBP wynosi 4%, całkowity koszt kredytu łącznie z odsetkami nie może przekroczyć 116% kwoty kapitału w stosunku rocznym wobec obecnych, które są na poziomie nawet kilku tysięcy procent. Projektowane regulacje mają zatem na celu ochronę konsumenta usług kredytowych oraz zapobieganie nadmiernemu zadłużeniu.

Wprowadzenie w życie projektowanych przepisów przyczyni się do zwiększenia transparentności rynku pożyczek pozabankowych, a także zapobiegnie powstaniu i rozwojowi instytucji parabankowej przyjmującej środki od klientów pod tytułem zwrotnym, a zatem przyniesie pozytywne efekty dla całej branży instytucji parabankowych. Jednak zadanie właściwego uregulowania funkcjono-

<sup>18</sup> Projekt założeń projektu ustawy o zmianie ustawy o nadzorze nad rynkiem finansowym, ustawy – Prawo bankowe oraz niektórych innych ustaw, wersja z 18 kwietnia 2014 roku.

wania bankowości równoległej, zarówno w skali globalnej (*Financial Stability Board*), europejskiej (Komisja Europejska), jak i polskiej (KNF), jest dopiero w początkowej fazie realizacji i wymaga od wymienionych instytucji jeszcze wiele pracy<sup>19</sup>.

## Zakończenie

Wzrost roli niebankowych instytucji finansowych, w tym instytucji parbankowych, to trend obserwowany w skali międzynarodowej i globalnej, ze szczytem wartości aktywów w 2007 roku – roku przedkryzysowym, w którym, zgodnie z raportem nowojorskiego FED, operacje przeprowadzane w ramach sektora niebankowych instytucji finansowych w USA stanowiły niemal dwukrotność operacji zaewidencjonowanych na rachunkach systemu bankowego<sup>20</sup> oraz drastycznym spadkiem w 2008 roku – okresie wybuchu współczesnego kryzysu finansowego i upadłości banku inwestycyjnego Lehman Brothers.

W Polsce powtarzalność afer związanych z załamaniem piramid finansowych rozpoczyna dyskusję na temat konieczności objęcia tych instytucji ramami regulacyjnymi i wymogami oraz poddania ich nadzorowi. Nigdy jednak, jak dotychczas, próby regulacji nie były tak dalece zaawansowane. Z drugiej strony państwo nie jest w stanie zakazać obywatelom nieodpowiedzialnych zachowań, a istotnym czynnikiem zmniejszającym ryzyko poniesienia strat przez klientów jest ich edukacja finansowa, która prowadzi do wykształcenia wiedzy i inteligencji finansowej, aby każdy konsument potrafił powiązać obietnicę wysokich zysków z wysokim ryzykiem, a łatwo uzyskany pieniądz z wysokimi kosztami. Wydaje się, że trudności ze skutecznym eliminowaniem zachowań przestępczych wiążą się z dwoma problemami: jednoznacznym zdefiniowaniem, co jest, a co nie jest zabronione (czyli co jest zarezerwowane dla „banków”) oraz wykryciem przypadków oszustw dokonywanych przez parabanki, które prowadzą formalnie legalną działalność. Wymaga z jednej strony szybkich procedur, a z drugiej dobrze znających się na finansach urzędników (kontrolerów)<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> A. Huterska, R. Huterski, *Porządkowanie funkcjonowania bankowości równoległej (shadow banking) w Polsce i Unii Europejskiej*, „Copernican Journal of Finance & Accounting” 2012, volume 1, issue 1.

<sup>20</sup> P. Masiukiewicz, *Regulacje a ryzyko shadow banking w Polsce*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 2/4.

<sup>21</sup> J. Karwowski, *Czy należy likwidować parabanki?*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 1/2.

## Bibliografia

- Analiza działań organów i instytucji państwowych w odniesieniu do Amber Gold sp. z o. o.*, raport Komitetu Stabilności Finansowej przy Radzie Ministrów, marzec 2013 r.
- Domańska-Szaruga B., Rak A., *Wykluczenie kredytowe jako istotny czynnik rozwoju instytucji parabankowych*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 1/2.
- Global Shadow Banking Monitoring Report 2012 i 2013*, www.financialstabilityboard.org
- Huterska A., Huterski R., *Porządkowanie funkcjonowania bankowości równoległej (shadow banking) w Polsce i Unii Europejskiej*, „Copernican Journal of Finance & Accounting”, 2012, volume 1, issue 1.
- Instytucje parabankowe na rynku usług bankowych w Polsce*, red. K. Waliszewski, G. Kotliński, CeDeWu, Warszawa 2012.
- Karwowski J., *Czy należy likwidować parabanki?*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 1/2.
- Kasiewicz S., Kurkliński L., *Shadow banking – dylematy decyzyjne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia” 2013, nr 62.
- Masiukiewicz P., *Parabanki – zbyt wiele by upaść*, Alterum, Warszawa 2013.
- Masiukiewicz P., *Regulacje a ryzyko shadow banking w Polsce*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 2/4.
- Projekt założeń projektu ustawy o zmianie ustawy o nadzorze nad rynkiem finansowym, ustawy – Prawo bankowe oraz niektórych innych ustaw, wersja z 18 kwietnia 2014 r.
- Szakun M., Bieszki M., *Analiza regulacji dotyczących funkcjonowania niebankowych instytucji finansowych pod kątem należącej ochrony interesów ekonomicznych i prawnych ich klientów*, Kancelaria Senatu, Biuro Analiz i Dokumentacji, Opinie i Ekspertyzy OE-201, Warszawa, luty 2013
- Szakun M., Roter A., *Niebankowe firmy pożyczkowe w Polsce – rynek i regulacje w: Wyzwania regulacji rynków finansowych. Unia bankowa. Kontrahenci centralni. Parabanki*, red. G. Rogowski, Oficyna Allerhanda, Kraków – Warszawa 2013.
- Ustawa z 11 maja 2011 r. o kredycie konsumenckim.
- Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. prawo bankowe.
- Ustawa z 5 listopada 2009 r. o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych
- Ustawy z 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny.
- www.knf.gov.pl
- Zielona Księga. Równoległy System Bankowy*, Komisja Europejska, Bruksela, 19.3.2012 r., COM(2012) 102 final.



**Karina Zawieja-Żurowska**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie<sup>1</sup>

## **PENSION SYSTEM REFORM IN POLAND AND FINANCIAL SECURITY OF ITS BENEFICIARIES**

### **REFORMA SYSTEMU EMERYTALNEGO A BEZPIECZEŃSTWO FINANSOWE JEGO BENEFICJENTÓW**

#### **Summary**

The article tries to answer the question if Poland is threatened with a financial disaster and Polish retired people with poverty if the pension system does not undergo significant changes and Polish households do not change their attitude towards long-run saving for the old age. 'Security through diversity' – it was the main assumption of the pension system reform started in the 90s (it came to life in 1999). The decision was taken to go away from a monolithic system and introduce a hybrid one (partly PAYG<sup>2</sup>, partly funded) in order to secure the financial safety for its participants after retirement through offering different forms of money allocation and linking the level of the future pension with the whole amount of pension contributions paid into the system during working years and the age of retirement. The reform within the social security system was a necessity because the system based on PAYG cannot be continued in the current economic and demographic situation of Poland. High costs are and would be a financial burden for the Polish budget. Therefore a huge emphasis was put on making people realize that they have to create savings for the old age on their own, individually. However, the attempt to transform Polish welfare state into more liberal has not been successful. Money allocation in the second pillar has been limited and the third one has not developed in the planned direction. People are not convinced they should participate in this optional and not obligatory part of the system. Lack of knowledge concerning the

---

<sup>1</sup> Autorka jest pracownikiem Katedry Politologii i Bezpieczeństwa Wewnętrznego na Wydziale Społeczno-Humanistycznym, e-mail: bezpieczenstwo@konin.edu.pl.

<sup>2</sup> Pay-As-You-Go scheme.

principles of a reformed pension system can lead to the situation that the retired will suffer from poverty. Today only the first pillar underpins the construction but unfortunately the amount of money people will get from it, will be enough to satisfy the basic needs.

**Key words:** saving for the old age, pension system, reform of social security system, open pension funds, Individual Retirement Accounts, Occupational Pension Schemes.

### **Streszczenie**

Artykuł jest próbą odpowiedzi na pytanie, czy Polsce grozi finansowa katastrofa, a Polakom niedostatek po przejściu na emeryturę, jeśli nie uda się zmienić podejścia polskich gospodarstw domowych do oszczędzania na starość. „Bezpieczeństwo dzięki różnorodności” – pod takim hasłem rozpoczęto reformę systemu emerytalnego pod koniec lat dziewięćdziesiątych (weszła w życie w roku 1999). Postanowiono odejść od monolitycznego systemu na rzecz mieszanego (repartycyjno-kapitałowego), a przez zaoferowanie różnorodnych form alokacji pieniędzy oraz powiązanie wysokości przyszłych świadczeń emerytalnych z wysokością sumy składek wpłacanych w trakcie aktywności zawodowej, a także wiekiem przejścia na emeryturę, zapewnić jego uczestnikom bezpieczeństwo finansowe po przejściu na emeryturę. Transformacja systemu ubezpieczeń społecznych była konieczna, gdyż system oparty na idei redystrybucyjnej nie ma szansy bytu w obecnej sytuacji gospodarczej i demograficznej Polski. Wysokie koszty finansowania są i w przyszłości byłyby ogromnym obciążeniem dla polskiego budżetu. Położono więc szczególny nacisk na indywidualizm i samodzielność jednostek w kwestii materialnego zabezpieczenia okresu starości. Jednak próba przekształcenia polskiego państwa opiekuńczego w bardziej liberalne nie udała się. Wydaje się, że obecnie niewiele zostało z założeń reformy systemu emerytalnego. Alokacja składek w drugim filarze została ograniczona, a trzeci nie rozwija się w zaplanowanym kierunku. Przekonanie o konieczności partycypacji w tym nieobowiązkowym filarze jest niedostateczne, a brak jego upowszechnienia może sprawić, że Polaków po przejściu na emeryturę czeka niedostatek. Tylko pierwszy obowiązkowy filar o charakterze redystrybucyjnym podpira dzisiejszy system, jednak świadczenia wypłacane z niego mogą nie być nawet na tyle wysokie, żeby zaspokoić podstawowe potrzeby ludzi w wieku poprodukcyjnym.

**Słowa kluczowe:** oszczędzanie na starość, system emerytalny, reforma systemu ubezpieczeń społecznych, otwarte fundusze emerytalne, Indywidualne Konto Emerytalne, Pracownicze Programy Emerytalne

### **Introduction – reasons for reforming a pension system**

The system of social protection in Poland developed within centrally planned economy offered state insurance for social risks while education, health care and cultural activities were financed and delivered by the state. As a result, social expenditures accounted for more than 20% of GDP. The citizens took it

for granted that they are entitled to many social benefits and considered the state responsible for satisfying their needs<sup>3</sup>. This welfare system was not prepared to fit the market economy and was supposed to be re-designed. In the late 1980s the period of transition started and Poland became a leader among transition economies. The 'shock therapy' reforms, political and economic ones, were launched, among others, to secure the fiscal sustainability of a pension system.

It is common knowledge that the economic transition usually leads to diminishing the welfare states which were built and developed during the communist period<sup>4</sup>. It did not happen in the case of Poland. Its social protection system was extraordinarily generous (a lot of money was spent on early retirement benefits and high costs were generated by certain occupational privileges; it was also easy to get disability status and thus benefits thanks to it). As a result, the system dependency ratio<sup>5</sup> started to increase (from 40 in 1989 to 59 in 1995) and so did the contribution rate. In the 1980s this rate was between 25% and 38% and in the 1990s it increased rapidly to 45% and was one of the highest in the world<sup>6</sup>. Such a high level could have a lot of bad consequences – diminishing labor demand and supply, development of an underground economy (grey area), reduction of the tax base. Although half of the income was taken and spent on social benefits, it was still not enough so the government had to subsidize ZUS<sup>7</sup> and KRUS<sup>8</sup> which accounted for 17% of GDP in 1995.

There were some other reasons which put pressure to reform the social security system. In spite of being in a favorable situation as concerned demographic factors (in the 90s they were not the driving force), Poland had one of the most expensive pension system in the Central and Eastern Europe because of a very high replacement rate<sup>9</sup> – 72% in Poland in comparison with 45% in Slovakia

---

<sup>3</sup> J. Rutkowski, *Welfare and the Labor Market in Poland, Social Policy during Economic Transition*, "World Bank Technical Paper" 1998, nr 417, s. 5–6.

<sup>4</sup> Tamże, s. 6.

<sup>5</sup> SDR – the ratio of people getting social insurance benefits to these ones who pay insurance contributions.

<sup>6</sup> M. Góra, *Political economy of pension reforms: selected general issues and the Polish pension reform case*, "IZA Journal of Labor & Development" 2013, <http://www.iza-jold.com/content/2/1/2>, [access date: 24.01.2014].

<sup>7</sup> ZUS (Zakład Ubezpieczeń Społecznych) – The Social Insurance Institution established in 1934; it has a wide range of tasks, e.g. it establishes pension entitlements and pays pensions, establishes the entitlement to and pays sickness allowances, maternity allowances, care allowances, compensatory allowances, rehabilitation benefits, funeral grants.

<sup>8</sup> KRUS (Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego) – The Agricultural Social Insurance Fund – independent organization responsible for managing farmers' social insurance.

<sup>9</sup> The amount of money the pensioners receive in relation to earnings they obtained while working.

and the Czech Republic and 47% in Hungary<sup>10</sup>. The state felt political and moral pressure to help its citizens and improve the future of pensioners that is why the social security system was generous with favorable indexation of pensions. Nevertheless, one-pillar pension system which applied a defined benefit (DB) regime and was based on the method of financing called PAYG<sup>11</sup> could not guarantee security for the insured people. Social expenditures on benefits became a real burden for the state and caused a significant deficit in the 1990s, thus having a negative influence on macroeconomic stability<sup>12</sup>.

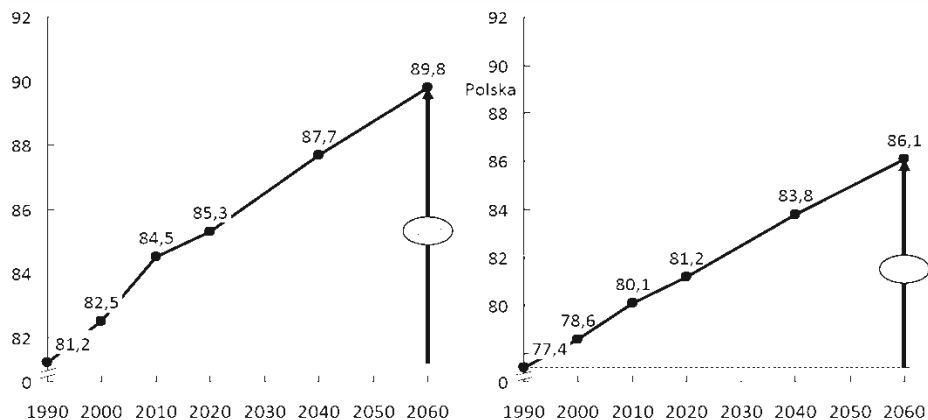


Figure 1. Life expectancy for a 65-year-old person in Poland (women – the graph on the left, men – the graph on the right)

Source: AWG.

It was a necessity to reform this non-transparent system, especially, in the meanwhile a new pressure appeared – demographic factors. Different types of European welfare states were established around the ‘demographic dividend’ which was easily available till the end of the 20<sup>th</sup> century. Nowadays, societies face other problems how to manage their social security systems without these extra revenues and how to cope with population ageing. More retired people means more money spent on pension transfers in the share of GDP and the conflict of interests between the working citizens paying contributions to the system and the retired people<sup>13</sup>. Poland has already reached the stage four of demographic transition and has become population ageing with life expectancy rising (figure 1) and birth rates declining. There is a significant rise in the proportion

<sup>10</sup> J. Rutkowski, *Welfare and the Labor Market in Poland*, s. 15.

<sup>11</sup> Pay-As-You-Go – pensions paid directly from current workers' contributions and taxes.

<sup>12</sup> J. Hausner, *Poland: Security through Diversity*, <http://www.nber.org/chapters/c10678.pdf>, [access date: 27.01.2014].

<sup>13</sup> M. Góra, *Political economy of pension reforms*.



of the population that is elderly. The results of the National Census of Population conducted in 2011 by GUS<sup>14</sup> show that the number of inactive people grew by 17.5% between 2002 and 2011<sup>15</sup>. Having in mind financial problems and demographic factors, pension reform was on the top of policy agenda.

## **1. Assumptions of the pension reform**

The reform based on the document 'Security through Diversity' was implemented in 1999 and founded on the Defined Contribution (DC). The key idea standing behind the new system was the diversification of risks thanks to various methods of income allocation over the life cycle and linking the level of the future pension with the whole amount of contributions and the age of retirement. In order to provide its participants with financial security/stability, the system was divided into three parts, therefore a monolithic (one-pillar) system was replaced by three-pillar one (figure 2). The first repartition based pillar managed by ZUS - the Social Security Institution (contributions go to individual accounts of the insured which are based on non-tradable government quasi-bonds) and second one managed by PTE<sup>16</sup> (fully funded where money also goes to individual accounts, but is invested in instruments traded in financial markets) became mandatory and only the third one (also fully funded) voluntary. The designers of the system hoped that the second pillar, where contributions were channeled through financial markets, would contribute to stronger economic growth. The design of the pension system aimed at changing the perception concerning contributions from quasi taxes towards quasi savings. The main goal of the reform was not to increase pension benefits, but limit the social expenditures on them. The reform was also supposed to help people understand that they become the participants of the system not when they retire, but when they start working<sup>17</sup>.

## **2. Dismantling the pension system – the future of open pension funds (OFE)**

'Security through Diversity' was the main assumption of the new pension system. In order to diversify risks within the public system, part of it (the second pillar) is run by hired private asset managers therefore a kind of public-private partnership is created. Contributions of the insured are invested in financial markets and thanks to that they would be able to get higher pensions in the future.

---

<sup>14</sup> GUS (Główny Urząd Statystyczny) – Central Statistical Office.

<sup>15</sup> When the Census was conducted the retirement age for women was 60 and for men 65. Now it is equal for both sexes. On 11 May 2012, the parliament accepted the government's proposal to raise the retirement age to 67.

<sup>16</sup> PTE – the universal pension fund societies.

<sup>17</sup> M. Góra, *Political economy of pension reforms*.

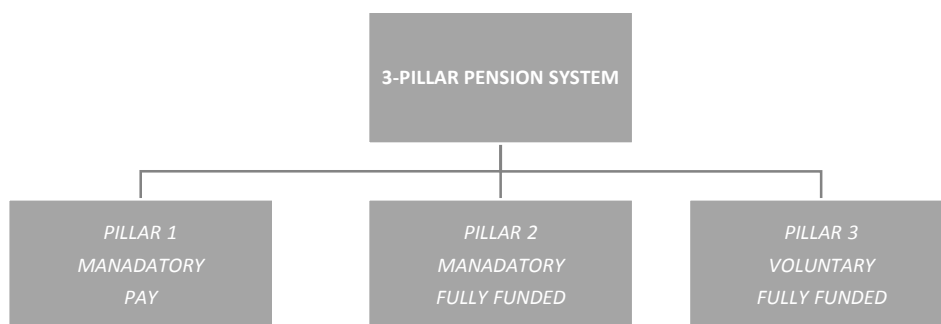


Figure 2. New pension system in Poland implemented in 1999

Source: Own elaboration.

The question which we must ask is: what is going to happen to the second pillar? Nowadays, a lot of media debates concentrate on the future of OFE. It is really justified because some unfavorable changes were already introduced in 2011 (reducing the level of contributions transferred to OFE from 7.3% to 2.3%) and people are afraid of further modifications which can make the pension system unstable and insecure.

At the end of June 2013 the Ministry of Labor and Social Policy together with the Ministry of Finance published the report concerning the functioning of the new pension system. It is entitled: 'Security through Stability'<sup>18</sup>. It has been the first overview of the pension system since the reform was implemented in 1999. It analyzed the results of the pension reform and its influence on GDP, financial markets, public finance and the level of future pensions. However, the report mostly concentrated on the shape of the second pillar, not on the whole reform. The conclusion was that there is a necessity to reform the second pillar (OFE) thoroughly. In the report there were nine proposals how to do it. Six of them were rejected and three of them further discussed. The first solution was to partly liquidate OFE (the contributions which must be invested by open pension funds in bonds; their value could be recorded on each person's individual account at ZUS). The second proposal was to give people a choice between two first pillars. People could decide whether they want their contributions to go either to ZUS or to OFE and ZUS. And the last option, called by ministers 'voluntary plus', also would give Polish citizens a choice. If they would like their contribution to be sent to OFE, their entire contribution would be divided as follow: ZUS would get 17.52% and only 2% would go to OFE. However, they would have to pay 2% more (additional transfer to OFE) so the whole contribution would reach the level of 21.52% of their salaries. Finally, the decision was taken and

<sup>18</sup> *Bezpieczeństwo dzięki zrównowazeniu*, <http://www.mpips.gov.pl/aktualnosci-wszystkie/art,5539,6306,ii-debata-emerytalna-z-cyklu-bezpieczenstwo-dzieki-zrownowazeniu.html>, [access date: 09.02.2014].

according to the Act of 1 February 2014 amending the functioning of OFE the insured were given a choice between ZUS and ZUS/OFE. They will have a limited time to declare (1 April 2014 – 31 July 2014) how to allocate their contributions. No declaration will be treated as choosing only ZUS what seems to be a very carefully planned move and counting on people's inertia. Moreover, merely 2,92% of salary will be transferred to OFE when people decide to split the contribution between two institutions.

In the author's opinion the government's proposals are anti-reforms and this is a return to the situation which had existed before the reform was implemented. The contributions transferred only to the first pillar which is PAYG and nationalizing assets can have a devastating effect on the future pension system. Moreover, it does not solve any problems (especially demographic ones) which Poland will have to face in the future. The transfer of money (it took place on 3 February 2014) from OFE only helped the government to lower the explicit debt, but future administrations will have to find the money to cover the pension liabilities. It is obvious that Polish citizens will get the guarantee from the government that they will receive social benefits when they retire, but these are rather 'empty promises'. We should be aware that within the first pillar each person has an NDC<sup>19</sup> individual account based on non-tradable government quasi-bonds<sup>20</sup> so there is no money on it. When the social security system is unfunded, benefits are paid from taxes and current contributions. In the situation of the ageing society with a very low birth rate, growing life expectancy (the case of Poland), the question arises who is going to work for the future retired people knowing that the age dependency ratio<sup>21</sup> will rise to 0.46 in 2030 according to the Central Statistical Office<sup>22</sup>. The welfare state cannot be based on a demographic dividend any more<sup>23</sup> and must move to a work effort based regime, therefore the idea standing behind generations' solidarity has changed its meaning.

Another problem which the reform tried to deal with was security. The opinion expressed by Szczepański<sup>24</sup> concerning risk diversification is supported by the author of this elaboration. Having three pillars (two mandatory) and creating a hybrid pension system means that it is less threatened with bankruptcy. There is a higher risk that the system can go bankrupt if it is only PAYG or in the

---

<sup>19</sup> Non-financial defined contribution.

<sup>20</sup> M. Góra, *Political economy of pension reforms*.

<sup>21</sup> An age-population ratio of those who typically are not in the labor force (the dependent part) and those who constitute the productive part.

<sup>22</sup> <http://www.stat.gov.pl/gus>, [access date: 17.02.2014].

<sup>23</sup> M. Góra, *Skutki "śmierci" Świętego Mikołaja*, <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/Oko-na-Polske/skutki--smierci--swietego-mikolaja,22879,1>, [access date: 09.02.2014].

<sup>24</sup> M. Szczepański, *Głos w dyskusji na temat OFE*, [http://www.pte.pl/pliki/2/12/Glosw%20dyskusji\\_OFE\\_Marek%20Szczepanski\\_PP.pdf](http://www.pte.pl/pliki/2/12/Glosw%20dyskusji_OFE_Marek%20Szczepanski_PP.pdf), [access date: 07.08.2013].

situation when it is fully funded. Transferring contributions to the first pillar will sooner or later mean higher taxes, contributions will rise and the working generation will not be able to finance the generation of retired people.

However, it does not mean that open pension funds should not undergo any modifications. Some elements ought to be analyzed and corrected. For example, there is a need to increase competition between funds (ban consolidation), to reduce the costs of management, to improve efficiency, to change portfolio structure (the ability to invest more in foreign assets) or to introduce new benchmarks (determining the minimal rate of return).

Irrespective of the shape of OFE or future pension system, the one thing is important and must be always kept in mind – future pensions will be much lower than the previous generations used to get. According to the OECD report<sup>25</sup> the gross replacement rate<sup>26</sup> for men (average earners) will be 59% and for women only 43.2% (women usually work shorter due to a lower pension eligibility age than men and their earnings are approximately 25% lower than men's) what means that social benefits Polish citizens will receive from first mandatory pillars will be enough to satisfy only the basic needs. If people want to enjoy their old age and be financially independent they should start saving for this period within the third voluntary pillar.

### **3. Unknown and forgotten third pillar**

The main assumptions standing behind the pension system reform were to diversify risks, to remove the pressure put on the state, but also to change Polish citizens' attitude towards saving and provide people with financial tools thanks to which they could increase their income after retirement. The change in people's economic behavior could be a sign that the reform works well and the rules of the new pension system are understood. It was expected to observe visible effects of the pension reform such as changes of economic indicators characteristic of households (development of property market, more insurance policies, creating bank accounts/deposits, etc.) which would show that part of income is saved and not spent on current expenditures. According to results of various research such changes have not been seen which means people do not understand they must save for the old age on their own and they still trust in the future generosity of the state. It seems that the Polish citizens do not realize that social benefits from two first pillars (or from only the first one if people

---

<sup>25</sup> *Pensions at a Glance 2011, Retirement-income Systems in OECD and G20 Countries*, OECD, <http://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/pensions-at-a-glance-2011-en>, [access date: 02.02.2014].

<sup>26</sup> Level of pensions retired people get in relation to their earnings while working.

decide not to split their contribution) would be enough to satisfy the basic needs and would not be enough for comfortable life without financial worries.

The third pillar operates under a slogan security through providence and within it people have been offered a range of instruments which they can use to save for the old age. One of them are so called Occupational Pension Schemes (PPE - Pracownicze Programy Emerytalne) which have not become common and popular. Although, thanks to them, employees can accumulate financial resources for the retirement period and companies offering them create a positive image, PPE have not been very successful. According to data presented by Polish Financial Supervision Authority<sup>27</sup> only 1138 PPE were registered till the end of 2012 (to compare, in 2008 there were 1078) and 7.5 milliard zlotys gathered within this scheme. Another instrument called Individual Retirement Account (IKE – Indywidualne Konto Emerytalne) was implemented in 2004 and made it possible to save individually for the old age. Results published by Polish Financial Supervision Authority<sup>28</sup> show again that this type of account has not enjoyed popularity. 252,000 accounts, out of 814,000 registered, were active in 2012 (it means that 5.2% of labor force have such an account, but only 1.5% transfer money to it) and only around 3.3 milliard zlotys were accumulated for the retirement period.

As it seems, people do not decide to save money for the future because they are not able to estimate properly the level of pension benefits. The results of the research conducted in 2010 by the Public Opinion Research Center<sup>29</sup> show that a significant percentage of productive age population in Poland (36%) do not know what will be this level. The respondents admit that they realize the latter will be lower than their earnings, but they predict the replacement rate will be between 61% and 81%. Only 16% of questioned people are able to assess this rate properly. Although 70% of respondents are aware that the pension benefits will be much lower, only 13% declare that they save in order to secure the old age (55% have not started yet and are not going to do so). The most popular methods are (among people who have decided to save for the future): saving within bank accounts (31%) and insurance policies (28%). IKE has been chosen by only 15% which means that 2% of Polish population has such an account.

Analyzing the outcomes of another research conducted by the Council for Social Monitoring and published in *Social Diagnosis 2011*<sup>30</sup> the conclusion can be made that financial instruments within the third pillar are neither common

---

<sup>27</sup> Dane roczne PPE, [http://www.knf.gov.pl/Images/PPE\\_przeglad\\_ryнку\\_2012\\_tcm75-35457.xls](http://www.knf.gov.pl/Images/PPE_przeglad_ryнку_2012_tcm75-35457.xls), [access date: 23.02.2014].

<sup>28</sup> Dane ze sprawozdań dotyczące IKE, [http://www.knf.gov.pl/opracowania/rynek\\_emyrytalny/dane\\_o\\_ryнку/rynek\\_ppe\\_ike/Dane\\_IKE/dane\\_ike.html](http://www.knf.gov.pl/opracowania/rynek_emyrytalny/dane_o_ryнку/rynek_ppe_ike/Dane_IKE/dane_ike.html), [access date: 08.02.2014].

<sup>29</sup> *Polacy o dodatkowym oszczędzaniu na emeryturę*, CBOS, Warszawa 2010, [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2010/K\\_077\\_10.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2010/K_077_10.PDF) [access date: 02.02.2014].

<sup>30</sup> *Diagnoza Społeczna 2011*, <http://www.diagnoza.com/index-en.html> [access date: 20.01.2014].

nor popular. First of all, only 38% of interviewees declare that they possess any savings and saving for the old age is very high in the hierarchical structure of saving motives (second position), but among these people only 9% put away money for the retirement within investments funds and 5% have an Individual Retirement Account.

In May 2011 another research was carried out by the Public Opinion Research Center<sup>31</sup> to check whether Polish citizens are knowledgeable about a new financial instrument called Individual Account of Retirement Security (IKZE - Indywidualne Konto Zabezpieczenia Emerytalnego) within the third pillar which the government planned to implement in 2012. The respondents were asked to estimate the attractiveness of IKZE in comparison to IKE and to declare whether they would be interested to save money on this account. The results are appalling because 79% of questioned people have never heard about IKZE and only 7% have been familiar with it. The lack of knowledge of a new tool translates into little interest in this financial instrument.

The survey concerning saving for the old age was repeated one year later in April 2012<sup>32</sup>. It was the time of debate over the raising the retirement age and the equal retirement age for men and women. The research was also conducted after lowering the level of contributions transferred to the open pension funds from 7.3% to 2.3% and offering a new instrument known as IKZE. The topics of retirement and saving for the old age were often discussed in media so it should make people be more aware and knowledgeable about the issue. The outcomes of the study show that hardly anything has changed. 65% of interviewees think that the social benefits from the first two pillars will let them lead comfortable lives after retirement. Merely one third of respondents (34%) are convinced that saving within the third pillar is necessary and people should work as long as possible even longer than the retirement age. The most popular method of saving is transferring money to a bank account (45%) and only 12% of questioned people know any voluntary forms of saving (mostly IKE and investment funds).

## **Conclusions**

In the literature on the issue connected with social security systems there are opinions that the type of the pension system can condition certain economic

---

<sup>31</sup> *Polacy o indywidualnych kontach zabezpieczenia emerytalnego i innych dobrowolnych formach oszczędzania na emeryturę*, CBOS, Warszawa 2011, [http://www.izfa.pl/files\\_user/pdf/Raport%20CBOS%20dla%20IZFiA.pdf](http://www.izfa.pl/files_user/pdf/Raport%20CBOS%20dla%20IZFiA.pdf), [access date: 04.02.2014].

<sup>32</sup> *Jak Polacy planują zabezpieczyć finansowo swoją przyszłość – czy zamierzają w tym celu korzystać z IKZE?*, CBOS, Warszawa 2012, [http://www.izfa.pl/files\\_user/pdf/Raport%20CBOS%20dla%20IZFiA\\_2012.pdf](http://www.izfa.pl/files_user/pdf/Raport%20CBOS%20dla%20IZFiA_2012.pdf), [access date: 04.02.2014].

conduct and have influence on saving<sup>33</sup>. Creating and shaping a new type of economic behavior oriented toward thrift, forethought, self-dependence was one of the reasons for reforming the pension system in Poland. The generous welfare state is the matter of the past that is why Polish citizens should learn how to secure the old age on their own. The level of social benefits received from mandatory pillar/pillars will satisfy only the basic needs and if people would like to maintain their living standard and do not want to lower the level of consumption, must change their perception of the role of the state and demonstrate desirable providence.

Three-pillar pension system was supposed to spread risks, diversify forms of capital allocation, secure the future benefits, but the latest steps policy makers have taken prove that they are trying to reverse their earlier moves towards DC scheme in order to solve the problem of financial sustainability. Shrinking or terminating the second pillar will have the influence on the level of social benefits which will fall significantly in relation to income received by the working-age population. Nevertheless, restraining the government spending and cutting transfers made to OFE (or dismantling the second pillar fully) can prevent the public debt from reaching 55% of GDP. These changes can have a lot of bad consequences: retirees suffering from poverty, undermining people's trust in the state and the system, slowing down the capital market development. Moreover, it does not solve the problem of demographic changes, it only postpones it and the future governments will still face it.

The pension system can work well and be stable on condition all pillars underpin it. Unfortunately, the future of the second pillar is unknown, but for sure its role will be very limited. As far as the third pillar is concerned, it does not develop in the right and desirable direction. It still plays a peripheral role and is available only for wealthier part of the population. There is a need to introduce some incentives, tax support within the third voluntary pillar to encourage people to save in the long run.

The problem also lies in the lack of knowledge. Polish citizens do not really understand the rules of the new pension system. They cannot rely on the state's generosity any more, but most of them are not aware of that fact the welfare state is the matter of the past and it cannot "play a key role in the protection and promotion of the economic and social well-being of its citizens"<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> B. Liberda, *Wpływ reformy systemu ubezpieczeń społecznych w Polsce na oszczędności*, „Gospodarka Narodowa” 1999, nr 5–6, s. 1–16. M. J. Daly, *Some microeconomic evidence concerning the effect of the Canada Pension Plan on personal saving*, “Economica”, 1983, nr 50, s. 63–69.

<sup>34</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Welfare\\_state](http://en.wikipedia.org/wiki/Welfare_state) [access date: 05.02.2014].

The debate in media concerning the future of the second pillar and OFE can have a positive effect and, first of all, increase people's knowledge and understanding of the reformed pension system (when the reform started they thought that it concerned increasing the level of social benefits and not cutting public expenditures on future pensions<sup>35</sup>). The hot issue of dismantling the reform can also make Polish citizens become more interested in the additional voluntary third pillar. Being scared of bad financial situation in the future the working population can start saving for the old age on their own.

Keeping the consumption level approximately the same over the life-cycle and therefore financial security after retirement is possible. There are some conditions to be fulfilled to reach it – risk diversification, finishing the reform (by unifying pension provision system – e.g. phasing out KRUS) and providence. Counting on the state's generosity can be a mistake. Polish citizens should learn that saving for the old age is a priority and on the top of their agenda otherwise the period of retirement can be the worst time of their lives filled with fear how to satisfy the most essential needs.

## Bibliografia

- Bezpieczeństwo dzięki zrównoważeniu*, <http://www.mpips.gov.pl/aktualnosci-wszystkie/art,5539,6306,ii-debata-emerytalna-z-cyklu-bezpieczenstwo-dzieki-zrównoważeniu.html>, [access date: 09.02.2014].
- Daly M. J., *Some microeconomic evidence concerning the effect of the Canada Pension Plan on personal saving*, "Economica" 1983, nr 50.
- Dane roczne PPE, [http://www.knf.gov.pl/Images/PPE\\_przegląd\\_ryнку\\_2012\\_tcm75-35457.xls](http://www.knf.gov.pl/Images/PPE_przegląd_ryнку_2012_tcm75-35457.xls), [access date: 23.02.2014].
- Dane ze sprawozdań dotyczące IKE, [http://www.knf.gov.pl/opracowania/rynek\\_emerytalny/dane\\_o\\_ryнку/rynek\\_ppe\\_ike/Dane\\_IKE/dane\\_ike.html](http://www.knf.gov.pl/opracowania/rynek_emerytalny/dane_o_ryнку/rynek_ppe_ike/Dane_IKE/dane_ike.html), [access date: 08.02.2014].
- Diagnoza Społeczna 2011*, <http://www.diagnoza.com/index-en.html> [access date: 20.01.2014].
- Góra M., *Political economy of pension reforms: selected general issues and the Polish pension reform case*, "IZA Journal of Labor & Development" 2013, <http://www.izajold.com/content/2/1/2>, [access date: 24.01.2014].
- Góra M., *Skutki "śmierci" Świętego Mikołaja*, <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/oko-na-polske/skutki-smierci-swietego-mikolaja>, [access date: 09.02.2014].
- Hausner J., *Poland: Security through Diversity*, <http://www.nber.org/chapters/c10678.pdf>, [access date: 27.01.2014].
- Jak Polacy planują zabezpieczyć finansowo swoją przyszłość – czy zamierzają w tym celu korzystać z IKZE?*, CBOS, Warszawa 2012, [http://www.izfa.pl/files\\_user/pdf/Raport%20CBOS%20dla%20IZFiA\\_2012.pdf](http://www.izfa.pl/files_user/pdf/Raport%20CBOS%20dla%20IZFiA_2012.pdf), [access date: 04.02.2014].

---

<sup>35</sup> M. Góra, *Political economy of pension reforms*.



- Liberda B., *Wpływ reformy systemu ubezpieczeń społecznych w Polsce na oszczędności*, „Gospodarka Narodowa” 1999, nr 5–6.
- Pensions at a Glance 2011, Retirement-income Systems in OECD and G20 Countries*, OECD, [http://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/pensions-at-a-glance-2011\\_pension\\_glance-2011-en](http://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/pensions-at-a-glance-2011_pension_glance-2011-en) [access date: 02.02.2014].
- Polacy o dodatkowym oszczędzaniu na emeryturę*, CBOS, Warszawa 2010, [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2010/K\\_077\\_10.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2010/K_077_10.PDF) [access date: 02.02.2014].
- Polacy o indywidualnych kontach zabezpieczenia emerytalnego i innych dobrowolnych formach oszczędzania na emeryturę*, CBOS, Warszawa 2011, [http://www.izfa.pl/files\\_user/pdf/Raport%20CBOS%20dla%20IZFiA.pdf](http://www.izfa.pl/files_user/pdf/Raport%20CBOS%20dla%20IZFiA.pdf), [access date: 04.02.2014].
- Przegląd funkcjonowania systemu emerytalnego*, <http://www.mpips.gov.pl/aktualnosc-wszystkie/ubezpieczenia-spoeczne/art,6266,przeglad-funkcjonowania-systemu-emerytalnego.html>, [access date: 10.02.2014].
- Rutkowski J., *Welfare and the Labor Market in Poland, Social Policy during Economic Transition*, “World Bank Technical Paper” 1998, nr 417.
- Szczepański M., *Głos w dyskusji na temat OFE*, [http://www.pte.pl/pliki/2/12/Glosw%20dyskusji\\_OFE\\_Marek%20\\_Szczepanski\\_PP.pdf](http://www.pte.pl/pliki/2/12/Glosw%20dyskusji_OFE_Marek%20_Szczepanski_PP.pdf), [access date: 07.08.2013].
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Welfare\\_state](http://en.wikipedia.org/wiki/Welfare_state) - definicja państwa opiekuńczego, [access date: 05.02.2014].
- <http://www.stat.gov.pl/gus>, [dostęp: 17.02.2014].



# **Część III.**

**ISTOTA LOGISTYKI W ROZWOJU  
PRZEDSIĘBIORSTW I REGIONÓW**



**Cezary Gradowicz**

Uniwersytet Łódzki<sup>1</sup>

## **LOGISTYKA KLUCZOWYM CZYNNIKIEM ROZWOJU WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW**

### **LOGISTICS KEY FACTOR OF DEVELOPMENT OF MODERN ENTERPRISES**

#### **Streszczenie**

Wielu menadżerów ma nadal zbyt wąskie spojrzenie na logistykę przedsiębiorstwa, podczas gdy szerszy kontekst pozwala lepiej wykorzystać jej systemowe możliwości dla uzyskania zakładanego celu. Artykuł przedstawia dobre i złe praktyki logistyczne współczesnych przedsiębiorstw oraz charakteryzuje narzędzia racjonalnej implementacji zarządzania procesami logistycznymi w skali przedsiębiorstwa. Zwraca też uwagę na zjawisko swego rodzaju sprzeczności w traktowaniu logistyki. Z jednej strony, tylko jako działalności pomocniczej w łańcuchu tworzenia wartości, co wiąże się z ograniczaniem na nią nakładów, zwłaszcza w czasach kryzysu. Z drugiej strony, wykorzystywania jej jako determinanty sukcesu rynkowego, traktowania jako strategicznej szansy dla przedsiębiorstwa. Koncentruje się na analizie czysto logistycznych determinant rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw, takich jak audyt logistyczny, strategia logistyczna firmy, kompetencje logistyczne jako element kompetencji zarządczych.

**Słowa kluczowe:** logistyka wewnętrzna, audyt logistyczny, strategia logistyczna, suboptymalizacja procesu

#### **Summary**

Many managers are still too narrow view of logistics enterprises. While the wider context allows better use of its system capabilities to achieve the intended objective. The

---

<sup>1</sup> Autor jest pracownikiem Katedry Logistyki na Wydziale Zarządzania, e-mail: cgradowicz@gmail.com.

article presents the good and bad practices of modern logistics enterprises, and is characterized by rational implementation of management tools logistics processes across the enterprise. It also draws attention to the phenomenon of the existence of some kind of conflict treatment logistics. On the one hand, as an ancillary activity in the value chain, this is associated with reducing spending on it especially in times of crisis. On the other hand, using it as determinants of success in the market, use it as a strategic opportunity for the company. Focuses on the purely logistical determinants of growth and competitiveness of enterprises, such as: audit logistics, strategy logistics company, the competence of logistics as a necessary element of managerial competencies.

**Key words:** internal logistics, logistics audit, logistics strategy, sub-optimization process

## **Wprowadzenie**

Współczesne firmy szczególną uwagę poświęcają kwestiom kryzysu i starają się ustrzec przed jego skutkami. Jednak szersza perspektywa analizy wskazują, że i bez cech kryzysu gospodarczego, przedsiębiorstwa również miewają kłopoty. W swych decyzjach naprawczych często ograniczają się do działań, które tylko korygują aktualny stan wyizolowanych procesów (np. w pojedynczym dziale), podczas gdy konieczne jest myślenie i działanie w kategoriach systemowych, działanie zespołowe w warunkach łańcucha dostaw. Przedsiębiorstwa powinny ściślej współpracować z dostawcami i lepiej poznawać potrzeby swoich odbiorców. Nowoczesne systemy informacyjne i informatyczne oraz nowe strategie funkcjonalne, to tylko sprawniejsze narzędzia zarządzania. Jeśli stosuje się je do niezintegrowanego systemowo, nieefektywnego procesu, to zmniejszają jedynie poziom ogólnej nieefektywności.

Logistyka związana jest z działaniami, których celem jest usprawnienie jakiegoś obszaru. Proponuje kompleksowe, systemowe podejście, pozwalające ograniczać koszty oraz wyzwalać synergiczne efekty. Jest zależna od pracy ludzi odpowiedzialnych za planowanie i podejmowanie decyzji w różnych sferach zarządzania przedsiębiorstwem.

Artykuł przedstawia dobre i złe praktyki logistyczne współczesnych przedsiębiorstw oraz charakteryzuje narzędzia racjonalnej implementacji zarządzania procesami logistycznymi w skali przedsiębiorstwa. Zwraca też uwagę na swego rodzaju sprzeczności traktowania logistyki. Z jednej strony, tylko jako działalność pomocniczej w łańcuchu tworzenia wartości, co wiąże się z ograniczaniem na nią nakładów, zwłaszcza w czasach kryzysu. Z drugiej, wykorzystywania jej jako determinanty sukcesu rynkowego, traktowania jako strategicznej szansy dla przedsiębiorstwa.

## 1. Efekt suboptymalizacji procesu<sup>2</sup>

Organizację (przedsiębiorstwo) jako pojęcie można interpretować według różnych kryteriów, na przykład:

- w kontekście rzeczowym – organizacja stanowi układ **warunków wewnętrznych** (zasoby ludzkie, zasoby kapitałowe, zasoby rzeczowe, zasoby informacyjne), połączonych wspólnym planem, programem działania (strategią) i zadaniami oraz elementów **otoczenia zewnętrznego**, obejmującego wszystkie możliwe grupy interesariuszy;
- w kontekście czynnościowym – organizacja to grupa ludzi, która współpracuje ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów;
- w kontekście systemowym – organizacja to wyodrębniona część rzeczywistości rynkowej, posiadająca wewnętrzną strukturę oraz wzajemne relacje zachodzące między jej elementami; organizacja jest systemem koherentnym (spójnym), w którym zmiana jakiegokolwiek elementu pociąga za sobą zmiany w pozostałych elementach.

Podejście systemowe w analizie organizacji, pojawiło się w połowie XX wieku, jednak do dzisiaj nie jest powszechnie stosowane. Często w praktyce stosuje się uproszczone podejście systemowe, jakim jest **zarządzanie procesowe**. Przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu koncentrują się na kreowaniu efektywnych procesów oraz zarządzaniu nimi. Zarządzanie procesowe porządkuje w ujęciu taktyczno-operacyjnym działanie organizacji wyróżniając: elementy „wejścia” do procesu, działania o charakterze transformacji zachodzące w organizacji oraz elementy „wyjścia”. Nie ujmuje jednak organizacji kompleksowo, ograniczając m.in. efekt synergii lub optymalizacji, tworzy niekiedy zupełnie nieświadomie efekt suboptymalizacji procesu<sup>3</sup>.

Prześledźmy to na przykładzie firmy produkcyjnej z RPA<sup>4</sup>, która charakteryzuje się ugruntowaną pozycją rynkową, z szeroką gamą dobrej jakości i nowoczesnych – aczkolwiek nie najtańszych na rynku – małych silników elektrycznych, konstruowanych również na zamówienie odbiorcy. Cieszy się przy tym opinią raczej niezbyt solidnego dostawcy (czyli nierzadko nie dotrzymującą terminu dostawy). W firmie tej nowy zarząd postawił na:

- marketing – poprawienie wizerunku firmy w oczach dotychczasowych i potencjalnych odbiorców, w sferze terminowości dostaw;

---

<sup>2</sup> O suboptymalizacji mówimy wówczas, gdy wysiłki jednego pionu w przedsiębiorstwie prowadzą do pozytywnych skutków w obszarze objętym działaniami optymalizacyjnymi, ale mają negatywne skutki w kontekście działalności całego przedsiębiorstwa.

<sup>3</sup> K. Hys, L. Hawrysz, *Systemowy obraz organizacji w obliczu paradygmatu systemowego*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2011, nr 10.

<sup>4</sup> A. Harrison, *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa 2010, s. 76.

- produkcję – obniżenie kosztów produkcji i zastąpienie dotychczasowych modeli silników nową generacją produktów o konstrukcji opartej na kilkuset standardowych modułach i komponentach, które można było łączyć na wiele sposobów przez ograniczenie ogromnego zróżnicowania oferty oraz usprawnienie procesów projektowania produkcji i organizacji stanowisk roboczych.

Realizacja tych założeń wymagała m.in. rezygnacji z obsługi najbardziej trudnego i najmniej dochodowego dla firmy segmentu odbiorców<sup>5</sup>, kupujących produkty projektowane na zamówienie. Nowa organizacja środowiska produkcyjnego obniżyła koszt jednostkowy produktu o około 10–15%. Nowa polityka obsługi klienta polegała na tym, by w ciągu maksymalnie jednej godziny odpowiedzieć na każde zapytanie ofertowe i jednocześnie przyjmując zamówienie, dostarczyć towar w dowolne miejsce na świecie przed upływem jednego pełnego tygodnia. Początkowo efekty rynkowe były zadowalające, zamówienia zwiększyły się o ponad 50%. Jednak szybko pojawił się negatywny efekt suboptymalizacji, gdyż moce produkcyjne nie były w stanie podołać rosnącemu popytowi. Najczęściej zamawiane modele silników i ich komponenty blokowały znaczną część mocy wytwórczych modułów do pozostałych modeli. Dodatkowo na ten sam rynek odbiorców postanowiła wejść firma konkurencyjna z mocno ograniczoną ofertą, ale najlepiej sprzedających się modeli silników. Co więcej, firma ta zbudowała w Europie swój magazyn, dzięki czemu mogła proponować jeszcze krótszy, trzydniowy termin dostawy. Jak ocenić ten przykład, czy firma z RPA wykorzystała wszystkie konieczne czynniki sukcesu swej nowej strategii? Oczywiście nie, zapomniała o procesach logistycznych.

## 2. Rola i struktura logistyki w przedsiębiorstwie

Przedmiotowe procesy definiowane jako przebieg następujących po sobie i powiązanych przyczynowo określonych zmian, wymagają dostępności odpowiednich zasobów (ludzkich, finansowych, rzeczowych, informacyjnych), czyli posiadanego doświadczenia, wiedzy i umiejętności, pewnej wielkości dóbr nagromadzonych w celu wykorzystania w przyszłości różnego typu danych, koniecznych do podejmowania decyzji, oraz środków pieniężnych przekształconych w kapitał finansowy, używany przez przedsiębiorstwo do bieżącego i długoterminowego finansowania lub pozyskiwania czynników wytwórczych.

We wszystkich typach organizacji zasoby są i zawsze były niezbędne do realizacji procesów. Zawsze stanowiły czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jednak we współczesnych czasach rozumienie natury zasobów zostało znacznie poszerzone, m.in. dzięki postrzeganiu przedsiębiorstwa jako systemu, który pozyskuje zasoby z otoczenia oraz oddaje do otoczenia rezultaty swojej

---

<sup>5</sup> Udział tego segmentu w łącznej sprzedaży silników nie przekraczał 5%.



działalności. Zdecydowanie większą wagę zaczęto przywiązywać do etapu ich zdobywania dzięki współpracy z partnerami biznesowymi (gdyż chodzi nie tylko o zasoby własne, ale również o zasoby partnerów, pozostające do dyspozycji), a także do etapu zapewnienia wysokiego poziomu obsługi klienta (gdyż elastyczne balansowanie wielkością i strukturą posiadanego lub możliwego do uzyskania potencjału pod względem zmieniających się potrzeb klientów w danej jednostce czasu staje się kluczowe).

Tym samym w strukturze procesów biznesowych coraz większą rolę zaczęły odgrywać procesy logistyczne, których naturalnym celem jest realizacja wielowarstwowej i wielopodmiotowej koordynacji (współpracy), do jakiej musi dochodzić w procesach przepływu zasobów<sup>6</sup>. Analiza i ocena procesów logistycznych w przedsiębiorstwie ma dwie płaszczyzny: zewnętrzną i wewnętrzną.

Logistyka zewnętrzna dotyczy współpracy/negocjacji firmy z partnerami reprezentującymi rynek usług logistycznych. Koszty tej obsługi wyraźnie spadają na skutek obniżania kosztów usług firm TSL, wywoływanych rosnącą konkurencją<sup>7</sup>. Logistyka wewnętrzna jest nieco bardziej skomplikowana. Prześledźmy to na przykładzie badania, w którym na pytanie skierowane do dyrektorów ds. logistyki, czy mają „dobrze” poukładane procesy wewnętrzne, połowa z nich odpowiedziała, że „tak” – w ramach posiadanych budżetów zrobili wszystko co było możliwe. Tymczasem druga połowa odpowiedziała „nie”, ponieważ nie udało się wyeliminować „wąskich gardeł” (punktów krytycznych) obszarów niezwykle ważnych dla prawidłowego i efektywnego działania całego systemu logistycznego. Do newralgicznych obszarów (punktów krytycznych) w sferze zaopatrzenia, zaliczyli: procedury wyboru dostawców, wysokość i okres utrzymywania zapasów środków produkcji. W sferze produkcji wymienili organizację transportu wewnętrznego, lokalizację strefy składowania, stan techniczny i wyposażenie infrastruktury magazynowej. Natomiast w sferze dystrybucji wskazali procedury zagospodarowania i użycia opakowań, procedury zagospodarowywania przeterminowanych środków produkcji.

Koszty logistyki wewnętrznej są składową wielu parametrów, a ich redukcja nie jest kwestią negocjacji lub zmiany partnera logistycznego. Dla docelowej redukcji kosztów działania logistyki wewnętrznej nie można zastosować ich cięcia, lecz wręcz przeciwnie – trzeba ponieść określone inwestycje, czyli czasowo te koszty zwiększyć. Jeżeli dodamy do tego praktyczne spostrzeżenie, że spora część zarządów przedsiębiorstw logistykę wewnętrzną w ogóle traktuje jako „koszt”, a inwestycje w nią jako działania niedodające nowej wartości produktom, od razu przychodzi do głowy myśl o swoistym paradoksie w stosunku do tezy, która jest tytułem tego artykułu.

---

<sup>6</sup> T. Jałowicz, I. Nowak, *Zrównoważone zarządzanie potencjałem logistycznym*, „Logistyka” 2012, nr 2.

<sup>7</sup> E. Płaczek, *Modele rozwoju usługodawców logistycznych*, AE, Katowice 2012.

Jak zatem przekonać decydentów do konieczności ponoszenia określonych wydatków na logistykę wewnętrzną, zwłaszcza w czasach kryzysu? Odpowiedź wydaje się oczywista: zastosować audyt logistyczny lub analizę dobrych praktyk logistyki przedsiębiorstw, liderów danej branży.

### 3. Istota, cele i praktyka stosowania audytu logistycznego

Audyt logistyczny jest systematycznym i niezależnym badaniem. Przeprowadzany w przedsiębiorstwie dotyczy analizy i oceny procesów logistycznych w kontekście ich jakości i efektywności. Dostarcza kompletnych informacji o potencjalnych możliwościach poprawy sytuacji w systemie logistycznym przedsiębiorstwa, ale również o błędach w jego działaniu. Identyfikuje tzw. punkty krytyczne na poziomach: kosztów, użytkowanych zasobów oraz obsługi klienta<sup>8</sup>.

Wróćmy w tym miejscu do przytoczonego wcześniej przykładu firmy produkującej małe silniki elektryczne. Mamy tam do czynienia z zjawiskiem szczytów, czyli kumulacji w wykonywaniu tych samych czynności, w tym samym miejscu i czasie przez znaczną liczbę użytkowników. Te same okresy należy rozumieć szeroko, jako szczyty występujące w określonym dniu o konkretnej godzinie lub w określony dzień tygodnia, miesiąca bądź też w tym samym miesiącu każdego roku. Kosztowe i jakościowe konsekwencje tego zjawiska dają wymierne straty finansowe. Zastosowanie w takim przypadku audytu logistycznego może się przyczynić do całkowitej eliminacji tego zjawiska lub przynajmniej jego znacznego ograniczenia. Proces optymalizacji rozpoczyna identyfikacja i analiza występujących szczytów. Następnie szacuje się potencjał wynikający z ograniczenia tego zjawiska. To pozwala zdefiniować projekt optymalizacji i ustalić jego priorytety. Gwarancją sukcesu jest kompleksowa analiza źródła(ła) zjawiska, gdyż bardzo często skutki szczytów w jednym procesie biznesowym są efektem działania innych działów tej samej firmy. Dlatego analiza powinna obejmować wszystkie działy firmy. Szczyty mogą być generowane zarówno przez czynniki zewnętrzne (zachowania dostawców lub klientów), jak i wewnętrzne (organizacja procesów w firmie).

Każde działanie optymalizacyjne pociąga za sobą określone nakłady i angażuje zasoby, ale w efekcie może przynieść korzyści. Warto pamiętać, że wiedza na temat logistyki w przedsiębiorstwie jest zazwyczaj ograniczona do pewnego zakresu kompetencji osoby odpowiedzialnej. Brak jej często szerszej perspektywy wynikającej z analizy. Niezależny doradca spoza firmy jest w stanie spojrzeć szerzej, obiektywnie ocenić poszczególne jednostki organizacyjne i odrębne procesy. Współpraca z takim doradcą wymaga relacji partnerskiej, gdyż doradca zapewnia logistyczny *know-how* i praktyczne doświadczenie z innych projektów,

---

<sup>8</sup> J. Wawrzynowicz, K. Wajszczyk, *Rola audytu logistycznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem rolnym*, „Logistyka” 2011, nr 6.

natomiast firma zapewnia wiedzę na temat specyfiki organizacji. Przykłady wielu firm potwierdzają, że takie podejście po prostu się opłaca.

Na polskim rynku usług logistycznych działają firmy świadczące usługi consultingowe i doradcze w zakresie audytów logistycznych. Jednak statystycznie zakup tych usług jest znacznie mniej popularny w porównaniu z usługami finansowymi lub informatycznymi. Mimo powyższych argumentów, niewiele firm działających w Polsce skorzystało w ostatnich latach z doradztwa logistycznego<sup>9</sup>. Wśród przyczyn korzystania z tego typu usług respondenci wymieniali przede wszystkim *dążenie do podnoszenia wartości i jakości oferowanych produktów i świadczonych usług*. Natomiast znacznie rzadziej powodem było *rozwijanie nowych obszarów działalności* lub *chęć obniżenia kosztów*<sup>10</sup>.

#### **4. Przykład wpływu dobrych praktyk logistyki na usprawnienie organizacji pracy przedsiębiorstwa**

Omówione tu dobre praktyki to rozwiązania i sposoby działania, które oparto na innych niż powszechnie stosowane rozwiązaniach. Zawierają elementy innowacyjne, przewyższające przyjęte aktualnie standardy kompetencyjne i komunikacyjne.

Trudną sytuację, w jakiej znalazł się pewien polski zakład produkcyjny<sup>11</sup>, należący do międzynarodowego koncernu, zinterpretować można następująco:

- permanentny wzrost cen surowców produkcyjnych ze źródeł zaopatrzenia w skali globalnej spowodował istotny spadek marży uzyskiwanej ze sprzedaży wyrobów przedsiębiorstwa;
- wysoka konkurencyjność w branży, w jakiej działał zakład, uniemożliwiała podnoszenie poziomu cen sprzedaży, rekompensującego wzrost cen zasobów zaopatrzeniowych;
- ze względu na światowy kryzys gospodarczy, decyzją zarządu macierzystego koncernu zablokowano we wszystkich zakładach inwestycje w park maszynowy, choć taka modernizacja mogłaby obniżyć koszty produkcji dzięki wymianie energochłonnych maszyn na tańsze w eksploatacji;
- po czwarte, kierownictwo przewidując przyszłe polepszenie koniunktury rynkowej, zdecydowało się utrzymać dotychczasowy poziom zatrudnienia, by móc w razie potrzeby szybko zwiększyć potencjał produkcyjny.

---

<sup>9</sup> Przeprowadzone w 2011 roku ogólnopolskie badanie rynku doradztwa logistycznego pokazało, że tylko co trzecia (35%) z grupy badanych firm wskazała na ten powód.

<sup>10</sup> M. Zloch, *Kto korzysta z doradztwa logistycznego*, „Logistyka a Jakość” 2012, nr 1.

<sup>11</sup> P. Niewiadomski, K. Sterna, *Otoczenie biznesowe i jego implikacje na zmianę organizacji pracy i strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa wytwórczego – raport z badań*, „Logistyka” 2012, nr 3.

Przy takich warunkach (ograniczeniach) w zakładzie podjęto działania re-strukturyzacyjne wykorzystujące filozofię logistyki. Kapitał ludzki jest jednym z najważniejszych zasobów organizacji. Jednak koncepcja tzw. logistyki personalnej<sup>12</sup> jest w praktyce bardzo rzadko stosowana. Omawiane przedsiębiorstwo zdecydowało się z niej skorzystać, co przyniosło wymierne efekty. Jednym z takich projektów była **zmiana sposobu zgłaszania zapotrzebowania na pracę pracowników tymczasowych**, która przyczyniła się do zmniejszenia tego zapotrzebowania o 5%.

Przed zmianami zgłaszanie zapotrzebowania na pracowników z firm zewnętrznych miało charakter zdecentralizowany, co oznaczało, że każdy brygadzysta (w zakładzie jest wiele brygad produkcyjnych) indywidualnie (dowolnie) decydował, ile takich osób będzie potrzebował na następnej zmianie. Firma zgodnie z podpisanymi umowami wynajmowała pracowników zewnętrznych na godziny, co oznaczało zgłaszanie zapotrzebowania na jednego pracownika na jedną zmianę produkcyjną. Ale często zdarzało się, że w ciągu jednej ośmiogodzinnej zmiany wymagana była zmienna (większa/mniejsza) pracochłonność. Zatem przez cztery godziny produkcja była bardziej intensywna i wymagała pracy pięciu osób, a przez kolejne cztery godziny produkcja była mniej intensywna, z którą poradziłyby sobie trzy osoby. Niemniej zgłaszanie zapotrzebowania przez każdego brygadzystę na każdego pojedynczego pracownika tymczasowego było sztywne – na pełną, ośmiogodzinną zmianę. Widać na pierwszy rzut oka, że takie nieelastyczne podejście do zamawiania pracowników zewnętrznych na całą zmianę, a nie na godziny pracy jednej zmiany, podwyższało koszty pracy. Z drugiej jednak strony, gdyby takie rozwiązanie narzucono w umowach z firmą zewnętrzną, prawdopodobnie nie byłoby zainteresowania pracą, powstałyby za to problemy z dostępnością pracowników, a w efekcie trudności z organizacją pracy w poszczególnych brygadach. Zastosowano więc inne ulepszenia.

Na podstawie analizy statystyk historycznego zapotrzebowania zauważono, że brygadziści decydujący o liczbie zamawianych pracowników woleli mieć na zmianie maksymalny stan osobowy, choć pracochłonność tego nie wymagała, czyli swoich zamówień nie korelowali z dostępnymi tygodni wcześniej planami produkcyjnymi. Takie spostrzeżenie identyfikowało stratę w postaci zwiększonych kosztów wytwarzania. Ponieważ produkowany asortyment wyrobów cechuje się różną pracochłonnością, zgodnie z którą przy produkcji jednego wyrobu potrzebna jest jedna dodatkowa osoba, a przy produkcji innego – dwie (poza pracownikami etatowymi), zdecydowano, że zapotrzebowanie będzie zgłaszane w ścisłym powiązaniu z planami produkcyjnymi. Wyznaczono ścisłe maksymalne poziomy zapotrzebowania na pracowników. Było to związane z tym, że pracownik zewnętrzny uzupełniał wakat wynikający ze zwolnień chorobowych lub wypoczynkowych oraz w przypadku wytwarzania konkretnych wy-

---

<sup>12</sup> A. Lipka, *Logistyka personalna*, Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001.

robów, które były bardziej pracochłonne. Każdy z brygadzystów do środy bieżącego tygodnia zgłaszał swojemu przełożonemu liczbę osób zewnętrznych, jaką będzie potrzebował w następnym tygodniu. Takie łączne zapotrzebowania na kolejny tydzień produkcji, po weryfikacji przez kierownika odpowiedniego działu, że nie będą przekroczone zakładane w budżecie wskaźniki koszty pracy, przesyłano e-mailem do firmy świadczącej usługi pracy tymczasowej. Zapotrzebowania nie można było zmieniać w trakcie trwania następnego tygodnia (chyba że połowa załogi etatowej choruje i grozi to przerwą w procesie produkcyjnym).

## **5. Strategia logistyczna jako determinanta zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem**

Aby zrealizować określony cel, czyli osiągnąć pożądany efekt rynkowo-ekonomiczny, przedsiębiorstwa określają i wdrażają adekwatne strategie działania. Strategie są kompozycją długookresowych skoordynowanych wewnętrznie i zewnętrznie decyzji. Strategii jest z reguły wiele i łącznie tworzą specyficzny system strategii przedsiębiorstwa. System ten obejmuje grupę:

- strategii funkcjonalnych, np. strategia produkcyjna, marketingowa, finansowa, personalna, logistyczna),
- strategii wykraczających poza ramy funkcjonalne, czyli o randze wyższej.

Strategia logistyczna z punktu widzenia dynamicznego wciąż zwiększa swoją rangę ważności w przedsiębiorstwie. Pierwotnie mało firm w ogóle ją wyodrębniało. Współcześnie najczęściej jest zaliczana do strategii funkcjonalnych. Aczkolwiek nierzadko wykracza swoją rangą poza ramy funkcjonalne.

Logistyka jako strategia funkcjonalna może dotyczyć: decyzji o lokalizacji, transporcie, magazynowaniu, a także decyzji związanej z obsługą klienta. Natomiast jako strategia o znaczeniu szerszym, może dotyczyć<sup>13</sup>:

- orientacji procesowej – wówczas wszystkie procesy i czynności logistyczne są traktowane jako elementy tworzenia wartości dodanej; polega na maksymalizacji efektywności poszczególnych procesów w sferach zakupów, wytwarzania, obsługi dostaw i fizycznej dystrybucji;
- orientacji informacyjnej – zakładającej, że procesy logistyczne wymagają integracji i koordynacji w łańcuchu dostaw;
- orientacji rynkowej – opierającej się na dążeniach do osiągnięcia efektów synergicznych jako źródło przewagi konkurencyjnej.

Szereg badań zwraca uwagę, że strategia logistyczna powinna być uwzględniana przy formułowaniu całościowej strategii przedsiębiorstwa, bowiem ma wpływ na jej skuteczność. W ocenie relacji między strategią logistyczną

---

<sup>13</sup> R. Matwiejczuk, *Strategia logistyczna jako determinanta zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 3.

a strategią przedsiębiorstwa, na poziomie strategii funkcjonalnych, ważną rolę pełnią również tzw. strategie mieszane, typu marketingowo-logistycznego, jakościowo-logistycznego lub personalno-logistycznego. Poprawne ich wdrażanie wymaga z jednej strony unikania dublowania działań, a z drugiej – muszą być osadzone w specyfice danej firmy (danego systemu).

## **Zakończenie**

Wielu menadżerów ma nadal zbyt wąskie spojrzenie na logistykę przedsiębiorstwa, traktując ją jako praktyczną wiedzę na temat sposobów i metod przemieszczania ładunków i przechowywania zapasów, ograniczoną do szukania efektywnych rozwiązań i podejmowania decyzji z punktu widzenia pojedynczej firmy i pojedynczego procesu biznesowego. Tymczasem szerszy kontekst pozwala lepiej wykorzystać jej systemowe możliwości dla uzyskania zakładanego celu.

Na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa klasycznymi determinantami rozwoju i konkurencyjności, według „modelu diamentu konkurencyjności” M.E. Portera, są m.in. dostęp do rzadkich i specyficznych zasobów ludzkich, środków produkcji oraz nowoczesnej infrastruktury; strategia i struktura organizacyjna przedsiębiorstwa adekwatne do natężenia rywalizacji w danym sektorze gospodarki; czynniki o charakterze losowym (zmienny popyt, stan gospodarki w skali makro itp.). Artykuł skoncentrował się natomiast na analizie nowszych determinant, czysto logistycznych, takich jak audyt logistyczny, strategia logistyczna firmy lub kompetencje logistyczne, które są elementem kompetencji zarządczych. Na zakończenie wyszczególniono i poddano głębszej analizie dobre i złe praktyki logistyczne przedsiębiorstw.

Dobre praktyki:

- Zwiększanie uwagi (wagi) w relacjach firmy z otoczeniem – ścisła współpraca z dostawcami i odbiorcami (zarówno na rynku B2B, jak i na rynku B2C), to zmiana nastawienia na bardziej realne niż „litera prawa” zapewnienie równorzędności stron, to konieczność budowania partnerskich relacji zamawiający – wykonawca.
- Zapewnianie coraz wyższego poziomu obsługi klienta – poprzez elastyczne balansowanie wielkością i strukturą posiadanego lub możliwego do uzyskania potencjału, z uwzględnieniem zmieniających się potrzeb klientów, w tym kompresja czasu obsługi klienta.
- Logistyka personalna – logistyka jest zależna od pracy ludzi odpowiedzialnych za planowanie i podejmowanie decyzji w różnych obszarach funkcjonalnych firmy i różnych sferach zarządzania przedsiębiorstwem. To może być zmiana sposobu zgłaszania zapotrzebowania na pracę pracownika tymczasowego, to również korzystanie z usług niezależnych doradców spoza firmy, po to, by perspektywa analizy była jak najszersza i obiektywna. Relacja partnerska z zewnętrznym doradcą.

- W logistyce wewnętrznej strategia logistyczna powinna być uwzględniana przy formułowaniu całościowej strategii przedsiębiorstwa, czyli stopniowo staje się strategią wykraczającą poza ramy zwykłej logistycznej strategii funkcjonalnej o orientacji procesowej, informacyjnej lub rynkowej, na rzecz strategii mieszanej typu marketingowo-logistycznej, jakościowo-logistycznej lub personalno-logistycznej.
- Zakres merytoryczny usług logistycznych stale rośnie i oferuje coraz nowocześniejsze usługi. W sferze zarządzania logistycznego przedsiębiorstwa zmagają się z takimi zmianami w działalności, które zapewniają uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej oraz stanowią podstawę do kreowania wartości dodanej. Za najważniejsze z nich można uznać *outsourcing* logistyczny, *benchmarking*, logistyczny konsulting (audyt logistyczny) oraz logistyczną profesjonalną edukację własnych kadr menedżerskich.

Złe praktyki:

- Wprowadzanie zmian formalnych, zgodnych z „literą prawa”, ale z pominięciem zmian mentalnościowych, np. uznanie wyboru dostawcy, najniższej ceny spośród oferentów z najważniejsze kryterium, co nie stanowi gwarancji dobrego wykonania przedmiotu umowy.
- Brak rozróżnienia na logistykę zewnętrzną i logistykę wewnętrzną. Tymczasem redukcja kosztów logistyki wewnętrznej nie jest kwestią prostego wyboru decyzji o zastosowaniu *outsourcingu* logistycznego. Dla docelowej redukcji tych kosztów nie powinno się stosować procedur ich cięcia, a wręcz przeciwnie, podnosić koszty na określone inwestycje (lokalizacja składowania zapasów, stan techniczny i wyposażenie infrastruktury magazynowej, zagospodarowywanie i utylizacja opakowań, zagospodarowywanie przeterminowanych środków produkcji).
- Zbyt mały stopień korzystania z profesjonalnych nowoczesnych usług doradztwa logistycznego.

Traktowanie dystrybucji jako domeny funkcji marketingowej, bez jej logistycznego kontekstu – duży odsetek firm wciąż ogranicza strategię logistyczną jako mniej istotną od strategii marketingowej.

## Bibliografia

- Harrison A., *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa 2010.
- Hys K., Hawryś L., *Systemowy obraz organizacji w obliczu paradygmatu systemowego*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2011, nr 10.
- Jałowicz T., Nowak I., *Zrównoważone zarządzanie potencjałem logistycznym*, „*Logistyka*” 2012, nr 2.
- Lipka A., *Logistyka personalna*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001.

- Matwiejczuk R., *Strategia logistyczna jako determinanta zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 3.
- Niewiadomski P., Sterna K., *Otoczenie biznesowe i jego implikacje na zmianę organizacji pracy i strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa wytwórczego – raport z badań*, „Logistyka” 2012, nr 3.
- Płaczek E., *Modele rozwoju usługodawców logistycznych*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2012.
- Wawrzynowicz J., Wajszczuk K., *Rola audytu logistycznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem rolnym*, „Logistyka” 2011, nr 6.
- Zloch M., *Kto korzysta z doradztwa logistycznego*, „Logistyka a Jakość” 2012, nr 1.



**Waldemar Gulczyński**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie<sup>1</sup>

## **EKONOMICZNO-SPOŁECZNE, PRZESTRZENNE I LOGISTYCZNE ASPEKTY LIKWIDACJI PLACÓWEK SZKOLNYCH NA OBSZARACH WIEJSKICH**

### **SOCIO-ECONOMIC, SPATIAL AND LOGISTIC PROBLEMS CLOSING SCHOOL BUILDINGS IN RURAL AREAS**

#### **Streszczenie**

Przedmiotem artykułu są problemy funkcjonowania i rozwoju małych, peryferyjnie położonych miejscowości, w których systematycznie spada liczba mieszkańców. Celem artykułu jest przedstawienie konsekwencji likwidacji szkół w takich miejscowościach. W części pierwszej ukazano demograficzne problemy funkcjonowania i rozwoju obszarów wiejskich, ze szczególnym uwzględnieniem położenia. Następnie przedstawiono szkołę wiejską jako element infrastruktury społecznej. W dalszej części ukazano przestrzenne konsekwencje zamknięcia wiejskiej szkoły. Na końcu wskazano możliwości wykorzystania logistyki społecznej w łagodzeniu skutków ograniczenia dostępności do placówek oświatowych.

**Słowa kluczowe:** szkoła wiejska, wieś, dostępność przestrzenna, depopulacja, logistyka społeczna

#### **Summary**

The subject of the paper is selected problems of functioning and development small villages at rural areas in conditions of depopulation. The purpose of this article is a presentation of the consequences of the closing small school buildings. The first part presents the demographic problems of functioning and development of rural areas in conditions

---

<sup>1</sup> Autor jest pracownikiem Katedry Zarządzania i Logistyki na Wydziale Społeczno-Humanistycznym, e-mail: w.gulczynski@konin.edu.pl.

of depopulation. Then detailed analysis of term the school in rural areas as element of social infrastructure. The next part presents spatial consequences closing school buildings in the peripheral village. The subject of the last parts is point some new perspectives of using the concept of social logistic to solve important social problems of spatial accessibility of the school buildings in peripheral rural areas.

**Key words:** village school, village, spatial accessibility, depopulation, social logistic,

## **Wprowadzenie**

Podjęcie problematyki związanej z rolą i znaczeniem infrastruktury społecznej na terenach, których pozycja w gospodarce globalnej traktowana jest niekiedy marginalnie, wydaje się być uzasadnione z kilku istotnych powodów. Pomimo niespotykanych w historii na tak dużą skalę dynamicznych procesów urbanizacji zachodzących w XXI wieku, obszary wiejskie w kontekście ich funkcjonowania oraz rozwoju mają obecnie znaczenie, które można zaliczyć do kluczowych<sup>2</sup>. Obszary wiejskie dominują w polskiej przestrzeni społeczno-ekonomicznej<sup>3</sup>, ponieważ obejmują 93% obszaru i dotyczą mieszkających na nich ponad 14 milionów ludności.

Na podstawie literatury naukowej można stwierdzić, że teraźniejsze definicje terenów wiejskich odchodzą od tradycyjnego ujęcia powiązanego z rolnictwem, którego waga współcześnie maleje<sup>4</sup>. Podstawą ich rozwoju w przyszłości nie będzie wyłącznie rolnictwo, które – jak się powszechnie ocenia – jest dziedziną charakteryzującą się niską efektywnością ekonomiczną. Ich przyszłość i atrakcyjność upatrywane są w wielofunkcyjnym rozwoju. Spośród mieszkańców żyjących na wsi ponad 50% ludności czynnej zawodowo nie pracuje w rolnictwie<sup>5</sup>, a ich znaczenie będzie wzrastać. Zmiany gospodarczo-społeczne wpływają na zamiany w podejściu do obszarów wiejskich. M. Stanny przywołuje definicję H. Podedworej<sup>6</sup>, w której autorka stwierdza, że tereny te podlegają restrukturyzacji i stają się głównie przestrzeniami konsumpcji, rozwijając funkcje rezydencjalne, rekreacyjne,

---

<sup>2</sup> Por. Z. Ziobrowski, J.M. Pijanowski, *Wprowadzenie, w: Nowe zadania planowania miejscowego w kształtowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym obszarów wiejskich*, IRM, Kraków 2008, s. 14.

<sup>3</sup> M. Stanny, *Przestrzenne zróżnicowanie rozwoju obszarów wiejskich w Polsce*, IRWiR PAN, Warszawa 2013, s. 23.

<sup>4</sup> Por. M. Stanny, *Wieś, obszar wiejski, ludność wiejska – o problemach z ich definiowaniem. Wielowymiarowe spojrzenie*, „Wieś i Rolnictwo” 2014, nr 1(162), s. 126.

<sup>5</sup> F. Woch, *Organizacja przestrzenna gospodarstw rolniczych oraz jej wpływ na efektywność gospodarowania*, Studia i Raporty IUNG-PIB 2007, z. 7, s. 117–137.

<sup>6</sup> M. Stanny, *Wieś, obszar wiejski*, s. 126.

związane ze spędzaniem wolnego czasu<sup>7</sup>. Na zmiany w definiowaniu obszarów wiejskich mają wpływ również realizowane w praktyce społeczno-gospodarczej koncepcje wielofunkcyjnego ich rozwoju (kategoria polityki wobec rolnictwa i obszarów wiejskich) oraz koncepcje zrównoważonego rozwoju<sup>8</sup>. W koncepcjach tych, obok istotnych elementów ekonomicznych, ekologicznych oraz przestrzennych, w sposób szczególny traktowana jest społeczność lokalna, zwłaszcza jej podmiotowość oraz wiedza lokalna. Społeczności tej można przypisać następujące cechy<sup>9</sup>:

- przestrzenno-demograficzne z terytorialnością, czyli wspólnotą obszaru geograficznego i grupą ludzi wyodrębnioną terytorialnie;
- społeczne, związane z podobieństwem warunków życia, szczególnym typem solidarności, przewagą nieformalnych form komunikacji, znacznym stopniem samowystarczalności;
- kulturowe ze wspólnotą norm i wartości, specyfiką własnej kultury, szczególnymi sposobami organizacji życia grupy;
- ekonomiczne, związane z pracą na roli, niskim stopniem dezagraryzacji i specyficznym podziałem pracy.

Należy również zauważyć dążenia do wielodyscyplinowego pojmowania problematyki wiejskiej w krajowym dorobku naukowym, w którym przeobrażenia kategorii obszaru wiejskiego należą do podstawowych zagadnień<sup>10</sup>.

Specyficzne znaczenie obszarów wiejskich przejawia się również w sferze decyzyjnej. Bezpośredni wpływ na sposób funkcjonowania i kierunki ich rozwoju (olbrzymia większość terytorium) ma stosunkowo niewielka liczba decydentów (stosunkowo niewielka liczba ludności oraz hierarchiczny często charakter podejmowanych decyzji).

Ponadto obszary wiejskie jako unikalne dziedzictwo i specyficzny obszar rozwoju są traktowane w sposób szczególny w polityce państwowej, która przejawia się m.in. odrębnym ustawodawstwem oraz programami i strategiami im dedykowanymi, które mają chronić ich wiejskość.

Zakres rzeczowy podjętej w tekście problematyki został ograniczony do, stanowiącej element infrastruktury społecznej, szkoły wiejskiej – traktowanej jako szczególna organizacja, zlokalizowana i funkcjonująca na peryferiach, które

---

<sup>7</sup> H. Podedworna, *Wieś jako przestrzeń konsumpcji i produkt rynkowy*, „Roczniki Socjologii Wsi” 2006, t. 26, s. 157.

<sup>8</sup> Koncepcja zrównoważonego rozwoju traktowana jest jako szersza perspektywa, w ramach której mieści się wielofunkcyjność rozwoju obszarów wiejskich. Por. M. Adamowicz, M. Zwolińska-Ligaj, *Koncepcje wielofunkcyjności jako element zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich*, „Zeszyty Naukowe SGGW. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, t. 2, nr 2(51), SGGW, Warszawa 2009, s. 11–38.

<sup>9</sup> A. Kaleta, *Obszar wiejski koncepcje jego rozwoju*, w: *Rozwój obszarów wiejskich w perspektywie integracji z Unią Europejską*, red. A. Kaleta, UMK, Toruń 1998, s. 47. Por. także: M. Stanny, *Przestrzenne zróżnicowanie*, s. 23.

<sup>10</sup> Zob. szerzej: M. Stanny, *Wieś, obszar wiejski, ludność wiejska*.

charakteryzują się słabszym poziomem osadnictwa, ale jednocześnie – umiejscowionej blisko miejsca zamieszkania, korzystającej z jej usług użytkowników, przez co jest nie tylko placówką oświatową, ale również instytucją wywierającą wpływ znacznie wykraczający poza jej usługowość. W pracy uwzględniono przede wszystkim wpływ szkoły wiejskiej na jakość i atrakcyjność życia mieszkańców, która może mieć wpływ na ich decyzje migracyjne.

Celem opracowania nie jest zakwestionowanie znaczenia czynników ekonomicznych jako istotnego kryterium decyzyjnego w odniesieniu do obiektów i instytucji sfery infrastruktury społecznej, ale jedynie zwrócenie uwagi na to, że efektywność ekonomiczna, przy pomijaniu innych kryteriów w podejmowaniu decyzji, dotyczących funkcjonowania istnienia instytucji w skali lokalnej, jest niewystarczająca z punktu widzenia długofalowych korzyści dla mieszkańców – członków wspólnoty samorządowej. Celem opracowania jest również ukazanie roli szkół wiejskich jako elementu infrastruktury społecznej w ograniczaniu degradacji peryferyjnie położonych miejscowości oraz w podnoszeniu jakości życia ich mieszkańców, a także ukazanie roli i przydatności logistyki społecznej w łagodzeniu skutków decyzji likwidacji placówek oświatowych.

## **1. Demograficzne uwarunkowania likwidacji placówek oświatowych na obszarach wiejskich**

Sytuacja demograficzna gmin wiejskich jest ogólnie niekorzystna, ale charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem. W trudniejszej sytuacji są te położone peryferyjnie w stosunku do miast (niegraniczące z miastem)<sup>11</sup>. Badania wykazują, że procesy ich wyludnienia zachodzą nierównomiernie<sup>12</sup> i w mniejszym stopniu dotyczą tych miejscowości, które są siedzibą władz lokalnych (gminnych), przez co bardziej atrakcyjnych także ze względu na większą dostępność do usług infrastruktury społecznej oraz miejsc pracy poza rolnictwem. Natomiast spadek liczby mieszkańców przebiega szybciej w miejscowościach oddalonych od wiejskich centrów układów lokalnych<sup>13</sup>. Procesy nierównomiernego wyludniania prowadzą do relatywnego wzrostu koncentracji ludności w lokalnej jednostce centralnej kosztem pozostałych, peryferyjnie położonych wsi<sup>14</sup>. W dalszej perspektywie może to oznaczać również wzrost znaczenia wsi gminnych, które stają się lokalnymi ośrodkami rozwoju wielofunkcyjnego, skupiając m.in. większość placówek stanowiących elementy wiejskiej

---

<sup>11</sup> Por. A. Rosner, *Zmiany rozkładu przestrzennego zaludnienia obszarów wiejskich*, IR-WiR PAN, Warszawa 2012.

<sup>12</sup> Tamże, s. 123.

<sup>13</sup> A. Rosner, *Zmiany rozkładu przestrzennego*, s. 124.

<sup>14</sup> Tamże, s. 124.

infrastruktury społecznej<sup>15</sup>, a za tym większą peryferyzację wsi oddalonych od centrów przez likwidowanie na ich terenie placówek usług społecznych ze względu na brak wystarczającej liczby obsługiwanej przez nie ludności. Depopulacja ludności na tych obszarach może prowadzić do spadku potencjału społecznego i gospodarczego, załamania infrastruktury społecznej, a w dalszej fazie do utraty masy krytycznej miejscowości i w konsekwencji do jej niekontrolowanego upadku<sup>16</sup>. W kolejnych latach – jak wskazują badania demograficzne – przewidywany jest ujemny przyrost naturalny, który z każdym kolejnym rokiem będzie się pogłębiał<sup>17</sup>. Skalę niekorzystnych skutków depopulacji ludności na obszarach wiejskich opisuje trafnie negatywna spirala rozwoju G. Weber<sup>18</sup>. Początkowym skutkiem zmian depopulacyjnych jest brak miejsc pracy. Dalej postępują kolejne negatywne zjawiska:

- selektywna migracja: utrata *know-how*, aktywności, zdolności odtworzeniowej,
- dalszy spadek populacji i starzenie się,
- spadek siły nabywczej gospodarstw domowych,
- zanik sieci podmiotów zaspokajających podstawowe potrzeby społeczne,
- nieefektywne wykorzystanie infrastruktury,
- utrata finansów przez podmioty publiczne,
- spadek inwestycji sektora publicznego,
- likwidacja infrastruktury,
- spadek atrakcyjności lokalizacji,
- zanik życia społecznego, utrata znaczenia politycznego,
- nastroje typu „*no future*”,
- narastająca migracja,
- utrata masy krytycznej.

Aktywne przeciwstawianie się negatywnej spirali rozwoju obszarów wiejskich, zwłaszcza peryferyjnie położonych, wymaga zaangażowania wielu podmiotów władzy oraz społeczeństwa.

## 2. Szkoła wiejska jako element infrastruktury społecznej obszarów wiejskich

Powszechnie przyjmowana jest służebna rola infrastruktury traktowanej jako podstawa, na której opiera się rozwój gospodarczy i jakość życia społecznego.

<sup>15</sup> A. Rosner, *Zmiany rozkładu przestrzennego*, s. 124.

<sup>16</sup> A.J. Parzonko, *Funkcjonowanie obszarów wiejskich w warunkach depopulacji*, w: *Budowanie konkurencyjności obszarów wiejskich*, red. K. Krzyżanowska, SGGW, Warszawa 2013, s. 13.

<sup>17</sup> Tamże, s. 13.

<sup>18</sup> G. Weber, *Chek demograficzny. Działać zamiast lamentować*, referat na konferencję „European Rural Visions 2020”, Wrocław, 6–7 marca 2014. Por. także: R. Wilczyński, *Depopulacja – potrzeba nowego podejścia do przestrzeni i rozwoju*, referat na konferencję „Gospodarowanie przestrzenią w warunkach kryzysu demograficznego w województwie śląskim”, Katowice, 2 października 2012, <http://www.silesia.org.pl>, [dostęp 30.04.2014].

Według tradycyjnego podziału infrastruktury, wyodrębnia się infrastrukturę techniczną (techniczno-ekonomiczną) oraz społeczną<sup>19</sup>, a według kryterium przestrzennego, dzieli się ją na infrastrukturę liniową oraz punktową. Tradycyjnie również odpowiedzialność za tworzenie, utrzymanie i rozwój tak pojmowanej infrastruktury przypisuje się władzy publicznej. Infrastrukturę społeczną na obszarach wiejskich można zdefiniować jako ogół urządzeń i instytucji oświaty i wychowania, kultury, ochrony zdrowia, pomocy socjalnej i rekreacji, służących do normalnego funkcjonowania i zaspokajania potrzeb ludzi żyjących w społecznościach wiejskich<sup>20</sup>. Infrastruktura społeczna obszarów wiejskich, obok typowych cech przypisywanych infrastrukturze ogólnie, posiada również pewne specyficzne atrybuty, które odróżniają ją od tej występującej w miastach. Zaliczyć do nich można<sup>21</sup>:

- Hierarchiczną budowę. Można mówić o istnieniu infrastruktury społecznej krajowej, regionalnej, lokalnej itd. Wyższa ranga danej miejscowości w sieci osadniczej oznacza posiadanie wyższej rangi urządzeń infrastrukturalnych obsługujących. Urządzenia o charakterze podstawowym są dostępne dla mieszkańców w zasięgu bezpośrednich codziennych kontaktów na piechotę lub wymagają jedynie krótkiego dojazdu. Małe, słabo zaludnione obszary mogą być pozbawione urządzeń infrastruktury społecznej, ponieważ urządzenia te obsługują z reguły jakąś zbiorowość. Hierarchiczność jako cecha infrastruktury społecznej może skutkować likwidacją placówek podstawowych świadczeń blisko dostępnych przestrzennie, gdy nastąpi utrata – głównie z powodu wyludnienia – „masy krytycznej” danego obszaru zamieszkania.
- Zróżnicowanie infrastruktury społecznej można rozpatrywać w ujęciu ilościowym i jakościowym. Może to oznaczać występowanie na określonym obszarze pewnych obiektów i instytucji lub ich brak. Obiekty te mogą być zróżnicowane pod względem wielkości, ich pojemności, wyposażenia itd. Analiza zróżnicowania infrastruktury społecznej umożliwia podejmowanie decyzji o charakterze politycznym przez odpowiedzialną za jej stan właściwą kompetencyjnie władzę publiczną.
- Związek bezpośredni z zespołem ludzkim oznacza szczególną rolę czynnika ludzkiego; dopiero dzięki jego profesjonalizmowi można charakteryzować znaczenie danego obiektu infrastruktury społecznej. Badania obszarów wiejskich wykazują, zwłaszcza tam, gdzie procesy wyludnienia

---

<sup>19</sup> Por. J. Siemiński, *Zróżnicowanie infrastruktury obszarów wiejskich*, IRWiR PAN, Warszawa 1992. s. 24.

<sup>20</sup> W. Mirowski, *Zagadnienia teoretyczne i metodologiczne studiów nad infrastrukturą społeczną na obszarach wiejskich*, w: *Wyposażenie obszarów wiejskich w infrastrukturę społeczną*, „Studia nad Infrastrukturą Wsi Polskiej”, t. III, IRWiR PAN, Warszawa 1996, s. 7.

<sup>21</sup> Tamże, s. 7–8.

postępują najintensywniej, że w przypadku tego typu obiektów występują trudności w pozyskaniu odpowiednich osób o specyficznych kwalifikacjach i umiejętnościach do prowadzenia placówek, takich jak domy kultury, przychodnie, ponieważ lokalne środowisko jest dla ich osiedlenia mało atrakcyjne<sup>22</sup>.

Infrastruktura społeczna zaliczana jest do kategorii usług społecznych adresowanych do indywidualnego odbiorcy<sup>23</sup> i zaspokaja potrzeby konkretnego człowieka. Liczba obiektów infrastruktury społecznej na obszarach wiejskich oraz poziom ich wyposażenia jest generalnie niższy od wyposażenia podobnych obiektów w miastach. Tymczasem dobrze rozwinięta infrastruktura społeczna znacząco determinuje jakość życia mieszkańców oraz wpływa na ich skłonność do migracji, a także przyczynia się do powstawania nowych miejsc pracy<sup>24</sup>.

Spośród różnych obiektów związanych z poszczególnymi typami infrastruktury społecznej, wiejskie placówki szkolne należą do najliczniej reprezentowanych, co wynika między innymi z historycznych uwarunkowań. W osiedlu wiejskim szkoła pełniła od dawna znaczącą rolę: była ważnym elementem kulturotwórczym oraz istotnym akcentem zabudowy, na co wskazywało jej centralne usytuowanie<sup>25</sup>. Badacze oceniają, że w XVI wieku na ziemiach polskich szkoły istniały w 84% ówczesnych parafii<sup>26</sup>. Od czasów reformacji funkcjonowały również szkółki protestanckie (Wielkopolska, Śląsk, Pomorze), ale typem szkoły, jaki dominował na polskiej wsi polskiej do końca VIII wieku, była rzymskokatolicka szkoła parafialna<sup>27</sup>. Szkoły te były w okresie przedrozbiorowym pierwszym ogniwem demokratycznego systemu całej edukacji, torując dzieciom chłopskim drogę awansu niekiedy aż do wykształcenia uniwersyteckiego<sup>28</sup>. W drugiej połowie XVII wieku nastąpił upadek szkół parafialnych (zniszczenia spowodowane potopem szwedzkim, zwycięstwo kontrreformacji, wzmożenie ucisku chłopów), a ich liczba uległa znacznemu zmniejszeniu<sup>29</sup>. Na Dolnym Śląsku w połowie XIX wieku co druga wieś miała szkołę<sup>30</sup> w centrum, bez

---

<sup>22</sup> A. Rosner, *Zmiany rozkładu przestrzennego*, s. 136.

<sup>23</sup> S. Flejterski i in., *Współczesna ekonomika usług*, PWN, Warszawa 2012, s. 459.

<sup>24</sup> T.G. Grosse, Ł. Hardt, *Sektorowa czy zintegrowana, czyli o optymalnej strategii rozwoju polskiej wsi*, „Pro Oeconomia” Fundacja Ewaluacji i Badań Ekonomicznych, Warszawa 2010, s. 18.

<sup>25</sup> Z. Borcz, *Krajobraz nizinnych wsi dolnośląskich*, AR, Wrocław 1999, s. 41.

<sup>26</sup> I. Bukraba-Rylska, *Socjologia wsi polskiej*, PWN, Warszawa 2008, s. 444.

<sup>27</sup> M. Chamcówna, *Szkolnictwo wiejskie do czasów Komisji Edukacji Narodowej*, w: *Historia chłopów polskich*, t. 1, red. S. Inglot, LSW, Warszawa 1970, s. 469.

<sup>28</sup> I. Bukraba-Rylska, *Socjologia wsi polskiej*, s. 445.

<sup>29</sup> Tamże, s. 445.

<sup>30</sup> J. Knie, *Alphapetisch – statistisch – topografische, Uebersicht der Dorfer, Flecken, Stadte und anderen Orte der Konigl. Provinz Schlesien*, Wrocław 1845, za: Z. Borcz, *Krajobraz nizinnych wsi dolnośląskich*, s. 41.

względu na jej układ przestrzenny<sup>31</sup>. Istnieje więc daleko zakorzeniona w tradycji świadomość obecności (skromnie wyposażonej, z minimalną kadrą – zwykle jeden nauczyciel) szkoły jako instytucji związanej ze zdobywaniem wiedzy oraz obiektu architektonicznego, stanowiącego istotny wyróżnik krajobrazu wsi, który waloryzuje daną jednostkę osadniczą w przestrzeni. Tradycja obecności szkoły, będącej elementem cywilizacyjnym, istnieje nie tylko we wsiach centralnych, ale również w wielu miejscowościach położonych peryferyjnie.

Jednym ze znaczących problemów, budzących szereg kontrowersji, które dotyczą współcześnie społeczności peryferyjne obszarów wiejskich i powodują konflikty społeczne, jest likwidacja samorządowych szkół gminnych. Pierwsza dekada XXI wieku charakteryzowała się spadkiem liczby szkół podstawowych. W 2010 roku było to 91% tego typu szkół w porównaniu z rokiem 2007<sup>32</sup>. Mało tego, proces likwidacji małych szkół na wsi, który wynika głównie z niekorzystnych tendencji demograficznych, będzie postępował. Decyzje władz lokalnych o zamknięciu placówki oświatowej, w której zmniejszyła się liczba uczniów, często budzą niezadowolenie, które przekształca się niekiedy w konflikt społeczny. Bowiem władza jest postrzegana jako inicjator i wykonawca tej decyzji o znaczącym wpływie na obniżenie jakości miejsca zamieszkania oraz pogarszającej warunki życia.

Zamknięcie wiejskiej placówki oświatowej można – w odniesieniu do koncepcji wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich, rozumianego jako kompleksowe działania – uznać za:

- wykonywanie funkcji wynikających z rynku, wpływających na rozwój nowych branż, pozwalających produkować dobra wysokiej jakości;
- dbałość o środowisko przez stosowanie różnorodności zasady zrównoważonego rozwoju;
- wprowadzenie szerokiej skali różnorodności usług, pozwalających na zaspokojenie rosnących potrzeb społeczności lokalnej;
- zwiększenie zatrudnienia w usługach pozarolniczych<sup>33</sup>.

Wśród wymienionych działań składających się na rozwój wielofunkcyjny na uwagę zasługuje znaczenie szerokiej skali usług, która odpowiada rosnącym potrzebom społeczności lokalnych. Zaspokojenie potrzeb oświatowych, traktowanych jako jeden z ważniejszych dla mieszkańców rodzajów usług, może oznaczać dla konkretnej społeczności również zapotrzebowanie na jej bliskość prze-

---

<sup>31</sup> Z. Borcz, *Krajobraz nizinnych wsi dolnośląskich*, s. 42.

<sup>32</sup> *Szanse i zagrożenia oraz potencjalne kierunki rozwoju obszarów wiejskich w Polsce w ujęciu regionalnym. Raport podsumowujący*, FAPA, Warszawa 2012, s. 55.

<sup>33</sup> H. Buller, *The 'espace productif', the 'theatre dela nature' and the 'therritories de developpement lokal'*, w: "International Planning Studies", maj-sierpień 2004, t. 9, z. 2/3, za: M. Feltynowski, *Polityka przestrzenna obszarów wiejskich*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 141.



strzenią w stosunku do miejsca zamieszkania, natomiast przestrzenne oddalenie miejsca jej świadczenia (konsekwencja likwidacji np. miejscowej szkoły) może obniżyć poziom jej zaspokojenia<sup>34</sup>.

### 3. Przestrzenne skutki likwidacji szkół na obszarach wiejskich

Zamykanie placówek oświatowych we wsiach położonych peryferyjnie niesie za sobą poważne konsekwencje przestrzenne, do których należą przede wszystkim zmiany w dostępności dla tego rodzaju usług infrastruktury społecznej. Wyniki badań dostępu mieszkańców wsi do takich urządzeń i placówek wskazują, że zmiana sieci szkół podstawowych i likwidacja tych placówek, które nie gwarantowały naboru odpowiednio dużej liczby uczniów w latach 2005–2011, miały związek z ogólnym pogorszeniem w większości wsi do przestrzennego dostępu do szkół podstawowych (oraz gimnazjalnych)<sup>35</sup>. W zależności od zróżnicowania struktury zatrudnienia obszarów wiejskich, zmiana dostępności przedstawiała się różnie. Największy regres zanotowano w dostępności do szkół podstawowych we wsiach o najniższym udziale ludności bezrolnej (do 40%), natomiast poprawie uległa dostępność tego typu szkół we wsiach o udziale ludności bezrolnej powyżej 60%<sup>36</sup>. Rozmieszczenie placówek infrastruktury społecznej, wśród których szkoły podstawowe są jej zasadniczym elementem, nie jest przestrzennie dostosowane do potrzeb społeczności lokalnych<sup>37</sup>. Brak dostępu do placówek infrastruktury społecznej ogranicza atrakcyjność osadniczą, wpływając na decyzje mieszkańców, którzy poszukują miejsc zamieszkania z bliskim dostępem do podstawowych placówek infrastruktury społecznej, bowiem korzystanie w nich jest powszechne lub częste w określonej fazie cyklu życia (np. młode rodziny z małymi dziećmi).

Szkoła podstawowa na wsi jest nie tylko placówką świadczącą usługi publiczne, ale często jedynym miejscem pełniącym różne funkcje w przestrzeni publicznej<sup>38</sup>. Przestrzeń publiczną można zdefiniować jako obszar o szczególnym znaczeniu dla zaspokajania potrzeb mieszkańców, poprawy jakości ich życia i sprzyjający zawiązywaniu kontaktów społecznych ze względu na jego położenie oraz cechy funkcjonalno-przestrzenne<sup>39</sup>. Przestrzeń publiczna jest dostępna

---

<sup>34</sup> Istotne znaczenie w usługach czynnika subiektywnego w zaspokojeniu tego rodzaju potrzeb, które są kierowane do indywidualnego odbiorcy i mają doskonalić jakość jego życia oraz przyczyniać się do osobistego rozwoju.

<sup>35</sup> D. Kołodziejczyk, *Rozwój infrastruktury, a cechy wiejskich społeczności lokalnych w latach 2005–2011*, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2013, s. 23.

<sup>36</sup> Tamże, s. 22.

<sup>37</sup> Tamże, s. 37.

<sup>38</sup> O znaczeniu przestrzeni publicznej wsi szerzej por.: A. Górka, *Krajobraz przestrzeni publicznej wsi*, PG, Gdańsk 2012.

<sup>39</sup> Ustawa z 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, Dz.U. 2003, nr 80 poz. 717, art. 2.

przede wszystkim dla mieszkańców miast, a jej obecność świadczy o atrakcyjności. Przytoczona definicja przestrzeni publicznej zawiera jednak element uniwersalności, obejmując zasięgiem kategorie mieszkańców zarówno miast, jak i wsi. Do specyficznych atrybutów przestrzeni publicznej wsi zalicza się uczestnictwo mieszkańców w procesie jej kształtowania oraz wspólne jej użytkowanie i utrzymanie<sup>40</sup>. Tak traktowana przestrzeń publiczna w koncepcji R. Oldenburga<sup>41</sup> określana jest „miejscem trzecim”. Zdaniem jej autora ludzie potrzebują nie tylko miejsc związanych z zamieszkaniem oraz wykonywaną pracą, ale również trzeciej kategorii miejsca, w którym można się spotykać w czasie, kiedy „nie mieszkamy” i „nie pracujemy”. Dla mieszkańców wsi, zwłaszcza oddalonych od centrów lokalnych, szkoła historycznie była i pozostała takim miejscem, w którym nie tylko świadczy się usługi edukacyjne, ale jest miejscem różnorodnych spotkań ludzi żyjących w jej sąsiedztwie. Likwidacja placówki szkolnej oznacza często dla społeczności utratę takiego miejsca. Problem potrzeby istnienia miejsc trzecich jest jednym z podstawowych problemów zarówno zatamizowanych mieszkańców miast, jak i wsi. Obecność takiej przestrzeni jest jednak konieczna i gdy ich brakuje, podejmuje się działania związane z odtworzeniem. W ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013 ponad połowę jego środków przeznaczono na modernizację świetlic wiejskich i tzw. innych publicznych miejsc spotkań<sup>42</sup>. Powstanie takiego miejsca jako obiektu materialnego w ramach określonego politycznego programu nie musi oznaczać, że ta nowa przestrzeń publiczna będzie akceptowana i wykorzystywana zgodnie z jej przeznaczeniem. Badania wskazują na istotne problemy związane zżywieniem tych obiektów, znalezieniem odpowiedniej kadry oraz dostosowaniem ich do faktycznych oczekiwań mieszkańców<sup>43</sup>. A. Rosner, zamiast rozwijania warunków sprzyjających migracjom wahadłowym, postuluje wspieranie rozwoju wielofunkcyjnego, ponieważ promowanie rozwoju przez dojazdy, np. do pracy, może nawet wzmocnić tendencje depopulacyjne w wiejskich obszarach peryferyjnie położonych, natomiast rozwój wielofunkcyjny pomaga tworzyć w tego typu miejscowościach miejsca pracy i może negatywne tendencje demograficzne osłabić lub powstrzymać<sup>44</sup>.

---

<sup>40</sup> A. Górka, *Krajobraz przestrzeni*, s. 22.

<sup>41</sup> Omówienie koncepcji w polskiej literaturze. Por. M. Kisilowska, *Czy lubicie się Państwo zakładać. O zaufaniu w bibliotece*, w: *Biblioteka jako „miejsce trzecie”*, red. M. Wrocławska, J. Jerzyk-Wojtecka, materiały z Międzynarodowej Konferencji Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego, UŁ, Łódź 2013, s. 7–17.

<sup>42</sup> R. Kamiński, *Czy rozwój infrastruktury społecznej wystarczy do wzrostu kapitału społecznego i aktywizacji polskiej wsi*, „Acta Universitatis Lodzensis”, „Folia Sociologica” 44, UŁ, Łódź 2013, s. 177.

<sup>43</sup> Por. R. Kamiński, *Czy rozwój*, s. 179–181; D. Kołodziejczyk, *Rozwój infrastruktury*, s. 38; A. Rosner, *Zmiany rozkładu przestrzennego*, s. 137.

<sup>44</sup> A. Rosner, *Zróżnicowanie przestrzenne obszarów wiejskich*, w: *Rozwój obszarów wiejskich w Polsce. Diagnozy, strategie, koncepcje polityki*, red. I. Nurzyńska, M. Drygas, IRWIR PAN, Warszawa 2011, s. 173.

Problemy powstające w wyniku likwidacji szkół można opisywać wykorzystując termin „kapsularyzacji”<sup>45</sup> społeczeństwa, która charakteryzuje się podejmowaniem przez ludzi różnorodnych działań związanych z aktywnością życiową w ramach kapsuł, między którymi ludzie przemieszczają się również za pomocą kapsuł (np. samochód osobowy). Kapsuły – miejsca realizacji aktywności ludzi jako zamknięte obiekty generalnie – utrudniają utrzymywanie i rozwijanie wielorakich bezpośrednich kontaktów między ludźmi, stwarzają też możliwości do świadomego unikania tego rodzaju kontaktów. Likwidacja szkoły w miejscowości wiejskiej powoduje konieczność dojazdów do odległych placówek szkolnych oraz ograniczenie kontaktów sąsiedzkich, które wynikają z przemieszczania na piechotę. Tymczasem wartości tradycyjnej szkoły, do której uczniowie mają „kilka kroków”, dostrzega J. Gehl<sup>46</sup>, architekt i wpływowy twórca koncepcji odnowy życia społecznego oraz poprawy jakości życia ludzi w przestrzeni, zwolennik zwiększania dostępności różnorodnych obiektów dla ludzi z uwzględnieniem bliskości położenia.

Konieczność dojazdów do odległych szkół determinuje określone zadania samorządu gminnego, odpowiedzialnego za zadania związane z edukacją szkolną, w tym przypadku za umożliwienie uczniom – szczególnej kategorii mieszkańców – dostępności do szkół. Realizacja tego zadania wiąże się nie tylko z ponoszeniem kosztów tej działalności, ale również z innymi problemami, które pojawiają się w związku z racjonalizacją sieci szkolnej. Do problemów tych można zaliczyć: konieczność zapewnienia odpowiedniej infrastruktury, taboru, względy bezpieczeństwa, zapewnienie fachowości świadczonych usług oraz problemy związane z czasowo-przestrzennym harmonizowaniem dojazdów. Należy również dodać do tego problemy organizacyjne (tworzenie kolejnych gminnych jednostek, organizacja przetargów itp.). Małe wiejskie gminy mogą być do rozwiązywania tych problemów przygotowane w sposób niewystarczający. Pomocnym narzędziem może okazać się logistyka społeczna. Traktowanie przewozu uczniów, w związku z ich obowiązkiem uczęszczania do szkół, jako zadania o charakterze logistycznym – wymaga uzasadnienia. Zadanie to wiąże się bowiem z pewnego rodzaju osiągnięciem stanu jednośmiałości miejsca oraz czasu (dostępności) i można je przypisać do dziedziny transportu<sup>47</sup>. Tu warto zwrócić uwagę, że logistyka związana jest z funkcjonowaniem podmiotów nastawionych na zysk, natomiast logistyka społeczna obejmuje i takie podmioty, dla których celem jest doprowadzenie do poprawy jakości życia przez<sup>48</sup>:

- poprawę stanu zdrowia obywateli,

<sup>45</sup> Omówienie szersze koncepcji „kapsularyzacji M. De Cautera”: por. M. Dymnicka, *Fragmentaryzacja przestrzeni publicznej*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2008, nr 3, s. 34.

<sup>46</sup> J. Gehl, *Życie między budynkami. Użytkowanie przestrzeni publicznych*, RAM, Kraków 2009.

<sup>47</sup> J. Szoltysek, *Przesłanki i założenia koncepcji logistyki społecznej*, „Gospodarka Materiałowa i Magazynowa” 2014, nr 2, s. 3.

<sup>48</sup> J. Szoltysek, *Przesłanki i założenia*, s. 5.

- ratowanie zagrożonego życia,
- zapewnienie bezpieczeństwa (publicznego oraz przestrzeni publicznej),
- zapewnienie realizacji zadań wynikających z zasad samorządności, demokracji i równości,
- dążenie do eliminowania wykluczenia społecznego, związanego z mobilnością obywateli.

Wskazany wyżej obszar logistyki społecznej dotyczy nie tylko złożoności problemów samorządów dużych miast, w których na czoło wysuwają się skutki kongestii, ale również niskiej jakości życia mieszkańców gmin wiejskich, zwłaszcza miejscowości położonych peryferyjnie – problemów związanych z pogarszającą się dostępnością do usług infrastruktury społecznej, wśród których jednym z najważniejszych elementów są placówki szkolne i dostęp do nich.

## **Zakończenie**

Prognozy demograficzne wskazują, że zjawisko zmniejszania się ludności w miejscowościach peryferyjnie położonych w stosunku do wsi gminnych będzie w kolejnych latach postępować. Oznacza to w konsekwencji dalszy spadek liczby uczniów w tych wsiach i decyzje władz samorządowych o likwidacji kolejnych wiejskich szkół z powodów demograficznych i ekonomicznych. Przeprowadzona w artykule analiza konsekwencji tych procesów pozwala na stwierdzenie, że taka likwidacja oznacza nie tylko pogorszenie dostępności przestrzennej szkoły dla uczniów, którą można zrekomensować organizacją dowozu do placówek dalej położonych. Ze względu na specyficzną rolę szkoły jako elementu infrastruktury społecznej oraz tradycje historyczne, jej zamknięcie może być wydarzeniem, które wzmocni efekty negatywnej spirali rozwoju i w dalszej perspektywie doprowadzi do upadku miejscowości. Dlatego przy podejmowaniu decyzji o zamknięciu szkoły nie wystarcza wzięcie pod uwagę jedynie kryteriów ekonomicznych i demograficznych. Organizacja dowozu dzieci do oddalonych przestrzennie szkół jest procesem złożonym. Przydatnym narzędziem w rozwiązywaniu problemów dowozu może być logistyka społeczna.

## **Bibliografia**

- Adamowicz M., Zwolińska-Ligaj M., *Koncepcje wielofunkcyjności jako element zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich*, „Zeszyty Naukowe SGGW. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, t. 2, nr 2(51), SGGW, Warszawa 2009.
- Borcza Z., *Krajobraz nizinnych wsi dolnośląskich*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Bukraba-Rylska I., *Socjologia wsi polskiej*, PWN, Warszawa 2008.

- Chamcówna M., *Szkolnictwo wiejskie do czasów Komisji Edukacji Narodowej*, w: *Historia chłopów polskich*, red. S. Inglot, t. 1, LSW, Warszawa 1970.
- Dymnicka M., *Fragmentaryzacja przestrzeni publicznej. Próby rekonstrukcji*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2008, nr 3(33).
- Feltynowski M., *Polityka przestrzenna obszarów wiejskich*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- Flejterski S., i in., *Współczesna ekonomika usług*, PWN, Warszawa 2012.
- Gehl J., *Życie między budynkami*, RAM, Kraków 2009.
- Górka A., *Krajobraz przestrzeni publicznej wsi*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2012.
- Grosse T.G., Hardt Ł., *Sektorowa czy zintegrowana, czyli o optymalnej strategii rozwoju polskiej wsi*, „Pro Oeconomia” Fundacja Ewaluacji i Badań Ekonomicznych, Warszawa 2010.
- Kaleta A., *Obszar wiejski koncepcje jego rozwoju*, w: *Rozwój obszarów wiejskich w perspektywie integracji z Unią Europejską*, red. A. Kaleta, UMK, Toruń 1998.
- Kamiński R., *Czy rozwój infrastruktury społecznej wystarczy do wzrostu kapitału społecznego i aktywizacji polskiej wsi*, „Acta Universitatis Lodzianis”, „Folia Sociologica” 44, UŁ, Łódź 2013.
- Kisilowska M., *Czy lubicie się Państwo zakładać. O zaufaniu w bibliotece*, w: *Biblioteka jako „miejsce trzecie”*, red. M. Wrocławska, J. Jerzyk-Wojtecka, materiały z Międzynarodowej Konferencji Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego, UŁ, Łódź 2013.
- Kołodziejczyk D., *Rozwój infrastruktury, a cechy wiejskich społeczności lokalnych w latach 2005–2011*, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2013.
- Mirowski W., *Zagadnienia teoretyczne i metodologiczne studiów nad infrastrukturą społeczną na obszarach wiejskich*, w: *Wyposażenie obszarów wiejskich w infrastrukturę społeczną*, „Studia nad Infrastrukturą Wsi Polskiej”, t. 3, IRWiR PAN, Warszawa 1996.
- Parzonko A.J., *Funkcjonowanie obszarów wiejskich w warunkach depopulacji*, w: *Budowanie konkurencyjności obszarów wiejskich*, red. K. Krzyżanowska, SGGW, Warszawa 2013.
- Podedworna H., *Wieś jako przestrzeń konsumpcji i produkt rynkowy*, „Roczniki Socjologii Wsi” 2006, t. 26.
- Rosner A., *Zmiany rozkładu przestrzennego zaludnienia obszarów wiejskich*, IRWiR PAN, Warszawa 2012.
- Rosner A., *Zróżnicowanie przestrzenne obszarów wiejskich*, w: *Rozwój obszarów wiejskich w Polsce. Diagnozy, strategie, koncepcje polityki*, red. I. Nurzyńska, M. Drygas, IRWiR PAN, Warszawa 2011.
- Siemiński J., *Zróżnicowanie infrastruktury obszarów wiejskich*, IRWiR PAN, Warszawa 1992.
- Stanny M., *Przestrzenne zróżnicowanie rozwoju obszarów wiejskich w Polsce*, IRWiR PAN, Warszawa 2013.
- Stanny M., *Wieś, obszar wiejski, ludność wiejska – o problemach z ich definiowaniem. Wielowymiarowe spojrzenie*, „Wieś i Rolnictwo” 2014, nr 1(162).
- Woch F., *Organizacja przestrzenna gospodarstw rolniczych oraz jej wpływ na efektywność gospodarowania*, „Studia i Raporty IUNG-PIB” 2007, z. 7.

- Szanse edukacyjne na obszarach wiejskich*, w: *Potencjał obszarów wiejskich szansą rozwoju. Spotkanie drugie: szanse edukacyjne na obszarach wiejskich*, Forum Debaty Publicznej, Warszawa, 15 czerwca 2011 roku.
- Szanse i zagrożenia oraz potencjalne kierunki rozwoju obszarów wiejskich w Polsce w ujęciu regionalnym. Raport podsumowujący*, Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA, Warszawa 2012.
- [http://ksow.pl/fileadmin/user\\_upload/ksow.pl/pliki/ANALIZY\\_ekspertyzy/Raport\\_FINAL%20Szanse%20i%20zagrozenia%207\\_01.pdf](http://ksow.pl/fileadmin/user_upload/ksow.pl/pliki/ANALIZY_ekspertyzy/Raport_FINAL%20Szanse%20i%20zagrozenia%207_01.pdf), [dostęp 30.04.2014]
- Szołtysek J., *Przesłanki i założenia koncepcji logistyki społecznej*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2014, nr 2.
- Ustawa z 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, Dz.U. 2003, nr 80, poz. 717.
- Weber G., *Chek demograficzny. Działać zamiast lamentować*, referat na konferencję „European Rural Visions 2020”, Wrocław, 6–7 marca 2014.
- Wilczyński R., *Depopulacja – potrzeba nowego podejścia do przestrzeni i rozwoju*, referat na konferencję „Gospodarowanie przestrzenią w warunkach kryzysu demograficznego w województwie śląskim”, 2 października 2012, Katowice, <http://www.silesia.org.pl>, [dostęp 30.04.2014].
- Ziobrowski Z., Pijanowski J.M., *Wprowadzenie*, w: *Nowe zadania planowania miejscowego w kształtowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym obszarów wiejskich*, IRM, Kraków 2008.

**Robert Rogaczewski**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu<sup>1</sup>

## **KLUCZOWE DETERMINANTY UMIĘDZYNARODOWIENIA LOGISTYKI**

### **THE KEY DETERMINANTS OF LOGISTICS INTERNATIONALIZATION**

#### **Streszczenie**

Logistyka jest niewątpliwie jedną z najszybciej rozwijających się dziedzin nauki i odgrywa znaczącą rolę w procesie internacjonalizacji. W czasach globalizacji i internacjonalizacji przedsiębiorstw jest kluczowym aspektem w procesie umiędzynarodowienia, natomiast stosowanie jej narzędzi pozwala uzyskać przewagę konkurencyjną. Ekspansja zagraniczna przedsiębiorstwa łączy się z internacjonalizacją działań logistycznych przez nią stosowanych. Głównym celem jest jednak stworzenie takiego systemu logistycznego i jego zintegrowanie z przedsiębiorstwem, który zapewni poprawne funkcjonowanie firmy.

**Słowa kluczowe:** internacjonalizacja przedsiębiorstw, logistyka międzynarodowa, umiędzynarodowienie logistyki

#### **Summary**

Logistics is undoubtedly one of the most rapidly developing areas of science and it plays a significant role in the process of internationalization. It is considered as a key aspect in the process of internationalization in times of globalization and business internationalization whereas the implementation of its tools allows competitive advantage. The business foreign expansion is connected with the internationalization of logistics activities being used. Its main aim, however, is a creation of such a logistics system and its integration with a company that will assure the right functioning of a corporation.

**Key words:** corporation/business internationalization, international logistics, logistics internationalization

---

<sup>1</sup> Autor jest pracownikiem Katedry Logistyki Międzynarodowej na Wydziale Gospodarki Międzynarodowej, e-mail: r.rogaczewski@gmail.com.

## Wprowadzenie

Podstawą rozwoju logistyki międzynarodowej we współczesnym świecie jest internacjonalizacja i integracja. Internacjonalizacja logistyki jest konsekwencją internacjonalizacji przedsiębiorstwa, która ma miejsce dzięki międzynarodowej wymianie handlowej. Wymiana ta realizowana jest najczęściej w ramach eksportu, kooperacji zagranicznych lub bezpośrednich inwestycji zagranicznych i to właśnie ona stanowi przyczynę internacjonalizacji logistyki, która może być analizowana przez pryzmat wymiany towarowej albo usługi logistycznej. Logistyka, traktowana jako strategiczna kompetencja, jest istotnym narzędziem w walce konkurencyjnej. Z tego tytułu istotne jest więc, aby przedsiębiorstwo wdrażało odpowiednie systemy logistyczne dokonujące ekspansji na inne rynki.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie na ważniejsze przesłanki umiędzynarodowienia logistyki w ujęciu teoretycznym oraz przez wywiad bezpośredni, który przeprowadzono z osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie logistyczne w wybranych firmach. Przedsiębiorstwa, które wyraziły zgodę na przeprowadzenie wywiadu bezpośredniego, to z jednej strony usługodawcy logistyczni, a z drugiej firmy prowadzące działalność produkcyjno-handlową. Wnioski pozwalają wskazać na ważniejsze determinanty umiędzynarodowienia logistyki wśród polskich i niemieckich przedsiębiorstw.

### 1. Internacjonalizacja przedsiębiorstw

W dzisiejszych czasach, czasach globalnej konkurencji, coraz częściej spotyka się dominację takich pojęć, jak: globalizacja, internacjonalizacja, przemieszczanie się lub otwieranie się nowych zagranicznych rynków. Postępująca internacjonalizacja i globalizacja gospodarki światowej, traktowana jako nowy etap umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, przyniosła intensyfikację powiązań gospodarek narodowych i wzrost ich współzależności<sup>2</sup>. Żeby ocenić znaczenie logistyki w międzynarodowym łańcuchu dostaw, należy przyjrzeć się bliżej procesowi internacjonalizacji przedsiębiorstw. W literaturze przedmiotu pojęcie „internacjonalizacja” prezentowane jest różnorako. W szerokim znaczeniu jest jednoznaczne z długotrwałą i znaczącą dla przedsiębiorstwa działalnością za granicą. Działalność ta może dotyczyć wysokiego udziału eksportu w obrocie całkowitym, jak i rozproszonej sieci inwestycji bezpośrednich we wszystkich regionach świata<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> B. Durka, *Polski eksport w latach 1990–2000 a proces internacjonalizacji i globalizacji gospodarki*, w: *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa i gospodarki*, red. J. Rymarczyk, W. Michalczyk, t. 1, AE, Wrocław 2002, s. 172.

<sup>3</sup> E. Zur, U. Krystek, *Internationalisierung als Herausforderung für die Unternehmensführung*, w: *Internationalisierung. Eine Herausforderung für die Unternehmensführung*, red. E. Zur, U. Krystek, Springer, Berlin – Heidelberg – New York 1997, s. 5.



Prekursorem terminu „internacjonalizacja” w literaturze polskojęzycznej jest J. Rymarczyk, według którego internacjonalizacja to każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą<sup>4</sup>. Podobnie internacjonalizacja postrzegana jest w zagranicznej literaturze przedmiotu. M.-J. Osterle definiuje ją jako proces zbudowania i realizacji usług transgranicznych. Uzasadnia to głównie związkiem między wzrostem liczby przedsiębiorstw a liczbą konsumentów, których liczba wzrasta wraz z otwieraniem się nowych rynków zagranicznych<sup>5</sup>. E. Dülfter natomiast jako internacjonalizację traktuje każdy rodzaj rozpoczęcia czynności transgranicznych przedsiębiorstwa, nie zważając, czy czynność taka miała miejsce raz, czy więcej<sup>6</sup>. Również M. Perlitz postrzega internacjonalizację w podobny sposób. Rozumie pod jej postacią wykraczającą poza granice danego kraju ekspansję zakresu aktywności przedsiębiorstw. Uważa, że konkurencja zagranicznych przedsiębiorstw na rynku krajowym jakiegoś przedsiębiorstwa krajowego sama w sobie jest internacjonalizacją<sup>7</sup>. Coraz częściej pojęcie „internacjonalizacji” rozumiane jest dwójako. M. Glaum wyodrębnia z jednej strony internacjonalizację przedsiębiorstwa jako stan, który występuje w określonym czasie (do jego opisu często używa się pojęcia „umiędzynarodowienie”), podczas gdy, internacjonalizacja przedsiębiorstw z drugiej strony uważana jest jako proces dotyczący zmian wraz z upływem czasu<sup>8</sup>.

Niektóre z przedstawionych definicji są ze sobą sprzeczne, bazują bowiem na klasycznych teoriach internacjonalizacji, które to zakładają, że internacjonalizacja przedsiębiorstw ma miejsce wówczas, gdy widoczny jest wzrost czynności międzynarodowych danego przedsiębiorstwa. Inaczej jest, gdy siła tej internacjonalizacji ulega osłabieniu lub zredukowaniu. Dynamika ta odzwierciedla się w procesie internacjonalizacji, który postrzegany jest jako zmiana umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa wraz z upływem czasu<sup>9</sup>. Fenomen ten postrzegany jest wówczas jako de-internacjonalizacja i opisuje proces zmniejszania się zależności przedsiębiorstwa od rynków zagranicznych oraz spadek czynności podejmowanych

---

<sup>4</sup> J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 19.

<sup>5</sup> M.-J. Osterle, *Fiktionen der Internationalisierungsforschung – Stand und Perspektiven einer realitätsorientierten Theoriebildung*, w: *Internationales Management. Auswirkungen globaler Veränderungen auf Wettbewerb, Unternehmensstrategie und Märkte*, red. J.M. Geringer, W.A. Oechsler, Wiesbaden 1999, s. 220.

<sup>6</sup> E. Dülfter, *Internationalisierung der Unternehmen als Problem der Betriebswirtschaftslehre*, w: *Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre*, red. W. Lück, Berlin 1982, s. 50.

<sup>7</sup> M. Perlitz, *Internationales Management*, wyd. 5, Stuttgart 2004, s. 9.

<sup>8</sup> M. Glaum, *Internationalisierung und Unternehmenserfolg*, Wiesbaden 1996, s. 11.

<sup>9</sup> M.C. Simon, *Der Internationalisierungsprozess von Unternehmen. Ressourcenorientierter Theorierahmen als Alternative zu bestehenden Ansätzen*, Wiesbaden 2007, s. 34.

przez nie za granicą<sup>10</sup>. De-internacjonalizacja może przybierać, pozostawać niezmienna albo zmniejszać się.

Pojęcie „internacjonalizacji” jest ściśle związane z takimi pojęciami, jak „handel zagraniczny” lub „inwestycje bezpośrednie”, które są centralnymi filarami internacjonalizacji przedsiębiorstw<sup>11</sup>. Handel zagraniczny w literaturze przedmiotu rozumiany jest jako odpłatna wymiana towarów, która dokonywana jest przez podmioty krajowe z podmiotami, mającymi siedzibę za granicą. Istotny jest proces przekraczania granic państwowych z jednoczesnym odgraniczeniem przy tym handlu zagranicznego od krajowego. Handel zagraniczny opisuje zatem internacjonalizację przedsiębiorstw poprzez transgraniczny obrót towarów. Inwestycje bezpośrednie opisują natomiast, dlaczego przedsiębiorstwa angażują się w rynek zagraniczny.

Analizując pojęcie „umiędzynarodowienie”, należy dokładne zdefiniować pojęcie, jakim jest „przedsiębiorstwo międzynarodowe”. Również w tym przypadku w literaturze nie ma jednolitej definicji, która pozwoliłaby na jednoznaczne wyjaśnienie tego terminu. M. Kutschker określa przedsiębiorstwa jako międzynarodowe, jeżeli podejmują transakcje z podmiotami gospodarczymi za granicą<sup>12</sup>. W podobny sposób przedsiębiorstwo międzynarodowe określa K. Macharzina, który określa je jako takie, które podejmuje działalność poza granicami państwa w dłuższym czasie<sup>13</sup>. Z pojęciem „przedsiębiorstwo międzynarodowe” wiążą się takie terminy, jak: przedsiębiorstwo multinarodowe, globalne czy transnarodowe.

W przeciwieństwie do kierowania przedsiębiorstwem krajowym, w którym otoczenie jest relatywnie stabilne i znane są już socjo-kulturowe i polityczno-prawne warunki ramowe, decyzje i negocjacje podejmowane dotyczące zarządzania przedsiębiorstwem poza jej granicami związane są ze zwiększoną nieświadomością i wysokim ryzykiem. Ekspansja działalności gospodarczej przedsiębiorstwa na inne kraje podlega większej heterogeniczności otoczenia przedsiębiorstwa. Internacjonalizacja gospodarki w ujęciu makroekonomicznym i przedsiębiorstw w ujęciu mikroekonomicznym jest niewątpliwie podstawą rozwoju logistyki międzynarodowej.

## 2. Logistyka międzynarodowa

Logistyka międzynarodowa, uznawana współcześnie za epicentrum transformacji biznesu, stanowi w ekonomii znaczącą płaszczyznę wymiany towarów

---

<sup>10</sup> G. Benito, L. Welch, *De-Internationalization*, „Management International Review” 1997, nr 37 (special issue), s. 9.

<sup>11</sup> M. Kutschker, S. Schmid, *Internationales Management*, wyd. 6, Monachium 2008, s. 84.

<sup>12</sup> M. Kutschker, *Das internationale Unternehmen*, w: *Perspektiven der internationalen Wirtschaft*, red. M. Kutschker, Wiesbaden 1999a, s. 105.

<sup>13</sup> K. Macharzina, *Grundlagen*, w: *Internationales Management: Betriebswirtschaftslehre der internationalen Unternehmung*, red. W. Breuer, M. Gürtler, Wiesbaden 2003, s. 14.

i usług między krajami<sup>14</sup>. Logistyka, jako interdyscyplinarna dziedzina wiedzy, odnosi się do licznych zagadnień z zakresu ekonomii i zarządzania. Pojęcie „logistyka” zarówno w praktycznym, jak i naukowym użyciu językowym nie jest zawsze jednoznaczne i podlega naturalnej ewolucji. Logistykę w kontekście międzynarodowym traktować należy jako globalną. Pojęcie to należy rozumieć jako pojęcie ogólne, które w zależności od zasięgu działalności przedsiębiorstw i ich procesów internacjonalizacji i globalizacji, może przybierać miano międzynarodowej i eurologistyki. Logistyka międzynarodowa obejmuje swoim zasięgiem przedsiębiorstwa z różnych krajów na całym świecie. Eurologistyka dotyczy firm z krajów europejskich i jest szczególnym przypadkiem logistyki międzynarodowej<sup>15</sup>.

Logistyka w wymiarze międzynarodowym obarczona jest specyfiką działania w środowisku międzynarodowym, podobnie jak inne aspekty międzynarodowego zarządzania, a więc marketing międzynarodowy, finanse międzynarodowe, międzynarodowy HR lub cały biznes międzynarodowy. Punktem wyjścia dla rozważań nad logistyką międzynarodową są zachodzące i ewoluujące procesy internacjonalizacji i globalizacji gospodarki. W związku z tym następuje konieczność stosowania integrujących rozwiązań logistycznych. Pomędzy tradycyjnymi głównymi funkcjami przedsiębiorstwa (zaopatrzenie, produkcja i dystrybucja fizyczna) logistyka pełni funkcję ogniwa łączącego i podkreśla jej wielozakresową funkcję jako pośrednika między dostawcami a rynkiem<sup>16</sup>. Kierunki rozwoju teorii logistyki międzynarodowej należy nakreślić przede wszystkim w szerokim kontekście systemów logistycznych, które poddawane są procesom globalizacji.

Duże zainteresowanie logistyką na rynkach światowych bierze się stąd, że u podstaw przesłanek ideowych systemów logistycznych dążenie następuje w kierunku<sup>17</sup>:

- oferowania każdemu finalnemu odbiorowi produktu bądź usługi zgodnie z określonymi przez niego preferencjami oraz w najdogodniejszych dla niego partiach, terminach oraz warunkach regulacji zobowiązań, co ma na celu ostatecznie zaspokojenie określonych potrzeb;
- zagwarantowania jak najniższego, ale zarazem dającego się zaakceptować poziomu kosztów;
- minimalizacji kosztów we wszystkich obszarach działalności gospodarczej;
- modernizacji systemów zaopatrzenia i dystrybucji.

---

<sup>14</sup> R. Rogaczewski, *Zintegrowany system informatyczny łańcucha dostaw na przykładzie systemu SQL Business*, w: *Gospodarka globalna. Technologia. Społeczeństwo*, red. E. Gołemska, UE, Poznań 2013, s. 110.

<sup>15</sup> E. Gołemska, *Istota logistyki w zarządzaniu zasobami*, w: *Eurologistyka. Przesłanki, metody, koncepcje*, red. E. Gołemska, AE, Poznań 2001, s. 5.

<sup>16</sup> G. Wöhe, *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Monachium 2005, s. 321.

<sup>17</sup> L. Mindur, *Funkcjonowanie systemów logistycznych w gospodarce rynkowej*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1999, nr 3.

Warto zwrócić uwagę na sposób definiowania logistyki w polskim i niemieckim obszarze językowym. Pierwszy raz, w niemieckiej literaturze przedmiotu, pojęcie „logistyki międzynarodowej” poruszył U. Arnold<sup>18</sup>. Według niego logistyka w kontekście międzynarodowym obejmuje w zakresie funkcjonalnym wszystkie aktywności i procesy, które dotyczą przestrzenno-czasowej transformacji dóbr przez międzynarodowe przedsiębiorstwa. Z podobnej perspektywy logistyka międzynarodowa postrzegana jest przez R.G. Pionka, który traktuje logistykę jako zadania i procesy logistyczne międzynarodowo działających przedsiębiorstw<sup>19</sup>. Autorzy ci dostrzegają międzynarodowy charakter logistycznych zadań i procesów przede wszystkim w międzynarodowych przedsiębiorstwach. Postrzeganie to jednak budzi duże wątpliwości, ponieważ wiele międzynarodowych przedsiębiorstw niezależnie od ich wielkości może zabezpieczać krajowymi zasobami niektóre obszary logistyki (np. w fazie produkcji) w obrębie narodowych granic. Można zatem bez wątplenia stwierdzić, że aktywność zagraniczna przedsiębiorstwa nie jest kryterium międzynarodowości, lecz przekraczanie granic logistycznych aktywności prowadzi do internacjonalizacji logistyki. Logistykę międzynarodową należy traktować jako planowanie, realizację i kontrolę przepływów dóbr oraz informacji<sup>20</sup>.

W międzynarodowym kontekście logistyce przypisywane jest szczególne znaczenie, ponieważ dystanse oraz liczba granic, które pozostają do pokonania, są większe i liczebniejsze. Wzrastający podział pracy w globalizującym się świecie i w związku z tym wymagania terminowe, jakościowe oraz cenowe prowadzą do tego, że logistyka odgrywa w międzynarodowym świecie kluczową funkcję<sup>21</sup>. Z instytucjonalnego punktu widzenia logistykę międzynarodową należy traktować jako techniczne i organizacyjne zaplecze, które pozwala na realizowanie międzynarodowych, logistycznych procesów.

Zróżnicowane podejścia do logistyki międzynarodowej znaleźć można również w polskim dorobku naukowym. Prekursorem w zakresie logistyki międzynarodowej jest niewątpliwie E. Gołemska, która uważa, że logistyka w ujęciu międzynarodowym to metoda zarządzania łańcuchem dostaw zarówno w obszarze przedsiębiorstwa, jak również pomiędzy przedsiębiorstwami. Głównym jej celem jest planowanie, wdrażanie i kontrola przepływu produktów (towarów i usług) wraz z przepływem finansów i informacji<sup>22</sup>. A. Koźmiński logistykę

---

<sup>18</sup> U. Arnold, *Internationale Logistik*, w: *Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung*, red. K. Macharzina, M. Welge, Poeschel Verlag, Stuttgart 1989, s. 1341.

<sup>19</sup> A. Schieck, *Internationale Logistik. Objekte, Prozesse und Infrastrukturen grenzüberschreitender Güterströme*, Oldenbourg Verlag, Monachium 2008, s. 43.

<sup>20</sup> G. Ihde, J. Bloech, *Vahlens Großes Logistiklexikon. Logistik total*, wyd. 1, Franz Vahlen, 1997, s. 555.

<sup>21</sup> M. Perlitz, *Internationales Management*, wyd. 5, Stuttgart 2004, s. 371.

<sup>22</sup> E. Gołemska, *Istota, cel i zakres logistyki*, s. 12.

międzynarodową postrzega jako proces, w ramach którego ma miejsce przepływ dóbr i informacji pomiędzy poszczególnymi krajami. Planowanie, realizowanie, sterowanie oraz kontrola przepływami w skali międzynarodowej dotyczy następujących strumieni<sup>23</sup>:

- pochodzących z zewnątrz, tj. od dostawców i kooperantów,
- pomiędzy wewnętrznymi jednostkami firmy,
- skierowanych do odbiorców gotowych produktów i usług.

Celem logistyki międzynarodowej jest cykliczne obniżanie kosztów przepływu dóbr i usług w łańcuchu dostaw. Należy wyjść jednak z założenia, że w każdym przedsiębiorstwie widoczna jest postępująca maksymalizacja zysku przy jednoczesnym zachowaniu adekwatnego poziomu obsługi klienta<sup>24</sup>. Logistyka międzynarodowa to działalność, która ma na celu integrację aktywności firm, ogniw łańcucha dostaw w odniesieniu do funkcji operacyjnej, finansowej oraz marketingowej, zarządzania logistycznego, jak również kontroli przepływu dóbr i usług poprzez granicę różnych państw<sup>25</sup>.

Zupełnie odmienną definicję prezentuje S. Abt, który podważa słuszność wprowadzenia pojęcia „logistyka międzynarodowa”. Twierdzi, że logistyka międzynarodowa wydaje się być terminem niezbyt trafnym, ponieważ każdy dobrze zbudowany i rozwinięty system logistyczny nosi miano międzynarodowego. Widzi natomiast potrzebę stosowania pojęcia „logistyki ponadgranicznej” lub „logistyki ponad granicami” w związku ze strategią tworzenia łańcuchów logistycznych<sup>26</sup>. Jak wynika z powyższych definicji, mimo licznych różnic w sposobie postrzegania logistyki w ujęciu międzynarodowym, jedna kwestia wydaje się być wspólna dla wszystkich – logistyka międzynarodowa to czynność związana z przekraczaniem granic.

Logistyka międzynarodowa określana jest jako metoda zarządzania całym łańcuchem dostaw od chwili wydobycia surowca, poprzez poddanie go procesowi obróbki, aż po jego dostawę do finalnego odbiorcy<sup>27</sup>. Warto zwrócić przy tej okazji uwagę na dwustopniowość łańcucha dostaw, który należy analizować z techniczno-technologicznego oraz procesowego punktu widzenia<sup>28</sup>. Łańcuch dostaw w ujęciu techniczno-technologicznym to infrastruktura magazynowo-transportowa, która przy wsparciu technologii informatycznych stanowi technologiczne zespolenie punktów magazynowo-transportowych wzdłuż trasy prze-

<sup>23</sup> A. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa, 1999, s. 158.

<sup>24</sup> E. Gołemska, *Istota, cel i zakres logistyki*, s. 13.

<sup>25</sup> E. Gołemska, M. Szymczak, *Logistyka międzynarodowa*, AE, Poznań 2000, s. 11.

<sup>26</sup> S. Abt, *Specyfika logistyki ponad granicami*, w: *Logistyka ponad granicami*, red. S. Abt, ILIM, Poznań 2000, s. 13–14.

<sup>27</sup> E. Gołemska, *Istota logistyki w zarządzaniu zasobami*, s. 11–12.

<sup>28</sup> Tamże, s. 13.

wozu towarów. Ujęcie procesowe łańcucha dostaw dotyczy procesu, który traktowany jest jako zespół działań w poszczególnych fazach tego procesu. Działania obejmują koordynację swobodnego przepływu produktów oraz towarzyszących im środków pieniężnych i informacji.

Według M. Ciesielskiego logistyka (przede wszystkim w ujęciu międzynarodowym) postrzegana jest dzisiaj jako pewnego rodzaju strategia, ponieważ jej obszar działania nie dotyczy wyłącznie przedsiębiorstwa, lecz przepływów zewnętrznych<sup>29</sup>. Celem zarządzania logistycznego staje się obecnie uzyskanie przewagi konkurencyjnej na skutek wzrostu skuteczności międzynarodowych systemów logistycznych. Według Gołembskiej, abstrahując od form i sposobów zarządzania logistyką, firmy stawiają sobie za cel osiągnięcie statutu przedsiębiorstwa globalnego. Obserwuje się próby przechodzenia z pozycji firm krajowych na międzynarodowe<sup>30</sup>. Dzieje się to przede wszystkim za przyczyną czynników pobudzających procesy globalizacji logistyki, a więc zjawiska dyfuzji nowoczesnych technologii, które wspierają zaopatrzenie, produkcję, dystrybucją oraz transport i magazynowanie<sup>31</sup>.

Nie podlega wątpliwości, że logistyka międzynarodowa odgrywa w dzisiejszych czasach ważną rolę. Znaczenie logistyki przybiera na sile za sprawą dużych firm, których działalność skierowana jest na wydajność, efektywność oraz zróżnicowanie podaży dóbr i usług. Tendencje globalizacyjne, szczególnie w przedsiębiorstwach multinarodowych, przyczyniły się do wzrostu znaczenia logistyki jako procesu zarządzania całym łańcuchem dostaw<sup>32</sup>.

Znaczenie logistyki międzynarodowej ma również tendencje wzrostowe dzięki integracji w obszarze decyzji dotyczących produktu czy informacji. Stosowanie odpowiedniej polityki w logistyce, będącej zarazem odpowiedzią na globalizację i internacjonalizację gospodarki, niesie ze sobą wiele korzyści. Podstawowe cele polityki w logistyce koncentrują się na<sup>33</sup>:

- osiągnięciu zdolności oferowania wysokiego poziomu usług logistycznych kooperantom zagranicznym,
- utworzeniu warunków do oferowania przez usługodawców logistycznych usług po konkurencyjnych kosztach,

---

<sup>29</sup> M. Ciesielski, *Logistyka w strategiach konkurencyjnych firm*, w: *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy*, red. M. Ciesielski, AE, Poznań 2001, s. 18.

<sup>30</sup> E. Gołembska, *Podstawy logistyki*, WSK, Łódź 2006, s. 135.

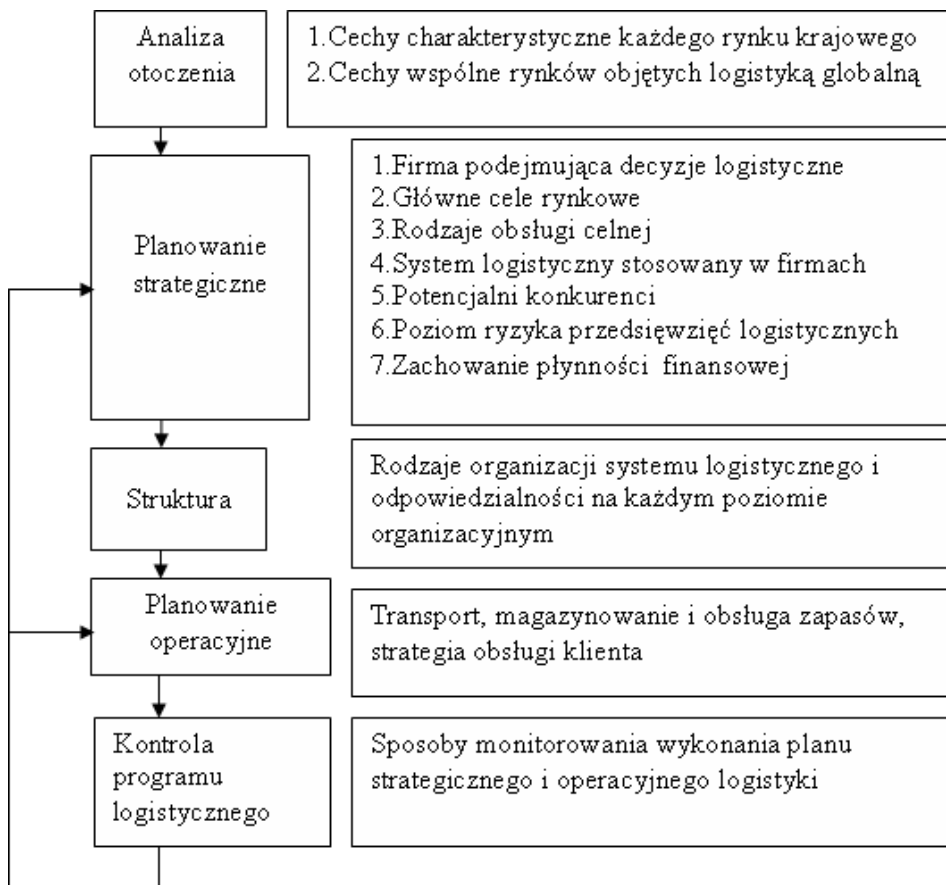
<sup>31</sup> E. Gołembska, M. Szymczak, *Logistyka międzynarodowa*, s. 10.

<sup>32</sup> A. Piasecka-Głuszak, *Korporacje międzynarodowe w gospodarce światowej*, w: *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, red. J. Rymarczyk, wyd. 2 zmienione, PWE, Warszawa 2010, s. 428.

<sup>33</sup> A. Skowrońska, *Globalne trendy cywilizacyjne podstawą europejskiej polityki logistycznej*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2007, nr 1, s. 15–18.

- sprostaniu wymaganiom międzynarodowej logistyki związanym z czasem dostawy towaru na globalnym rynku,
- rozwoju transportu intermodalnego i kombinowanego, który ułatwia przepływy fizyczne oraz informacyjne.

Zarządzanie logistyką międzynarodową lub globalną przebiega zgodnie z przedstawionym schematem (rysunek 1). Proces zarządzania logistyką w tym wymiarze przejawia się w pięciu etapach.



Rysunek 1. Proces zarządzania logistyką globalną

Źródło: E. Gołemska, *Kompendium wiedzy o logistyce*, PWN, Warszawa 1999, s. 278.

Według Szymczaka każdy z pięciu wyżej przedstawionych etapów procesu zarządzania zależy od specyfiki rynków zagranicznych, na których przedsiębiorstwo podejmuje czynności związane z umiędzynarodowieniem<sup>34</sup>. Nadrzędnym

<sup>34</sup> M. Szymczak, *Organizacja logistyki w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, w: *Eurologistyka. Przesłanki, metody, koncepcje*, red. E. Gołemska, AE, Poznań 2001, s. 32.

celem zarządzania strategicznego wydaje się być skonstruowanie właściwej struktury organizacyjnej opartej na strategiach działania. Korzyści z tego wynikające to minimalizacja kosztów logistycznych w ujęciu międzynarodowym, przy zapewnieniu odpowiedniego poziomu obsługi logistycznej klienta.

Mimo przyjętej strategii firmy na rynku międzynarodowym oraz formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, znaczący wpływ na organizację logistyki ma wdrażanie zasad partnerstwa w łańcuchu dostaw. Integracja między poszczególnymi ogniwami dostaw przyczynia się do powstawania zintegrowanych łańcuchów dostaw<sup>35</sup>. Według Gołembskiej metody zarządzania logistyką międzynarodową sprowadzają się do<sup>36</sup>:

- planowania strategicznego i analizy otoczenia,
- tworzenia taktycznego i operatywnego planu wdrożenia zarządzania logistycznego,
- kontroli programu logistycznego.

Głównym celem zarządzania logistycznego jest więc uzyskanie przewagi konkurencyjnej drogą uzyskania wzrostu efektywności międzynarodowych systemów logistycznych.

Międzynarodowy wymiar logistyki przyczynia się to tego, że wzrasta jej podatność na kumulujące się lokalne sytuacje kryzysowe we współczesnej gospodarce, nie zapominając o tych międzynarodowych. Elastyczność rozwiązań logistycznych powinna być na tyle wysoka, żeby umożliwić skutecznie przeciwdziałanie ewentualnym zagrożeniom. Według E. Płaczek wyróżnić należy następujące zadania logistyki w skali międzynarodowej<sup>37</sup>:

- likwidację zależności od jednego dostawcy w wyniku rozproszenia dostawców na różne rynki,
- wykorzystanie potencjału spadku cen, możliwość wyboru form transportu przez szukanie tańszych możliwości transportowych,
- poprawę jakości dzięki dużej podaży oraz poprawienie jakości wyrobu,
- integrację,
- ujednoczenie w zakresie międzynarodowych standardów zaopatrzenia.

Ze względu na internacjonalizację i globalizację przedsiębiorstw coraz częściej dochodzi do konfrontacji z logistyką międzynarodową. W okresie nasilenia się procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw ma ona szczególne znaczenie

---

<sup>35</sup> M. Szymczak, *Superorganizacja w zarządzaniu międzynarodowymi łańcuchami dostaw*, w: *Struktury organizacyjne dla potrzeb logistyki*, red. D. Kisperska-Moroń, AE, Katowice 2000, s. 112.

<sup>36</sup> E. Gołembska, *Ważniejsze metody zarządzania logistyką międzynarodową*, w: *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa i gospodarki*, red. J. Rymarczyk, W. Michalczyk, t. 1, AE, Wrocław 2002, s. 228–229.

<sup>37</sup> E. Płaczek, *Logistyka międzynarodowa*, wyd. 2, AE, Katowice 2006, s. 12–13.



nie tylko dla firm – ogniw łańcucha logistycznego, ale także regionów, euroregionów i w konsekwencji dla gospodarki światowej. Poniżej analizie zostaną poddane zależności pomiędzy logistyką międzynarodową a działalnością zagraniczną przedsiębiorstw.

### 3. Determinanty umiędzynarodowienia logistyki

Analiza literatury przedmiotu dostarczyła już szereg wskazówek umożliwiających podjęcie próby odpowiedzi na nurtujące zagadnienia dotyczące wejścia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne oraz działania związane z zarządzaniem logistycznym. Jednocześnie wiele jest jeszcze pytań, na które nie udzielono wyczerpujących odpowiedzi. Proces umiędzynarodowienia logistyki jest fenomenem i wpisuje się w proces umiędzynarodowienia całego przedsiębiorstwa. Żeby dokonać komparacji procesu internacjonalizacji z logistycznego punktu widzenia z właściwymi strategiami i metodami, należy zwrócić uwagę, jakie następstwa niesie ze sobą wzrastający stopień internacjonalizacji na logistykę i jakie zmiany wynikają dla określonych właściwości sieci logistycznej.

Badania przeprowadzone wśród 10 przedsiębiorstw (polskich i niemieckich) z wykorzystaniem wywiadu bezpośredniego, a przede wszystkim wnioski wysnute z rozmów z osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwach, pozwalają wskazać kluczowe determinanty umiędzynarodowienia. Przedsiębiorstwa te podejmują ekspansję za granicę, są już tam czynne lub też w przeszłości uczestniczyły w procesie umiędzynarodowienia własnych przedsiębiorstw. W myśl definicji M. Meusera i U. Nagla należy traktować te firmy jako ekspertów w zakresie zagranicznej ekspansji z punktu widzenia logistyki, ponieważ ponoszą one odpowiedzialność za koncepcję, implementację oraz/lub kontrolę analizowanych tutaj wariantów rozwiązania problemu<sup>38</sup>.

Próba badawcza w przypadku wywiadu bezpośredniego nie jest próbą pełną. Przedsiębiorstwa, które wyraziły zgodę na przeprowadzenie wywiadu bezpośredniego, to wyłącznie takie, dla których logistyka nie jest głównym obszarem działania firmy. Zazwyczaj są to przedsiębiorstwa handlowo-przemysłowe, a nie usługodawcy logistyczni. Należy wyjść z założenia, że udzielone przez ekspertów odpowiedzi są realistyczne; oni sami natomiast świadomi są tego, że są prekursorami procesów internacjonalizacji.

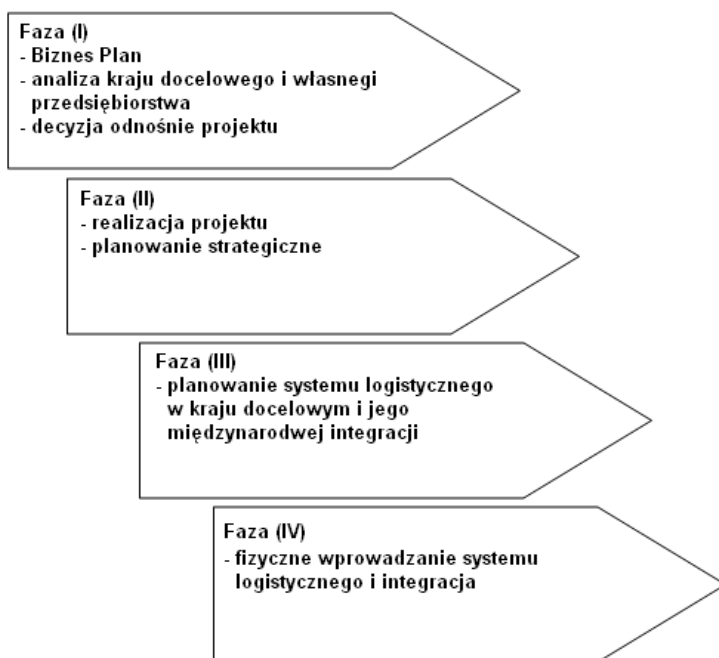
Logistycy w opinii ekspertów przypisuje się rolę prekursora (enabler) internacjonalizacji, przy czym jednocześnie znaczenie jest relatywizowane. Procesy internacjonalizacji w praktyce nie posiadają wystarczającej struktury, a standaryzacja cyklicznie powtarzających się czynności przy wchodzeniu na

---

<sup>38</sup> M. Meuser, U. Nagel, *ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht*, w: *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung*, red. A. Bogner, B. Littig, W. Menz, Op-laden 2002, s. 73.

rynków zagranicznych ledwie ma miejsce. Zespalać ze sobą obszary logistyczne oraz działania, można wyróżnić dwa aspekty: czasowe zespalanie oraz ich intensywność. Problem w zakresie czasu polega zazwyczaj na tym, że szerokie spektrum działań i możliwości logistycznych często zbyt późno jest uwzględniane w procesie wejścia na rynki zagraniczne, szczególnie w chwili, kiedy podejmowane są ważne decyzje.

W opinii ekspertów pojawia się zasadnicze pytanie odnośnie roli i zadań realizowanych przez logistykę przy wejściu przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. Wyróżnić należy dwie główne płaszczyzny, na których zastosowanie działań z zakresu logistyki może odnieść zasadniczy sukces. Mowa jest tutaj o płaszczyźnie strategicznej i funkcjonalnej. Poszczególne fazy umiędzynarodowienia logistyki przedsiębiorstwa w ramach tych płaszczyzn przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Struktura procesu wejścia na rynki zagraniczne w ujęciu fazowym ze szczególnym uwzględnieniem logistyki

Źródło: Opracowanie własne.

W ramach płaszczyzny strategicznej centralnym zadaniem zarządzania logistycznego we wcześniejszych fazach wchodzenia na rynki zagraniczne jest wspieranie opracowania możliwie optymalnie biznes planów wraz z należącymi do nich procesami decyzyjnymi poprzez zaopatrywanie w niezbędne specyficzne z zakresu logistyki informacje. Jednocześnie musi być utworzony wysoki stopień przejrzystości kosztowej oraz wydajności dotyczący logistycznych możliwości

oraz restrykcji na nowym rynku. Celem tego procesu jest sprawdzenie logistycznej wykonywalności przy tworzeniu realnych biznes planów dotyczących wejścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. Dokonać tego należy poprzez odpowiednie idee i propozycje zaprezentowania potencjałów wydajności nowoczesnej koncepcji logistycznej, aby te z kolei zostały uwzględnione w procesie tworzenia biznes planu oraz stały się użyteczne w procesie podejmowania decyzji. Żeby umożliwić takie wsparcie przy podejmowaniu strategicznych decyzji, kierownictwo musi zapoznać się z warunkami ramowymi oraz wymaganiami w regionie docelowym i nazwać możliwie dokładnie tamtejsze czynności logistyczne wraz ze strukturą kosztową i potencjałem. Dzięki tym czynnościom można zniwelować podejmowanie błędnych decyzji przez kierownictwo najwyższego szczebla, które mogłyby być podjęte ze względu na brakujące szczegółowe informacje błędnych logistycznych warunków ramowych lub struktury kosztowej na miejscu. W zależności od zasięgu tych decyzji i różnicy pomiędzy planem a rzeczywistością mogą wystąpić w trakcie procesu internacjonalizacji zwiększone zobowiązania finansowe wynikające z inwestycji, które stanowią zagrożenie dla całego zaangażowania zagranicznego. Komórki lub działy odpowiedzialne za logistykę powinny dokonać odpowiedniej analizy stopnia przejrzystości kosztów i wydajności systemu logistycznego. Kierownictwo z tych działów powinno potrafić brać pod uwagę ocenę współzależności oraz struktur kosztowych różnych alternatywnych decyzji biznes planu z logistycznego punktu widzenia.

Rola logistyki w procesie internacjonalizacji nie ogranicza się wyłącznie do struktury kosztowej lub restrykcji. Powinna ona poza tym wносить propozycje dotyczące wykorzystania logistycznych możliwości tworzenia wartości dodanej dla klientów. Żeby sprostać temu wymagającemu zadaniu, osoby odpowiedzialne w przedsiębiorstwach za zarządzanie logistyczne powinny w tym zakresie podjąć odpowiednio wcześniej i z odpowiednim natężeniem słuszne czynności. Kierownictwo najwyższego szczebla powinno uznać ze swojej strony potencjał logistyki i odpowiednio uwzględnić go w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Jednocześnie istotne jest, by kierownictwo podejmujące decyzje logistyczne było gotowe do podejmowania odpowiednich decyzji wspomagających ten proces.

Na płaszczyźnie funkcjonalnej nadrzędnym celem jest skonfigurowanie samego systemu logistycznego lub jego profilu kosztowego oraz wydajnościowego w taki sposób, aby wspieranie osiągania celów przedsiębiorstwa odbywało się w sposób najbardziej zoptymalizowany. Zadaniem działów lub komórek logistycznych jest zbudowanie systemu logistycznego i oddanie go do dyspozycji pozostałym funkcjom przedsiębiorstwa, żeby mogły być realizowane obrane cele związane z aktywnością przedsiębiorstwa za granicą.

Podczas gdy logistyka w pierwszych fazach ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa odgrywa strategiczne znaczenie, na płaszczyźnie funkcjonalnej realizowane są zadania związane z konkretnym planowaniem i implementacją systemu logistycznego, by nowe aktywności za granicą włączyć w międzynarodową

sieć przedsiębiorstwa. Przy planowaniu systemu logistycznego i sieci logistycznych nadrzędne zadanie polega na tym, by z licznych możliwości wybrać, uporządkować i zorganizować odpowiednie urządzenia i środki operacyjne w taki sposób, aby wymagania co do wydajności, uwzględniające warunki ramowe i restrykcje, zostały zrealizowane<sup>39</sup>. Aby zapewnić, że system faktycznie odpowiada założeniom projektu, wymagania dotyczące wydajności oraz cele rozwijanego systemu powinny być uwzględnione już we wcześniejszej fazie planowania strategicznego. Zwrócić uwagę należy na warunki ramowe w planowaniu logistyki, które tworzą szereg restrykcji ograniczających pole działania. Poniżej przedstawiono niektóre warunki ramowe:

- uwarunkowania przestrzenne: dostępność powierzchni, wysokości i trasy komunikacyjne dla magazynowania i transportu,
- uwarunkowania czasowe: czas eksploatacji i użytkowania, taryfowe i ustawowe czasy pracy,
- techniczne uwarunkowania: właściwości produktu i jego jakość (przydatność, nietrwałość), dostępna pojemność magazynu, przepustowość dróg transportowych, techniki magazynowania, środki transportowe i trasy komunikacyjne,
- strukturalne uwarunkowania: dostępna zewnętrzna i wewnętrzna infrastruktura logistyczna (sieci transportowe, drogi transportowe, punkty przeładunkowe),
- uwarunkowania organizacyjne: dostępne dane, ograniczone informacje, wprowadzone systemy kodowania, priorytetowe strategie, organizacja przedsiębiorstwa,
- restrykcje dotyczące ekonomiki przedsiębiorstwa: należy liczyć się w przypadku własnych inwestycji z odsetkami, personelem i innymi czynnikami kosztowymi.
- uwarunkowania ustawowe i ekologiczne: ograniczenia możliwości działania poprzez ustawy, przepisy, taryfy, reguły i normy.

Ze względu na łączący i interdyscyplinarny charakter logistyki i silne współzależności w systemach logistycznych, wszystkie decyzje w zakresie planowania logistyki należy wypracować w ścisłym porozumieniu z pozostałymi, istotnymi funkcjami przedsiębiorstwa.

W procesie internacjonalizacji logistyki ważne są wdrażanie systemu logistycznego i globalna integracja. Implementacja systemu logistycznego w nowej siedzibie/oddziale polega wyłącznie na jego fizycznej organizacji oraz integracji w międzynarodową sieć przedsiębiorstwa. Wdrażanie nowego systemu ma miejsce zazwyczaj w ramach płaszczyzny strategicznej i obejmuje takie czynno-

---

<sup>39</sup> T. Gudehus, *Logistik: Grundlagen, Strategien, Anwendungen*, Berlin 2005.

ści, jak planowanie wykonania, konstruowanie, uruchomienie i odbiór planowanego systemu. Proces uruchomienia systemu logistycznego przebiega wieloetapowo, niektóre z nich przebiegają częściowo równolegle.

W zasadzie internacjonalizację logistyki należy rozpatrywać przez pryzmat wymiany towarowej oraz usługi logistycznej. Biorąc pod uwagę głównie zasadniczą wymianę towarów, logistykę należy rozpatrywać jako proces towarzyszący, którego celem jest umożliwienie fizycznej wymiany. Wpływa on również na wymianę przez swój koszt. Usługę logistyczną natomiast należy traktować jako usługę rozszerzoną wobec transportu, posiadającą jednak ten sam cel czasowo-przestrzennej transformacji dóbr rzeczowych. W sposób pragmatyczny postrzegana jest ona jako transportowanie i magazynowanie produktu zgodnie z oczekiwaniami odbiorcy.

## Zakończenie

Logistyce przypisuje się współcześnie szczególną funkcję. Traktowana jest bowiem jako fizyczny oraz nieformalny element łączący internacjonalizacji. Z zaprezentowanych treści literatury przedmiotu oraz na podstawie informacji uzyskanych metodą wywiadu bezpośredniego, należy stwierdzić, że logistyka w stopniu znaczącym odgrywa funkcję wspomagającą, tzn. traktowana jest jako prekursor internacjonalizacji. Logistykę uważa się jako *sine qua non* internacjonalizacji aktywności przedsiębiorstwa. Niebawem jej zastugą jest również uzyskiwanie przez zróżnicowany zakres usług przewagi konkurencyjnej.

## Bibliografia

- Abt S., *Specyfika logistyki ponad granicami, Logistyka ponad granicami*, red. S. Abt, ILIM, Poznań 2000.
- Arnold U., *Internationale Logistik*, w: *Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung*, red. K. Macharzina, M. Welge, Poeschel Verlag, Stuttgart 1989.
- Benito G., Welch L., *De-Internationalization*, "Management International Review" 1997, nr 37 (special issue).
- Ciesielski M., *Logistyka w strategiach konkurencyjnych firm*, w: *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy*, red. M. Ciesielski, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2001.
- Dülfter E., *Internationalisierung der Unternehmen als Problem der Betriebswirtschaftslehre*, w: *Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre*, red. W. Lück, Berlin 1982.
- Durka B., *Polski eksport w latach 1990-2000 a proces internacjonalizacji i globalizacji gospodarki*, w: *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa i gospodarki*, red. J. Rymarczyk, W. Michalczyk, t. 1, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2002.
- Glaum M., *Internationalisierung und Unternehmenserfolg*, Wiesbaden 1996.

- Gołębska E., *Istota logistyki w zarządzaniu zasobami*, w: *Eurologistyka. Przesłanki, metody, koncepcje*, red. E. Gołębska, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2001.
- Gołębska E., *Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1994.
- Gołębska E., *Istota, cel i zakres logistyki*, w: *Logistyka*, red. E. Gołębska, C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Gołębska E., *Podstawy logistyki*, Wyższa Szkoła Kupiecka, Łódź 2006.
- Gołębska E., Szymczak M., *Logistyka międzynarodowa*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2000.
- Gołębska E., *Ważniejsze metody zarządzania logistyką międzynarodową*, w: *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa i gospodarki*, red. J. Rymarczyk, W. Michalczyk, t. 1, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2002.
- Gołębska E., *Kompendium wiedzy o logistyce*, PWN, Warszawa 1999.
- Gudehus T., *Logistik: Grundlagen, Strategien, Anwendungen*, Berlin 2005.
- Ihde G., Bloech J., *Vahlens Großes Logistiklexikon. Logistik total*, wyd. 1, Franz Vahlen, 1997, s. 555.
- Koźmiński A., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa, 1999.
- Kutschker M., *Das internationale Unternehmen*, w: *Perspektiven der internationalen Wirtschaft*, red. M. Kutschker, Wiesbaden 1999a.
- Kutschker M., Schmid S., *Internationales Management*, wyd. 6, Monachium 2008.
- Macharzina K., *Grundlagen*, w: *Internationales Management: Betriebswirtschaftslehre der internationalen Unternehmung*, red. W. Breuer, M. Gürtler, Wiesbaden 2003.
- Meuser M., Nagel U., *ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht*, w: *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung*, red. A. Bogner, B. Littig, W. Menz, Opladen 2002.
- Mindur L., *Funkcjonowanie systemów logistycznych w gospodarce rynkowej*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1999, nr 3.
- Oesterle M.-J., *Fiktionen der Internationalisierungsforschung – Stand und Perspektiven einer realitätsorientierten Theoriebildung*, w: *Internationales Management. Auswirkungen globaler Veränderungen auf Wettbewerb, Unternehmensstrategie und Märkte*, red. J.M. Geringer, W.A. Oechsler, Wiesbaden 1999.
- Perlitz M., *Internationales Management*, wyd. 5, Stuttgart 2004.
- Piasecka-Głuszak A., *Korporacje międzynarodowe w gospodarce światowej*, w: *Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze*, red. J. Rymarczyk, wyd. 2 zmienione, PWE, Warszawa 2010
- Płaczek E., *Logistyka międzynarodowa*, wyd. 2, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2006.
- Rogaczewski R., *Zintegrowany system informatyczny łańcucha dostaw na przykładzie systemu SQL Business*, w: *Gospodarka globalna. Technologia. Społeczeństwo*, red. E. Gołębska, Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań 2013.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- Schieck A., *Internationale Logistik. Objekte, Prozesse und Infrastrukturen grenzüberschreitender Güterströme*, Oldenbourg Verlag, München 2008.

- Simon M.C., *Der Internationalisierungsprozess von Unternehmen. Ressourcenorientierter Theorierahmen als Alternative zu bestehenden Ansätzen*, Wiesbaden 2007.
- Skowrońska A., *Globalne trendy cywilizacyjne podstawą europejskiej polityki logistycznej*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2007, nr 1.
- Szymczak M., *Organizacja logistyki w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, w: *Eurologistyka. Przesłanki, metody, koncepcje*, red. E. Gołemska, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2001.
- Szymczak M., *Superorganizacja w zarządzaniu międzynarodowymi łańcuchami dostaw*, w: *Struktury organizacyjne dla potrzeb logistyki*, red. D. Kisperska-Moroń, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2000.
- Wöhe G., *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Monachium 2005.
- Zur E., Krystek U., *Internationalisierung als Herausforderung für die Unternehmensführung*, w: *Internationalisierung. Eine Herausforderung für die Unternehmensführung*, red. E. Zur, U. Krystek, Springer, Berlin – Heidelberg – New York 1997.





**Artur Zimny**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie<sup>1</sup>

## **DIAGNOZA I PROGNOZA ROZWOJU SEKTORA LOGISTYCZNEGO I MAGAZYNOWEGO W EUROPIE ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ**

**DIAGNOSIS AND PROGNOSIS OF THE DEVELOPMENT OF LOGISTICS  
AND WAREHOUSING SECTOR IN CENTRAL AND EASTERN EUROPE**

### **Streszczenie**

W artykule podjęto próbę zaprezentowania różnic w rozwoju sektora logistycznego i magazynowego między poszczególnymi regionami Europy Środkowo-Wschodniej, a także przedstawiono perspektywy rozwoju tego sektora. Rezultaty analizy, w której oparto się na danych Eurostatu dotyczących magazynowania i działalności usługowej wspomagającej transport (symbol H52), wskazują, że sektor logistyczny i magazynowy jest z reguły najlepiej rozwinięty w regionach, w których funkcjonują stolice państw, a w szczególności stolice: Estonii, Łotwy, Polski, Słowacji i Węgier. Ponadto, omawiany sektor jest dość dobrze rozwinięty w zamożniejszych regionach Słowacji i Słowenii, a także w bułgarskich, polskich i rumuńskich regionach z dostępem do morza. Jednocześnie na podstawie analiz przeprowadzonych przez międzynarodowe firmy doradcze można stwierdzić, że perspektywy rozwoju omawianego sektora w Europie Środkowo-Wschodniej, a zwłaszcza w Polsce, są bardzo dobre.

**Słowa kluczowe:** logistyka, magazynowanie, Europa Środkowo-Wschodnia

### **Summary**

This article attempts to present the differences in the development of the logistics and warehousing sector between the various regions of Central and Eastern Europe and presents

---

<sup>1</sup> Autor jest pracownikiem Katedry Zarządzania i Logistyki na Wydziale Społeczno-Humanistycznym, e-mail: artur\_zimny@tlen.pl.

development perspectives of the sector. The results of the analysis based on Eurostat data for warehousing and support activities for transportation (H52 code) indicate that the logistics and warehousing sector is generally most developed in the capital regions, particularly in Estonia, Latvia, Poland, Slovakia and Hungary. In addition, the sector is well developed in the wealthier regions of Slovakia and Slovenia, as well as Bulgarian, Polish and Romanian regions having access to the sea. On the basis of analyzes carried out by an international consulting companies can be concluded that the development perspectives of this sector are very good in Central and Eastern Europe, particularly in Poland.

**Key words:** logistics, warehousing, Central and Eastern Europe

## Wprowadzenie

Znaczącą część kosztów produktów stanowią wydatki logistyczne, zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie, które spowodowane są zawodnością lub niewydolnością łańcuchów dostaw<sup>2</sup>. Szacuje się, że nakłady te, w tym na transport i magazynowanie, stanowią obecnie średnio 10–15% końcowego kosztu gotowego produktu u odbiorcy. W związku z tym nie powinien budzić zaskoczenia systematyczny wzrost znaczenia sektora logistycznego i magazynowego w procesach gospodarczych. Jego udział w Europie sięga niemal 14% PKB. Co więcej, w ostatnich latach dynamika wzrostu sektora była większa niż dynamika wzrostu gospodarek państw członkowskich UE. Rozwój omawianej gałęzi niewątpliwie sprzyja nasileniu konkurencji. Mimo że na europejskim rynku działa kilka przedsiębiorstw, które są światowymi liderami w branży, to jednak charakteryzuje się ona niską koncentracją – udział 20 największych przedsiębiorstw w rynku wynosi zaledwie 33%.

W sektorze logistycznym i magazynowym w Europie można zaobserwować wiele tendencji, które nierzadko są ze sobą sprzeczne. Z jednej strony bowiem następuje centralizacja organizacji logistyki w europejskich i regionalnych ośrodkach dystrybucyjnych, z drugiej natomiast – z uwagi na nasycenie pojazdami na drogach europejskich – pojawia się decentralizacja, która umożliwi szybkie reagowanie na potrzeby klientów przy wykorzystaniu lokalnych magazynów lub składów buforowych. Zauważalną tendencją jest także *outsourcing* działań logistycznych, w ramach którego wysyłający wykupują wielowymiarowe usługi logistyczne od zewnętrznych usługodawców. W ostatnich latach współpraca pomiędzy wysyłającymi i usługodawcami nabrała bardziej długofalowego charakteru i została połączona z wysokim poziomem integracji w strukturach organizacyjnych i informatycznych.

---

<sup>2</sup> B. Liberadzki, *Logistyka jako szansa wzrostu konkurencyjności Unii Europejskiej*, <http://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/item/4378-logistyka-jako-szansa-wzrostu-konkurencyjnosci-unii-europejskiej>, s. 25 [dostęp: 22.04.2014].

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie unijnej polityki dotyczącej logistyki i magazynowania, która została wyrażona w komunikatach Komisji Europejskiej, rezolucjach Parlamentu Europejskiego oraz opiniach Europejskiego Komitetu Społeczno-Ekonomicznego. To także próba zaprezentowania różnic w rozwoju sektora logistycznego i magazynowego między poszczególnymi regionami Europy Środkowo-Wschodniej oraz perspektyw jego rozwoju w świetle analiz podejmowanych przez międzynarodowe firmy doradcze.

## 1. Polityka Unii Europejskiej w dziedzinie logistyki i magazynowania

Zdaniem M. Mindura przesłanki tworzenia europejskiej polityki dla sektora logistycznego i magazynowego można podzielić na cztery grupy: wpływ logistyki na konkurencyjność gospodarki, integracja w ramach UE, rosnące wymagania użytkowników końcowych, liberalizacja transportu i usług pocztowych<sup>3</sup>. Niewątpliwie szczególne znaczenie ma pierwsza z wymienionych grup. Pogłębiający się proces globalizacji gospodarki powoduje bowiem, że logistyka i jej koszty stanowią coraz ważniejszy środek konkurowania między podmiotami gospodarczymi. Zaawansowane i zintegrowane rozwiązania logistyczne przyczyniają się do optymalizacji operacji w zakresie transportu, a tym samym do zapewnienia jej wzrostu w Europie i większej konkurencyjności w skali globalnej. Materialnym wyrazem tworzenia unijnej polityki związanej logistyką i magazynowaniem są kolejne komunikaty Komisji Europejskiej, rezolucje Parlamentu Europejskiego oraz opinie Europejskiego Komitetu Społeczno-Ekonomicznego. W dalszej części opracowania omówione zostały wybrane zapisy tych dokumentów.

Potrzeba kompleksowego spojrzenia na sektor logistyczny i magazynowy została podkreślona w opublikowanej w 2001 roku Białej Księdze dotyczącej transportu. Przedstawiono w niej strategię KE, zakładającą przeciwdziałanie problemom nadmiernego natężenia ruchu w niektórych korytarzach transportowych UE poprzez przywrócenie proporcji wykorzystania różnych rodzajów transportu<sup>4</sup>. Po kilku latach podejście to okazało się już niewystarczające. W średniookresowym przeglądzie Białej Księgi, dokonanym w 2006 roku, podtrzymano wprawdzie wcześniejsze założenia, ale przyjęto dodatkowo zasadę współmodalności, która oznacza wydajne wykorzystanie form transportu, które działają odrębnie lub są zintegrowane multimodalnie w ramach europejskiego systemu transportowego dla optymalnego i zrównoważonego wykorzystania zasobów<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Zob. M. Mindur, *Zarys europejskiej polityki logistycznej*, <http://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/item/7839-zarys-europejskiej-polityki-logistycznej>, s. 304 [dostęp: 23.04.2014].

<sup>4</sup> Zob. szerzej: *Biała Księga. Europejska polityka transportowa 2010. Czas na decyzje*, CEC, 2001.

<sup>5</sup> Zob. szerzej: *Utrzymać Europę w ruchu – zrównoważona mobilność dla naszego kontynentu. Przegląd średniookresowy Białej Księgi Komisji Europejskiej dotyczącej transportu z 2001 r.*, COM(2006) 314 wersja ostateczna, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2006.

Zgodnie z tą zasadą należy zapewnić współdziałanie między różnymi rodzajami transportu tam, gdzie jest to możliwe, oraz gdzie wydajność i specyficzne zalety poszczególnych rodzajów transportu mogą zostać w pełni wykorzystane, przy czym muszą zaistnieć odpowiednie warunki techniczne, praktyczne i gospodarcze. Kluczowe znaczenie dla niwelowania dysproporcji w rozwoju poszczególnych gałęzi transportu w systemie logistycznym, których skutkiem było przeciążenie drogowych sieci transportowych, ma dążenie do zapewnienia uregulowanej konkurencji między różnymi rodzajami transportu oraz koordynowanie ich rozwoju w celu zapewnienia właściwej intermodalności. Niezwykle istotne jest też zapewnienie współdziałania między różnymi rodzajami transportu tam, gdzie możliwe jest ich wzajemne konkurowanie oraz pełne wykorzystanie wydajności i specyficznych zalet. Niezbędne jest całościowe podejście, które pozwala zwiększyć konkurencyjność międzynarodową transportu europejskiego i zaproponować rozwiązania eliminujące zatory i słabe ogniwa w łańcuchu logistycznym.

W procesie tworzenia europejskiej polityki dla sektora logistycznego i magazynowego głos zabierały również Parlament Europejski i Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny<sup>6</sup>. Instytucje te wskazały, że punktem wyjścia działań rozwojowych powinien być strategiczny plan na rzecz logistyki jako czynnika wzrostu i konkurencyjności. W ramach takiego planu należy jasno określić zadania dla organów władz publicznych i sektora transportu. Plan powinien dotyczyć wszystkich gałęzi transportu z uwzględnieniem sytuacji gospodarczej, polityki transportowej, interesów społecznych i środowiskowych oraz czynników regionalnych.

W sferze legislacyjnej najważniejszym dokumentem, bezpośrednio odnoszącym się do sektora logistyki i magazynowania, jest komunikat KE z 2006 roku, w którym stwierdzono się, że transport stanowi integralny element logistycznego łańcucha dostaw. Podejście KE skoncentrowało się na logistyce w transporcie towarowym i objęło wszystkie formy transportu<sup>7</sup>. Rozwój logistyki transportu towarowego wiąże się przede wszystkim z działalnością gospodarczą. Niemniej jednak władze UE, jak i poszczególnych państw członkowskich mają do odegrania istotną rolę w tworzeniu właściwych warunków rozwoju logistyki. Ta-

---

<sup>6</sup> *Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 5 września 2007 r. w sprawie logistyki transportu towarowego w Europie — klucza do zrównoważonej mobilności*, 2006/2228(INI), Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, C 187 E/154; *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie europejskiej polityki w dziedzinie logistyki*, 2007/C 97/08, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, C 97/16; *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie komunikatu Komisji do Rady, Parlamentu, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów „Logistyka transportu towarowego w Europie — klucz do zrównoważonej mobilności”*, 2007/C 168/13, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, C 168/63.

<sup>7</sup> Zob. szerzej: *Logistyka transportu towarowego w Europie — klucz do zrównoważonej mobilności*, KOM(2006) 336 wersja ostateczna, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2006.

kie podejście koncentruje się na poprawie innowacyjności w logistyce, a w konsekwencji jej konkurencyjności. Na podstawie konsultacji społecznych KE w kolejnym komunikacie, wydanym w 2007 roku, zaproponowała następujące działania: nowoczesne technologie teleinformatyczne, szkolenia logistyczne, optymalne wykorzystanie infrastruktury oraz standardy załadunku<sup>8</sup>. W komunikacie tym jednocześnie podkreślono, że politykę w dziedzinie logistyki i magazynowania należy rozwijać na wszystkich poziomach zarządzania. Rośnie bowiem potrzeba przyjęcia przez UE spójnego podejścia do logistyki, które zapewni możliwość wzmocnionej współpracy i koordynacji między różnymi płaszczyznami polityki transportowej i które musi stać się najistotniejszym czynnikiem branym pod uwagę przy podejmowaniu decyzji.

## 2. Regionalne różnicowanie sektora logistycznego i magazynowego

Komisja Europejska w swoim komunikacie, wydanym w 2006 roku, stwierdziła, że trudno uzyskać wiarygodny obraz rynku logistycznego Europy, ponieważ odpowiednie informacje statystyczne są obecnie niewystarczające<sup>9</sup>. Od tego czasu minęło już wprawdzie kilka lat, a w ogólnodostępnej bazie internetowej Eurostatu pojawiły się dane dotyczące magazynowania i działalności usługowej wspomagającej transport (symbol H52)<sup>10</sup>, niemniej w dalszym ciągu dość trudno w jednoznaczny sposób przedstawić i ocenić rozwój sektora logistycznego i magazynowego w Europie – szczególnie w ujęciu regionalnym. Trudności te w dużej mierze wynikają z tego, że obraz omawianego sektora inaczej prezentuje się w przypadku posługiwania się wielkościami absolutnymi, a inaczej przy wykorzystaniu wielkości relatywnych. Ponadto, pewne rozbieżności występują przy uwzględnieniu różnych aspektów, tj. liczby podmiotów gospodarczych i liczby osób zatrudnionych w tych podmiotach. Mimo tych trudności autor podjął w niniejszym opracowaniu próbę przedstawienia różnic w rozwoju sektora logistycznego i magazynowego między wybranymi regionami Europy Środkowo-Wschodniej.

Analizą objęte zostały 53 regiony (poziom NTS-2) z dziewięciu „nowych” państw UE, tj. Bułgarii (BG), Czech (CZ), Estonii (EE), Łotwy (LV), Polski (PL), Rumunii (RO), Słowacji (SK), Słowenii (SI) i Węgier (HU)<sup>11</sup>. Dane statystyczne, które

---

<sup>8</sup> Zob. szerzej: *Plan działań na rzecz logistyki transportu towarowego*, KOM(2007) 607 wersja ostateczna, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2007.

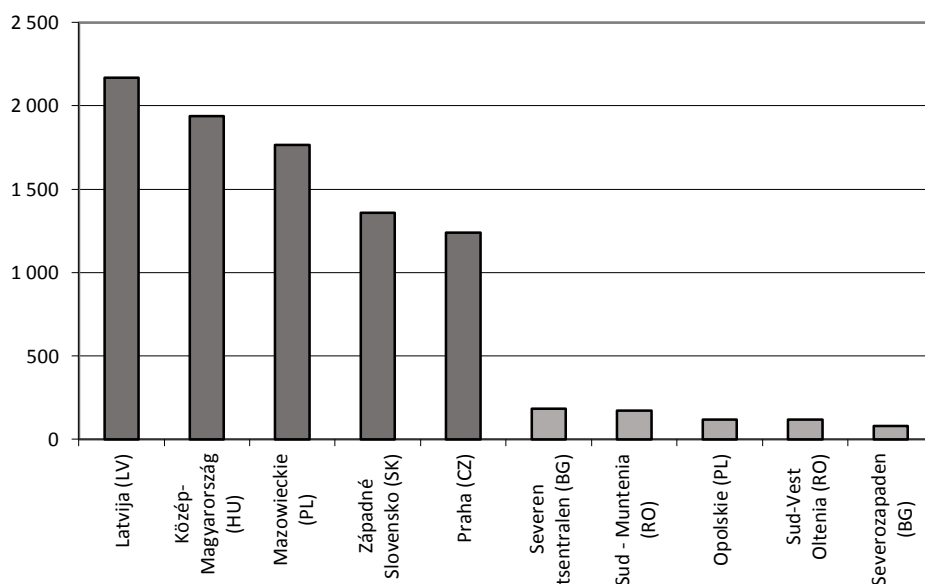
<sup>9</sup> *Logistyka transportu towarowego*, s. 4.

<sup>10</sup> [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european\\_business/data/database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/data/database) [dostęp: 30.04.2014].

<sup>11</sup> Należy w tym miejscu zasygnalizować dwie kwestie. Po pierwsze, Estonia i Łotwa z uwagi na swoją wielkość są w całości traktowane przez Eurostat jako regiony (NTS-2). Zatem dane użyte do analizy dotyczą w ich przypadku *de facto* nie regionów, lecz całych państw. Po drugie, z uwagi na brak odpowiednich danych statystycznych niemożliwe było uwzględnienie Litwy w ramach przeprowadzonej analizy.

stały się podstawą do przeprowadzenia analizy, pobrano ze strony internetowej Eurostatu. Odzwierciedlają sytuację w 2011 roku w odniesieniu do liczby podmiotów prowadzących działalność w zakresie magazynowania i usług wspomagających transport oraz liczby osób zatrudnionych w tych podmiotach<sup>12</sup>. Z uwagi na konieczność zaprezentowania różnic między tymi regionami, najpierw skoncentrowano się na regionach skrajnych, tj. pięciu o największej oraz pięciu o najmniejszej liczbie podmiotów oraz osób zatrudnionych. Dopiero potem przedstawiono obraz zróżnicowania wszystkich 53 regionów, wykorzystując w tym celu proste narzędzia statystyki opisowej.

Biorąc pod uwagę absolutną liczbę podmiotów, które prowadzą działalność w zakresie magazynowania i usług wspomagających transport, można stwierdzić, że Europie Środkowo-Wschodniej najlepiej rozwinięte pod tym względem są: Łotwa (LV), Közép-Magyarország (HU), Mazowieckie (PL), Západné Slovensko (SK) i Praga (CZ), natomiast najgorzej: Severozapaden (BG), Sud-Vest Oltenia (RO), Opolskie (PL), Sud-Muntenia (RO) i Severen tsentralen (BG) – rysunek 1 (średnia liczba podmiotów dla wszystkich regionów wynosi 601).

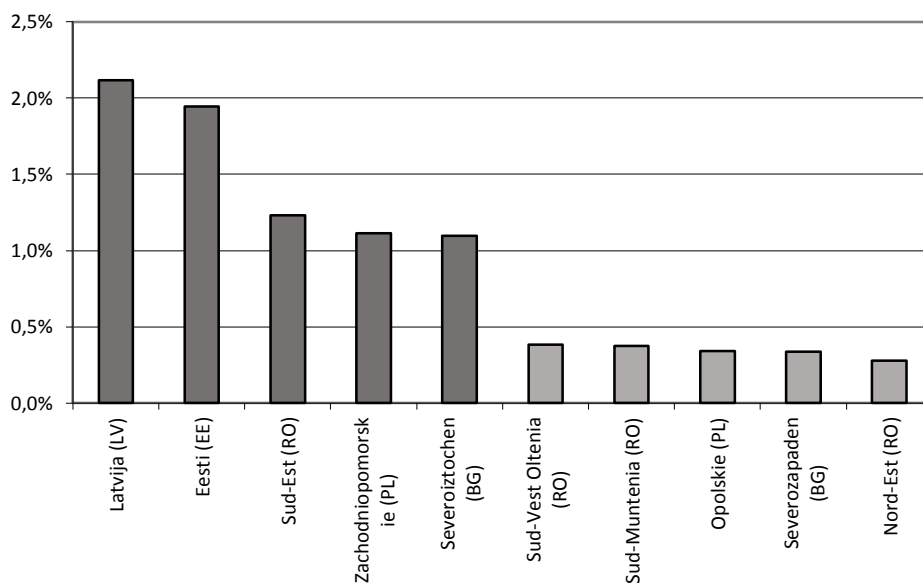


Rysunek 1. Regiony Europy Środkowo-Wschodniej o największej i najmniejszej liczbie podmiotów prowadzących działalność w zakresie magazynowania i usług wspomagających transport

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat (2011).

<sup>12</sup> Niestety, nowsze dane nie są dostępne w bazie Eurostatu. Ponadto, zdaniem autora, we wspomnianej bazie brakuje przede wszystkim informacji na temat przychodów osiągniętych przez „firmy H52”.

Z kolei uwzględniając relatywną liczbę podmiotów gospodarczych, które prowadzą działalność w omawianym zakresie, a dokładniej rzecz ujmując, udział „firm H52” w liczbie firm ogółem, można zauważyć, że dominującymi regionami są: Łotwa (LV), Estonia (EE), Sud-Est (RO), Pomorze Zachodnie (PL) i Severoiztochen (BG), natomiast na szarym końcu znalazły się: Nord-Est (RO), Severozapaden (BG), Opolszczyzna (PL), Sud-Muntenia (RO) i Sud-Vest Oltenia (RO) – rysunek 2 (średni udział podmiotów dla wszystkich regionów wynosi 0,68%).



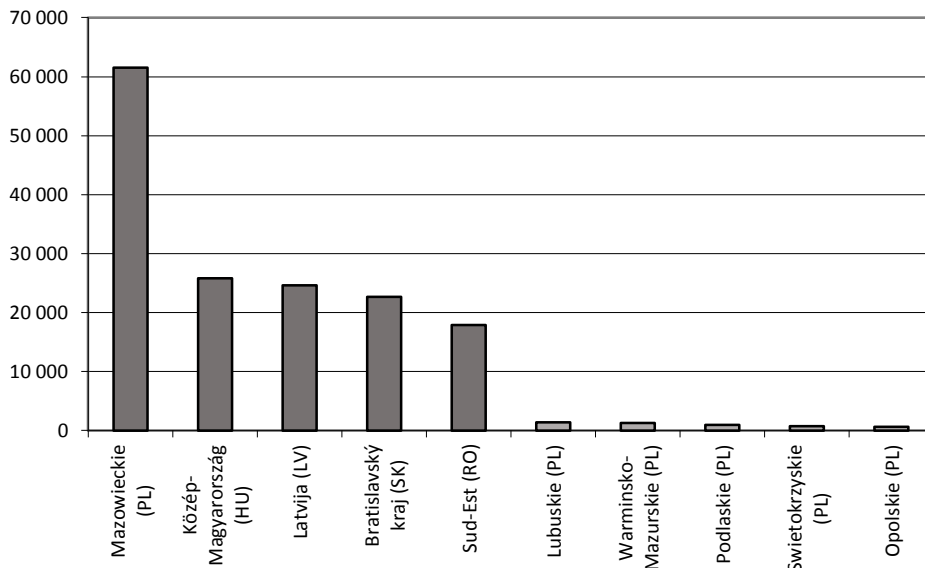
Rysunek 2. Regiony Europy Środkowo-Wschodniej o największym i najmniejszym udziale podmiotów prowadzących działalność w zakresie magazynowania i usług wspomagających transport w ogólnej liczbie podmiotów gospodarczych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat (2011).

Należy w tym miejscu podkreślić, że podmioty, o których mowa wyżej, są bardzo zróżnicowane pod względem wielkości mierzonej poziomem zatrudnionych pracowników – średnia liczba zatrudnionych osób w jednej firmie wahała się bowiem od 3 do 41. Zatem uwzględnienie wyłącznie absolutnej lub relatywnej liczby „firm H52” wydaje się dalece niewystarczające dla oceny rozwoju omawianego sektora. W związku z tym, w dalszej części opracowania analizie poddano dane dotyczące liczby osób zatrudnionych w „firmach H52”.

Uwzględniając absolutną liczbę osób zatrudnionych w podmiotach, które prowadzą działalność magazynową i usługi wspomagające transport, można wnioskować, że najbardziej „logistycznymi” regionami Europy Środkowo-Wschodniej są: Mazowsze (PL), Közép-Magyarország (HU), Łotwa (LV), Bratislavský kraj (SK) i Sud-Est (RO), natomiast najmniej – pięć polskich województw tj. opolskie,

świętokrzyskie, podlaskie, warmińsko-mazurskie i lubuskie – rysunek 3 (średnia liczba zatrudnionych dla wszystkich regionów wynosi 7400 osób).



Rysunek 3. Regiony Europy Środkowo-Wschodniej o największej i najmniejszej liczbie osób zatrudnionych w podmiotach prowadzących działalność w zakresie magazynowania i usług wspomagających transport

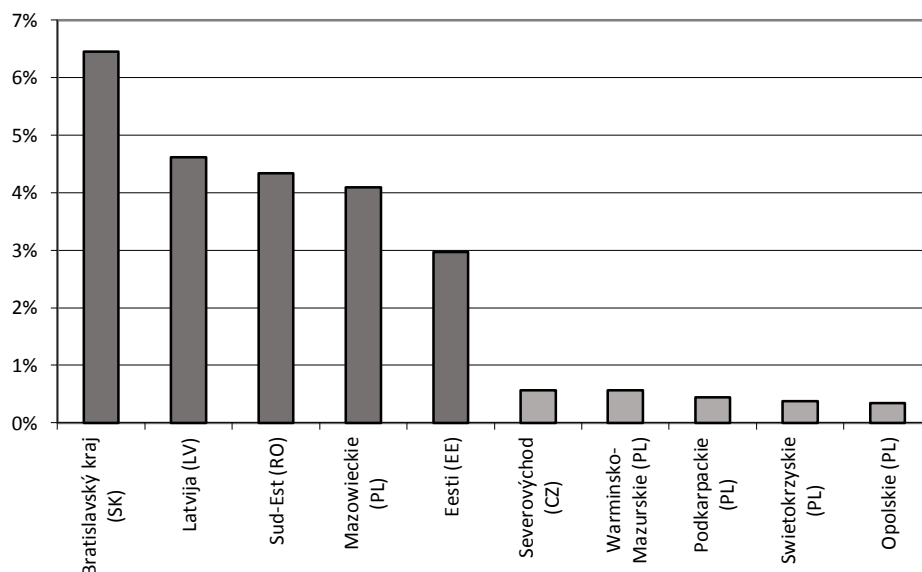
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat (2011).

Biorąc z kolei pod uwagę względną liczbę osób zatrudnionych w podmiotach gospodarczych, które prowadzą działalność w omawianym zakresie, tj. udział osób zatrudnionych w „firmach H52” w liczbie osób zatrudnionych ogółem we wszystkich firmach, można stwierdzić, że zatrudnienie w logistyce największe jest w następujących regionach: Bratislavský kraj (SK), Łotwa (LV), Sud-Est (RO), Mazowsze (PL) i Estonia (EE), natomiast najmniejsze w czterech polskich województwach tj. opolskim, świętokrzyskim, podkarpackim i warmińsko-mazurskim oraz w czeskim regionie Severovýchod – rysunek 4 (średni udział zatrudnionych dla wszystkich regionów wynosi 1,57%).

Analizując przedstawione rysunki, można zauważyć, że w grupach skrajnych nie zawsze pojawiają się te same regiony. Oznacza to tym samym, że ocena rozwoju sektora logistycznego i magazynowego różni się w pewnym stopniu, zarówno w zależności od przyjętej zmiennej (liczba podmiotów gospodarczych lub liczba zatrudnionych osób), jak i charakteru tej zmiennej (wartość absolutna lub wartość relatywna). Stąd żeby postawić w miarę jednoznaczną diagnozę rozwoju omawianego sektora, wykorzystano kilka podstawowych narzędzi statystycznych, a szczególnie średnią arytmetyczną i odchylenie standardowe. Wartości



tych miar, obliczone na podstawie danych dla wszystkich 53 regionów objętych analizą, pozwoliły na zestandaryzowanie czterech omówionych do tej pory aspektów, tj. absolutnej i relatywnej liczby „firm H52” oraz absolutnej i relatywnej liczby osób zatrudnionych w „firmach H52”<sup>13</sup>. W rezultacie zabieg ten umożliwił ustalenie sumy wartości standaryzowanych czterech aspektów dla każdego regionu i ich uporządkowanie w sposób malejący, tj. od regionu o najwyższej sumie wartości standaryzowanych do regionu o sumie najniższej. Ostatnim krokiem było podzielenie regionów na sześć grup (od A do F). Podstawą podziału była wartość średniej arytmetycznej i odchylenie standardowe. W grupie A znalazły się regiony o najlepiej rozwiniętym sektorze logistycznym i magazynowym, natomiast w grupach E i F te, w których omawiana branża w zasadzie nie ma większego znaczenia. Efekty grupowania zostały przedstawione w tabeli 1, s. 218.



Rysunek 4. Regiony Europy Środkowo-Wschodniej o największym i najmniejszym udziale osób zatrudnionych w podmiotach prowadzących działalność w zakresie magazynowania i usług wspomagających transport w ogólnej liczbie osób zatrudnionych w podmiotów gospodarczych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat (2011).

<sup>13</sup> Standaryzacji dokonano poprzez ustalenie różnicy między wartością danej zmiennej (aspektu) dla danego regionu a średnią wartością tej zmiennej (aspektu) dla wszystkich regionów, a następnie podzielenie otrzymanej różnicy przez odchylenie standardowe.

Tabela 1. Klasyfikacja regionów Europy Środkowo-Wschodniej pod względem rozwoju sektora logistycznego i magazynowego

Grupa	Poziom rozwoju sektora	Liczebność grupy	Regiony
A	bardzo wysoki	6	Latwija (LV), Mazowieckie (PL), Bratislavský kraj (SK), Eesti (EE), Közép-Magyarország (HU), Sud-Est (RO)
B	wysoki	6	Pomorskie (PL), Zachodniopomorskie (PL), Západné Slovensko (SK), Zahodna Slovenija (SI), Praha (CZ), Severozitochen (BG)
C	średni wyższy	7	Bucuresti-Ilfov (RO), Yugozapaden (BG), Śląskie (PL), Wielkopolskie (PL), Nyugat-Dunántúl (HU), Észak-Alföld (HU), Strední Čechy (CZ)
D	średni niższy	14	Stredné Slovensko (SK), Dél-Alföld (HU), Kujawsko-Pomorskie (PL), Łódzkie (PL), Severen tsentralen (BG), Jihozápad (CZ), Małopolskie (PL), Dolnośląskie (PL), Jihovýchod (CZ), Dél-Dunántúl (HU), Közép-Dunántúl (HU), Vest (RO), Észak-Magyarország (HU), Lubelskie (PL)
E	niski	19	Lubuskie (PL), Vzhodna Slovenija (SI), Nord-Vest (RO), Yugozitochen (BG), Moravskoslezsko (CZ), Severozápad (CZ), Východné Slovensko (SK), Sud-Vest Oltenia (RO), Centru (RO), Severovýchod (CZ), Yuzhen tsentralen (BG) Strední Morava (CZ), Podlaskie (PL), Podkarpackie (PL), Warmińsko-Mazurskie (PL), Świętokrzyskie (PL), Severozapaden (BG), Sud-Muntenia (RO), Nord-Est (RO)
F	bardzo niski	1	Opolskie (PL)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat (2011).

Rezultaty przeprowadzonej analizy wskazują, że sektor logistyczny i magazynowy jest z reguły najlepiej rozwinięty w regionach, w których znajdują stolice państw, a szczególnie stolice: Estonii, Łotwy, Polski, Słowacji i Węgier. Ponadto, omawiany sektor jest dość dobrze rozwinięty w zamożniejszych regionach Słowacji i Słowenii, a także w bułgarskich, polskich i rumuńskich regionach, które mają dostęp do morza, czyli z portami morskimi. Należy w tym miejscu podkreślić, że poziom rozwoju sektora logistycznego i magazynowego jest istotnie dodatnio skorelowany z poziomem rozwoju gospodarczego regionów mierzoną wysokością PKB na mieszkańca według parytetu siły nabywczej<sup>14</sup>. Na uwagę zasługuje również to, że średnie wynagrodzenia osób zatrudnionych

<sup>14</sup> Współczynnik korelacji liniowej Pearsona jest równy 0,475, co oznacza, że wyższemu poziomowi rozwoju gospodarczego regionów towarzyszy wyższy poziom rozwoju sektora logistycznego i magazynowego, i odwrotnie.

w „firmach H52” są z reguły o kilka lub kilkanaście procent wyższe niż średnie wynagrodzenia we wszystkich podmiotach gospodarczych.

### 3. Perspektywy rozwoju sektora logistycznego i magazynowego

Sektor logistyczny i magazynowy podlega ciągłym zmianom, które powoduje wiele czynników. Za najważniejszy należy niewątpliwie uznać zmianę w podejściu przedsiębiorstw do zarządzania zaopatrzeniem oraz produkcją i dystrybucją towarów. Odkąd gospodarka zmieniła się z „rynku sprzedawcy” w „rynek konsumenta”, zmieniło się podejście zarówno konsumentów, jak i producentów. Obecnie znaczenie ma już nie tylko towar oraz jego cena i jakość, ale również sposób i szybkość dostawy<sup>15</sup>. Jednocześnie sytuacja w analizowanym sektorze jest ściśle powiązana z kondycją światowej gospodarki. Systematyczny wzrost sektora, notowany w kolejnych latach, załamał się w 2008 roku wraz z pojawieniem się globalnego kryzysu gospodarczego<sup>16</sup>. W tej chwili sytuacja wróciła już do normy – sektor logistyczny i magazynowy odnotowuje dalszy wzrost różnych parametrów ekonomicznych. Wyniki analiz i prognoz dokonywanych przez wiodące międzynarodowe firmy doradcze wskazują, że omawiany sektor ma bardzo dobre perspektywy rozwoju. Dotyczy to szczególnie krajów i regionów Europy Środkowo-Wschodniej, które zyskują na bliskim sąsiedztwie Niemiec, uważanych za koło zamachowe europejskiej gospodarki. W dalszej części niniejszego artykułu przedstawiono rezultaty analiz przeprowadzonych przez dwie firmy świadczące usługi doradcze na rynku nieruchomości komercyjnych: Cushman & Wakefield<sup>17</sup> oraz CBRE<sup>18</sup>.

W 2013 roku rynek nieruchomości logistycznych i magazynowych odnotował w całej Europie wzrost zainteresowania inwestorów o ponad połowę, co oznacza, że w porównaniu z rokiem poprzednim miał najszybsze tempo wzrostu. Przyczyn tego należy upatrywać w szerszej akceptacji segmentu, który do tej pory był postrzegany jako niszowy w rosnących inwestycjach w nieruchomości oraz w oczekiwanej poprawie aktywności gospodarczej w Europie. W samej tylko Europie Środkowej (Polska, Czechy, Słowacja, Węgry i Rumunia) w minionym roku wybudowano łącznie 690 tys. m<sup>2</sup> nowoczesnej powierzchni przemysłowej,

---

<sup>15</sup> Por. A. Wojciechowski, *Rynek usług logistycznych w Polsce – analiza, perspektywy rozwoju*, „Logistyka” 2012, nr 4, s. 1382.

<sup>16</sup> Sz. Mitkow, A. Kwiatek, *Usługi logistyczne – analiza rynku w Polsce*, Zeszyt Naukowy „Systemy Logistyczne Wojsk”, nr 39, WAT, Warszawa 2013, s. 241.

<sup>17</sup> Strona internetowa Cushman & Wakefield, <http://www.cushmanwakefield.com>

<sup>18</sup> *Rynek magazynowy i przemysłowy 2014: 6 najważniejszych trendów*, CBRE, <http://www.cbre.com> [dostęp: 26.04.2014].

logistycznej i magazynowej<sup>19</sup>. Jednocześnie 2013 rok był rekordowy pod względem wynajętej powierzchni magazynowej w tej części Europy – wolumen transakcji wyniósł prawie 4 mln m<sup>2</sup>/<sup>20</sup>. Przewiduje się, że zainteresowanie rynkiem nieruchomości logistycznych i magazynowych utrzyma się na zbliżonym poziomie w kolejnych latach. Europa Środkowo-Wschodnia stała się bowiem bardzo atrakcyjną lokalizacją dla centralnych obiektów logistycznych – przede wszystkim dzięki znacznej poprawie infrastruktury drogowej, a w konsekwencji – polepszeniu komunikacji z Europą Zachodnią, dynamicznemu rozwojowi handlu, dostępowi do wykwalifikowanej i relatywnie taniej siły roboczej oraz oferowaniu dogodnych warunków do ulokowania lub przeniesienia tu zakładów produkcyjnych z Europy Zachodniej.

Raporty wiodących firm doradczych wyraźnie stwierdzają, że Europa Środkowo-Wschodnia ma znaczny potencjał gospodarczy i siłę nabywczą, co sprawia, że rośnie jej atrakcyjność inwestycyjna. Tym samym należy przypuszczać, że ta część Europy odniesie znaczące zyski dzięki rozwojowi sektora logistycznego i magazynowego. Motorem rozwoju tego sektora są – i prawdopodobnie nadal będą – firmy handlowe, a zwłaszcza te zajmujące się handlem elektronicznym<sup>21</sup>. To, że klienci nie chcą zbyt długo czekać na towar zamówiony w internecie sprawia, że przewaga konkurencyjna w handlu w coraz większym stopniu zależy od dostępności towaru. Dlatego firmy handlujące swoimi towarami przez internet zlecają odpowiednie usługi firmom logistycznym i korzystają przy tym z wyspecjalizowanych centrów logistycznych zlokalizowanych w pobliżu odbiorców, aby maksymalnie skrócić czas dostarczenia towarów do sklepów i klientów. Konsekwencją rosnącego popytu na usługi w zakresie logistyki i magazynowania jest coraz dalej idąca centralizacja operacji, która charakteryzuje się koncentracją działalności w kilku większych obiektach logistycznych. Stąd rosnące

---

<sup>19</sup> Wartość inwestycji wyniosła ponad 330 mln euro i pozwoliła stworzyć około 3,7 tys. nowych miejsc pracy. Szacuje się, że na koniec 2013 roku powierzchnia magazynowa w pięciu krajach Europy Środkowej wynosiła łącznie 17 mln m<sup>2</sup> (8 mln m<sup>2</sup> w Polsce, 5 mln m<sup>2</sup> w Czechach, 1 mln m<sup>2</sup> na Słowacji, 2 mln m<sup>2</sup> na Węgrzech i 1 mln m<sup>2</sup> w Rumunii).

<sup>20</sup> Dla porównania w 2012 roku wynajęto w Europie Środkowej ponad 2,8 mln m<sup>2</sup> powierzchni magazynowej, a rok wcześniej 3,2 mln m<sup>2</sup>. Dziesięć lat temu roczny wolumen transakcji najmu wyniósł zaledwie 0,5 mln m<sup>2</sup>. Największym najemcą w tej części Europy jest firma DHL, która w trzech tylko krajach tj. Czechach, Słowacji i na Węgrzech wynajmuje 674 tys. m<sup>2</sup> powierzchni magazynowej. Stawki czynszu podstawowego wahają się w granicach 3,5–3,7 EUR/m<sup>2</sup>/m-c, w zależności od atrakcyjności lokalizacji i stopy pustostanów. Wskaźnik pustostanów od kilku lat utrzymuje się na poziomie około 10%.

<sup>21</sup> Coraz większe zainteresowanie wynajmem powierzchni w parkach logistycznych przejawiają także firmy zajmujące się tzw. lekką produkcją (przemysł włókienniczy, odzieżowy, spożywczy itp.).

zapotrzebowanie na magazyny XXL (wielkopowierzchniowe)<sup>22</sup>. Sektor logistyczny i magazynowy coraz bardziej się specjalizuje i różnicuje – zmieniają się formuły użytkowania hal magazynowych, a najemcy częściej oczekują stworzenia możliwości zainstalowania wyszukanych technologii i specjalistycznego wyposażenia.

Pośród wszystkich krajów Europy Środkowo-Wschodniej perspektywy rozwoju omawianego sektora są szczególnie korzystne dla Polski, która jest postrzegana przez wiele światowych firm jako idealna lokalizacja dla centrów logistycznych. Szacuje się, że 75% najemców obiektów magazynowych w Polsce planuje w najbliższych dwóch latach powiększyć zajmowane przez siebie powierzchnie. Ponadto konkurencyjność polskiego rynku sprawia, że duże międzynarodowe firmy coraz chętniej umieszczają swoje główne centra logistyczne właśnie w Polsce<sup>23</sup>.

## Zakończenie

W większości średnio i wysoko rozwiniętych krajów następuje wzrost znaczenia sektora logistycznego i magazynowego. W krajach Europy Środkowo-Wschodniej proces ten jest szczególnie wyraźny. Dzięki pojawieniu się usług logistycznych i magazynowych wytworzyła się nowa sfera działalności, która generuje istotne przychody zarówno dla właścicieli „firm H52”, jak i dla osób w nich zatrudnionych. Korzyści odnoszą również ich klienci, którzy mogą usprawnić prowadzone wcześniej we własnym zakresie działania logistyczne, a równocześnie bardzo często obniżyć ich realny koszt<sup>24</sup>.

Rozwojowi sektora logistycznego i magazynowego niewątpliwie sprzyja wzrost sprzedaży internetowej. Doskonalenie systemów logistycznych, mające na celu poprawienie szybkości i niezawodności dostaw, skupia się więc na eliminowaniu jednej z głównych barier w handlu internetowym – obaw konsumenta związanych z dostawą. W najbliższych latach należy spodziewać się nasilenia konkurencji w omawianym sektorze. Spodziewany jest też dalsza rozbudowa systemów dostarczania przesyłek, co będzie wymagało dalszego rozwoju coraz bardziej zagęszczonych sieci logistycznych oraz magazynów o wysokiej przepustowości, które zlokalizowano w pobliżu głównych ośrodków miejskich.

Na lidera Europy Środkowo-Wschodniej w zakresie logistyki powoli wyrasta Polska, która ma z jednej strony coraz lepszą sieć drogową, a z drugiej jest bardzo dużym, perspektywicznym i chłonnym rynkiem. Nie bez znaczenia dla wzrostu powierzchni wynajmowanych w nowoczesnych centrach logistycznych w Polsce jest

---

<sup>22</sup> W 2013 roku odnotowano znaczny wzrost popytu na magazyny w formacie XXL, których kluczowymi zaletami są centralizacja działalności i kontroli towarów.

<sup>23</sup> Zob. szerzej: *Rozwój handlu stymuluje sektor logistyczny*, <http://www.logistyka.net.pl/aktualnosci/logistyka/item/86003-rozwoj-handlu-stymuluje-sektor-logistyczny> [26.04.2014].

<sup>24</sup> Por. K. Kopeć, *Funkcjonowanie rynku usług logistycznych w Polsce*, <http://www.univer.km.ua/visnyk/1394.pdf>, s. 306 [dostęp: 24.04.2014].

również postępująca specjalizacja, która coraz częściej prowadzi do oddawania kontroli nad procesami logistycznymi wyspecjalizowanym firmom. Ponadto stabilność i przewidywalność prowadzonego biznesu w sposób bezpośredni przekłada się na wzrost zainteresowania inwestorów Polską jako sprawdzonym i pewnym rynkiem.

## Bibliografia

- Biała Księga. Europejska polityka transportowa 2010. Czas na decyzje*, CEC, 2001.
- Kopec K., *Funkcjonowanie rynku usług logistycznych w Polsce*, [<http://www.univer.km.ua/visnyk/1394.pdf>].
- Liberadzki B., *Logistyka jako szansa wzrostu konkurencyjności Unii Europejskiej*, [<http://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/item/4378-logistyka-jako-szansa-wzrostu-konkurencyjnosci-unii-europejskiej>].
- Logistyka transportu towarowego w Europie – klucz do zrównoważonej mobilności*, KOM(2006) 336 wersja ostateczna, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2006.
- Mindura M., *Zarys europejskiej polityki logistycznej*, [<http://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/item/7839-zarys-europejskiej-polityki-logistycznej>].
- Mitkow Sz., Kwiatek A., *Usługi logistyczne – analiza rynku w Polsce*, Zeszyt Naukowy „Systemy Logistyczne Wojsk”, nr 39, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2013.
- Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie europejskiej polityki w dziedzinie logistyki, 2007/C 97/08, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, C 97/16.
- Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie komunikatu Komisji do Rady, Parlamentu, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów „Logistyka transportu towarowego w Europie – klucz do zrównoważonej mobilności”, 2007/C 168/13, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, C 168/63.
- Plan działań na rzecz logistyki transportu towarowego*, KOM(2007) 607 wersja ostateczna, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2007.
- Rezolucja Parlamentu Europejskiego z 5 września 2007 r. w sprawie logistyki transportu towarowego w Europie – klucza do zrównoważonej mobilności, 2006/2228(INI), Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, C 187 E/154.
- Rozwój handlu stymuluje sektor logistyczny*, [<http://www.logistyka.net.pl/aktualnosci/logistyka/item/86003-rozwoj-handlu-stymuluje-sektor-logistyczny>].
- Rynek magazynowy i przemysłowy 2014: 6 najważniejszych trendów*, CBRE 2014.
- Strona internetowa CBRE, [<http://www.cbre.com>].
- Strona internetowa Cushman & Wakefield, <http://www.cushmanwakefield.com>
- Strona internetowa Eurostat, [<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>].
- Utrzymać Europę w ruchu – zrównoważona mobilność dla naszego kontynentu. Przegląd średniookresowy Białej Księgi Komisji Europejskiej dotyczącej transportu z 2001 r.*, COM(2006) 314 wersja ostateczna, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2006.
- Wojciechowski A., *Rynek usług logistycznych w Polsce – analiza, perspektywy rozwoju*, „Logistyka” 2012, nr 4.