

ZESZYTY NAUKOWE

MAŁOPOLSKIEJ
WYŻSZEJ SZKOŁY EKONOMICZNEJ W TARNOWIE

PRACE Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA

numer 2

TARNÓW 2012

Rada Programowa	prof. Elsa Barbosa (Portugalia), prof. dr hab. Julian Dybiec (Polska), dr inż. Radka Johnova (Czechy), prof. dr Androniki Kavoura (Grecja), prof. dr Fedir Khmil (Ukraina), prof. dr hab. Leszek Kałkowski (Polska), prof. dr hab. Leszek Koziół (Polska), prof. dr hab. Zenon Muszyński – przewodniczący (Polska), prof. dr Ivars Muzis (Łotwa), prof. dr Jarmila Radová (Czechy), prof. dr Wasilij Rudnicki (Ukraina), prof. dr hab. Jan Siekierski (Polska), prof. dr Paloma Taltavull de la Paz (Hiszpania), mgr Lidia Matuszewska – sekretarz (Polska)
Redaktor naczelny	prof. dr hab. Leszek Koziół
Redaktorzy tematyczni	prof. dr hab. Eugeniusz Kulwicki prof. dr hab. Zenon Muszyński prof. dr hab. Leszek Rudnicki prof. dr hab. Jan Siekierski prof. dr hab. Adam Stabryła
Redaktor statystyczny	prof. MWSE, dr hab. Michał Woźniak
Opracowanie redakcyjne	Mirosław Ruszkiewicz
Adres redakcji	Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna Redakcja Zeszytów Naukowych ul. Waryńskiego 14, 33-100 Tarnów tel. +48 14 65 65 553 fax +48 14 65 65 561 http://zn.mwse.edu.pl e-mail: redakcja@mwse.edu.pl

Redakcja informuje, że wersją pierwotną (referencyjną) czasopisma jest wydanie papierowe.

Wszystkie artykuły zamieszczone w czasopiśmie są recenzowane.

Pełne teksty artykułów są zamieszczane
na stronie internetowej czasopisma: <http://zn.mwse.edu.pl>

Zgodnie z wykazem Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego
publikacjom naukowym zamieszczonym w czasopiśmie przyznawane jest 5 punktów.
Indeksowane w: Index Copernicus, CEJSH

© Copyright by Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie
Tarnów 2012

Printed in Poland

Wydanie I, nakład 350 egz.
Druk i oprawa: Drukarnia „Luxor”
ul. D. Jurandówny 22, 30-398 Kraków
tel. +48 12 268 09 00
e-mail: biuro@drukarnialuxor.pl

THE MAŁOPOLSKA SCHOOL
OF ECONOMICS IN TARNÓW

RESEARCH PAPERS COLLECTION

WORKS ON MANAGEMENT

issue 2

TARNÓW 2012

Programme Council	Prof. Elsa Barbosa (Portugal), Prof. Julian Dybiec, PhD (Poland), Ing. Radka Johnova, PhD (Czech Republic), Prof. Androniki Kavoura, PhD (Greece), Prof. Fedir Khmil, PhD (Ukraine), Prof. Leszek Kałkowski, PhD (Poland), Prof. Leszek Koziół, PhD (Poland), Prof. Zenon Muszyński, PhD – President (Poland), Prof. Ivars Muzis, PhD (Latvia), Prof. Jarmila Radová, PhD (Czech Republic), Prof. Vasiliy Rudnitskiy, PhD (Ukraine), Prof. Jan Siekierski, PhD (Poland), Prof. Paloma Taltavull de la Paz, PhD (Spain), Lidia Matuszewska, MA – Secretary (Poland)
Chief Editor	Prof. Leszek Koziół, PhD
Subject Editors	Prof. Eugeniusz Kulwicki, PhD Prof. Leszek Rudnicki, PhD Prof. Zenon Muszyński, PhD Prof. Jan Siekierski, PhD Prof. Adam Stabryła, PhD
Statistical Editor	Prof. Michał Woźniak, PhD
Editor	Mirosław Ruszkiewicz
Editorial Office	Małopolska School of Economics Editorial Office ul. Waryńskiego 14, 33-100 Tarnów, Poland tel. +48 14 65 65 553 tel. +48 14 65 65 561 http://zn.mwse.edu.pl e-mail: redakcja@mwse.edu.pl

The Editorial Board informs that the reference version of this magazine is its paper edition.

All articles published in the journal are subject to reviews.

Full-text articles are posted on the website of the journal: <http://zn.mwse.edu.pl>

According to the regulations of the Ministry of Science and Higher Education, scientific publication in the journal is awarded 5 points.

Indexed in: Index Copernicus, CEJSH

© Copyright by Małopolska School of Economics in Tarnów
Tarnów 2012

Printed in Poland

First edition of 350 copies
Printed and bounded at the Drukarnia “Luxor”
ul. D. Jurandówny 22, 30-398 Kraków, Poland
tel. +48 12 268 09 00
e-mail: biuro@drukarnialuxor.pl

Spis treści

Słowo wstępne	7
MARZENA BAC, Zagospodarowanie nieruchomości przemysłowych na cele mieszkaniowe i komercyjne na przykładzie loftów	9
KAZIMIERZ BARWACZ, Problemy nadzoru właścicielskiego samorządowych jednostek organizacyjnych sektora finansów publicznych	25
BARBARA BOBIŃSKA, Marketing i zarządzanie jakością w administracji publicznej jako procesy identyfikowania potrzeb klienta i doskonalenia organizacji	39
LESZEK KALKOWSKI, Marketing przedwojennych obligacji państwowych	57
ANNA KARAŚ, RADOSŁAW PYREK, Relacje wynikające z wiedzy i ich rola w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw	65
MAŁGORZATA KARCZEWSKA, GRAZYNA ŚMIGIELSKA, Rozwój struktury rynku FMCG w świetle teorii kosztów transakcyjnych w Polsce	77
ZENON MUSZYŃSKI, LESZEK KOZIOL, Innowacyjność w zrównoważonym rozwoju sylwaturystyki	101
MARLENA PIEKUT, Innowacyjna działalność przedsiębiorstw w Polsce na tle Europy Środkowo-Wschodniej	113
ADAM STABRYŁA, Ogólna koncepcja analizy i projektowania systemów zarządzania procesowego	125
RAFAŁ THEN, Wspólnotowe zasady organizacji i zarządzania publiczną siecią transportową	143
ANNA WOJTOWICZ, ANNA MIKOS, Wielowymiarowe funkcjonowanie systemu innowacji – zarys koncepcji	157
MICHAŁ WOŹNIAK, MICHAŁ KOZIOL, Kryteria i metody oceny efektywności szkoleń e-learningowych	181
DAGMARA K. ZUZEK, Społeczna odpowiedzialność biznesu a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw	197

Contents

Foreword	7
MARZENA BAC, Management of post-industrial real estates converted for residential and commercial use on the example of lofts	9
KAZIMIERZ BARWACZ, Problems of the ownership supervision by local government organizational units of the public finance sector	25
BARBARA BOBIŃSKA, Marketing and quality management in public administration as processes of client's needs identification and organization improvement ..	39
LESZEK KALKOWSKI, Marketing of the pre-war state bonds	57
ANNA KARAŚ, RADOSŁAW PYREK, Knowledge-based relationships and their role in business innovation activities	65
MALGORZATA KARCZEWSKA, GRAŻYNA ŚMIGIELSKA, Development of the FMCG market structure – transaction cost theory approach	77
ZENON MUSZYŃSKI, LESZEK KOZIOL, Innovativeness in the sustainable development of sylvan tourism	101
MARLENA PIEKUT, Innovative activity of enterprises in Poland versus Central and Eastern Europe	113
ADAM STABRYŁA, General concept of analysis and design of process management systems (PM _s)	125
RAFAŁ THEN, EC rules of organization and management of the public transport system	143
ANNA WOJTOWICZ, ANNA MIKOS, Multidimensional functioning of innovation system – overview concept	157
MICHAŁ WOŹNIAK, MICHAŁ KOZIOL, Effectiveness of e-learning courses – criteria and methods of assessment	181
DAGMARA K. ZUZEK, Corporate social responsibility in the sustainable development of enterprises	197

Słowo wstępne

„Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, wydawane od 1999 roku, są wydawnictwem ciągłym, ukazującym się dwa razy w roku. Tematyka publikowanych w nich artykułów jest powiązana z trzema obszarami badawczymi: naukami ekonomicznymi i o zarządzaniu, turystyką i rekreacją oraz pedagogiką. W przeważającej mierze „Zeszyty Naukowe” służą upowszechnieniu dorobku naukowo-badawczego pracowników naukowych Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. Należy jednak podkreślić, że „Zeszyty” są czasopismem otwartym, w którym mogą publikować również autorzy zewnętrzni, wywodzący się z różnych uczelni w kraju i za granicą oraz praktycy, a nawet studenci. Podobną strukturą opublikowanych dzieł i ich autorów odznacza się niniejszy zeszyt, na który składa się 13 prac: sześć z nich jest dziełem autorów zewnętrznych – pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Politechniki Warszawskiej, Uniwersytetu Rolniczego im. H. Kołłątaja w Krakowie, Uniwersytetu Szczecińskiego oraz przedstawiciela praktyki gospodarczej. Wśród zacnego grona autorów znalazło się sześciu profesorów i sześciu doktorów.

Artykuły są efektem prac naukowych prowadzonych w ramach badań podstawowych i wdrożeniowych, zawierają wiele interesujących poznawczo oraz aplikacyjnie informacji. W dużej mierze są one poświęcone problematyce zarządzania w zmieniającym się otoczeniu organizacji różnego typu. W szczególności dotyczą zarządzania wiedzą i innowacjami, zarządzania projektami i marketingu, zarządzania jakością w otoczeniu konkurencyjnym, rozwoju sektorów świadczących usługi transportowe, nieruchomościowe, turystyczne, edukacyjne, jak i problemów zarządzania oraz nadzoru korporacyjnego sektora publicznego.

Jak można zauważyć, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” stanowią forum dyskusyjne nad oceną zmian zachodzących w różnych organizacjach i ich otoczeniu, jak również nad określeniem trafności współczesnych koncepcji i skuteczności nowych instrumentów zarządzania, organizacji turystyki, rekreacji i pedagogiki.

W artykułach Czytelnik może znaleźć wiele oryginalnych ujęć teoretycznych oraz spostrzeżeń natury praktycznej. Z tych względów „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” mogą stanowić interesującą i pożyteczną pozycję zarówno dla teoretyków organizacji i zarządzania, turystyki, pedagogiki, jak i studentów oraz praktyków.

Leszek Koziol
Redaktor naczelny

MARZENA BAC*

Zagospodarowanie nieruchomości przemysłowych na cele mieszkaniowe i komercyjne na przykładzie loftów

Słowa kluczowe: lofty, powierzchnie przemysłowe, zarządzanie loftami

Streszczenie: Niniejsze opracowanie przybliży problematykę przekształcania nieruchomości przemysłowych na cele mieszkaniowe i komercyjne na przykładzie loftów. Wyjaśnia zasadnicze pojęcia, charakteryzuje analizowaną przestrzeń, prezentuje dostępną na rynku polskim ofertę i przedstawia pierwsze wnioski z badań kontynuowanych w przyszłości.

We wstępie dokonano przeglądu definicji funkcjonujących w ofercie deweloperskiej. Definicja loftu nawiązuje do cech typowych dla lokalu tego typu: dużej otwartej przestrzeni przemysłowej (nierzadko bez jakichkolwiek ścian działowych), przetworzonej jedynie w stopniu niezbędnym, wynikającym z warunków i wymogów technicznych (zachowane elementy konstrukcji przemysłowej, betonowe podłogi, ściany z czerwonej cegły, surowy fabryczny klimat). Lofty stanowią więc starą przestrzeń postindustrialną dostosowaną do współczesnych wymagań i komfortu życia. Formą łagodniejszą jest *soft loft*, czyli lokal w obiekcie nowo budowanym, noszący znamiona przestrzeni nowoczesnej, stylizowanej na pomieszczenia przemysłowe.

W dalszej części referatu przedstawiono materiały obrazujące najbardziej typowe inwestycje przekształcające przestrzeń przemysłową na współczesną formę lokalu do komfortowego życia i pracy człowieka (opracowane na podstawie analizy ofert rynku pierwotnego z ośrodków miejskich w Polsce o charakterze przemysłowym w przeszłości, takich jak Łódź, Warszawa, Poznań, Kraków, Trójmiasto). Analizowane przykłady mają charakter zarówno loftów, jak i *soft loftów*, zdefiniowanych wcześniej. Według deweloperów oferujących lokale tego typu popyt na tę specyficzną przestrzeń zgłaszają ludzie o określonych cechach, takich jak chęć wyróżnienia się w grupie, indywidualizm, niezależność, odwaga, a częściowo także snobizm.

Wśród wstępnych wyników z analizowanego tematu wskazano uwarunkowania i determinanty rozwoju tej części rynku nieruchomości w Polsce oraz nawiązano do problemu zarządzania nieruchomościami tego typu, zwracając uwagę, że do ostatecznych wniosków w tym zakresie konieczne są dalsze badania.

* dr Marzena Bac – adiunkt, Wydział Zarządzania i Turystyki, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 536, e-mail: marzena.bac@mwse.edu.pl.

1. Wprowadzenie (pojęcie i charakterystyka loftów)

Celem niniejszego opracowania jest przybliżenie i wstępna charakterystyka nowej w Polsce, a zyskującej na popularności oferty rynku nieruchomości ze styku segmentów mieszkaniowego i komercyjnego. Chodzi o lofty, które choć wywodzą się z rynku amerykańskiego, przyjęły się również w Polsce, a ich oferta rozwija się w większych ośrodkach i aglomeracjach miejskich. Ze względu na specyfikę powierzchni tego typu oraz zauważalny deficyt opracowań (zwłaszcza ekonomicznych) na ten temat lofty stanowią przedmiot rozważań tego artykułu. Niniejsze tezy są wynikiem wstępnych badań prowadzonych w tym obszarze i będą uzupełniane w miarę kontynuacji badań. Tymczasem są to wyniki analizy oferty powierzchni tego typu w Polsce opierającej się głównie na informacjach prasowych i wywiadach przeprowadzonych z inwestorami oraz deweloperami podejmującymi się tego rodzaju przedsięwzięć.

Pojęcie „loft” może być nieco mylące z punktu widzenia jego dosłownego znaczenia, z języka angielskiego bowiem *loft* oznacza ‘poddasze, strych’. Słowo to pierwotnie jednak przypisuje się językowi islandzkiemu i tłumaczy jako ‘powietrze, przestrzeń, piętro’ (1, 2). Stąd charakterystyczne cechy powierzchni klasyfikowanej jako lofty, takie jak duża przestrzeń bez ograniczeń (tj. pozbawiona lub z małą ilością ścian działowych), z bardzo wysokimi stropami (minimalna ich wysokość to 3,5 m, najczęściej spotykana około 5 m, najwyższa oferowana dotąd w Polsce to 10 m) jak też oknami (często powyżej 3 m). Deweloperzy reklamują swoje oferty powierzchni o cechach loftu jako luksusową przestrzeń z historycznym duchem, która umożliwi dowolną aranżację i zapewni najwyższy komfort mieszkania w samym sercu miasta. Podkreślają również, że ideą loftów jest duża, otwarta przestrzeń i stare mury, a wartością szczególną atmosfera, jako że każdy z budynków ma ponadstuletnią historię (3).

Lofty narodziły się na przełomie wieków XIX i XX (około roku 1900), jednak moda i rozwój zapotrzebowania na tego typu przestrzeń datuje się na lata 60. XX wieku i wywodzi głównie ze Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej, gdzie wśród środowisk artystycznych pojawiła się potrzeba i moda na zamieszkanie w zaadaptowanych pomieszczeniach postindustrialnych budynków. Bohema artystyczna kierowała się wówczas przede wszystkim względami finansowymi, bowiem mieszkanie w takich pomieszczeniach było tanie i choć z pewnością mniej komfortowe, zapewniało swobodę tworzenia i życia. Z czasem niebanalne, mocno zindywidualizowane przestrzenie wzbudziły zainteresowanie innych środowisk, najpierw tych powiązanych ze światem sztuki, kultury i show-biznesu, a następnie również kadry menedżerskiej i finansowej. Możliwości aranżacji architektonicznych w tak skonstruowanej przestrzeni są bardzo duże, zarówno w poziomie, jak i w pionie, stąd coraz nowocześniejsze i ciekawsze rozwiązania za wyższe ceny i wzrost standardu wykończenia i wyposażenia. Ostatecznie współczesne powierzchnie tego typu charaktery-

zują się przestronnością ograniczoną jedynie zminimalizowanymi elementami konstrukcji nośnej, łączeniem różnorodnych materiałów, technik i stylów budowlanych (stal, szkło, drewno, cegła, beton) oraz możliwością zaaranżowania dodatkowych miejsc (antresole, tarasy na dachu, a nawet ogrody). Dzisiejsze lofty to synonim komfortu i jakości, wręcz prestiżu, wysokiej ceny i najnowocześniejszych rozwiązań architektonicznych. Lofty można zaliczyć do segmentu apartamentowców, którymi coraz częściej obok elity artystycznej i ekonomicznej interesują się młodzi ludzie, najczęściej z bardzo dobrym wykształceniem i zarobkami, traktując mieszkanie w takich obiektach zarówno jako realizację marzeń o niepowtarzalnej i nieograniczonej przestrzeni do życia, jak i inwestycję przynoszącą dochód.

Najsłynniejsze wnętrza o cechach loftów znajdują się w Nowym Jorku (moda na lofty narodziła się w dzielnicach SoHo – *South of Houston*, TriBeCa – *Triangle Below Canal Street* i Greenwich Village, skąd wywodzi się ruch artystyczny Nowego Jorku, tj. w okolicach Central Parku i Piątej Alei) (4), Bostonie, Paryżu, Londynie czy Berlinie. W krajach wysoko rozwiniętych ceny za lokale mieszkalne urządzone w murach byłych obiektów fabrycznych sięgają milionów dolarów (np. znany muzyk Lenny Kravitz za ponad 500 m² powierzchni o cechach loftu w centrum Nowego Jorku – Crossy Street 30 – zapłacił w 2001 roku 11 mln USD, a sprzedał w 2010 roku za 14 mln (5)). Cena za 1 m² loftu w Nowym Jorku sięga 12 tys. USD, w Czechach od 3 do 4 tys. USD, natomiast w Moskwie za 1 m² loftu z widokiem na rzekę można zapłacić nawet 30 do 50 tys. USD (6).

Polskie lofty powstają najczęściej w wyniku działań rewitalizacyjnych, obejmujących szerszy zakres prac ukierunkowanych na ożywienie zdegradowanych obszarów miejskich. Istniejący w Polsce zasób nieruchomości przemysłowych o charakterze historycznym (XIX-wieczne młyny, przędzalnie, zakłady tkactwa, spichlerze itp.) staje się coraz częściej przedmiotem projektów rewitalizacyjnych na olbrzymią skalę, których celem nadrzędnym jest przywrócenie świetności dawnym budynkom przemysłowym poprzez nadanie im nowej funkcji użytkowej (najczęściej mieszkalnej, ale także komercyjnej). Generalnie chodzi więc o przekształcanie starych obiektów fabrycznych w nową formę użytkowania (zamieszkania, pracy i usług).

Powtórne zagospodarowanie dawnych przestrzeni przemysłowych pozwala na ożywienie planistyczne dzielnic, w których się mieściły, przyspieszając decyzje rewitalizacyjne na tych terenach. Bardzo często są to centra miast, gdyż lokalizowane niegdyś na ich obrzeżach zakłady produkcyjne w miarę rozwoju miast i upływu czasu „obrosły” młodszą tkanką miejską. Obecnie więc stanowią często dobrą lokalizację, co wpływa dodatkowo na wysoki poziom cen utrzymujący się w tym zasobie od czasu jego reaktywacji, czyli ożywienia w naszym kraju mody na taki styl mieszkania.

Możliwości adaptacyjne powierzchni przemysłowych na cele mieszkaniowe czy komercyjne są obwarowane wieloma warunkami. Z punktu widzenia możliwości technicznych bądź prawnych nie wszystkie aranżacje można przeprowadzić, jako że typowe lofty powstają w obiektach starych, najczęściej objętych nadzorem kon-

serwatorskim. Nowoczesne udogodnienia budowlane, takie jak windy szybkie, rozbudowane systemy wizyjne, stają się atutem loftów nowo budowanych, wzorowanych na loftach utworzonych w obiektach przemysłowych. Różnice między loftami postindustrialnymi a nowoczesnymi są widoczne w lokalizacji (nowoczesne częściej umiejscawiane są w dzielnicach na obrzeżach stanowiących typowe „sypialnie” miast, tworząc nierzadko kompleksy mieszkaniowe świetnie wkomponowane w otoczenie naturalne), materiałach wykorzystanych do budowy obiektu od jego podstaw (nowoczesne, bezpieczne, ekonomiczne, często także ekologiczne), a nade wszystko w bryle i wizerunku zewnętrznym (współczesne, przeszklone i „lekkie” budynki w przeciwieństwie do „ciężkich”, stylowych i surowych obiektów przemysłowych, wybudowanych najczęściej z czerwonej cegły). Typowe lofty przemysłowe¹ łączą elementy starej tradycyjnej zabudowy (stal, drewno, cegła, beton) z nowoczesną (szkło, aluminium, stal, nowoczesna ceramika). Charakter przestrzeni tworzą zachowane części fabryczne, słupy, nieotynkowane ceglane ściany, betonowe podłogi, niewydzielone poziomy, nieosłonięte instalacje, stalowe schody.

Soft lofty, czyli nowo budowane mieszkania stylizowane na pofabryczne, bywają wśród deweloperów oferujących lokale z segmentu loftowego określane dość nieścisłe, np. jako liberalne lofty budowane jako kompleksy mieszkaniowe czy bloki mieszkalne od podstaw². Dla podkreślenia przeciwieństwa spotyka się operowanie pojęciem *hard loft* (są to zatem „prawdziwe lofty” powstałe w dawnych obiektach przemysłowych). Uważa się, że *soft lofty* wywodzą się z USA i Kanady, gdzie trafiły do zamożnych klientów poszukujących ofert budowlanych różniących się od standardów deweloperskich. Te największe i najbardziej znane: *Devonshire Lofts*, *Corktown Lofthouses*, *Hammersmith Lofts* czy *soft loft 66 Portland* w Toronto (7) łączą przestrzeń mieszkalną i komercyjną w centrum miasta, mając oczywiście przemysłową historię.

W Polsce projektów tego typu pojawia się coraz więcej, aczkolwiek warto zaznaczyć, że rzeczywiste zakwalifikowanie ich jako *soft loft* wymagałoby bliższej analizy konkretnych realizacji, bowiem zdarza się nadużycie tego określenia i zastosowanie go w przypadku nowoczesnego kompleksu mieszkaniowego o podwyższonym standardzie.

Powierzchnie loftów oferowanych w Polsce stanowią specyfikę naszego rynku, jako że mieszczą się przeciętnie w granicach 40–200 m² (w USA i innych krajach powierzchnia 500 m² nie jest w tym segmencie przesadą), co w pewnym sensie przeczy idei loftu³.

¹ Czyli te tworzone w następstwie zmian przekształcających stare, najczęściej zabytkowe obiekty przemysłowe w nową formę, tj. przestrzeń (lokale) pełniącą nowe funkcje użytkowe (mieszkalne, komercyjne). Stosunkowo coraz częściej dla tego typu loftów pojawia się wśród deweloperów i architektów określenie *hard* w odróżnieniu od funkcjonujących od paru lat *soft loftów*, czyli loftów budowanych od podstaw na wzór *hard loftu*, z zachowaniem surowych elementów wykończenia, takich jak w budownictwie przemysłowym (patrz: dalsza część artykułu, tablica 2).

² Na podstawie analizy ofert deweloperskich przedstawionych w niniejszym opracowaniu (tablica 1).

³ Pod tym względem rynek loftów w Polsce zachowuje się podobnie jak tradycyjny rynek mieszkaniowy – najczęściej poszukiwane i najszybciej sprzedawane są mieszkania o powierzchni około 40 m².

2. Rozwój rynku loftów w Polsce

Pierwsze lofty w Polsce powstały w Łodzi w XIX-wiecznej fabryce Karola Scheiblera (rozpoczęcie realizacji w 2006 roku – ukończenie w 2010). Kolejne lofty wybudowano w Żyrardowie (rok 2006 – prace wykończeniowe były prowadzone jeszcze w 2012 roku), a następne w Gliwicach, Warszawie, Poznaniu czy Krakowie. Loft Bolko jest natomiast w ogóle pierwszym przykładem przekształcenia powierzchni przemysłowej na użytkową do życia codziennego ludzi (w tym przypadku mieszkalną).

Najlepszym okresem dla inwestycji tego typu był rok 2006, kiedy chętni na zakup loftów zapisywali się na listę rezerwacji lokali. Zdaniem deweloperów oferujących ów produkt ceny w tym segmencie wyróżniają się stabilnością, natomiast wartość tych obiektów rośnie ze względu na ograniczoną podaż nieruchomości fabrycznych. Fabryk i innych budynków przemysłowych, które nadają się do przebudowy, jest w Polsce mało i nie są to takie skupiska jak w Łodzi i Żyrardowie, a jedynie pojedyncze obiekty. Podczas przebudowy zmienia się całe otoczenie obiektów – powstają pasáže, sklepy, usługi, nowe ulice i rozwiązania komunikacyjne – jest to więc początek długofalowej inwestycji i w ten sposób inwestycje sąsiednie można sprzedawać drożej (8). Tworzenie loftów to przekształcanie fragmentów miasta z dzielnic przemysłowych w mieszkaniowe lub biurowe (przykładem może być Służewiec w Warszawie, Żyrardów czy Łódź). W ten sposób lofty naturalnie tworzą rewitalizację dzielnic. Jednak inwestycje takie jak w Łodzi i Żyrardowie (uchodzące za wzorcowe przykłady dostosowania obiektów przemysłowych do współczesnych wymogów rynku i potrzeb klientów, ze starannym zachowaniem szczegółów/detali architektonicznych)⁴ to ogromne wyzwanie, bo przekształcają określoną część miasta, nadając jej nowy format i tworząc atrakcyjną przestrzeń dla mieszkańców. Najczęściej jest to piękna zabytkowa architektura stanowiąca równocześnie furtkę do przyszłości. Bardzo pozytywnym aspektem loftów jest właśnie fakt przywracania tych obiektów poprzez rewitalizację z powrotem miastu. Lofty wspomagają kreowanie mody środowiskowej i wyznaczają trendy, skłaniając do zmian bliższe i dalsze otoczenie w swojej lokalizacji. Należy jednak podkreślić, że proces budowy loftów jest znacznie bardziej kapitałochłonny i czasochłonny niż budowa nowego obiektu od podstaw (koszty co najmniej 1,5 razy wyższe) (8).

Przykłady zabudowy loftowej w Polsce zostały przedstawione w tabelicy 1.

⁴ Na podstawie analizy wypowiedzi osób specjalizujących się w tego typu przestrzeniach i poszukujących ich na własne cele na forach portali takich jak „Gazeta Krakowska” czy portal Interia.pl (październik–listopad 2012).

Tablica 1. Przykłady polskich loftów
(Table 1. Examples of Polish lofts)

Miejsce (Location)	Powierzchnia w m ² * (Surface in m ²)	Cena brutto w zł/m ² ** (Gross price in PLN/m ²)
Bolko Loft w byłej lampiarni dawnych Zakładów Górniczo-Hutniczych Orzeł Biały w Bytomiu	Architekt P. Łukasik zakupił go za 130 tys. zł i przerobił na mieszkanie o pow. 200 m ² (8 m nad ziemią)	
„U Scheiblera” – Łódź, na Księżym Młynie, w murach XIX-wiecznej przędzalni	421 loftów: 30–180	5,5–8 tys. (w 2006 r. ceny wynosiły 3,6–3,8 tys., obecnie sprzedaż prowadzi syndyk po ok. 4 tys.)
Lofty de Girarda przy ul. Hiellego w Żyrardowie, w budynku Nowej Przędzalni Lnu, wzniesionej na początku XX wieku (1913 r.)	208 loftów (w tym 30 penthouse’ów na ostatnich piętrach: 35–100 m ² ; galeria handlowa w przyziemiu: ok. 2 tys. m ²)	5,9–7,5 tys.
Stary spichlerz – Gliwice, ul. Zygmunta Starego, rewitalizacja XIX-wiecznego spichlerza wśród dawnych budynków koszarowych Pruskiej Jednostki Wojskowej	30 loftów: 79–320	6–8 tys.
Kompleks „Warzelnia” – Poznań, Kobylepole, XIX-wieczny browar Mycielskich	54–206	od 6 tys.
Tobaco Park – Łódź, ul. Kopernika, lofty mieszkaniowe w dawnej Łódzkiej Wytwórni Papierosów (w sumie 7 budynków: 4 pofabryczne, 3 nowe)	59 loftów: 36–162	4715–5115
Fabryka Wyrobów Wełnianych Karola Kretschmera – Łódź (III etap inwestycji Tobaco Park: rewitalizacja XIX-wiecznej Fabryki Wyrobów Wełnianych Karola Kretschmera)	100 loftów: 36–200	od 4,7 tys.
Polskie Zakłady Optyczne – Warszawa, ul. Grochowska: 5 połączonych z sobą budynków (West Development przeprowadza rewitalizację, sprzedaż również poprzez aukcję internetową na platformie przetargowej Polskiej Wytwórni Papierów Wartościowych)	48 loftów: 71–270	w zależności od budynków: 13 420 przy ul. Grochowskiej i 14 tys. – przy ul. Kamionkowskiej
City Park – Poznań, dawne koszary ułańskie	39–152	7–8 tys. (2007 r.), w 2012 r.: od 8,5 tys.
Lofty Ułańskie – Poznań, ul. Wyspiańskiego, Wojskowa, Ułańska, w XIX-wiecznych budynkach XV Pułku Ułanów	66–163	7,4–11 tys.

Lofty Platinum (Archicom) – Wrocław, ul. Inowrocławska; lokale mieszczą się w XIX-wiecznej, odrestaurowanej destylatorni braci Wolff	56–132	6,5–9,2 tys.
Lofty w Młynie na krakowskim Zabłociu, w XIX-wiecznym młynie Ziarno	45–219	Początkowo 12,7–24 tys.; 2012 r. – od 9 tys. (do ponad 18 tys.)
Woronicza Qbik – Warszawa, ul. Woronicza i Racjonalizacji (współczesne budynki w stylu loftów; pierwszy soft loft w Polsce)	380 mieszkań: 32–206	9–15 tys.
„Szafranowe Domy” – soft lofty w Gliwicach, ul. Kozielska	74–122	od 7,4 tys. w 2009 r.; w 2012 r. – 5 tys.
Nowoczesne lofty – Kraków, ul. Ślusarska (II etap inwestycji Lofty w Młynie)	47–96	6588–9720
Fort Forest – Gdynia, ul. Kańskiego	73,8–160,3	3748–4883
Sokółka Zielenisz – Gdynia, ul. L. Staniszewskiego	57,1–157,7	3304–4000
Patio Róży – Gdynia, ul. L. Staniszewskiego	97,4–146,2	3021–4534
Wilczynio – Ogród – Gdynia, ul. S. Filipkowskiego	93,8–166,5	3012–4362
Centrum Praskie Koneser – Warszawa, ul. Żąbkowska, Białostocka i Nieporęcka oraz Markowska, budynki dawnej Warszawskiej Wytwórni Wódek Koneser (obszar: 5 ha, przestrzeń typu <i>mixed-use</i> z lokalami do 2,5 tys. m ²)	ok. 330 lokali (w tym mieszkania, soft lofty i 10 loftów w budynku Mennicy Państwowej): 35–170 m ² , ok. 22 000 m ² biur w klasie A i B+, ok. 22 500 m ² pow. handlowej	ok. 8 tys. (realizacja do 2015 r.)

* Wiele z ofert mieszkań oprócz podanej powierzchni posiada dodatkowo antresole (o powierzchni przeciętnie 15–25 m²).

** W przypadku loftów ceny zależą głównie od kondygnacji (im wyżej, tym drożej) i strony świata, ale także metrażu, standardu wykończenia oraz rozwiązań architektonicznych przestrzeni (indywidualizacja projektów). Ceny ulegają zmianom zgodnie z koniunkturą na rynku nieruchomości (sprzedaż trwa kilka lat, gdyż deweloperzy wolą czekać na klienta, niż obniżyć ceny – w związku z czym na ogół rosną one, ewentualnie utrzymują się na stabilnym poziomie).

Źródło: opracowanie własne na podstawie oferty deweloperów analizowanej z ogłoszeń w prasie i mediach w latach 2006–2012 (1, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, s. 60, 19, 60, 20, 21, 22).

Ze względu na uwarunkowania historyczne i przemysłowe najczęściej inwestycji typu loft wśród ofert deweloperskich można znaleźć w ośrodkach takich jak Łódź, Poznań, Warszawa, Bytom, Gliwice⁵. Nie brakuje tam obiektów do rewitalizacji, ta-

⁵ Małopolska nie jest obszarem typowo przemysłowym jak wskazane ośrodki (okolice Łodzi, Warszawy i Śląska). W Krakowie oddano dotąd tylko lofty w budynku młyna na Zabłociu, ale z pewnością i w tym województwie postindustrialne obiekty nadają się na tę formę zagospodarowania przestrzeni (np. w Tarnowie budynki młyna zlokalizowane blisko centrum miasta).

kich jak stare huty, spichlerze, młyny, magazyny, szyby, fabryki, tkalnie, przędzalnie, browary czy zajezdnie tramwajowe i koszary wojskowe. Koszary wojskowe stają się coraz częściej przedmiotem inwestycji deweloperów na powyższe cele, jednak ze względu na pogorszenie koniunktury na rynku nieruchomości w kraju wzrosły ceny obiektów nadających się do tego typu przekształceń (dodatkowo po pierwszych udanych inwestycjach tego typu w Łodzi i Żyrardowie ceny starych fabryk w otoczeniu wzrosły nawet dziesięciokrotnie). Kolejnym problemem jest groźba wyburzenia starych obiektów poprzemysłowych, zwłaszcza jeżeli nie zostaną one objęte ochroną konserwatorską (choć znane są przypadki w Warszawie, że mimo tej ochrony i licznych protestów społecznych fabryki zostały wyburzone, bowiem bardziej opłaca się wybudować w tym miejscu nowy obiekt, np. trzykrotnie większy). Paradoksalnie deweloperom opłaca się niekiedy zapłacić nawet bardzo wysokie kary, by na miejscu starej fabryki wybudować nowy obiekt od podstaw, bo i tak w ostatecznym rozliczeniu jest to posunięcie tańsze, więc korzystniejsze dla inwestora (8) (podobna sytuacja miała miejsce w Krakowie, gdzie inwestor posiadał już nakaz rozbiórki dawnych Zakładów Zieleniewskiego, udało się jednak mimo braku wpisu budynków do rejestru zabytków uznać je za wartościowe relikty przeszłości i wynegocjować z inwestorem zabudowę zachowującą elementy industrialnej architektury: przekształcona ma być dawna hala produkcyjna i kuźnia, a dodatkowo ma powstać kompleks nowych budynków = apartamentowców) (23).

Na cele mieszkaniowe i inwestycyjne (komercyjne – galerie, hotele, hostele, restauracje, kluby, kawiarnie i kawiarenki, pracownie, biura, gabinety i inne punkty usługowe, w tym coraz częściej żłobki i przedszkola) wykorzystuje się dziś nawet obiekty inżynieryjne, takie jak wieże ciśnień, silosy czy gazometry (np. przebudowa gazometrów w Paczkowie na muzeum, w Ostrowie Wielkopolskim na biurowiec czy części Gazowni Warszawskiej w Warszawie na zespół usługowo-mieszkaniowy) (4). Ze względu na ograniczony zasób obiektów postindustrialnych nadających się pod taką zabudowę, położonych w dogodnej lokalizacji (blisko centrum lub trójki komunikacyjnych umożliwiających szybkie dotarcie do centrum miasta = danej aglomeracji) i w odpowiednim stanie technicznym narodził się surogat loftu – *soft loft*, tworzony od podstaw przez deweloperów.

We współczesnej ofercie deweloperskiej w dużych aglomeracjach Polski (Warszawa, Trójmiasto, Wrocław) coraz częściej pojawiają się ogłoszenia o sprzedaży lokali mieszkaniowych ponadstandardowych/luksusowych, jednak w stosowanej tu klasyfikacji występują nieścisłości, a nawet określenia mylne (nieadekwatne do faktów). Podstawowe czynniki i kryteria, które powinny spełniać poszczególne typy lokali mieszkań z tzw. górnej półki, takie jak loft – w tym *hard* i *soft*, apartament i penthouse, przedstawia tablica 2. Analizując przykłady ofert z polskiego rynku nieruchomości, można przyjąć, że cechy obiektów odpowiedzialne za przynależność do właściwej klasy podlegają wpływowi czasu, miejsca i rozwoju techniki.

Tablica 2. Kryteria klasyfikacji mieszkań ponadstandardowych
(Table 2. Criteria of classification more than standard flats)

Kryteria/czynniki (Criteria) Klasyfikacja (Classification)	Funkcjonalność (Functionality)	Moda (Fashion)	Luksus (Luxury)
<p>Loft – hard</p>	<p>duża otwarta przestrzeń (<i>open space</i>), wysokie stropy (możliwość zbudowania antresoli), różnorodność materiałów wykończeniowych (stal, czerwona cegła, szkło), dodatkowa powierzchnia (tarasy, ogrody dachowe – choć nie zawsze jest to możliwe)</p>	<p>zabytkowy obiekt z „klimatem” (postindustrialny) i technologicznymi udogodnieniami (elementy luksusu⁶), <i>open space</i>, surowe wnętrza (elementy konstrukcyjne, nieosłonięte rury, stal, ściany z czerwonej cegły, jasna, biała kolorystyka, wysokie pomieszczenia), taras czy ogród na dachu (o ile są takie możliwości), dodatkowe udogodnienia na terenie obiektu (elementy luksusu), garaże w budynku, parkingi, osiedla strzeżone, lokalizacja blisko centrum lub atrakcyjnych terenów zielonych jak wyżej, ale obiekt nowy i nowoczesny w budowie, technologia od podstaw, stylizowany w wyglądzie zewnętrznym na <i>hard lofcie</i>, tarasy/ogrody dachowe</p>	<p>wygląd zewnętrzny (wejście, hol, recepcja – materiały wykończeniowe, surrealistyczny charakter obiektów przemysłowych), dodatkowa przestrzeń w pionie (antresole), nowoczesne udogodnienia w budynku, lokalu i otoczeniu (windy szybkie, klimatyzacja, wymienniki ciepła – rekuperatory, kluby właścicieli, baseny, siłownie, recepcja, obiekt zamknięty i chroniony, elektroniczna kontrola dostępu), atrakcyjne sąsiedztwo i otoczenie (ścieżki rowerowe, rzeka, jezioro/staw, korty tenisowe), dostępność komunikacyjna, dobra lokalizacja (usługi komercyjne, restauracje, dobre sklepy) jak wyżej, a dodatkowo tarasy/ogrody dachowe</p>
<p>– soft</p>	<p>jak wyżej, ale więcej swobody aranżacyjnej (brak ograniczeń wynikających ze specyfiki starej zabudowy fabrycznej) i możliwości dzielenia przestrzeni według własnych wyobrażeń (często zgłaszanych deweloperowi na etapie budowy obiektu), najczęściej 2 poziomy, tarasy, balkony (często więcej niż jeden)</p>		

⁶ Zob. następną kolumna kryteriów i czynników.

<p>Apartament (<i>Luxury apartment</i>)</p>	<p>wygodne i ustawne pomieszczenia – minimum 3 pokoje, najlepiej o powierzchni 30 m² każdy (kuchnia, salon lub salon połączony z kuchnią, główna sypialnia z prywatnym wejściem do łazienki i garderoby, gabinet/pokój gościnnie/druga sypialnia, łazienka ogólna, pralnia lub pomieszczenie gospodarcze oraz osobna łazienka do każdej kolejnej sypialni), o charakterystycznym rozkładzie (wyraźny podział na część dzienną i nocną, nie tylko dla mieszkańców, ale i gości), minimalna powierzchnia 100 m² (w szczególnych przypadkach można określić tak mieszkanie o powierzchni nieznacznie mniejszej, np. 95 m², pod warunkiem spełnienia pozostałych wymogów), jasność i doświetlenie pomieszczeń światłem dziennym (usytuowanie względem stron świata), przestronne balkony, tarasy, ogrody zimowe</p>	<p>określony rozkład pomieszczeń z wyznaczeniem strefy dziennej i nocnej oraz częścią dla mieszkańców i gości, centralna klimatyzacja, elementy luksusu, wysokie budynki z ciekawą panoramą (np. Sea Towers w Gdyni)</p>	<p>wysoki standard wykończenia (zarówno mieszkania, jak i części wspólnych budynku), centralna instalacja klimatyzacyjna, minimalna wysokość stropu 2,9–3 m, zabezpieczenie przed hałasem (w ciągu dnia do 40 dB, w nocy – 30 dB), występowanie w budynku windy (nawet gdy nie jest to wymagane przepisami prawa), garaż podziemny, ochrona, recepcja w budynku lub na osiedlu, bliskość infrastruktury usługowej, lokalizacja w/lub blisko centrum oraz terenów zielonych/rekreacyjnych</p>
<p>Penthouse</p>	<p>podobnie jak powyżej i dodatkowo: luksusowy apartament, powierzchnia ponad 100 m², najwyższe piętro budynku, tarasy dachowe z pięknym widokiem (minimalna powierzchnia tarasu 25 m²), 2 poziomy, prywatna przestrzeń rekreacyjna i zielona (oranżerie, ogrody), ograniczona liczba lokali</p>	<p>duże tarasy na dachach, drogie i kosztowne elementy wykończeniowe, elementy luksusu, budynek zaprojektowany przez popularnego architekta (renoma, prestiż), najwyższe ceny</p>	<p>tarasy dachowe z odpowiednim widokiem, wysoki standard materiałów i wykończenia (najwyższa jakość i ceny), nierzadko ogrody, baseny, solaria, sauny, siłownie, korty do wyłączności właściciela penthouse`u, ochrona 24 h, recepcja, windy emitujące minimalny hałas, lokalizacja</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (24, 25, 26, 27).

3. Uwarunkowania i determinanty rozwoju loftów w Polsce

Przyszłość nieruchomości o cechach loftów i rozwój tego rynku są uzależnione od wielu elementów i czynników. Tworzą one grupę uwarunkowań i determinant, z których najbardziej typowe przedstawia tablica 3 oraz rysunek 1.

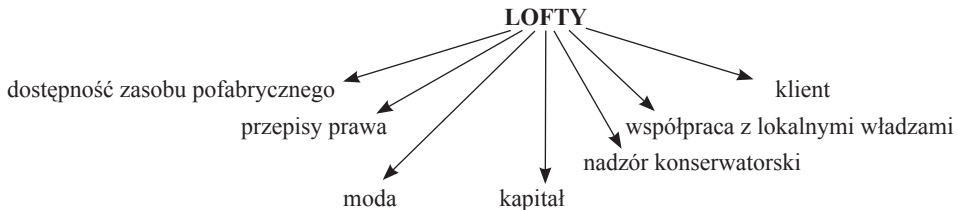
Tablica 3. Uwarunkowania rozwoju loftów w Polsce
(Table 3. Conditioning of lofts development in Poland)

Uwarunkowania (Conditioning)	Czynniki (Factors)
historyczne (historical)	występowanie zabytkowych obiektów przemysłowych w danym miejscu/mieście, ich lokalizacja
techniczne, projektowe, architektoniczne (technical, design, architectural)	stan techniczny obiektu, możliwości adaptacyjne, technologia budownictwa i wykończenia
prawno-polityczne (legal and political)	własność, przepisy z zakresu ochrony konserwatorskiej oraz środowiska, istnienie planów zagospodarowania przestrzennego, polityka władz samorządów lokalnych, czas oczekiwania na warunki zabudowy, programy rewitalizacyjne w kraju/regionie i pomoc w pozyskiwaniu środków na nie (programy rządowe czy unijne), organizacja i przebieg przetargów (zamówienia publiczne), polityka wobec inwestorów wykonawców (ścieżki ułatwiające i wspierające duże inwestycje – preferencje i ulgi, szybkie decyzje, współpraca i pomoc ze strony decydentów danego regionu), pozycja państwa w UE (w przypadku inwestora zagranicznego)
planistyczne i urbanistyczne (planning and city planning)	plan zagospodarowania przestrzennego, urbanistyka, zagospodarowanie przestrzeni w najbliższym otoczeniu obiektu, możliwości pozyskania większej przestrzeni na cele rozbudowy
funkcjonalno-użytkowe (functional)	wymiary obiektu, zdolność adaptacyjna obiektu
finansowe (financial)	możliwości nakładowe zarówno inwestora = dewelopera, jak i inwestora = klienta ⁷ (np. właściciela, mieszkańca czy użytkownika loftu), źródła finansowania rewitalizacji i odnowy danego obiektu, zdolność finansowa inwestora wykonującego jako jeden z warunków korzystania z obcego kapitału (pożyczki, kredyty), możliwości finansowe odbiorców lokali, systemy preferencyjne dla inwestora obiektu (ulgi i zwolnienia podatkowe, preferencyjne kredyty i dofinansowania z różnych źródeł)
ekonomiczne (economic)	mikro- i makroekonomiczne: rynek pracy (przede wszystkim lokalny, ale i regionalny), koniunktura gospodarcza i jej cykliczność (moment cyklu – faza), popyt i podaż na rynku nieruchomości, w szczególności w sektorze mieszkań ponadstandardowych – luksusowych, rozwój segmentu apartamentów i mieszkań luksusowych, zasobność klientów, klasa społeczna, oferty bankowe i dostępność kredytów długoterminowych, inwestycje w kraju i regionie, stopa procentowa, rynek zbytu, stabilność gospodarcza państwa, nasylenie rynku mieszkaniowego ofertami lokali nietypowych, niszowych

⁷ W przypadku loftów ich odbiorcami często są klienci = inwestorzy, którzy traktują lokale tego typu jako lokatę kapitału, nierzadko wynajmując innym podmiotom.

formalne (<i>formal</i>)	warunki terminowe inwestycji, długość oczekiwania na załatwienie spraw formalnych umożliwiających rozpoczęcie prac
antropogeniczne: ludzkie, społeczne (<i>anthropogenic: human, social</i>)	wizerunek/odbiór społeczny loftów i ich popularność w społeczeństwie, moda, gusty i trendy mieszkaniowe, zainteresowanie i zapotrzebowanie na powierzchni niestandardowe (mieszkania luksusowe i ekstrawaganckie), zdolności projektowe architektów/klientów

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 1. Determinanty rozwoju loftów
(*Figure 1. Determinants of lofts development*)

Źródło: opracowanie własne.

Zasadniczą determinantą w zagospodarowaniu danej powierzchni (zarówno mieszkaniowej, jak i komercyjnej) oraz zarządzaniu nią jest jej klient. Analiza odbiorców loftów wskazuje, że w głównej mierze są to ludzie młodzi, po 30. roku życia (przedział wiekowy 30–45 lat), indywidualiści, kreatywni i postępowi, chcący wyróżnić się w swojej klasie społecznej, lubiący nowe trendy i wolne, nieograniczone ścianami powierzchnie. Są to najczęściej przedstawiciele świata mediów, reklamy, mody i sztuki, wolnych zawodów (prawnicy, architekci, graficy, dziennikarze), single, ewentualnie małżeństwa i pary bez dzieci (w powszechnej opinii lofty nie są odpowiednią przestrzenią dla rodzin z dziećmi), o ponadprzeciętnych zarobkach i poziomie życia. Pytani przez deweloperów, dlaczego zainteresowali się tą ofertą, wskazują na atmosferę dawnych czasów, zupełnie inny wygląd i architekturę, coś nowego i niepowtarzalnego, szerokie możliwości adaptacyjne, niebanalny wygląd, często międzynarodową renomę obiektu, prestiż, ale także lokalizację, duże powierzchnie, możliwości atrakcyjnego zagospodarowania przestrzeni przy tych obiektach – parkingi, place zabaw⁸. Znaczna część ofert dotyczących loftów zostaje wykupiona przez inwestorów z Wielkiej Brytanii, Francji, Kanady, Hongkongu, głównie w celach biznesowych (lokalizacja dla tworzonych oddziałów firm lub lokum dla przedstawicieli zarządów w Polsce).

⁸ Ankieta przeprowadzona przez firmę West Development, która zajmuje się rewitalizacją Polskich Zakładów Optycznych w Warszawie (3).

4. Zakończenie

Zagospodarowanie starych obiektów mających niegdyś zastosowanie w przemyśle to złożone zagadnienie obciążone wieloma utrudnieniami i ryzykiem. Przestrzeń poprzemysłową, z której wywodzą się lofty, należy traktować jako dobro rzadkie, zważywszy na podane wcześniej uwarunkowania, a zwłaszcza na obecny ich stan techniczny i możliwości adaptacyjno-architektoniczne, które dodatkowo ograniczają także przepisy chroniące zabytki czy środowisko. Wiele z obiektów tego typu zostało wyburzonych lub tak poważnie zaniedbanych, że o ich rewitalizację i odnowę musiałby pokusić się naprawę bardzo silny finansowo inwestor, najlepiej mający wsparcie w dużej zagranicznej grupie kapitałowej. Poważnie zniszczone, zapomniane, nieużywane i niedostosowane do współczesnych wymagań użytkowych (przestarzałe łącza – inny system, współczesne media i udogodnienia, nowoczesne systemy ciepłarniane i klimatyzacyjne itp.) ponadstuletnie fabryki i inne obiekty postindustrialne stanowią problem planistów i urbanistów mających na uwadze rozwój miasta i względy estetyczne. Udana rewitalizacja jest więc z pewnością szansą nie tylko dla samych obiektów, ale i dla całych dzielnic/aglomeracji, w których są zlokalizowane. Powstanie *soft loftów* może być niejako remedium na powyższe utrudnienia. Bez wątpienia jednak lofty (i *soft lofty*) to produkt niszowy, którym interesują się grupy społeczne z nieprzeciętnym podejściem do przestrzeni mieszkalnej, twórczej czy zawodowej. Lofty, jako segment stosunkowo młody na polskim rynku nieruchomości, mogą stać się przedmiotem różnorodnych analiz rynkowych, co jest tym bardziej pożądane, że badań tego typu praktycznie nie ma, a zarządzający tymi obiektami odczuwają ich brak. Zarządzanie każdą nieruchomością jest procesem złożonym, wielozadaniowym, a zarządzanie powierzchnią typu loft dodatkowo komplikuje specyfika charakteryzująca tę przestrzeń. Konieczność ścisłej współpracy i dostosowania do przepisów nadzoru konserwatorskiego jest już dużym utrudnieniem. Równoczesne zarządzanie w jednym obiekcie powierzchnią mieszkalną, komercyjną i wspólną wymaga kompleksowego podejścia, a objęcie tym działaniem także obszarów zielonych i rekreacyjnych, z którymi często w otoczeniu loftów się spotyka, bywa już sporym wyzwaniem dla podmiotu podejmującego się tego zadania.

Deweloperzy z tej części rynku nieruchomości nie chcą wiązać się z budynkiem na stałe, jednak wygórowane ceny za lofty zmuszają ich do wieloletniego zarządzania tym obiektem. Nieodzyskany w stu procentach nakład, jakiego inwestor dokonał w celu przekształcenia starych obiektów w nowe, atrakcyjne przestrzenie, predysponuje do wyższego ryzyka, którego podjęcie nierzadko kończy się upadkiem podmiotu. Tak stało się z inwestorem, który zrealizował pierwsze w Polsce lofty „U Scheiblera” w Łodzi, mimo bardzo korzystnej sytuacji na rynku nieruchomości w momencie rozpoczęcia inwestycji i kolejki oczekujących na rezerwację loftów. Do upadku firmy w 2011 roku z pewnością przyczyniło się oczekiwanie na „ostatnich klientów” i konieczność odpowiadania przez cały ten okres za nietypowy obiekt,

w tym udźwignięcie kosztów zadłużenia finansowego, najczęściej w banku. Inwestowanie więc w tego typu przedsięwzięcia jest długoterminowym zamrożeniem kapitału przy rosnących potrzebach zarządczych takiej powierzchni. Doświadczone firmy zarządzające nieruchomościami sprostają zadaniu, aczkolwiek czeka ich zarządzanie budynkiem nietypowym, łączącym w sobie elementy przemysłowe (budynek przemysłowy/powojoski z infrastrukturą dopasowaną do jego dawnych celów), mieszkaniowe, komercyjne (hotel, restauracje, punkty usługowe, przedszkola/żłobki itp.), jak i sportowo-rekreacyjne czy wypoczynkowe (baseny, siłownie, korty, sauny, recepcja, ochrona z elektroniczną kontrolą dostępu, garaże, parkingi, ścieżki rowerowe itd.). Dodatkowo klient, a więc właściciel loftów, jest stroną nietypową – ma więcej pieniędzy i wygórowane oczekiwania, chce luksusu i niepowtarzalności. Połączenie tego wszystkiego implikuje dodatkowe problemy i konflikty. Z drugiej strony przekształcenie dawnych powierzchni przemysłowych w lofty daje szansę na zarządzanie obiektem, którego wartość będzie się utrzymywać, a może i wzrastać. Jednak bliższej analizy zarządzania loftami można dokonać na podstawie szczegółowych badań takich procesów (*case study*), a tych niestety na dzień dzisiejszy się nie spotyka. Dopiero zestawienie konkretnych wyników i wniosków z pozyskanych materiałów badawczych zaowocuje pogłębionym studium zagospodarowania i zarządzania loftami w Polsce.

Bibliografia

1. Drozdowska M., *Lofty w modzie* [online, dostęp 11.11.2012]. Dostępny w Internecie: <http://dom.money.pl/design/architektura/artukul/lofty;w;modzie,196,0,249540.html>.
2. Drozdowska M., *Stare fabryki wracają do życia* [online, dostęp 11.11.2012]. Dostępny w Internecie: http://www.sztuka-architektury.pl/index.php?ID_PAGE=3569.
3. *Lofty soft i hard* [online, dostęp 10.11.2012]. Dostępny w Internecie: http://www.mieszkaniowy.com/lofty_soft_i_hard-nieruchomosci1722.html.
4. Ebing J.S., *Nowe funkcje budowli inżynierskich*, „Zawód: Architekt” 2010, nr 1 [online, dostęp 10.11.2012]. Dostępny w Internecie: http://www.zawod-architekt.pl/artykuly/za1001_budowle.html.
5. Nowak J., *Aaaaaaa sprzedam loft*. Lenny Kravitz [online, dostęp 8.11.2012]. Dostępny w Internecie: http://porady.domiporta.pl/poradnik/1,127275,9614361,Aaaaaaa_sprzedam_loft__Lenny_Kravitz.html.
6. *Miejsce na Waszą fantazję* [online, dostęp 12.11.2012]. Dostępny w Internecie: <http://pl.pl.allconstructions.com/portal/categories/9/1/0/1/article/3056/loft-miejsce-na-wasza-fantazje>.
7. Toronto Real Estate Blog [online, dostęp 9.11.2012]. Dostępny w Internecie: <http://www.jeffrey-team.com/blog/toronto-soft-lofts/>.
8. *Kompas nieruchomości – lofty*, Wywiad M. Głogowskiego, Radio Tok FM z D. Orawską z Opal Property Development i Z. Stepińskim, dyrektorem generalnym Green Developments, na portalu Gazeta.dom.pl (7 odcinków) [online, dostęp 10.11.2012]. Dostępny w Internecie: http://www.gazeta.tv/plej/0,100864.html#kanal=Plej,slovo=kompas_nieruchomosci,film=90000_8234449,sortuj=data,strona=1,typ=szukajwww.gazeta.tv.
9. Lofty de Girarda [online, dostęp 10.11.2012]. Dostępny w Internecie: <http://www.loftydegirarda.eu/>.

10. Agaciak A., *W Krakowie powstały pierwsze lofty!* [online, dostęp 10.11.2012]. Dostępny w Internecie: <http://www.gazetakrakowska.pl/artukul/250331,w-krakowie-powstaly-pierwsze-lofty,id,t.html>.
11. Zawadzka A., *Loft znaczy przestrzeń* [online, dostęp 10.11.2012]. Dostępny w Internecie: <http://www.bankier.pl/lifestyle/wiadomosc/loft-znaczy-przestrzen-1742460.html>.
12. Świech M., *Kto zarabia na loftach?* [online, dostęp 1.10.2012]. Dostępny w Internecie: http://porady.domiporta.pl/poradnik/1,127275,12588061,Kto_zarabia_na_loftach_.html.
13. *Lofty w Młynie* [online, dostęp 12.11.2012]. Dostępny w Internecie: <http://rynekpierwotny.com/mieszkania/malopolskie/krakow/podgorze/krakow-lofts-sp-z-oo,lofty-w-mlynie/>.
14. Bichniewicz A., *BBI Development: rozpoczęcie komercjalizacji Centrum Praskiego Koneser* – materiał wideo [online, dostęp 10.11.2012]. Dostępny w Internecie: <http://www.retailnet.pl/Wspolna/Wiadomosci/2012/Kwiecien/18/BBI-Development-.aspx>.
15. Koboz K., *Praski koneser nabiera stylu. Co tu będzie?* [online, dostęp 10.11.2012]. Dostępny w Internecie: <http://tvnwarszawa.tvn24.pl/informacje,news,praski-koneser-nabiera-stylu-co-tu-bedzie,41989.html>.
16. *Tobacco Park – historia ukryta w loftach* [online, dostęp 10.11.2012]. Dostępny w Internecie: <http://lodz.naszemiasto.pl/dom/artukul/galeria/1281699,tobacco-park-historia-ukryta-w-loftach,id,t.html>.
17. *Lofty w Polskich Zakładach Optycznych* [online, dostęp 12.11.2012]. Dostępny w Internecie: <http://newsy.ewarszawa.com/Lofty%20w%20%20Polskich%20Zak%C5%82adach%20Optycznych,2396.html>.
18. Malkowski T., *Lofty w dawnym spichlerzu w Gliwicach*, „Architektura – Murator” 2010, nr 2.
19. Stiasny G., *Lofty w dawnej fabryce Scheiblera w Łodzi*, „Architektura – Murator” 2010, nr 9.
20. Łukaszewski J., *Mieszkania w starych murach. Poznańskie lofty* [online, dostęp 20.10.2012]. Dostępny w Internecie: http://porady.domiporta.pl/poradnik/1,127275,12690307,Mieszkania_w_starych_murach_Poznanskie_lofty.html.
21. *Szafranowe domy: śląskie soft lofty* [online, dostęp 10.11.2012]. Dostępny w Internecie: <http://www.nieruchomosci.egospodarka.pl/45128,Szafranowe-domy-slaskie-soft-lofty,1,79,1.html>.
22. Janiszewska A., *Zamieszkać w fabryce* [online, dostęp 11.10.2012]. Dostępny w Internecie: <http://rynekpierwotny.com/wiadomosci/z-miast/lodz/zamieszkaac-w-fabryce,821/>.
23. Janiszewska K., *Kraków: będą lofty i złobek w fabryce Zieleniewskiego* [online, dostęp 12.11.2012]. Dostępny w Internecie: <http://www.gazetakrakowska.pl/artukul/275937,krakow-beda-lofty-i-zlobek-w-fabryce-zieleniewskiego,id,t.htmlwww.gazetakrakowska.pl>.
24. Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie, Dz.U. nr 75, poz. 690 z późn. zm.
25. Polska Norma P87/B-02151/02, Akustyka budowlana. Ochrona przed hałasem pomieszczeń w budynkach. Dopuszczalne wartości poziomu dźwięku w pomieszczeniach.
26. Świech M., *Kiedy apartament jest apartamentem?* [online, dostęp 12.11.2012]. Dostępny w Internecie: <http://porady.domiporta.pl/poradnik/2029020,127301,12385810.htmlwww.gazeta.pl>.
27. Definicja apartamentu [online, dostęp 10.11.2012]. Dostępny w Internecie: <http://lüksusowemieszkania.pl/info,definicja-apartamentu>.

Management of post-industrial real estates converted for residential and commercial use on the example of lofts

S u m m a r y: The present article deals with the issue of converting post-industrial real estates for the residential and commercial purposes on the example of lofts. It defines the basic terms, describes the analyzed spaces, shows the offers available on the Polish market and presents the first conclusions drawn from the research which is to be continued in the future.

In the introduction there are presented the most popular definitions used in the real estate developers' offers. The definition of a loft relates to the features typical of this kind of real estate: a huge open post-industrial space (frequently unpartitioned), converted only to meet the necessary technical requirements and preserving the most important elements of industrial buildings, such as, concrete floors, exposed brick walls, raw industrial atmosphere. Therefore lofts are old post-industrial spaces adapted to match the modern standards of living and comfort. This type of post-industrial property is called 'a hard loft' in contrast to 'a soft loft' which is a loft-style residential building built entirely anew and only re-creating industrial 'hard' lofts' style and atmosphere.

In the following parts of the article there is presented the information about the most typical projects converting post-industrial properties into modern types of real estates adapted to be used as comfortable living and working spaces (presented on the basis of the analysis of the offers of the primary market of the following Polish cities with rich industrial past: Łódź, Warszawa, Poznań, Kraków, Tricity). The analysed examples concern both 'hard' and 'soft' lofts (as specified above). According to real estate developers who offer this type of real estates, a certain kind of people look for such accommodation – those who want to stand out from the crowd and are characterised by individualism, independence, courage and sometimes also snobbism.

Among the initial conclusions from debating the issue there have been specified the determinants of the development of this sector of the real estate market in Poland and the matter of managing this type of real estates has been discussed, emphasising the necessity of further research to draw the final conclusions.

K e y w o r d s: lofts, post-industrial areas, lofts management

KAZIMIERZ BARWACZ*

Problemy nadzoru właścicielskiego samorządowych jednostek organizacyjnych sektora finansów publicznych

Słowa kluczowe: nadzór właścicielski, efektywność nadzoru właścicielskiego, samorząd terytorialny, finanse publiczne, korporatyżacja

Streszczenie: W artykule zaprezentowano ewolucję nadzoru właścicielskiego realizowanego na poziomie jednostki samorządu terytorialnego, w wyniku przekształceń własnościowo-organizacyjnych w tzw. procesie korporatyżacji. Przedstawiono istotę prowadzenia działalności gospodarczej przez samorząd z wykorzystaniem różnych możliwości organizacyjnych. Omówiono zalety i wady funkcjonowania poszczególnych rozwiązań w kontekście zasad gospodarki budżetowej i sytuacji finansowej samorządów. Efektem istnienia tych różnorodnych rozwiązań jest konieczność znalezienia optymalnego rozwiązania pomiędzy efektywnością gospodarowania a funkcją użyteczności publicznej. Ponadto podjęto próbę analizy funkcjonowania nadzoru właścicielskiego realizowanego przez władze samorządowe nad jednostkami organizacyjnymi samorządu i spółkami prawa handlowego z jego udziałem. Określono podstawy instytucjonalne sprawowania nadzoru i problematykę wynikającą z Ustawy o finansach publicznych i Kodeksu spółek handlowych.

Do głównych kwestii należy zaliczyć odmienne uwarunkowania instytucjonalne sprawowania nadzoru przed i po przekształceniu oraz brak zmian w strukturze własnościowej. Analiza niniejszych zagadnień została przeprowadzona na podstawie analizy przypadku przekształcenia zakładu budżetowego w spółkę z o.o. powołaną do realizacji celów związanych z gospodarką odpadami w gminie.

Konkluzją artykułu jest konieczność pogłębionej identyfikacji i analizy instytucji i mechanizmów nadzorczych adekwatnych dla sektora publicznego, w tym samorządowego. Obszar ten wymaga szczególnego zainteresowania z uwagi na zwiększoną w ostatnich latach dynamikę przekształceń. Przeprowadzona przez autora analiza przypadku opisanego przekształcenia pozwoliła na zaprezentowanie kilku kwestii natury ogólnej dotyczącej badanego problemu.

* dr inż. Kazimierz Barwacz – adiunkt, Wydział Zarządzania i Turystyki, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 65 65 535, e-mail: kazimierz.barwacz@mwse.edu.pl.

1. Wprowadzenie

Problematyka nadzoru właścicielskiego nad spółkami prawa handlowego jest obecnie w Polsce stosunkowo dobrze rozpoznana. Duże znaczenie odegrało środowisko akademickie, określając podstawy teoretyczne uregulowań prawno-organizacyjnych dla tego obszaru, wdrażanych następnie przez Ministerstwo Przekształceń Własnościowych czy później przez Ministerstwo Skarbu Państwa za pomocą rozporządzeń lub instrukcji. Oczywiście tematyka ta ulega ciągłym modyfikacjom, poszerzana np. o zagadnienia związane z nadzorem korporacyjnym, ustawodawstwem Unii Europejskiej czy tzw. „miękkim prawem” dotyczącym Kodeksu Dobrych Praktyk, brak natomiast w Polsce szerszego zainteresowania problematyką nadzoru właścicielskiego jednostek organizacyjnych samorządu terytorialnego, ze zwróceniem uwagi na cele i zakres nadzoru nad tymi jednostkami. Szczególnie interesującym zagadnieniem jest zmiana sposobu sprawowania nadzoru właścicielskiego przez jednostkę samorządu terytorialnego (JST), dotycząca procesu i skutków przekształcenia samorządowej jednostki organizacyjnej w spółkę prawa handlowego.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja problematyki nadzoru właścicielskiego realizowanego na poziomie jednostki samorządu terytorialnego, w wyniku przekształceń własnościowo-organizacyjnych. Analiza wspomnianych zagadnień została uzupełniona o analizę przypadku (*case study*). Przedstawiono intencje przekształcenia zakładu budżetowego w spółkę z o.o. powołaną do realizacji celów związanych z gospodarką odpadami i dokonano oceny jej wyników. Najwięcej miejsca poświęcono zbadaniu efektywności stosownych rozwiązań nadzorczych i zarządczych.

2. Możliwości prawno-organizacyjne prowadzenia gospodarki komunalnej przez JST

Zgodnie z Konstytucją Rzeczypospolitej Polskiej samorząd terytorialny uczestniczy w sprawowaniu władzy publicznej, a przysługującą mu w ramach ustaw część zadań publicznych wykonuje we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność. Zapis ten pozwolił władzom jednostek samorządu terytorialnego stać się podmiotami prawnymi, które dysponując własnym majątkiem, stały się równocześnie przedsiębiorcami uczestniczącymi w procesach gospodarczych. 1 stycznia 2010 roku weszła w życie Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (uofp), która wprowadziła niezbędne zmiany w organizacji sektora finansów publicznych oraz zasadach jego funkcjonowania.

Jednostkami sektora finansów publicznych realizującymi zadania z zakresu gospodarki komunalnej są:

- samorządowy zakład budżetowy,

– jednostka budżetowa.

Samorządowy zakład budżetowy wykonuje zlecone zadania odpłatnie, pokrywając koszty swojej działalności z przychodów własnych, z tym że może otrzymywać z budżetu JST: dotacje przedmiotowe, dotacje celowe przeznaczone na zadania bieżące finansowane ze środków pochodzących z budżetu Unii Europejskiej oraz niepodlegające zwrotowi środki z pomocy udzielanej przez państwa członkowskie Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA), a także dotacje celowe na finansowanie lub dofinansowanie kosztów realizacji inwestycji. W zakresie określonym w odrębnych ustawach samorządowy zakład budżetowy może otrzymywać dotację podmiotową.

Podstawą gospodarki finansowej samorządowego zakładu budżetowego jest roczny plan finansowy obejmujący przychody, w tym dotacje z budżetu jednostki samorządu terytorialnego, koszty i inne obciążenia, stan środków obrotowych, stan należności i zobowiązań na początek i koniec okresu oraz rozliczenia z budżetem JST. Nowo tworzonemu samorządowemu zakładowi budżetowemu może być przyznana jednorazowa dotacja z budżetu JST na pierwsze wyposażenie w środki obrotowe. W planie finansowym samorządowego zakładu budżetowego mogą być dokonywane zmiany w ciągu roku w przypadku realizowania wyższych od planowanych przychodów i kosztów, pod warunkiem, że nie spowoduje to zmniejszenia wpłat do budżetu JST ani zwiększenia dotacji. Samorządowy zakład budżetowy nie posiada osobowości prawnej, a ponadto wpłaca do budżetu JST nadwyżkę środków obrotowych, ustaloną na koniec okresu sprawozdawczego.

Jednostka budżetowa to jednostka organizacyjna sektora finansów publicznych nieposiadająca również osobowości prawnej, która pokrywa swoje wydatki bezpośrednio z budżetu, a pobrane dochody odprowadza na rachunek odpowiednio dochodów budżetu państwa albo budżetu JST. Jednostka budżetowa działa na podstawie statutu określającego w szczególności jej nazwę, siedzibę i przedmiot działalności.

Podstawą gospodarki finansowej jednostki budżetowej jest plan dochodów i wydatków, zwany planem finansowym jednostki budżetowej. Likwidując jednostkę budżetową, organ założycielski określa przeznaczenie mienia znajdującego się w zarządzie tej jednostki. Należności i zobowiązania likwidowanej gminnej, powiatowej lub wojewódzkiej jednostki budżetowej przejmuje urząd odpowiedniej JST. Likwidując jednostkę budżetową, organ założycielski może postanowić o utworzeniu jednostki o innej formie organizacyjno-prawnej, może również zdecydować o przejęciu zobowiązań likwidowanej jednostki budżetowej przez nowo utworzoną jednostkę.

Oprócz wyżej wymienionych jednostek organizacyjnych sektora finansów publicznych zadania z zakresu gospodarki komunalnej mogą być realizowane przez JST w formie spółek prawa handlowego.

2.1. Spółka prawa handlowego

JST w celu świadczenia usług może zawiązywać spółkę prawa handlowego – akcyjną i z ograniczoną odpowiedzialnością oraz przystępować do takich podmiotów. Spółki te są równoprawnymi, w stosunku do prywatnych podmiotów, uczestnikami życia gospodarczego, a ich struktura organizacyjna sprzyja bardziej efektywnemu i racjonalnemu wykorzystywaniu komunalnego majątku. Biorąc pod uwagę typowo komercyjny charakter spółek kapitałowych, należy zauważyć, że dywidendy z zysku stanowią potencjalne źródło dochodów JST.

Spółka z o.o. jest formą organizacyjną znajdującą najszersze zastosowanie przy organizacji małych i średniej wielkości przedsięwzięć gospodarczych, co czyni tę formę szczególnie atrakcyjną dla działalności JST. Z kolei konstrukcja spółki akcyjnej najbardziej odpowiada działalności prowadzonej na większą skalę, wymagającej znacznych nakładów finansowych. Proces jej tworzenia jest bardziej skomplikowany niż spółki z o.o.

Gospodarka komunalna to wykonywanie zadań o charakterze użyteczności publicznej w celu zaspokojenia zbiorowych potrzeb wspólnoty. Obejmuje ona w szczególności zadania o charakterze użyteczności publicznej, których celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności przez świadczenie usług powszechnie dostępnych. Zgodnie z ustawą samorządową JST jest odpowiedzialna za zapewnienie odpowiedniej podaży usług, co nie oznacza konieczności bezpośredniej ich realizacji. W celu wykonywania zadań JST może tworzyć jednostki organizacyjne, w tym przedsiębiorstwa, oraz zawierać umowy dotyczące dostarczania usług z innymi podmiotami. Wybór formy organizacji usług komunalnych jest elementem polityki JST. Celem jej działania jest zaspokajanie zbiorowych potrzeb społeczności lokalnej, a nie dążenie do osiągnięcia zysku.

Strukturę podmiotów organizacyjnych realizujących zadania związane z gospodarką komunalną według stanu na koniec 2011 roku prezentuje tablica 1.

Tablica 1. Podmioty komunalne według form organizacyjnych
(*Table 1. Municipal entities organization chart*)

Rodzaj formy organizacyjnej (<i>Organizational units</i>)	Liczba (<i>Number</i>)	Struktura % (<i>Structure %</i>)
Samorządowe zakłady budżetowe (<i>Local government budgetary entities</i>)	795	17%
Jednostki budżetowe (<i>State budgetary units</i>)	1223	26%
Spółki kapitałowe, w tym: (<i>Capital companies, including:</i>)	2709	57%
Spółki akcyjne (<i>Public limited companies with share capital</i>)	397	15%

Źródło: opracowanie własne na podstawie Informacji Ministerstwa Skarbu Państwa o przekształceniach i prywatyzacji mienia komunalnego według stanu na 31.12.2011 r.

Mimo że najczęściej stosowaną formą organizacyjną prowadzenia gospodarki komunalnej są spółki prawa handlowego, to wciąż 43% podmiotów gospodarczych występuje w formie jednostek organizacyjnych sektora finansów publicznych. Analizując przekształcenia własnościowe w samorządach na przestrzeni 10 lat, można zauważyć ciągłą dodatnią dynamikę tych przemian, tj. utrzymujący się trend zwiększonej liczby spółek prawa handlowego z udziałem JST.

Pragmatyka tych przekształceń skutkuje szeregiem negatywnych zjawisk wynikających z odmiennego rozumienia nadzoru właścicielskiego sprawowanego przez JST nad jednostkami organizacyjnymi a spółkami prawa handlowego. Mimo że w obu przypadkach właściciel nie uległ zmianie, to mamy do czynienia z całkowicie odmiennym podmiotem gospodarczym.

Przekształcenie samorządowej jednostki organizacyjnej sektora finansów publicznych, coraz częściej wśród samorządowców zwane *korporatyzacją*, ma podobny charakter jak przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego w spółkę, zwane *komercjalizacją*¹. Korporatyzacja polega na przekształceniu w podmiot prawa handlowego z formalnym oddzieleniem własności od czynności zarządczych. Wbrew spotykanej niekiedy opinii, korporatyzacja nie jest zmianą o charakterze wyłącznie formalnym. Nie zmienia się wprawdzie właściciel, ale daleko idącym zmianom ulegają mechanizmy funkcjonowania takich jednostek. Stwierdzenie, że korporatyzacja nie zmienia właściciela podmiotu komunalnego ma istotne znaczenie. Skoro nie pojawia się w trakcie przekształcenia partner prywatny, nie można traktować korporatyzacji jako przejawu partnerstwa publiczno-prywatnego. Z drugiej strony stanowi ona nieraz pierwszy krok w kierunku nawiązania bliższej współpracy z sektorem prywatnym (1, s. 28).

3. Specyfika nadzoru właścicielskiego gminy nad jednostkami organizacyjnymi JST

Zagadnienia związane z nadzorem właścielskim nad spółkami prawa handlowego zostały w Polsce precyzyjnie określone zgodnie z zapisami Kodeksu spółek handlowych (KSH), w przypadku zaś spółek z udziałem samorządu terytorialnego zagadnienia te zostały poszerzone o zapisy Ustawy o gospodarce komunalnej. Sprawowania nadzoru właścielskiego nad jednostkami organizacyjnymi samorządu terytorialnego nie można jednak rozpatrywać na płaszczyźnie KSH, lecz znacznie szerzej i opierając się na odmiennym ustawodawstwie.

¹ Termin 'korporatyzacja' pochodzi od łacińskiego słowa *corporatio*, co oznacza 'stowarzyszenie, tworzenie związku, zrzeszenia, podmiotu'. Współcześnie korporatyzacja może mieć dwa znaczenia: podmiotowe i czynnościowe, co oznacza, że można ją rozumieć jako tworzenie nowych jednostek prawnych lub wchłanianie, przywłaszczanie, przejmowanie czegoś przez przedsiębiorstwo. Używanie terminu 'komercjalizacja' jest pewnym nadużyciem, gdyż powstałe spółki ze stuprocentowym udziałem często nie działają w warunkach komercyjnych.

Podstawą funkcjonowania samorządu jest Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, natomiast zasady i zakres jego funkcjonowania określa wiele innych aktów prawnych, np. Ustawa o finansach publicznych, Ustawa o samorządzie terytorialnym, Ustawa o gospodarce komunalnej i inne.

Analizę nadzoru właścicielskiego gminy nad jej jednostkami organizacyjnymi należy rozpocząć od przeglądu uwarunkowań prawnych określających rodzaj i uprawnienia właściciela. Zgodnie z Ustawą o finansach publicznych organem właściwym do utworzenia gminnych jednostek organizacyjnych jest rada gminy. Jednostki te ze względu na brak osobowości prawnej nie mogą być traktowane jako podmioty prawa cywilnego, mogą natomiast działać w ramach osobowości prawnej jej właściciela, tj. gminy. Mamy więc do czynienia z klasycznym przykładem relacji agencji, stanowiących sedno teorii będącej podstawą rozwoju nadzoru korporacyjnego czy właścicielskiego. Rada gminy jest zatem wyposażona w uprawnienia o charakterze władczym i nadzorczym, a stosowane narzędzia wynikają z Ustawy o finansach publicznych. Koncentrują się one przede wszystkim na przestrzeganiu procedur dyscypliny finansowej charakterystycznej dla jednostek budżetowych i samorządowych zakładów budżetowych oraz ich statutów uchwalanych przez gminę (2, s. 174–177). Brak jest natomiast narzędzi nadzorczych o charakterze efektywnościowym.

Dlatego też w literaturze dotyczącej różnych aspektów nadzoru właścicielskiego, zwłaszcza efektywności mechanizmów nadzorczych, dominuje pogląd, że z rozważań na ten temat należy wyłączyć podmioty działające w formach jednostek organizacyjnych sektora finansów publicznych, które w swoich działaniach przejmują część zadań administracyjnych urzędu JST i podlegają wówczas ograniczeniom typowym dla struktur administracyjnych. Ponadto mogą prowadzić działalność nierentowną, do której trzeba dopłacać z budżetu państwa. Wówczas JST (właściciel), zgodnie z Ustawą o finansach publicznych, ponosi pełną odpowiedzialność za skutki finansowe takiej działalności.

W ostatnich latach zaczyna jednak dominować pogląd o rozszerzeniu tego pojęcia również na jednostki organizacyjne sektora finansów publicznych, co stawia przed tak rozumianym nadzorem zdecydowanie większe wyzwania.

Pogląd ten znalazł pośrednio swoje odzwierciedlenie również w KSH, gdzie w art. 151 (3, art. 151) zapisano, iż spółka z o.o. może być utworzona w każdym celu dozwolonym przez prawo, a cele te mogą mieć charakter:

- zarobkowy,
- niezarobkowy (*not for profit*),
- niegospodarczy (*non profit*).

Reasumując, przepisy KSH dopuszczają cele niezarobkowe spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, a fakt intencji przekształcenia jednostki organizacyjnej sektora finansów publicznych w spółkę prawa handlowego winien być wyrazem m.in.: zwiększenia autonomii jednostki, optymalizacji kosztów, motywacji do poszukiwania dodatkowych możliwości na rynku, a także rozszerzenia zakresu działalności poza teren JST oraz poza zadania o charakterze użyteczności publicznej. Ponadto

spółką można zarządzać w sposób bardziej elastyczny, koncentrując się na oczekiwaniach odbiorców usług, gdyż jest rozliczana z efektów. Trudno zatem wyobrazić sobie sytuację, aby statuty przekształcanych spółek zawierały zapisy dotyczące działalności niezarobkowej lub niegospodarczej.

W związku z powyższym, przy przekształceniu biorąc pod uwagę tylko formalną zmianę organizacyjno-prawną (właściciel pozostaje ten sam), w konsekwencji następuje radykalna zmiana sposobu sprawowania nadzoru właścicielskiego nad nowo powstałą spółką.

4. Przeobrażenia nadzoru właścicielskiego w procesie korporatyzacji

Przekształcenie jednostki sektora finansów publicznych w spółkę prawa handlowego, potocznie nazwane prywatyzacją, w istocie rzeczy jest procesem korporatyzacji, bowiem w przeważającej liczbie przypadków proces ten dotyczy przekształceń jednostek budżetowych lub samorządowych zakładów budżetowych w spółki prawa handlowego z wyłącznym udziałem gminy. Nie następuje zatem jakakolwiek zmiana pod względem własnościowym, natomiast powstałe spółki funkcjonują już na podstawie Kodeksu spółek handlowych. Posiadają osobowość prawną, a organem nadrzędnym jest zgromadzenie wspólników lub akcjonariuszy, zaś sposób ich funkcjonowania określają statut i regulamin działania zarządu i rady nadzorczej. W odróżnieniu od jednostek budżetowych czy samorządowych zakładów budżetowych, mogących liczyć na dotacje z budżetu gminy, spółki prawa handlowego samodzielnie muszą wypracować pieniądze na bieżące utrzymanie i rozwój.

Proces korporatyzacji rodzi jednak kilka problemów dla sprawowania nadzoru właścicielskiego, których źródłem są:

- 1) odmienne uwarunkowania instytucjonalne sprawowania nadzoru przed i po przekształceniu;
- 2) brak zmian w strukturze własnościowej w procesie korporatyzacji.

Niniejszy wykaz problemów nie stanowi zamkniętej listy, jest tylko pewną agregacją problemów o podobnym charakterze, których natężenie może przybierać różne wartości w odmiennych sytuacjach.

4.1. Odmienne uwarunkowania instytucjonalne sprawowania nadzoru przed i po przekształceniu

Prowadzenie działalności gospodarczej w coraz większym stopniu jest determinowane czynnikami instytucjonalnymi. Czynniki te warunkują zachowania społeczeństwa jako całości i poszczególnych jego części składowych². Pojęcie nadzoru

² Według D.C. Northa instytucja to zestaw ograniczeń zachowań w postaci zasad i regulacji, procedur służących wykrywaniu odchyłań od zasad i regulacji, moralnych i etycznych norm zachowań. Przyj-

korporacyjnego rozpatrywane na tle ekonomii instytucjonalnej to system powiązań danego podmiotu z jednostkami otoczenia zewnętrznego (na rynku, jak i poza rynkiem) oraz społeczna organizacja przedsiębiorstwa. System nadzoru korporacyjnego zależy więc od: rozwiązań prawno-regulacyjnych, struktur praw własności, rodzaju i zasad nadzoru właścicielskiego oraz presji społecznej (4, s. 30). Z kolei nadzór właścicielski kładzie mocniejszy akcent na rozwiązania prawno-regulacyjne i zasady nadzoru. I właśnie ta kwestia stanowi podstawową różnicę w sprawowaniu nadzoru właścicielskiego w procesie korporatyzacji, bowiem u ich podstaw leżą znacząco różne instytucje w postaci regulacji prawnych:

– w przypadku jednostek organizacyjnych JST – Ustawa o finansach publicznych (uofp) i inne ustawy, np. Ustawa o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych;

– w przypadku spółek komunalnych – KSH i statut spółki.

Powszechnie przyjęta i akceptowana przez wszystkich definicja nadzoru właścicielskiego określa go jako wewnętrznie spójny układ instytucji i odpowiadających im mechanizmów nadzorczych wykorzystywanych przez właścicieli kapitału. Tak więc różnorodność instytucji regulujących funkcjonowanie podmiotów gospodarczych wymusza stosowanie odmiennych mechanizmów nadzorczych. Stopień odmienności tych mechanizmów jest znaczący (instytucja uofp znacząco różni się od KSH), dlatego problematyka nadzoru właścicielskiego w sposobie jego sprawowania przez JST jest również odmienna dla analizowanych form realizacji usług komunalnych.

4.2. Brak zmian w strukturze własnościowej w procesie korporatyzacji

Powszechnie panująca opinia, że proces korporatyzacji w JST jest zmianą o charakterze czysto formalnym, bowiem nie zmienia się właściciel, ma różnorakie konsekwencje dla sprawowania nadzoru właścicielskiego.

Brak zmian w strukturze własnościowej ma bardziej charakter rodzajowy niż wynikający z teorii praw własności, będącej obok teorii agencji podstawą analizy problematyki nadzoru korporacyjnego. Spółka prawa handlowego otrzymuje bowiem majątek, który stanowi istotę ekonomii i nauk o zarządzaniu, zamykając się w stwierdzeniu „efektywna alokacja zasobów”.

W jednostkach organizacyjnych sektora samorządowego, gdzie podstawę funkcjonowania stanowi plan dochodów i wydatków, efekt alokacji zasobów jest zapisany w budżecie JST. Wiele problemów nastęrcza również zdefiniowanie majątku jednostki organizacyjnej sektora finansów publicznych na płaszczyźnie teorii praw własności.

Nie wdając się w szczegóły dotyczące tej teorii, własność w sensie ekonomicznym rozumiana jako kontrola nad zasobami oznacza dysponowanie prawem do kontroli i prawem do udziału w zyskach (5, s. 30). Szczególnie to ostatnie prawo jest

mują one zazwyczaj charakter organizacji oraz reguł i regulacji działalności społeczno-gospodarczej, które ukierunkowują zachowania podmiotów.

trudne do wyegzekwowania z uwagi na konsekwencje braku osobowości prawnej, rozliczanie się w ramach budżetu oraz prowadzenie niepełnej księgowości (np. nieodtworzenie majątku). Mechanizmy kontrolne mają natomiast zdecydowanie odmienny charakter (pkt 4.1).

Jakościowo poważniejszym problemem, wynikającym z braku zmian w strukturze własności, są kwestie stosowania mechanizmów nadzorczych z poprzedniej formy organizacyjnej do nadzoru nowo powstałej spółki. Kwestie te dotyczą przede wszystkim aspektów społecznych i powinny być przedmiotem szerszego omówienia.

Remedium na powyższą sytuację jest wprowadzenie do struktury własności podmiotu prywatnego (nawet o mniejszościowym udziale), który wniesie nową prorynkową jakość do sprawowania nadzoru właścicielskiego. Okoliczności te są kontynuacją przekształcenia spółki, czyli jej prywatyzacji. Podmiot rynkowy w strukturze własności będzie opierał swą działalność na zapisach KSH, gdyż na jego podstawie został powołany, zapewniając prawidłowe standardy dotyczące sprawowania nadzoru.

Innym sposobem, niewymagającym zmian w strukturze własności spółki, a jedynie formy organizacyjno-prawnej zarządzania spółką, jest wprowadzenie kontraktów menedżerskich³. Prowadzone przez autora badania na temat efektywności tego mechanizmu nadzorczego potwierdzają tezę o jego wysokiej efektywności (5, s. 233–237).

Wśród różnych form organizacyjno-prawnych zarządzania przedsiębiorstwem, będących konsekwencją jego rozwoju i zarazem stanowiących przesłankę wprowadzenia kontraktów, można wymienić (6, s. 112–113):

- 1) Profesjonalizację zarządzania przez korzystanie z usług menedżerskich. Świadczenie usług menedżerskich ma charakter zawodowy, a specyficzne właściwości tych usług uzasadniają potrzebę określania ich w kontrakcie menedżerskim;
- 2) Autonomizację zarządzania przez kreowanie organu zarządzającego, wyposażonego w kompetencje ustalone przepisami prawa oraz postanowieniami statutu przedsiębiorstwa (np. zarząd, prokurent), których właściciel nie może zmieniać, przynajmniej na bieżąco;
- 3) Dekoncentrację zarządzania przez ustalanie pełnomocników, którzy działają w imieniu właściciela w zakresie swojego umocowania i ze skutkiem prawnym dla niego;
- 4) Decentralizację zarządzania przez przekazywanie uprawnień szczebla wyższego szczeblowi niższemu, co wiąże się z zatrudnieniem fachowego personelu kierowniczego, którego obowiązkiem jest kompetentne zarządzanie fragmentem przedsiębiorstwa. Również w tym przypadku pełnienie funkcji kierowniczej, odpowiednio wysokiego szczebla, ma charakter zawodowy, a specyfikę tych usług można określić w tzw. kontraktach kierowniczych.

Zawierając kontrakt menedżerski, strony mogą dowolnie decydować, jak określić poszczególne jego elementy. Dlatego też w praktyce można spotkać umowy bardzo

³ Kontrakt menedżerski to umowa cywilnoprawna lub umowa o pracę, na mocy której przyjmujący zlecenie (zarządca) zobowiązuje się za wynagrodzeniem do stałego wykonywania czynności zarządu przedsiębiorstwem zleciennodawcy (przedsiębiorcy) w jego imieniu i na jego rzecz.

ubogie w treść, przypominające klasyczne umowy o pracę, a także wielostronicowe kontrakty, zawierające bardzo szczegółowe i skomplikowane rozwiązania. Do najważniejszych elementów kontraktu menedżerskiego należy zaliczyć (7, s. 202–205):

- przedmiot umowy,
- obowiązki stron,
- odpowiedzialność zarządzającego,
- zadania do wykonania i kryteria oceny efektywności ich realizacji,
- samodzielność zarządzającego,
- czas trwania umowy,
- wynagrodzenie i dodatki motywacyjne,
- elementy socjalne.

Przedstawione powyżej elementy kontraktu nie wyczerpują w pełni wszystkich aspektów, które winien zawierać pełny kontrakt menedżerski, ale tylko te najistotniejsze. Ich liczba, hierarchie i sposób ukształtowania umowy zależą od stron ją zawierających. W praktyce gospodarczej kontrakt menedżerski jest coraz bardziej popularną formą zatrudniania najwyższej kadry kierowniczej spółek. Niemniej jednak wciąż dominującą formą zatrudniania członków zarządu jest zatrudnienie na podstawie umowy o pracę. Przyczyną tego stanu rzeczy, oprócz siły przyzwyczajenia, jest brak wypracowanych strategii rozwoju organizacji, które określałyby wyznaczone cele, a tym samym brak zadań do wykonania, co niepotrzebnie spowalnia rozwój przedsiębiorstwa. Niezależnie od stałego wynagrodzenia w kontrakcie można, a nawet powinno się pomieścić algorytm obliczania zmiennej części wynagrodzenia, uzależnionej od uzyskanych rezultatów kierowanej jednostki, a więc zawrzeć tzw. umowę rezultatu, czyli kontrakt dotyczący rezultatów działalności, oparty na efektach powiązanych z systemem bodźców⁴.

5. Analiza przypadku przekształcenia zakładu budżetowego gminy w spółkę z o.o. – konsekwencje dla nadzoru właścicielskiego

Przedmiotem analizy konsekwencji dla nadzoru właścicielskiego przekształcenia jednostki organizacyjnej sektora finansów publicznych w spółkę prawa handlowego jest transformacja zakładu budżetowego w spółkę z o.o. w gminie wiejskiej liczącej ponad 25 tys. mieszkańców. Głównym celem powstałej spółki jest wykonywanie zadań własnych gminy i zadań wspólnych z gminami sąsiednimi (na podstawie stosownych porozumień) z zakresu gospodarki odpadami. Powstała spółka przejęła od likwidowanego zakładu budżetowego składniki mienia, wstępując (zgodnie z Ustawą o gospodarce komunalnej) w prawa i obowiązki związane z działalnością likwidowanego zakładu budżetowego. Jedynym właścicielem powstałej spółki zo-

⁴ Więcej na ten temat można znaleźć w pracach L. Koziola, E. Chmielek-Lubińskiej, A. Patulskiego i G. Orłowskiego.

stała gmina, a spółka dysponuje odpowiednimi do realizowanych celów środkami trwałymi i infrastrukturą.

Proces korporatyzacji nie był dla władz gminy celem samym w sobie, lecz elementem strategii działania samorządu. Dokonując analizy kosztów i korzyści, przyjęto następujące argumenty przemawiające za realizacją tego procesu:

- 1) Przekształcenie skutkuje uzyskaniem osobowości prawnej, dającej możliwość samodzielnego pozyskiwania kapitału.
- 2) Przekształcenie zwiększa autonomię jednostki, co wynika z podstaw prawnych działania spółki prawa handlowego, bowiem spółki nie można traktować jako jednostki organizacyjnej gminy i ingerować w bieżącą działalność. Relacje między spółką a jej właścicielem są bardziej przejrzyste. Autonomia spółki wyzwala poczucie „gospodarowania na swoim”, co skutkuje redukcją kosztów, a efekty tego pozostają w spółce. Do budżetu nie wracają one bezpośrednio, lecz tylko za pośrednictwem dywidendy.
- 3) Przekształcenie stwarza motywację do poszukiwania dodatkowych możliwości na rynku. Pojawiają się szanse rozszerzenia zakresu działalności poza teren gminy oraz poza sferę użyteczności publicznej (zgodnie z Ustawą o gospodarce komunalnej działalność wykraczająca poza zadania o charakterze użyteczności publicznej nie może być prowadzona w formie zakładu budżetowego).
- 4) Wydzielenie na zewnątrz zobowiązań wynikających z działalności danego podmiotu, a przez to zmniejszenie ogólnego zadłużenia budżetu – co nie było możliwe w przypadku zakładów budżetowych.
- 5) Możliwość prowadzenia samodzielnej działalności inwestycyjnej oraz w porozumieniu z właścicielem aplikowanie o środki pomocowe.
- 6) Spółką można zarządzać w sposób bardziej elastyczny, posiada ona większą swobodę w kształtowaniu systemów zatrudnienia i wynagrodzeń.
- 7) Spółka bardziej koncentruje się na oczekiwaniach odbiorców usług niż jej właściciela, gdyż rozliczana jest z efektów działania.
- 8) Przekształcenie powoduje urealnienie finansowego obrazu majątku spółki poprzez jego odtwarzanie, bowiem wiele zakładów budżetowych nie nalicza amortyzacji.

Niestety, analiza finansowa spółki za okres jej funkcjonowania, tj. lata 2009–2012 (III kw.), wykazała ujemną rentowność prowadzonej działalności w podstawowych obszarach (ROA, ROE, ROS). Sytuacja ekonomiczna spółki uległa znacznemu pogorszeniu niemalże we wszystkich obszarach działalności.

Przyczyny tej sytuacji zostały zidentyfikowane na podstawie przeprowadzonego audytu działalności spółki, a wnioski z jego analizy dotyczyły w głównej mierze problematyki nadzoru właścicielskiego.

- 1) Przedstawiciele władzy lokalnej zasiadający w organach spółki (zgromadzenie wspólników czy rada nadzorcza) stosowali metody i narzędzia nadzorcze ade-

kwatne dla zakładu budżetowego JST. Efektem tego było m.in. zlecenie usług z zakresu gospodarki odpadami nieodpłatnie lub po zaniżonej cenie. Przynosiło to korzyści dla gminy i mieszkańców, lecz powodowało stratę dla spółki.

- 2) Kadra zarządzająca zakładu budżetowego JST nie potrafiła odnaleźć się w „nowej” rzeczywistości, a dotychczasowy rynek okazał się zbyt płytki.
- 3) Pojawienie się nowych rodzajów kosztów, np. wynagrodzenie rady nadzorczej czy amortyzacja, miało wpływ na pogorszenie wskaźników finansowych.

U podstaw wspomnianych problemów leżał brak doświadczenia w zarządzaniu podmiotami prawa handlowego, w tym nieprawidłowa interpretacja relacji nadzorczych i zarządczych. Problem ten znajduje swoje odbicie w sposobie sprawowania nadzoru właścicielskiego w procesie korporatyzacji.

Stołość struktury własnościowej, połączona ze zmianą uwarunkowań prawnych funkcjonowania analizowanych podmiotów, stanowiła przyczynę nieefektywności stosowanych czynności nadzorczych. Nie można bowiem stosować mechanizmów nadzorczych wynikających z uofp do podmiotów gospodarczych funkcjonujących na podstawie KSH. Odmienność relacji agencji dla zakładów budżetowych JST i spółek kapitałowych powoduje natomiast różne zachowania na linii mocodawca–pełnomocnik, których skutkiem jest inna interpretacja np. asymetrii informacji czy kosztów agencji.

Istotnym problemem dotyczącym z kolei czynności zarządczych jest zbytne uzależnienie się zarządu od decyzji organów nadzorczych i właścicielskich. Fakt ten wynika również z błędnej interpretacji obowiązujących przepisów.

Sytuacja taka w badanej spółce miała znaczenie drugorzędne, bowiem wśród kadry zarządzającej można było odnaleźć zwolenników tych przemian, zaś źródło ich postaw wynikało z chęci uniezależnienia się od władz gminy.

6. Zakończenie

Konkluzją wynikającą z analizy problematyki nadzoru właścicielskiego w procesie korporatyzacji jest konieczność pogłębionej identyfikacji i analizy instytucji i mechanizmów nadzorczych adekwatnych dla sektora publicznego, w tym samorządowego. Obszar ten wymaga szczególnego zainteresowania z uwagi na zwiększoną w ostatnich latach dynamikę przekształceń własnościowych. Przeprowadzona przez autora analiza przypadku pozwoliła na zaprezentowanie kilku kwestii natury ogólnej, które z uwagi na ograniczenia wynikające z niniejszego artykułu zostaną tylko zasygnalizowane:

1. Istnieje potrzeba, wynikająca z pragmatyki przekształceń własnościowych w JST, rozszerzenia obszaru zainteresowania nadzoru właścicielskiego o nowy nurt, jakim jest nadzór nad jednostkami organizacyjnymi sektora finansów publicznych.

2. Pojawiająca się w ostatnich latach tendencja stosowania rozwiązań adekwatnych dla sektora prywatnego w zarządzaniu sektorem publicznym wymagała dostosowania metod i narzędzi wykorzystywanych w tym sektorze do odmiennych warunków wynikających z istoty finansów publicznych. Brak jest jednak badań na temat konsekwencji tych zmian dla nadzoru właścicielskiego, szczególnie w odniesieniu do problematyki relacji nadzorczych i zarządczych.
3. Interesującą kwestią, rzadko poruszaną w literaturze przedmiotu, zarówno w obszarze zarządzania sektorem publicznym, jak i nadzoru właścicielskiego, jest problem relacji wynikających z różnego rodzaju partnerstwa publiczno-prywatnego, traktowanego jako element nowego zarządzania publicznego (ang. *new public management*).
4. Powyższa problematyka winna być przedmiotem zainteresowania teoretyków i praktyków w celu określenia modelu biznesu (6, s. 59) dotyczącego systemu zarządzania procesem korporatyzacji.

Reasumując, zasygnalizowane powyżej problemy powinny zostać rozstrzygnięte na etapie planowania procesu korporatyzacji. W przeciwnym wypadku nastąpi zachwianie równowagi pomiędzy racjonalnością ekonomiczną spółki a wymaganym poziomem wykonywania przez nią zadań JST.

Zarówno teoria, jak i praktyka z dziedziny efektywności systemu nadzoru właścicielskiego podpowiada rozwiązania pozwalające na eliminację tych zagrożeń. Skutecznym rozwiązaniem niwelującym powyższe problemy jest kontynuacja procesu przekształceń do pełnej prywatyzacji zarówno usług, jak i majątku JST. Nowo powstała konstrukcja struktury własności pozwala JST na oddziaływanie na podmiot świadczący usługę tak długo, dopóki posiada ona w spółce znaczący udział, oraz w zakresie, na jaki pozwala jej prawo handlowe, Ustawa o gospodarce komunalnej czy umowa spółki. Dzięki zapisom umowy (statutu) spółki JST może zastrzec sobie określone uprawnienia, np. w zakresie podziału zysku, zbycia majątku, zmian zakresu działalności itp. Pełna prywatyzacja (lub przeprowadzona przynajmniej w znacznym stopniu), polegająca na wycofaniu się JST ze spółki, wymaga znacznego zaangażowania kapitałowego ze strony nabywców akcji lub udziałów. Dlatego też forma ta nadaje się przede wszystkim do prywatyzacji stopniowej lub prywatyzacji poszczególnych dziedzin działalności gospodarczej.

Bibliografia

1. Zysnarski J., *Poradnik komunalnika*, Abrys, Poznań 2008. ISBN 83-89018-05-5.
2. Marona B., Nalepka A., *Nadzór właścicielski nad jednostkami organizacyjnymi gminy*. W: A. Stabryła, T. Małkus (red.), *Strategie rozwoju organizacji*, Wyd. Mfiles, Kraków 2012. ISBN 978-83-931128-7-6.
3. Kidyba A., *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, t. 1 i 2, Wolters Kluwer Polska – LEX, Warszawa 2012. ISBN 978-83-264-4027-4.

4. Barwacz K., *Efficiency of the Owner's Supervision in Public Sector Enterprises in View of the New Institutional Economy*, „The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection” 2011, iss. 1 (17).
5. Barwacz K., *Efektywność mechanizmów nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych sektora komunalnego*, praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2009.
6. Kozioł L., *Management Contracts in the Company Supervision and Management System*, „The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection” 2011, iss. 1 (17).
7. Kozioł L., *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2002. ISBN 978-83-0113-7861.
8. Kozioł L., *Entrepreneur's Business Models*, „The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection” 2010, iss. 2 (16).

Problems of the ownership supervision by local government organizational units of the public finance sector

S u m m a r y: This article presents how the ownership supervision enforced on the level of local government units has evolved due to the ownership and organizational transformations in the so-called process of corporatization. The essence of pursuing economic activity by local governments applying different organizational possibilities is also discussed. Advantages and disadvantages of various approaches to the issue in the context of the budget – economy rules and the financial situation of the local governments are also presented in this article. Having considered economic efficiency and public utility the optimal of the numerous solutions must be chosen. Besides there is the analysis of the ownership supervision performed by local authorities over organizational units of the local government and commercial law companies with the government's participation. The institutional bases of applying the ownership supervision and the issues of the Public Finance Law as well as the Code of Commercial Partnerships and Companies are also addressed.

The main matters are: different institutional circumstances of the ownership supervision before and after the transformation, and the lack of changes in the property structure. The analysis of the problems is based on the case study of the transformation of a budget entity into a limited liability company established to handle the waste management in the municipality.

A conclusion of the presented article is the necessity of more detailed identification and analysis of the institutions and supervisory mechanisms adequate for the public sector (including local government sector). This area demands additional attention due to more intensified transformations over the last few years. The analysis of the described transformation presents also several matters of general concern related to the problem in question.

Key words: ownership supervision, efficiency of the ownership supervision, local government, public finance, corporatization

BARBARA BOBIŃSKA*

Marketing i zarządzanie jakością w administracji publicznej jako procesy identyfikowania potrzeb klienta i doskonalenia organizacji

Słowa kluczowe: administracja publiczna, marketing, organizacja, zarządzanie

Streszczenie: Wypracowanie, wdrożenie i ciągłe doskonalenie modelu zarządzania sektorem publicznym w Polsce ma bezpośredni wpływ na zmianę zarządzania w administracji. Proces ten wymaga nieustannego doskonalenia organizacji poprzez dostosowanie do zmian zachodzących w otoczeniu oraz rozwój innowacyjności.

Rosnące wciąż zainteresowanie ukierunkowaniem działań na spełnianie potrzeb i wymagań klientów, przy wykorzystaniu strategii i kultury marketingowej, potwierdzają dążenia administracji do poprawy funkcjonowania i doskonalenia organizacji. Dodatkową szansę (możliwość bieżącego monitorowania) realizowania głównego celu służby publicznej (zaspokojenie zmieniających się i zróżnicowanych potrzeb obywatela) poprzez świadczenie usług wysokiej jakości daje Nowe Zarządzanie Publiczne oraz zarządzanie przez jakość (ISO i TQM).

Artykuł koncentruje się na teoretycznych rozważaniach, których celem jest przybliżenie procesu identyfikowania potrzeb klienta oraz kluczowych elementów wspomagających rozwój i doskonalenie organizacji, jakimi są marketing i zarządzanie przez jakość.

1. Wprowadzenie

Transformacja systemu społeczno-gospodarczego, procesy globalizacji oraz integracji Polski ze strukturami Unii Europejskiej miały bezpośredni wpływ na przemiany społeczeństwa polskiego i zmiany w zarządzaniu organizacjami publicznymi. Wypracowanie, wdrożenie i ciągłe doskonalenie modelu zarządzania sektorem publicznym w Polsce ma bezpośredni wpływ na zmianę zarządzania organizacjami

* mgr Barbara Bobińska – uczestnik studiów doktoranckich, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński, 72-600 Świnoujście, ul. Bohaterów Września 50/3, tel. +48 511 241 174, e-mail: barbara.bobinska.swi@gmail.com.

publicznymi. Rosnące wciąż zainteresowanie ukierunkowaniem działań na spełnianie potrzeb i wymagań klientów, przy wykorzystaniu strategii i kultury marketingowej, potwierdzają dążenia administracji do poprawy funkcjonowania i doskonalenia organizacji.

Z uwagi na dostarczanie specyficznych usług dla społeczeństwa koniecznością dla administracji publicznej jest zarządzanie oparte na konkretnych wynikach, gwarantujących jednocześnie przestrzeganie zasad racjonalizacji i celowości wydatków publicznych. Proces ten wymaga ciągłego doskonalenia organizacji poprzez dostosowanie do zmian zachodzących w otoczeniu oraz rozwój innowacyjności. Wdrażanie usprawnień i zastosowanie nowoczesnych instrumentów zarządzania w administracji publicznej gwarantuje rozwój organizacji, a tym samym wpływa na wysoką jakość obsługi klienta.

Artykuł koncentruje się na teoretycznych rozważaniach, których celem jest przybliżenie procesu identyfikowania potrzeb klienta oraz kluczowych elementów wspomagających rozwój i doskonalenie organizacji, jakimi są marketing i zarządzanie przez jakość.

2. Zarządzanie w administracji publicznej ukierunkowane na spełnianie potrzeb i wymagań klientów

Zmiany zachodzące współcześnie w sferze sektora publicznego w Polsce zostały zapoczątkowane w wyniku przeprowadzonych reform ustrojowych oraz redefinicji roli i funkcji państwa. Zauważalny w Europie i na świecie proces przekształceń administracji publicznej, zmierzający do podnoszenia efektywności działania jednostek publicznych poprzez współczesne koncepcje zarządzania, systematycznie ewoluuje pod wpływem zarówno zmian otoczenia, jak i w rezultacie rosnących oczekiwań społecznych wobec współczesnych państw i ich administracji (1). Administracja jest sprawowana w ramach ludzkiej społeczności, a ludzie, by móc wieść swój żywot, muszą mieć możliwości uświadamiania sobie z góry konsekwencji swoich działań, nie tylko w relacji z bliźnimi, ale także w stosunkach z tymi, którzy sprawują władzę państwową (2).

Termin 'administracja' wywodzi się od łacińskiego słowa *ministrare*, oznaczającego 'służyć', wzmocnionego jedynie przedrostkiem *ad*, zawsze oznaczającym służbę lub działalność wykonawczą, wykonywaną w stosunku do kogoś lub czegoś ważniejszego, zwierzchniego, decydującego. Administracja związana jest z prawem i ta konstytucyjna zasada dotyczy wszystkich organów państwa (3). Polityka finansowa państwa jest więc odbiciem polityki społeczno-ekonomicznej, w której rozwój państwa oraz jego potrzeb związany jest z rozwojem finansów publicznych. Głównym jej zadaniem jest realizowanie podstawowych funkcji ekonomicznych i politycznych w gospodarce rynkowej. Wybór odpowiedniego rodzaju instrumentów

z wielu możliwych może mieć wpływ na poszerzenie lub zawężenie zakresu źródeł finansowania oraz wyznaczenie jej odpowiednich priorytetów. Działalność państwa winna się więc koncentrować na zapewnieniu efektywności gospodarowania środkami publicznymi oraz realizacji zamierzeń wynikających z działalności finansowej i źródeł jej finansowania.

Termin 'organizacja'¹ pochodzi od greckiego słowa *organizo*, co oznacza tworzenie uporządkowanej, harmonijnej całości. Są nimi instytucje jako wyodrębnione z otoczenia, wewnątrznie uporządkowane i powiązane między sobą zbiory elementów. Sposób tego uporządkowania i powiązania przesądza o strukturze organizacji, dzięki której ten układ elementów może funkcjonować jako spójna całość, jako system (4). Organizację tworzą i rozwijają ludzie, którzy współpracują, aby osiągnąć określone cele.

Cechą sektora publicznego jest duża koncentracja na bieżącej obsłudze, dlatego też „należy umieć identyfikować potrzeby różnych klientów, koncentrować się na percepcji i doświadczeniach, aby dążyć do ich zadowolenia. Badanie satysfakcji klienta stało się bardzo popularne również w administracji publicznej, która wdraża lub wdrożyła system zarządzania jakością. Niewątpliwie wpływ ma na to norma ISO 9001, która nakazuje badanie monitorowania zadowolenia klienta” (5).

W przypadku usług publicznych nie wystarczy wyjść naprzeciw wyrażonym potrzebom, lecz należy również znaleźć potrzeby niewyartykułowane, ustalić priorytety, alokować zasoby w sposób społecznie uzasadniony i wreszcie rozliczyć się z tego, co zostało zrobione (6). Obecnie coraz większa liczba instytucji (w tym administracji publicznej) widzi konieczność poprawy funkcjonowania i doskonalenie systemu organizacyjnego, opierając się na międzynarodowych systemach zarządzania jakością (normy ISO², a następnie TQM³). Relacje pomiędzy normą ISO 9000 a TQM przedstawiono w tablicy 1.

¹ Etymologicznie sięga starożytności, zaś w czasach nowożytnych pojawia się dopiero w XV wieku w Anglii.

² ISO – Uzyskanie certyfikatu ISO serii 9000 w warunkach polskich wymaga poniesienia relatywnie niewielkich nakładów finansowych na dostosowanie przedsiębiorstwa do odpowiednich normatywów, wynagrodzenia zaangażowanych firm konsultingowych, zewnętrznych audytorów oraz opłaty związane z wydaniem certyfikatu przez organizację certyfikującą. Najistotniejszym czynnikiem skłaniającym podmioty w Polsce do uzyskania certyfikatu ISO z grupy 9000 jest poprawa: konkurencyjności na rynku (krajowym i zagranicznym), image'u oraz poziomu jakości wyrobu/usług – por. (10).

³ TQM – Współcześnie najdoskonalszą formą zarządzania jakością jest zarządzanie przez jakość. Europejska droga do TQM wiedzie przez doskonalenie i rozwój koncepcji zawartych w normach ISO serii 9000 i pokrewnych, ustanowionych w 1987 roku przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną, a później okresowo doskonalonych.

Tablica 1. Relacje pomiędzy serią standardów zapewnienia jakości ISO 9000 a zarządzaniem przez jakość
(Table 1. Relations between a series of quality assurance standards ISO 9000 and management by quality)

ISO 9000	TQM
Nie jest konieczna koncentracja na kliencie	Definitywnie skoncentrowane na kliencie
Niezintegrowany z ogólną strategią	Zintegrowane ze strategią przedsiębiorstwa
System techniczny koncentrujący się na procedurach	Koncentruje się na koncepcjach, pomysłach, narzędziach, technikach
Niekonieczne zaangażowanie zatrudnionych	Kładzie nacisk na zaangażowanie pracowników
Brak koncentracji na ciągłym ulepszaniu ISO 9000 jako celu	Ciągłe ulepszanie – TQM jest „niekończącą się podróżą”
Może być skoncentrowany w działach	W całej organizacji – obejmuje wszystkie działy, funkcje, poziomy
Dział jakości odpowiedzialny za jakość	Każdy pracownik odpowiedzialny za jakość
Zachowujący w znacznym stopniu <i>status quo</i> w organizacji	Angażuje procesy i zmiany kulturowe

Źródło: 7.

Według Ricky’ego W. Griffina (8) kompleksowe zarządzanie jakością (ang. *Total Quality Management*, TQM) to strategiczne zaangażowanie najwyższego kierownictwa na rzecz zmiany całego podejścia do prowadzenia takiej działalności, które uczyniłoby jakość najważniejszym czynnikiem we wszystkich poczynaniach organizacji. Filozofię kompleksowego zarządzania jakością (opartego na idei ciągłego doskonalenia) można przedstawić za pomocą tzw. koła Deminga. Procedura postępowania według Williama Edwardsa Deminga (9) jest następująca:

- etap I – wykreowanie planu, czyli przemyślenie i zaplanowanie realizacji działań;
- etap II – wykonanie planu;
- etap III – przeprowadzenie kontroli, czyli sprawdzenie;
- etap IV – realizacja, czyli działanie.

Rosnące zainteresowanie ukierunkowaniem działań na spełnianie potrzeb i wymagań klientów przy wykorzystaniu strategii i kultury marketingowej potwierdzają dążenia organizacji (podejmujących takie działania) do:

- świadomej realizacji założeń TQM;
- spełniania ciągle rosnących ich wymagań na najwyższym (możliwym) poziomie;
- doskonalenia jakości;
- zapewnienia zadowolenia i satysfakcji klienta.

Zarządzanie jakością daje więc szansę oraz możliwość bieżącego monitorowania i reagowania na potrzeby klienta, jak również ich konsultowania z interesariuszami.

szami usług publicznych. Philip Crosby, podobnie jak Juran i Deming (10), uważa, że zdecydowana większość problemów jakościowych powstaje z winy kierownictwa. Kładzie on również nacisk na konieczność prowadzenia akcji szkoleniowych wspomagających wprowadzanie procesu usprawniania jakości. Uważa on także, iż funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest odzwierciedleniem sposobów zarządzania stosowanych przez kierownictwo, a narzędzia jakości nie są w stanie ich zmienić. Dlatego też trwałe procesy usprawnień wymaga:

- uświadamiania kierownictwa wyższych szczebli na temat znaczenia problematyki jakości oraz konieczność podejmowania działań mających na celu jej usprawnianie;
- zapoznania kierownictwa z „czterema pewnikami jakości”⁴ oraz nakłonienie do ich wprowadzenia; jednocześnie kierownictwo musi zaakceptować konieczność podjęcia odpowiedzialności za wdrożenie procesu usprawnień, problem ten nie może być pozostawiony działowi jakości;
- doprowadzenia do zmiany konwencjonalnego myślenia.

Peter F. Drucker napisał, że „Istnieje tylko jedna słuszna definicja celu biznesowego: kreowanie klienta (...). [Dlatego też] każde przedsięwzięcie gospodarcze działa na dwóch – i tylko na tych dwóch – płaszczyznach: marketingu i innowacyjności. To są przejawy działania przedsiębiorczości. Szczególnym, niepowtarzalnym przejawem działań przedsiębiorstwa jest marketing” (11). Każdy, kto tworzy strategię organizacji i ją wdraża, niezależnie od wielkości i typu firmy będzie potrzebował dużych umiejętności z zakresu marketingu i pogłębionej wiedzy na jego temat.

Administracja publiczna, przyjmując oraz wdrażając plan doskonalenia (założenia) na podstawie samooceny CAF (jako narzędzia wspomagania sektora publicznego w wykorzystywaniu metod zarządzania jakością dla usprawnienia jej funkcjonowania), wpływa na doskonalenie organizacji poprzez podnoszenie jakości we wszystkich przyjętych kryteriach, szczególnie tych, które zapewniają wzrost efektywności działania oraz poprawę obsługi i spełnienie wymagań klientów. Oferowanie usług publicznych oraz przekazywanie informacji we właściwej formie, czasie i miejscu ma na celu między innymi (12):

- kształtowanie społecznie akceptowalnych wzorców zachowań;
- rozwój indywidualnej przedsiębiorczości;
- aktywizowanie społeczności lokalnej;

⁴ Cztery „pewniki jakości” stanowią integralną część koncepcji Crosby’ego „zero defektów”, które jako uniwersalne narzędzie mogą być wykorzystywane w każdej organizacji:

- pierwszy pewnik dotyczy właściwego zrozumienia pojęcia jakości przez wszystkich pracowników;
- drugi pewnik wskazuje na konieczność budowy systemu zapewnienia jakości (zgodności);
- trzeci pewnik odnosi się do poziomu niezgodności – jedynej akceptowanej jakości „zero defektów”; w przypadku gdy poziom niezgodności przekracza „zero”, należy bezwzględnie podjąć działania usprawniające;
- czwarty pewnik dotyczy pomiaru jakości.

- stworzenie przekonującej oferty ukierunkowanej na osoby bądź instytucje krajowe lub zagraniczne;
- zaangażowanie pracowników oraz udzielanie klientom niezbędnej pomocy.

Zadowolenie klienta jest bardzo akcentowane w poglądach P.F. Druckera, który uważa, że „wszelki biznes ma przed sobą tylko jeden cel: zdobycie klienta”, zaś o wolnym rynku pisze, iż „można go akceptować tylko pod warunkiem, że przynosi korzyści społeczeństwu” (13). Nie należy więc utożsamiać jakości usług z satysfakcją klienta (podstawowe różnice wskazano w tablicy 2), ponieważ jakość ma wymiar konkretnej, dostarczonej usługi, podczas gdy satysfakcja jest reakcją opartą na emocjach i uczuciach.

Tablica 2. Podstawowe różnice między satysfakcją a jakością
(Table 2. Basic differences between satisfaction and quality)

Kryterium (Criterion)	Horyzont czasowy (Time horizon)	Doświadczenie (Experience)	Atrybuty [wymiar] (Attributes [dementions])	Standardy (Standards)	Komponenty (Components)
satysfakcja	dominuje krótki okres	jest niezbędne	wszystkie potencjalne atrybuty	potrzeby, normy, przewidywania	emocjonalny i poznawczy
jakość	dominuje długi okres	nie jest wymagane	specyficzne atrybuty	idealna jakość, doskonała jakość	dominuje komponent poznawczy

Źródło: 14.

Kadra kierownicza musi myśleć kategoriami jutra, kreować innowacyjne koncepcje rozwoju (w tym scenariusze dywersyfikacji swojej działalności), a także rozpatrywać różne alternatywy oraz kierunki działania tak, aby zapewnić swojej firmie sukces rynkowy poparty społecznym uznaniem (15) oraz zrozumieniem i zaangażowaniem własnych pracowników. Wszystkie te procesy zwiększają efektywność osiągniętych wyników związanych z funkcjonowaniem każdej organizacji (planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania) poprzez wykorzystanie posiadanych danych i informacji w celu skutecznej realizacji własnych celów i misji publicznych. Sprawność funkcjonowania administracji publicznej oraz jakość oferowanych usług publicznych zależą głównie od potencjału i zaangażowania zatrudnionych w niej pracowników, dlatego poprzez odpowiedni system motywacji i merytorycznego przygotowania należy uzyskać pełne zrozumienie (pracowników, a przede wszystkim kadry kierowniczej) procesów doskonalenia i wdrażania nowych rozwiązań. Kierownictwo, wyznaczając strategię działania, musi pamiętać o potrzebie harmonizowania celów organizacji z indywidualnymi celami pracowników. Powinno być przykładem przyjętych wartości oraz zapewnić właściwą organizację (poprzez m.in. delegowanie uprawnień, promowanie inicjatyw i innowacji) i rozwój pracowników. Marketing

wewnętrzny pozwala więc nie tylko tworzyć i promować wartości niezbędne dla organizacji, ale przede wszystkim daje możliwość komunikacji i dialogu z pracownikami.

Działania składające się na rozwój pracowników obejmują (16):

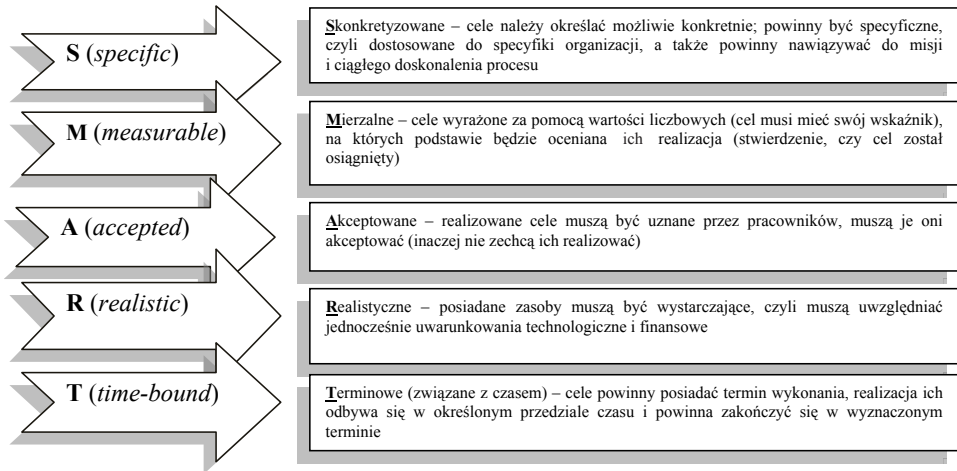
- planowanie rozwoju pracownika;
- ocenę kadry, doskonalenie pracowników, ich alokację;
- integrowanie społeczne i organizacyjne kadry.

Jednym z głównych czynników wpływających na zarządzanie i doskonalenie organizacji jest kontrola (sprzyjająca łatwiejszemu osiągnięciu celów), która ma zasadnicze znaczenie dla sukcesu systemu organizacyjnego oraz rzetelności i prawidłowości realizacji zadań. Proces kontroli obejmuje cztery podstawowe etapy: ustalanie norm oczekiwanych osiągnięć, mierzenie faktycznych wyników, porównanie wyników z normami oraz podjęcie stosownych działań.

Zmieniona w 2009 roku Ustawa o finansach publicznych ma uzdrowić finanse państwa i dostosować je do standardów Unii Europejskiej. Ogólny trend zmian dotyczy sprecyzowania decyzji i rozumienia pojęć (takich jak np. jawność finansów publicznych) oraz wdrożenia budżetu zadaniowego, planowania wieloletniego i kontroli zarządczej. Wdrażając reformy, trzeba pamiętać o zmianie kultury organizacyjnej oraz wzmocnieniu działań w zakresie zarządzania przez jakość. Należy usprawnić proces zarządzania, tak aby sprostać nowym wyzwaniom, świadczyć usługi o coraz wyższym standardzie oraz zoptymalizować zarządzanie finansami publicznymi na różnym poziomie (szczególnie lokalnym i regionalnym).

Znaczenie kultury organizacyjnej w zarządzaniu wynika z funkcji, jakie pełni ona w podsystemie społecznym. Wspólne wartości wynikające z obowiązującej kultury organizacyjnej mogą tworzyć mocne siły motywacyjne członków organizacji do realizacji przyjętej strategii oraz stanowią wskazówki przy formułowaniu celów i misji.

Determinujący wpływ kultury organizacyjnej na strategię wynika z jej funkcji zewnętrznych, których spełnienie pozwala wypracować strategię zmiany oraz kierunki doskonalenia organizacji. Zmiany kulturowe wymagają stworzenia sprzyjających warunków w zakresie komunikacji, budowania otwartości i zaufania, ciepłości i elastyczności działań (17). Swoją rolę ma również ściśle kierownictwo, które kształtuje kulturę, wyznacza kierunek działania, rozdziela zasoby i zapewnia równowagę pomiędzy tym, co ważne dzisiaj, a tym, co będzie się liczyć w przyszłości (18). Wymagania, jakie kierownictwo stawia celom i zadaniom, będą spełnione, jeżeli przy ich formułowaniu spełnione zostaną podstawowe warunki, które nazwano od pierwszych liter zasadą SMART (rysunek 1).



Rysunek 1. Zasada SMART
(Figure 1. The SMART rules)

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie tak przygotowanej bazy, odpowiednio sformułowanych celów, kierownictwo może z jednej strony rozpatrywać różne kierunki planowania oraz wdrażania nowych rozwiązań (w zależności od ich przydatności przy realizacji celów), z drugiej natomiast otrzymuje sprawne narzędzie monitorowania, oceny i kontroli działania organizacji. Monitorowanie i pomiary są niezbędne, aby można było kontrolować realizację celów i zadań oraz ich zgodność z przepisami prawa. Poprzez bieżące i regularne badanie stopnia realizacji celów można ocenić sposób, w jaki zostały osiągnięte, sformułować odpowiednie wnioski i zastosować ewentualne działania naprawcze lub wyznaczyć kolejne zadania. Bardzo ważne jest, aby cele były ustalane na umiarkowanym stopniu trudności (wyznaczenie celów zbyt ambitnych czy zbyt prostych zniechęca do pracy), tak by stanowiły dla pracowników bodziec do działania oraz sprzyjały ich motywacji.

3. Marketing jako instrument rozwoju i doskonalenia organizacji

W warunkach współczesnego rynku marketing (będąc zbiorem zasad postępowania określających ogólną filozofię działania) jest jedną z funkcji organizacyjnych, która stanowi dziedzinę tzw. wyspecjalizowanego zarządzania. Marketing⁵ jest procesem:

⁵ Definicje marketingu zawarto w tabelicy 3.

- za którego pośrednictwem firma tworzy wartość dla swoich klientów. Wartość tworzy się poprzez spełnianie potrzeb klienta, a zatem firma musi się definiować nie przez produkt, jaki sprzedaje, lecz poprzez zapewnianą klientowi korzyść.
- poprzez który przedsiębiorstwo tworzy wartość, zaspokajając potrzeby swoich docelowych klientów. A zatem firmy nie określają jedynie sprzedawane przez nią produkty, ale też klienci, których obsługuje.

Tablica 3. Marketing
(Table 3. Marketing)

Autor (Author)	Definicja (Definition)
R. Butler	Marketing jako kombinacja czynników, które należy brać pod uwagę w celu przedsięwzięcia czynności o charakterze sprzedaży. Do tych czynników zaliczył: towary, które mogą być sprzedawane, rynki, na których mają być sprzedawane i sposoby (metody) zdobywania rynku.
A. Shaw	Marketing jako „czynniki w ruchu” (<i>monsters in motion</i>), do których zaliczył: produkcję, dystrybucję i funkcje–czynności ułatwiające (administracyjne). Przez produkcję rozumiał ruch polegający na zmianie form, przez dystrybucję – ruch polegający na zmianie miejsca i własności, przez administrację – finansowanie, kredytowanie, składowanie, sprzedaż.
P. Cherington	Marketing jako „nauka związana z dystrybucją towaru od producenta do konsumenta, wyłączając zmiany form produkcji”.
F. Clark, W. Moriarity	Do definicji wskazanej wyżej dodawali określenia takie jak: „proces ekonomiczny” czy „kompleks działań”.
Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (<i>American Marketing Association – AMA</i>)	Marketing jako „prowadzenie działalności gospodarczej skierowanej i odnoszącej się do przepływu towarów i usług od producenta do konsumenta lub użytkownika”. Definicja ta wielokrotnie była korygowana i zmieniana, tworząc nowe pojęcia marketingu, np.: <ul style="list-style-type: none"> – jako procesu planowania i urzeczywistniania koncepcji produktu (dóbr, usług i idei), cen, promocji i dystrybucji prowadzących do wymiany pozwalającej osiągnąć cele jednostki i organizacji (rok 1985); – jako funkcję organizacyjną oraz zbiór procesów mających na celu tworzenie, komunikację i dostarczanie wartości klientom, a także zarządzanie relacjami z klientami w sposób, który przynosi korzyści organizacji i jej udziałowcom (rok 2004).
E. McCarthy	<ol style="list-style-type: none"> 1. definicja mikro – marketing jako prowadzenie działalności, która pozwala osiągać cele organizacji poprzez zaspokajanie potrzeb użytkowników i konsumentów i kieruje przepływem zaspokajających potrzeby towarów i usług od producenta do konsumenta lub użytkownika; 2. definicja makro – marketing jako proces socjoekonomiczny, który kieruje gospodarczym przepływem towarów i usług w celu efektywnego powiązania heterogenicznych możliwości w dziedzinie podaży z heterogenicznym popytem i realizuje krótko- i długookresowe cele społeczeństwa.

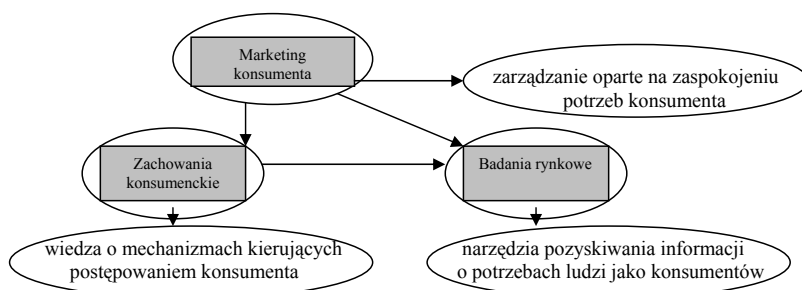
Ph. Kotler	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marketing jako funkcja biznesowa, która identyfikuje potrzeby i wymagania klientów, określa, które rynki docelowe mogą być przez nie najlepiej zaopatrzone, jakie produkty, usługi i programy powinny być na te rynki kierowane i powoduje, że każdy pracownik organizacji powinien myśleć o nabywcy i służyć nabywcy. 2. Marketing jako proces społeczny, dzięki któremu jednostki i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną, poprzez tworzenie oraz wzajemną wymianę produktów i wartości.
L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek	<p>Marketing jako zintegrowany zbiór (system) instrumentów i działań związanych z badaniem i kształtowaniem rynku, opartych na rynkowych regułach postępowania jest:</p> <ul style="list-style-type: none"> – kategorią strukturalną, wyrażającą określony zbiór instrumentów i działań wewnętrznie zintegrowanych; – bezpośrednio związany z badaniem i kształtowaniem rynku; – kreowany i uruchamiany według rynkowych reguł postępowania; – kategorią o współzależnych elementach (produktem, ceną, dystrybucją, promocją, reklamą itp.) (20, s. 23–25; 51)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (19, 20).

Marketing postrzegany jest w wielu wypadkach jako proces zarządzania, który pozwala rozpoznawać, przewidywać i zaspokajać potrzeby i pragnienia klientów. Niezbędne jest przy tym przewidywanie kierunku zmian oraz racjonalne wykorzystanie wszystkich posiadanych zasobów (4). Marketing jest więc kategorią przeobrażającą się pod wpływem zmian zachodzących w otaczającej rzeczywistości, w której organizacje działają, oraz sposobów zarządzania nimi.

Podstawą (idea) marketingu relacji jest kreowanie i utrzymywanie długookresowych więzi z klientami i innymi podmiotami otoczenia w celu dostarczania klientom coraz większych korzyści i satysfakcji (21). W ujęciu praktycznym marketing to wiele planów i decyzji wyznaczających sposób wdrażania filozofii integrującej różnorodne działania i funkcje w życie (22). Zmieniające się w ostatnich latach trendy w gospodarce światowej oraz nowe technologie, o których mówi się, że przybierają charakter zmian rewolucyjnych, wywierają ogromny i znaczący wpływ na percepcję świata, otoczenie marketingu i jego charakter. Informacja stała się zasobem strategicznym, podstawą rozwoju branży informatycznej oraz stanowi istotę społeczeństwa informacyjnego. Dostęp i umiejętność zarządzania informacją/wiedzą jest coraz częściej czynnikiem przewagi konkurencyjnej oraz zmian strukturalnych organizacyjnych w każdej gospodarce. Dostęp do informacji stał się nie tylko prosty, ale przede wszystkim bardzo szybki, zaś systemy informatyczne obejmują wszystkie obszary działalności wspomagane przy użyciu technologii informatycznych.

Zachowania konsumenckie to dziedzina interdyscyplinarna korzystająca z dobroku ekonomii i socjologii, psychologii społecznej i psychologii ogólnej, antropologii kulturowej i semiotyki (23). Tak rozumiane zachowania konsumenckie są ściśle związane z badaniami rynkowymi i marketingiem (rysunek 2).



Rysunek 2. Marketing konsumenta
(Figure 2. Consumer marketing)

Źródło: opracowanie własne na podstawie 23.

W administracji publicznej marketing dotyczy przede wszystkim rozpoznania i zaspokojenia potrzeb społeczeństwa. W tym ujęciu marketing dotyczy ułatwienia procesu wymiany między organizacją a jej klientami (odbiorcami usług), co znajduje wyraz w wielkiej różnorodności wyznaczanych celów.

Analiza informacji w badaniach jakościowych, podobnie jak same badania, dostarcza nam informacji pozwalających wejrzeć głębiej w potrzeby, preferencje, motywy i odczucia (często głęboko skrywane) dotyczące określonego produktu, projektowanej lub prowadzonej reklamy bądź promocji, nastawienia do produktów konkurencyjnych (24). Zebrane informacje przyczyniają się do rozpoznania istniejących problemów, a tym samym stanowią podstawę oceny skuteczności poszczególnych działań marketingowych. Potrzeby, wymagania i oczekiwania klientów powinny więc zostać wyodrębnione i spełnione na pożądanym przez nich poziomie.

Globalizacja przyniosła też z sobą nową formę gospodarowania, całkowicie opartą na największej innowacji drugiej połowy XX wieku – Internecie, a mianowicie e-ekonomię (*e-economy*). W obrębie *e-economy* ulega zatarciu tradycyjny podział na wymianę wewnątrz krajową i międzynarodową (26). Obserwując szybki rozwój handlu (sklepy) i usług (*e-banking*, *e-learning*), łatwo zauważyć, jak istotny wpływ na rozwój nowych form zarządzania operacyjnego ma postęp w zakresie technik IT. Pod bardzo szerokim i pojemnym pojęciem e-gospodarki rozumiana jest zwykle cyfrowa (internetowa) platforma prowadzenia działalności gospodarczej (27). Rzeczywista skuteczność wykorzystywanych instrumentów polityki fiskalnej zależy jednak od postawy i zachowań administracji skarbowej. Poprzez dynamiczny rozwój techniki wprowadzono na rynek wiele nowych kanałów komunikacji, dzięki którym każda firma może zapewnić wysoki standard w zakresie świadczenia usług. Za pośrednictwem nowych mediów (szczególnie Internetu) informacja w szerokim znaczeniu zostaje dostarczona do każdego obywatela czy przedsiębiorcy. Trzeba pamiętać, że obecnie Internet, jako medium masowej komunikacji, jest najważniejszym

i potencjalnie najbardziej efektywnym medium marketingowym, tanim, całodobowym narzędziem o zasięgu światowym. Działania marketingowe w Internecie rozpoczynają się w momencie utworzenia i uruchomienia własnej strony WWW. Marketing internetowy pozwala na gromadzenie niezwykle cennych i ważnych informacji/danych (zarówno o obecnych, jak i potencjalnych klientach), dzięki którym pozwala na zwiększenie skuteczności działań marketingowych poprzez:

- poprawę jakości dostarczanych usług;
- efektywniejsze wykorzystanie posiadanego potencjału;
- zwiększenie liczby odwiedzających stronę internetową;
- poprawę kontaktów firmy z klientami;
- wychodzenie naprzeciw potrzebom klientów;
- uproszczenie procesu sprzedaży.

Aktywność każdej organizacji jest ograniczana przez otoczenie, które zmienia się również pod wpływem relacji ze stronami zainteresowanymi, jak i oczekiwaniami społeczeństwa.

Występują tu wzajemne oddziaływania, które można łatwo zauważyć na gruncie paradygmatu systemowego. Założenia tego paradygmatu pozwalają też „widzieć dalej i głębiej”. „Widzieć dalej” oznacza, że nie należy koncentrować się na bezpośrednich skutkach powziętej decyzji, lecz rozważać, jakie ona może wywołać efekty w długim łańcuchu przyczynowo-skutkowym (28). Kluczowym aspektem marketingu jest proces pozyskania oraz trwałość relacji z klientami, zaś głównym celem zarządzania marketingowego jest:

- a) zdobycie jak najlepszej pozycji rynkowej dzięki odpowiedniemu zaplanowaniu i wykorzystaniu zasobów, a następnie wykorzystaniu elementów *marketingu-mix* oraz innych działań marketingowych;
- b) umiejętne kierowanie oraz kontrolowanie realizowanych działań;
- c) efektywne zarządzanie wiedzą obejmującą praktyczne umiejętności stosowania koncepcji marketingu, jego narzędzi, instrumentów;
- d) posługiwanie się metodami i technikami badania rynku;
- e) ujawnianie potrzeb nabywców w celu jak najlepszego ich zaspokajania.

Marketing to także filozofia zarządzania biznesem oparta na potrzebach i oczekiwaniach klientów (orientacja na klienta), która promuje wysokie standardy obsługi, profesjonalizm oraz uznanie dla jakości, umiejętności i wiedzy. Wiedza to kompetencje organizacji i jej personelu, jego zdolności twórcze lub naśladowcze, a ponadto wiedza zgromadzona w umysłach ludzkich, dokumentach, publikacjach. Powstaje we wszystkich ważnych obszarach działalności (wewnętrznej i rynkowej) i jest podstawą istnienia, funkcjonowania i rozwoju każdej organizacji. Budując dobre relacje z klientem, należy pamiętać również o podstawowych zasadach uprzejmości w komunikowaniu się i otwartości na klienta.

System zarządzania wiedzą musi więc być dostosowany do misji, wizji i strategii rozwoju organizacji, aby zapewnić efektywne wykorzystanie wiedzy oraz kapitału intelektualnego zwłaszcza w procesach innowacji (29). Złożoność i fascynujący cha-

rakter zachowań ludzkich najłatwiej można zauważyć w sytuacjach, w których ludzie podejmują i wprowadzają w życie decyzje nabywcze oraz działania konsumpcyjne i pokonsumpcyjne. Zachowania klienta są rezultatami procesów poznawczych, interakcji społecznych i funkcjonowania instytucji społecznych. Im głębsza wiedza, tym większe szanse na przewidzenie i wpłynięcie na kształt zachowań klienta oraz zdobycie przewagi konkurencyjnej (11). Umiejętne zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym pozwala na spełnienie oczekiwań klientów (wewnętrznych i zewnętrznych) oraz doskonalenie organizacji poprzez poznanie i zrozumienie ich indywidualnych potrzeb.

Jedną z najważniejszych ról, jaką marketing może odegrać w zwiększeniu zadowolenia klientów, jest dostarczenie informacji od klientów i utrzymanie sprzężenia zwrotnego. Prowadzenie marketingu jest czymś więcej niż komunikowanie się. Komunikacja jest tylko jednym z narzędzi, jakim dysponują marketingowcy, stosowanym do informowania obywateli, wywierania na nich wpływu i służenia im (30).

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom swoich klientów (podatników/płatników, interesantów), zaspokajając ich potrzeby, wprowadzono/uruchomiono:

- 1) Krajową Informację Podatkową (KIP – jednolita informacja podatkowa);
- 2) e-deklaracje (możliwość elektronicznego przesyłania deklaracji podatkowych);
- 3) pocztę e-mail (możliwość komunikowania się podatnika z właściwymi organami administracji publicznej);
- 4) strony WWW (możliwość zapoznania się z przepisami prawa, interpretacjami, zmianami w przepisach prawa, jak również informacjami niezbędnymi do załatwienia spraw, np. godzinami otwarcia urzędów, numerami kont bankowych, telefonami kontaktowymi itp.);
- 5) ePUAP – zaufany profil elektronicznej Platformy Usług Administracji Publicznej (aplikacja umożliwiająca osobom uprawnionym zatwierdzać profile zaufanych użytkowników i zarządzać nimi);
- 6) wydawnictwa fachowe, biuletyny czy informatory;
- 7) *e-learning* (możliwość przekazywania wiedzy poprzez wykorzystanie wszelkich dostępnych mediów elektronicznych);
- 8) spoty reklamowe (np. kampania podatkowa – rozliczenia roczne PIT).

Głównym celem podejmowanych działań marketingowych, oprócz realizowania misji służenia społeczeństwu i zaspokajania jego potrzeb, jest zadowolenie klientów oraz stworzenie pozytywnego wizerunku administracji publicznej. Wdrażany od kilku lat w jednostkach administracji publicznej system zarządzania jakością (ISO, CAF⁶) ma na celu między innymi:

⁶ ISO, CAF – doskonalenie organizacji poprzez samoocenę – jako proces wymagający nieustannych modyfikacji oraz ulepszeń, zarządzanie jakością TQM (zarządzanie przez jakość, dążenie do satysfakcji klienta i ciągłego obniżania kosztów jakości; w filozofii TQM kluczowe znaczenie ma ciągle identyfikowanie możliwości doskonalenia organizacji we wszystkich aspektach jej działania).

- wzrost jakości, skuteczności i efektywności świadczonych usług publicznych;
- orientację na klienta wewnętrznego (pracownika) i zewnętrznego (obywatela – podatnika/płatnika/inkasenta);
- wdrażanie nowoczesnych metod i technik zarządzania kapitałem ludzkim – personelem.

Specjaliści od marketingu dysponują szeroką i ciągle powiększającą się gamą narzędzi promocji. Narzędzia te różnią się pod względem potencjału gromadzenia informacji zwrotnych, dostosowania przekazu do indywidualnych potrzeb klienta i kontrolowania go oraz wymogów finansowych firmy, jak też koniecznych kompetencji (11). Trzeba podkreślić, że w ostatnich latach znacznie wzrosła świadomość klienta–podatnika, dlatego też aktywność marketingowa musi być zorientowana na skuteczność podejmowanych działań, które winny być uwarunkowane odpowiednim zarządzaniem powiązanych z sobą procesów (wzajemnego oddziaływania) oraz zaangażowaniem i kompetencjami bardziej elastycznego personelu.

Obecnie dotychczasowa (tradycyjna) koncepcja marketingu powoli jest wypierana przez marketing relacyjny CRM⁷ – nowoczesny system zorientowany na indywidualnego użytkownika, w którym kluczowym ogniwem są pracownicy (mający bezpośredni kontakt z klientem). Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) to sposób, w jaki firma rozumie i kształtuje proces pozyskiwania i zatrzymywania klientów. CRM jest procesem strategicznym, kształtującym interakcje między klientami a firmą, mającym na celu maksymalizację zarówno wartości życiowej klienta dla firmy, jak i jego satysfakcji. Warunkiem skuteczności marketingu jest bieżący kontakt z klientem oraz monitoring zachodzących procesów (szczególnie kontroli wraz z analizą), a także wprowadzanie nowych technologii informacyjnych i uaktualnianie posiadanej bazy danych. Uzyskane informacje pozwalają na weryfikację potrzeb konkretnego klienta oraz przygotowanie oferty spełniającej jego indywidualne, wciąż rosnące oczekiwania (atrakcyjniejszych produktów oraz usług na znacznie wyższym poziomie).

W dobie obecnego postępu (marketing cyfrowy) informacyjnego, technicznego i technologicznego każda firma będąca na rynku powinna nadążać za przemianami społeczno-gospodarczymi oraz wykorzystywać nowoczesne techniki i oferowane narzędzia w celu przekazywania potencjalnemu klientowi informacji za pomocą nowych metod w sposób jasny, czytelny, a zarazem interesujący. Marketing umożliwia zwiększenie efektywności funkcjonowania, a także sprawny system monitorowania zmian w postawach, preferencjach i oczekiwaniach klientów. Z punktu widzenia kształtowania się międzynarodowej zdolności konkurencyjnej danego kraju istotne znaczenie ma przede wszystkim właściwy dobór i właściwe stosowanie przez szeroko rozumiany rząd instrumentów sprzyjających zwiększeniu ilości i jakości dóbr publicznych G (ang. *government-G*), zwłaszcza infrastruktury transportowej i telekomunikacyjnej oraz szeroko rozumianego systemu edukacji (31).

⁷ Zarządzanie relacjami z klientami, czyli CRM (od ang. *Customer Relationship Management*).

4. Podsumowanie

Rozwój technologii wykreował nowe potrzeby i konieczność nowych umiejętności w podejmowaniu racjonalnych decyzji oraz wdrażanie nowoczesnych koncepcji w zakresie zarządzania i marketingu. Niezbędnym bowiem elementem wspomagającym doskonalenie organizacji jest identyfikacja istoty jakości (rozumianej jako innowacja) i marketingu jako instrumentów warunkujących rozwój innowacyjnych metod zarządzania. W celu zapewnienia efektywności i skuteczności zarządzania w administracji publicznej, potrzeby muszą zostać zidentyfikowane, odpowiednio zweryfikowane, a ich zaspokajanie winno być monitorowane i nadzorowane. System zarządzania jakością jest zarządzaniem wzajemnie powiązаныmi procesami, w których:

1. Marketing jako proces zarządzania jest odpowiedzialny za rozpoznanie i zaspokojenie wymagań swoich klientów;
2. Zarządzanie przez jakość daje dodatkową szansę i możliwość bieżącego monitorowania i zaspokajania (coraz nowszych, zmieniających się i zróżnicowanych) potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron poprzez świadczenie usług *wysokiej jakości*.

Uzasadniona jest więc teza, że:

- identyfikacja potrzeb klienta jest koniecznym warunkiem skutecznego marketingu i zarządzania organizacją;
- podejmowane działania powinny dążyć do zwiększenia zadowolenia klienta, ciągłego doskonalenia systemu zarządzania, a tym samym doskonalenia organizacji.

Proces doskonalenia jest koncepcją złożoną, skoncentrowaną wokół jakości zarządzania, innowacji oraz realizacji praworządnych działań (skutecznych i zdecydowanych), a tym samym przynoszącą zaspokojenie oczekiwań i potrzeb zainteresowanym stronom. Praca i wiedza pracowników są najważniejszym źródłem doskonalenia każdej organizacji, zaś budowanie wysokiej motywacji jest najlepszą drogą do ciągłego poprawiania, tworzenia nowych rozwiązań i poczucia odpowiedzialności za doskonalenie realizowanych procesów.

Kluczem do sukcesu administracji publicznej jest kompleksowe i systemowe spojrzenie na organizację, właściwy dobór kadry oraz racjonalna polityka kadrowa, z uwzględnieniem specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi.

Bibliografia

1. Szewczuk A., Zioło M., *Zarys ekonomiki sektora publicznego*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008. ISBN 978-83-7241-702-2.
2. Taras W., *Informowanie obywateli przez administrację*, PAN, Wrocław 1992. ISBN 83-04-03905-2.
3. Monarcha-Matlak A., *Obowiązki administracji w komunikacji elektronicznej*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2008. ISBN 978-83-7601-061-8.

4. Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995. ISBN 83-01-11843-1.
5. Konkolewska D., *Badanie satysfakcji klientów w administracji publicznej*. W: *ISO w praktyce*, Wiedza i Praktyka, Warszawa 2006, akt. 2009. ISBN 978-83-7572-804-0.
6. Opolski K., Modzelewski P., *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, CeDeWu, Warszawa 2008. ISBN 978-83-7556-010-7.
7. Pike J., Barnes R., *TQM in Action*, London 1996, za: Karaszewski R., *Total Quality Management. Zarządzanie przez jakość. Wybrane zagadnienia*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999. ISBN 83-87673-66-8.
8. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. M. Rusiński, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006. ISBN 978-83-01-14944-4.
9. Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategia, etyka*, Difin, Warszawa 2004. ISBN 83-7251-432-1.
10. Karaszewski R., *Total Quality Management. Zarządzanie przez jakość. Wybrane zagadnienia*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999. ISBN 83-87673-66-8.
11. Silk A.J., *Czym jest marketing?*, przeł. A. Zdziemborska, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008. ISBN 978-83-7510-063-1.
12. Szromnik A., *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2008. ISBN 978-83-7526-639-9.
13. Beatty J., *Świat według Petera F. Druckera*, przeł. D. Bakalarz, Studio Emka, Warszawa 2004. ISBN 83-88931-53.
14. Pawłowska B., Witkowska J., Nieżurawski L., *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010. ISBN 978-83-01-16459-1.
15. Filipiak-Dylewska B., Szewczuk A., *Zarządzanie strategiczne: narzędzia, scenariusze, procesy*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000. ISBN 83-910641-8-2.
16. Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2004. ISBN 83-7247-841-4.
17. Krupski R., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, Akademia Ekonomiczna im. O. Langego, Wrocław 1999. ISBN 83-7011-313-3.
18. Luecke R., *Harvard Business Essentials, Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, przeł. G. Łuczkiwicz, MT Biznes, Czarnów–Konstancin Jeziorna 2005. ISBN 83-88970-95-X.
19. Niestrój R., *Tożsamość i wizerunek marketingu*, PWE, Warszawa 2009. ISBN 978-83-208-1827-7.
20. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1997. ISBN 83-208-1072-8.
21. Bajdak A., *Znajomość, stosowanie i rozumienie pojęcia „marketing relacji” w małych przedsiębiorstwach i jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce i Czechach*. W: *Tożsamość i wizerunek marketingu*, red. nauk. R. Niestrój, PWE, Warszawa 2009. ISBN 978-83-208-1827-7.
22. Harrison A., van Hoek R., *Zarządzanie logistyką*, przeł. J. Sawicki, PWE, Warszawa 2010. ISBN 978-83-208-1842-0.
23. Zaltman G., *Jak myślą klienci – podróż w głąb umysłu rynku*, przeł. K. Chmiel, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008. ISBN 978-83-7510-263-5.
24. Kędzior Z., Karcz K., *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 2007. ISBN 978-83-208-1702-7.
25. Rymarczyk J., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2010. ISBN 978-83-208-1860-4.
26. Flejterski S., Wahl P.T., *Ekonomia globalna. Synteza*, Difin, Warszawa 2003. ISBN 83-7251-341-4.
27. Banaszak Z., Kłós S., Młeczko J., *Zintegrowane systemy zarządzania*, PWE, Warszawa 2011. ISBN 978-83-208-1937-3.

28. Piekarczyk A., Zimniewicz K., *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa 2010. ISBN 978-83-208-1886-4.
29. Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010. ISBN 978-83-208-1877-2.
30. Kotler Ph., Lee N., *Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności*, przeł. A. Ehrlich, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2008. ISBN 978-83-60501-99-3, 978-83-89437-76-1.
31. Misala J., *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki narodowej*, PWE, Warszawa 2011. ISBN 978-83-208-1925-0.

Marketing and quality management in public administration as processes of client's needs identification and organization improvement

S u m m a r y: Devising, implementation and constant improvement to the model of management of the public sector in Poland has a direct impact on the management change in administration. This process requires a permanent improvement to organization through the adjustment to the changes occurring within the milieu and innovation development.

The ever-growing interest in channelling activities to meet the needs and requirements of clients, using marketing strategies and culture, accounts for the attempts of the administration to improve its functioning and development. The additional opportunity (possibility of the ongoing monitoring) of executing the main purpose of the public service (satisfying the changing and diversified needs of the citizen) by performing high quality services is given by the New Public Management and quality management (ISO and TQM).

The article concentrates on theoretical considerations, which are to familiarize with the process of identifying the client's needs and key elements facilitating the development and organization improvement, which are marketing and quality management.

Key words: public administration, marketing, organization, management

LESZEK KAŁKOWSKI*

Marketing przedwojennych obligacji państwowych

Słowa kluczowe: marketing bankowy, papiery wartościowe, obligacje państwowe

Streszczenie: Przyjęto – spośród wielu definicji – pojęcie marketingu jako procesu prowadzącego do identyfikacji i zyskowego zaspokojenia potrzeb nabywców. Przed drugą wojną światową częściowo jego rolę spełniała reklama produktów i usług. Sięgała po nią także działalność emisyjna banków, z której wybrano tu marketing trzech znaczących emisji. Liczyły one łącznie 3,6 mln sztuk obligacji, oferowanych na rynek liczący 9 mln mieszkańców miast, w tym około 700 tys. pracowników umysłowych. Oferta dotyczyła więc średnio pięciu sztuk obligacji na jednego pracownika umysłowego, potrzebna zatem była wydatna pomoc w ulokowaniu tych emisji na rynku. W latach 30. ubiegłego stulecia podjęło się tego wiele podmiotów uprawiających działalność parbankową.

Artykuł szczegółowo charakteryzuje wybrane trzy emisje oraz kilkanaście prywatnych firm pośredniczących w ulokowaniu tych walorów w ówczesnej Galicji: w Krakowie, Lwowie, Grodnie czy Stanisławowie. Opisano mechanizm oferowania oraz instrumenty motywujące klientów do nabycia. Były nimi np. szczegółowe i systematyczne informacje o losowaniach, a nawet gotowość sprzedaży obligacji na niewielkie raty. Po 70 latach od działań opisanych w posłowie artykułu przedstawiono jakościowo inną formę marketingu współczesnych obligacji za pomocą prospektów i ogłoszeń emisyjnych. Same obligacje uległy dematerializacji i pochodzą ze sprawnej dystrybucji komputerowej i popularnego Internetu, zaś kolekcjonerom pozostaje gromadzenie – obok oryginalnych walorów – także ciekawych, starych ulotek reklamowych.

W literaturze ekonomicznej znajdziemy wiele definicji marketingu. Istotnym wątkiem tych definicji jest utożsamianie marketingu z systemem osiągnięcia sukcesów na rynku dzięki orientacji na nabywców, badaniu ich potrzeb i dostarczaniu produktów najlepiej zaspokajających te potrzeby oraz oferowaniu produktów we właściwym czasie, miejscu i po odpowiednich cenach. Ogólnie biorąc, marketing to proces

* prof. dr hab. Leszek Kałkowski – profesor zwyczajny, Katedra Nieruchomości i Ubezpieczeń, Wydział Zarządzania i Turystyki, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 536, e-mail: leszek.kalkowski@mwwse.edu.pl.

prowadzący do identyfikacji i zyskowego zaspokojenia potrzeb nabywców. Pojęcie to zaczęło funkcjonować na dobre w drugiej połowie XX wieku, przed drugą wojną światową częściowo jego rolę spełniała reklama produktów i usług.

Sięgała do niej także działalność emisyjna przedwojennych banków. Spośród siedmiu emisji obligacji występujących na Giełdzie Pieniężnej w Warszawie prezentujemy tu działalność marketingową trzech emisji:

- Premiowej Pożyczki Budowlanej z 1930 roku,
- 4-procentowej Premiowej Pożyczki Dolarowej III serii,
- 3-procentowej Premiowej Pożyczki Inwestycyjnej z 1935 roku.

Łącznie składało się na nie 3 650 000 sztuk obligacji oferowanych na rynek krajowy, liczący wprawdzie 32 mln mieszkańców, ale przy potencjalnym zainteresowaniu transakcjami kapitałowymi w tym czasie około 9 mln mieszkańców miast, z czego 4,3 mln osób miało status zatrudnionych, w tym około 700 tys. pracowników umysłowych. Oznaczało to ofertę emisyjną omawianych walorów w liczbie prawie jednej sztuki obligacji na jednego zatrudnionego lub ponad pięciu sztuk na jednego zatrudnionego pracownika umysłowego. Tymczasem na polskim pierwotnym rynku kapitałowym oferowano jeszcze 80 emisji innych papierów procentowych, nie mówiąc o dalszych 50 emisjach akcji polskich przedsiębiorstw. Potrzebna zatem była wydadna pomoc w ulokowaniu tych emisji na rynku.

W latach 30. – obok kilkunastu banków – do promocji nowych emisji zgłosiło się wiele podmiotów o charakterze spółdzielni z o.o., niektóre uprawiające działalność parabankową. Spośród nich wybrano kilka prezentowanych poniżej.

Promocja 3-procentowej Premiowej Pożyczki Budowlanej

W gazecie „Czas” we wtorek 27 maja 1930 roku ukazał się plakat stanowiący obwieszczenie kierownika Ministerstwa Skarbu w sprawie emisji I serii Premiowej Pożyczki Budowlanej o wartości 50 mln złotych w złocie¹ w formie obligacji na okaziciela, wartości imiennej po 50 złotych w złocie każda (rysunek 1). Emisja nosiła datę 1 sierpnia 1930 roku – roku głębokiego kryzysu trapiącego świat, w tym także Polskę. Emisja liczyła 1 mln obligacji i była ustanowiona 2-milionową kwotą złotych w złocie jako premie dla nabywców tych obligacji. Zapisy na nią wyznaczono na krótki termin 2–16 czerwca 1930 roku. Mogło je przyjmować 15 imiennie wyznaczonych banków, urzędy pocztowe i inne instytucje finansowe. To dawało pole dla inicjatyw instytucji parabankowych, których działalność marketingową opisujemy. Od początku emisji uzbrajano ją w silny instrument marketingowy przez ustanowienie corocznej premii w kwocie 2 mln złotych w złocie, losowanych trzy razy w każdym roku. Współczesnych inwestorów mogło zainteresować postanowienie o przedaw-

¹ Złoty w złocie stanowił równowartość 900/5332 grama czystego złota.

WYKAZ SPRAW... WYKAZ SPRAW... WYKAZ SPRAW... WYKAZ SPRAW... WYKAZ SPRAW... WYKAZ SPRAW... WYKAZ SPRAW... WYKAZ SPRAW...

CZAS

ROKNIK... WYKAZ SPRAW... WYKAZ SPRAW... WYKAZ SPRAW... WYKAZ SPRAW... WYKAZ SPRAW... WYKAZ SPRAW... WYKAZ SPRAW... WYKAZ SPRAW... WYKAZ SPRAW... WYKAZ SPRAW...

OBWIESZCZENIE

w sprawie emisji I-szej Serji PREMJOWEJ POŻYCZKI BUDOWLANEJ w sumie 50,000.000 zł. w złocie.

Na podstawie art. 8 ustawy z dn. 23 marca 1929 r. o opowiadaniu Ministerstwa do wyznaczania warunków pożyczki budowlanej do wysokości 100 mil. zł. w dniu 1 sierpnia 1930 r. wypущa się serje I-sza premjowej pożyczki budowlanej na sumę nominalną 50,000.000 zł. w złocie

2,000.000 zł. w złocie

Wzrost mianowicie w tej emisji premjowej pożyczki budowlanej w kwocie 2,000.000 zł. w złocie. Premja wynosi 100 procent do 100 mil. zł. w złocie, 50 procent do 1,000 mil. zł. w złocie, 30 procent do 10,000 mil. zł. w złocie, 20 procent do 1,000,000 mil. zł. w złocie.

Całkowita emisja powyższej pożyczki została przejęta przez syndykat gwarancyjny następujących banków: Bankowia Kasa Oszczędności (P. K. O.), Bank Spółdzielczy w Krakowie, Bank Spółdzielczy w Wroclawiu, Bank Spółdzielczy w Katowicach, Bank Spółdzielczy w Łodzi, Bank Spółdzielczy w Poznaniu, Bank Spółdzielczy w Warszawie, Bank Spółdzielczy w Białymostku, Bank Spółdzielczy w Lublinie, Bank Spółdzielczy w Radomiu, Bank Spółdzielczy w Zielonej Górze, Bank Spółdzielczy w Kielcach, Bank Spółdzielczy w Ostrowie Świętokrzyskiej, Bank Spółdzielczy w Piotrkowie, Bank Spółdzielczy w Sandomierzu, Bank Spółdzielczy w Tarnobrzegu, Bank Spółdzielczy w Tomarzu, Bank Spółdzielczy w Włoszczowie, Bank Spółdzielczy w Zakrzewku, Bank Spółdzielczy w Żarnowie, Bank Spółdzielczy w Żelazowej Wodzi, Bank Spółdzielczy w Żurawie.

TYLKO OD 2 — NAJDALEJ DO 16 CZERWCA R. B.



Rysunek 1. Obwieszczenie w sprawie emisji I serii Premiowej Pożyczki Budowlanej oraz obligacja na okaziciela o wartości 50 złotych w złocie (1930 r.) (Figure 1. An announcement about emission of the I series of the Premium Construction Loan and a 50 PLN bond to the bearer in gold from the year 1930)

Źródło: zbiory własne autora.

\$ 5 = ZŁ 44,57

RZECZPOSPOLITA POLSKA.

OBLIGACJA

SERJI III PREMJOWEJ POŻYCZKI DOLAROWEJ

WARTOŚCI **5** DOLARÓW
STANÓW ZJEDNOCZONYCH AMERYKI
CZYLI ZŁOTYCH 44,57.

SERJA III PREMJOWEJ POŻYCZKI DOLAROWEJ WYPUSZCZONA JEST NA MGCY USTAWY Z DNIA 1 LUTEGO 1930 R. (DZ. U. R. P. Nr 10 POZ. 66), I ODEBTKI OD TEJ POŻYCZKI, W STOSUNKU 4 OD STA RÓCZNE, PŁATNE SA WOLNOCIENIE ZDOLU. WYKUP OBLIGACJI NINIEJSZA UCZESTNICZY W LOSOWANIACH PREMII, ODWYPAJĄCYCH SIĘ PUBLICZNIE W MINISTERSTWIE SKARBU SZESZĆ RAZY DO ROKU ZGODNIE Z PLANEM LOSOWANIA, ZAMIESZCZONYM NA STRONIE ODWROTNEJ OBLIGACJI. WYORANE PREMII NIE WYKUPICIA OBLIGACJI Z LOSOWAN NASTĘPNYCH. OBLIGACJA NINIEJSZA PODLEGA WYKUPIENIU W CAŁOŚCI W DNIU 1 LUTEGO 1935 R. WYKUP OBLIGACJI NINIEJSZEJ ORAZ WYPŁATA ODEBTEK I PREMII USKUTECZNIANE BĘDĄ W DOLARACH STANÓW ZJEDNOCZONYCH AMERYKI ALBO W ZŁOTYCH WEDŁUG STOSUNKU: 1 DOLAR RÓWNA SIĘ KWOCIE ZŁOTYCH 8,94. WYBÓR WALUTY PRZYBLIŻUJE POSIADACZOWI OBLIGACJI W DNIU 1 LUTEGO 1931 R. WZGLEDNIE DO UPŁYWIE LAT 30 OD DNIA, W KTÓRYM NASTAPI JEJ PŁATNOŚĆ PRZY WYKUPIE PRZEDTERMINOWYM. KUPONY OD OBLIGACJI PRZEDAWAJĄ SIĘ PO LATACH 5 OD DNIA, W KTÓRYM STANĄ SIĘ PŁATNE, ZAŚ PREMIE — PO UPŁYWIE LAT 10 OD DNIA ICH WYŁOSOWANIA.

Warszawa, dnia 1 lutego 1931 r.

Dyrektor
Departamentu Obligacji Pieniężnych:

KIEROWNIK MINISTERSTWA SKARBU:

Kontroler
Kontrolni Duplej Płatności:

0312675

Rysunek 2. Obligacja III serii Premiowej Pożyczki Dolarowej (1931 r.)
(Figure 2. A bond of III series of the US Dollar Premium Bond from the year 1931)



Rysunek 3. Obligacja I emisji Premiowej Pożyczki Inwestycyjnej (1935 r.)
(Figure 3. A bond of I emission of the Premium Investment Bond from the year 1935)

Kasa Zaliczkowa i Kredytowa

SPÓŁDZ. Z OGR. ODP.
KRAKÓW, RYNEK KLEPARSKI L. 4. (GMACH FENIKSU)

Szukamy szczęśliwych, którzy wygrali a o tem nie wiedzają!

KONTROLA WYGRANYCH DOLARÓWEK BUDOWLANYCH INWESTYCYJNYCH oraz wszystkich losów przedwojennych.

Główna wygrana 250.000— złotych w słońcu, 200.000— złotych w słońcu i 40.000— dolarów oraz rozmaite ilości miesięcznych wygranych! ✽ 27391
Dotychczas nieopłacone wygrane wartości

ponad 1.000.000— dolarów t. j. 9.000.000— złotych!

Zapraszamy się masowo do biura kontroli losów w firmie:

Kasa Zaliczkowa i Kredytowa

Spółdzi. z ogr. odp.
Tabela Nr. 137-47 w Krakowie Rynek Kleparski 4. (GMACH FENIKSU) Kasa P. K. O. 408.550

KONTROLA WYGRANYCH NA TRZY LATA

z bezplatnym pozwoleniem gry na 5 sztukach 4% Premijowej Pożyczki Dolarowej III-iej emisji.

Na każdym losowaniu wypłacany abonentom wykaż wygranych oraz ustaleniamy klientom w wygranej loterii, przy następujących wygranych telegraficznie.

Do ręk dostępną abonent należy tylko: 1. Wykazać należyte wypłaty! — Dalsze opłaty w kwocie zł. 9— wpłacić należy tylko na nasze konto P. K. O. Nr. 408.550 za pomocą blankietów nadawczych które dostarczamy bezpłatnie.

Prosimy przesyłać listy miesięcznych wygranych na czwarą stronę! — Przed podpisaniem deklaracji konieczny jest przepis kontrolny! Opłata zł. 300— oraz zł. 9— stanowi abonentem 3 lata. Prawo gry na pożyczkę dolarową jest bezplatne. Dodatek!

Oryginałach obligacji premijowych lub dokumentów sprzedaży nie wolno wydawać zastępcom lub innym osobom, bo naraził to może WP, za straty, za które nie odpowiada!

Ludwig polski wpisano: **Kasa Zaliczkowa i Kredytowa**
Kraków, Rynek Kleparski 4. (GMACH FENIKSU)

Bardzo ważne! Bardzo ważne!

Warunki i przepisy kontrolne.

Kontrola obejmuje wszystkie w karcie kontrolnej podane numery obligacji Państwowych oraz zagranicznych na przeciąg 3 lat.

Po każdym ciągnięciu sprawdza się wygrane.

Wygrane podajemy do wiadomości W. P. a o znacznijszych wygranych zaświadczamy telegraficznie.

Do ręk dostępną wypłaty należy tylko zł. 350 jako wpisowe.

Dalsze opłaty w kwocie zł. 9— za sborament 3-ech lat włączyć należy tylko na nasze konto P. K. O. Nr. 408.550 za pomocą blankietów nadawczych, które dostarczamy bezpłatnie.

Zgłoszenie stać się prawomocnym dopiero po wpłaceniu przepisanej należności zł. 9—

Po każdym ciągnięciu wypłacamy listy ciągnięć.

Prawo gry na 5 sztukach 4% Premijowej Pożyczki Dolarowej przysługuje również dopiero po wpłaceniu wyżej wymienionej należności a mianowicie na jedną setną części każdej wygranej.

Wygrana wypłaca się natychmiast gotówką bez jakichkolwiek potrąceń. Prawo gry jest zupełnie bezpłatnym dodatkiem.

W razie niezapłacenia należności kontrolnej zł. 9— lub cofnięcia umowy przepada wpisowe zł. 350.

Każdy abonent otrzymuje konsolegację zawierającą numery obligacji, na które bierze udział w grze z tą chwilą staje się uczestnikiem w jednej setnej części wygranych we wszystkich ciągnięciach przez 3 lata.

Jakiegolwiek zmiany powyższych warunków i przepisów są niedopuszczalne.

Skarb Rzeczypospolitej Polskiej ręczy!

Co można wygrać?

4% Premijowa Pożyczka Dolarowa III. emisji

Plan gry 4% Premijowej Pożyczki Dolarowej III-iej emisji:

Główna wygrana 40.000 dolarów, — dalsze wygrane dolarów: 12.000, 8.000, 3.000 i t. d.

Opłata suma rozłożonych corocznie premij wynosi 300.000 dolarów.

Ciągnięcie dolarów odbywa się 6 razy rocznie a to: 1. stycznia 1. marca, 1. maja, 1. lipca, 1. września i 1. listopada corocznie.

Do dnia 1. stycznia 1941 została następująco premie wylosowane:

30 premij	po 40.000 dolarów	=	800.000 dolarów
40 premij	" 12.000 "	=	480.000 "
20 "	" 8.000 "	=	160.000 "
140 "	" 3.000 "	=	420.000 "
300 "	" 1.000 "	=	300.000 "
600 "	" 500 "	=	300.000 "
4000 "	" 100 "	=	400.000 "
Razem 5800 premij w ogólnej kwocie			3.000.000 dolarów

3% Premijowa Pożyczka Budowlana

Ciągnięcia odbywają się 4 razy rocznie, a to: 1. lutego, 1. maja, 1. sierpnia i 1. listopada corocznie do roku 1950.

Główna wygrana zł 250.000 w złocie

W czasie do roku 1950 została następująco premie wylosowane:

30 premij po zł. 250.000 w słońcu	=	zł. 7.500.000 w słońcu
80 "	"	20.000.000 "
80 "	"	10.000.000 "
800 "	"	8.000.000 "
8000 "	"	8.000.000 "
8560 premij		w łącznej kwocie zł. 40.000.000 w słońcu

4% Premijowa Pożyczka Inwestycyjna

Ciągnięcia premijowych odbywają się 2 razy rocznie a to: 1. kwietnia i 1. października każdego roku. — Do roku 1937 każda obligacja musi być wylosowana.

Główna wygrana 200.000— zł w złocie

dalsze wygrane zł. 50.000—, 25.000—, 10.000— i t. d.

10 premij po 200.000 zł. w słońcu	=	2.000.000 zł. w słońcu
30 "	"	30.000 "
10 "	"	25.000 "
100 "	"	10.000 "
700 "	"	7.000 "
2.161 "	"	500 "
11.048 "	"	350 "
Razem 15.100 premij w łącznej kwocie		10.000.000 zł. w słońcu

Wyciąg z urzędowego wykazu miesięcznych wygranych!

Nr.	Data wylosowania		Wynik w premii	Data wylosowania		Wynik w premii	Wynik w premii				
	Nr.	data		Nr.	data						
31174	2.	7. 1928	3.000	420297	2.	7. 1928	800	772328	1.	8. 1928	800
37054	2.	1. 1929	500	445184	1.	8. 1928	500	807183	1.	3. 1929	800
10725	2.	1. 1929	100	472421	1.	8. 1928	1.000	813973	2.	3. 1929	1.000
141875	1.	5. 1928	1.000	512393	2.	1. 1929	300	846367	5.	11. 1928	800
29485	2.	7. 1928	500	527272	2.	8. 1927	1.000	859282	1.	7. 1928	1.000
794879	1.	8. 1927	500	550125	1.	7. 1927	500	866938	2.	11. 1927	1.000
305423	2.	11. 1928	500	585550	2.	8. 1928	500	872515	1.	7. 1927	1.000
303413	1.	3. 1929	8.000	613239	2.	7. 1928	1.000	912347	5.	7. 1928	800
341213	1.	3. 1929	40.000	637758	1.	9. 1928	1.000	933860	1.	3. 1929	1.000
779616	1.	2. 1928	500	640255	2.	7. 1928	900	954181	2.	1. 1929	800

To jest dopiero mała ilość miesięcznych wygranych. Serii dalszych wygranych czekają na podjęciu

..... dnia 19...

Do Kasy Zaliczkowej i Kredytowej Sp. z o.o. w Krakowie, Rynek Kleparski 4. (Gmach Feniksa)

Sumam się obowiązuje z bezplatnym pozwoleniem gry na 5 sztukach 4% Premijowej Pożyczki Dolarowej III-iej emisji z dnia 1.1.1940 opłat i zgłoszenia stosownie do kontroli na przeciąg 3 lat włączyć należy:

Badany los	Rok emisji	Seria	Numer

№ 27391

Deklaracja wypełnić w razie potrzeby raz w miesiącu strona:

Zł. 350 jako jednorazową należność wpisania udziału zastępcy WP.ZŁ. — jako udziału w 3-letniej kontroli losów sumaryczna za konto WP w P. K. O. Nr. 408.550 w Krakowie, rachunek w ciągu dnia 26. Wpisy premia sumarycznej przeliczeń i opłatami się na takowe:

Wpisy wnoszone:

Sumy i wartości: _____
Zawód: _____
Miejsc. zamieszkania (dla losów 4-tych): _____

Wpisy zastępcy:

Zarówno jest wprowadzonym do księgowania tylko wpisowego w wysokości zł. 350 — Oryginałach losów nie należy zastępcy wykazywać.

Rysunek 4. Kasa Zaliczkowa i Kredytowa w Krakowie – oferta kontroli wygranych premii dolarówek, obligacji budowlanych i pożyczek inwestycyjnych
(Figure 4. Credit Union in Kraków – offer of supervision of dollar bonds, construction bonds and investment loans lottery wins)

Losowania odbywają się publicznie w Ministerstwie Skarbu.

12 dni później rozczynie!

12 dni później rozczynie!



SŁOSY SZCZĘŚCIA

W losowaniu udział mają: 1. 1500 osób, 2. 1000 osób, 3. 500 osób, 4. 200 osób, 5. 100 osób, 6. 50 osób, 7. 20 osób, 8. 10 osób, 9. 5 osób, 10. 2 osoby, 11. 1 osoba.

Złotych 250.000
Dolarów 40.000
Złotych 200.000

Złotych 250.000
Dolarów 40.000
Złotych 200.000

Wielokrotnie prawo gry do 1941 roku

ZAMÓWIENIE

na 1 sztukę 4%, Premijowa Państwowa Dolarowa, oraz wraza numerów na 1 sztukę 4%, Premijowa Państwowa Dolarowa, oraz wraza numerów na 1 sztukę 3%, Premijowa Państwowa Dolarowa, oraz wraza numerów na 1 sztukę 3%, Premijowa Państwowa Dolarowa.

Wojława, w kwietniu 1939 r.
 Władysław Szymański
 Minister Skarbu

GOSPODARSTWO KRAJOWE
WYDZIAŁ KRAJOWY
WYDZIAŁ KRAJOWY

GOSPODARSTWO KRAJOWE
WYDZIAŁ KRAJOWY
WYDZIAŁ KRAJOWY

W odrobinie od innych obowiązków państwa dostarcza się zaliczki, które nie będą wycofywane i zamieniane w gotówkę, jeżeli nie zostaną wypłacone w terminie 12 miesięcy od dnia wyczerpania ich w całość.

15.100 premii w łącznej kwocie Zł. 10.000.000 w złocie

4% Prem. Poż. Dolarówk III. emisji

Główna wygrana 400.000 „ „ „ 12.000 „ „ „ 2.000 „ „ „ 1.000 „ „ „ 1.000 „ „ „ 500 „ „ „ 100 „ „ „ 3.000.000 „ „ „

Plan gry Dolarówk III. emisji

20 głów. wygranych po 40.000 dolarów 1. j. 800.000 dolarów „ „ „ „ 40 „ „ „ „ 12.000 „ „ „ „ 2.000 „ „ „ „ 1.000 „ „ „ „ 1.000 „ „ „ „ 500 „ „ „ „ 100 „ „ „ „ 3.000.000 „ „ „

8.960 premii w ogólnej kwocie Zł. 40.000.000 w złocie

3% Prem. Poż. Budowlana Główna wygrana 400.000 „ „ „ 12.000 „ „ „ 2.000 „ „ „ 1.000 „ „ „ 1.000 „ „ „ 500 „ „ „ 100 „ „ „ 3.000.000 „ „ „

Wysokość wolne są od podatku i opłat. PARSTWO GWARANTUJE za wypłatę 4% prem. pożyczki dolarowej 5— dol. całą swą majątkiem za wypłatę kuponów 2— dol. Niebezpieczeństwo kolokacji kapitału!

Ważność: 15 lat od dnia wyczerpania w całość. Wypłaty: 12 miesięcy od dnia wyczerpania w całość. Wypłaty: 12 miesięcy od dnia wyczerpania w całość.

Ważność: 15 lat od dnia wyczerpania w całość. Wypłaty: 12 miesięcy od dnia wyczerpania w całość. Wypłaty: 12 miesięcy od dnia wyczerpania w całość.

Ważność: 15 lat od dnia wyczerpania w całość. Wypłaty: 12 miesięcy od dnia wyczerpania w całość. Wypłaty: 12 miesięcy od dnia wyczerpania w całość.

Ważność: 15 lat od dnia wyczerpania w całość. Wypłaty: 12 miesięcy od dnia wyczerpania w całość. Wypłaty: 12 miesięcy od dnia wyczerpania w całość.

Ważność: 15 lat od dnia wyczerpania w całość. Wypłaty: 12 miesięcy od dnia wyczerpania w całość. Wypłaty: 12 miesięcy od dnia wyczerpania w całość.

NOWA 4% PREMIOWA POŻ. DOLAROWA III. EMISJI
 Główna wygrana **400.000**
300.000 dolarów
1941
40.000 dolarów
 Główna wygrana 400.000 „ „ „ 12.000 „ „ „ 2.000 „ „ „ 1.000 „ „ „ 1.000 „ „ „ 500 „ „ „ 100 „ „ „ 3.000.000 „ „ „

15.100 premii w łącznej kwocie Zł. 10.000.000 w złocie

Plan gry Dolarówk III. emisji

20 głów. wygranych po 40.000 dolarów 1. j. 800.000 dolarów „ „ „ „ 40 „ „ „ „ 12.000 „ „ „ „ 2.000 „ „ „ „ 1.000 „ „ „ „ 1.000 „ „ „ „ 500 „ „ „ „ 100 „ „ „ „ 3.000.000 „ „ „

8.960 premii w ogólnej kwocie Zł. 40.000.000 w złocie

3% Prem. Poż. Budowlana Główna wygrana 400.000 „ „ „ 12.000 „ „ „ 2.000 „ „ „ 1.000 „ „ „ 1.000 „ „ „ 500 „ „ „ 100 „ „ „ 3.000.000 „ „ „

Ważność: 15 lat od dnia wyczerpania w całość. Wypłaty: 12 miesięcy od dnia wyczerpania w całość. Wypłaty: 12 miesięcy od dnia wyczerpania w całość.

Ważność: 15 lat od dnia wyczerpania w całość. Wypłaty: 12 miesięcy od dnia wyczerpania w całość. Wypłaty: 12 miesięcy od dnia wyczerpania w całość.

Ważność: 15 lat od dnia wyczerpania w całość. Wypłaty: 12 miesięcy od dnia wyczerpania w całość. Wypłaty: 12 miesięcy od dnia wyczerpania w całość.

Ważność: 15 lat od dnia wyczerpania w całość. Wypłaty: 12 miesięcy od dnia wyczerpania w całość. Wypłaty: 12 miesięcy od dnia wyczerpania w całość.

Ważność: 15 lat od dnia wyczerpania w całość. Wypłaty: 12 miesięcy od dnia wyczerpania w całość. Wypłaty: 12 miesięcy od dnia wyczerpania w całość.

Ważność: 15 lat od dnia wyczerpania w całość. Wypłaty: 12 miesięcy od dnia wyczerpania w całość. Wypłaty: 12 miesięcy od dnia wyczerpania w całość.

Rysunek 6. Oferta Gospodarczego Zakładu Kredytowego (Figure 6. An offer from Economic and Credit Agency)

10 CIĄGNIENI RÓCZNIC

Losowania
odbywają się publicznie
w
**Ministerstwie
Skarbu!**

Zamówienie na rok 1933

GWARANCJA PAŃSTWOWA

na swą wykazano pożyczek dot.
po nom. wartości 8 i 1 za w p.
DZIEŃ PAŃSTWA OCAŁYCH
SWOIM MAJĄTKEM.

Udzielani roczni

- 1 MARCA - Główna wygr. Dot. 40.000
- 1 MAJA - Główna wygr. Dot. 12.000
- 1 LIPCA - Główna wygr. Dot. 12.000
- 1 SIERPNIA - Główna wygr. Zł. 250.000
- 1 WZIESZCIA - Główna wygr. Dot. 40.000

ZAMÓWIENIE

na jedną przez Państwo gwarantowaną
4% promiową pożyczkę dolarową

50 szt. 4% p. p. dolarowej
3 szt. 3% p. p. budowlanej
pełne w 24 ratach miesięcznych po 272-96

Wzrost: Zł. 298 strzyżym. Data: 27/7/33
Jan et duk
Faber, czerwik.

ZAM. Nr: 2906198

KRAKOWSKA KREDYTOWA I DYSKONTOWA
SPÓŁDZIELNIA Z O. O. - KRAKÓW



Rysunek 7. Oferta Krakowskiej Kredytowej i Dyskontowej Spółdzielni
(Figure 7. An offer from Credit and Discount Cooperative in Kraków)

Źródło: zbiory własne autora.

NOVA 4 7/8 PREMIOVA POZ. DOLAROWA III. EMISJI
Corozato wygrane na sumę
500.000 dolarów!
Gr. 40.000 sztuk
1931
! 40.000 dolarów

6 CIĄGNIENI RÓCZNIC, a to: 1 stycznia, 1 marca, 1 maja, 1 lipca, 1 września i 1 listopada.

To wszystko możniesz wygrać, zamawiając los na niżej podanych warunkach.



10 ciągnień
rocznic!

GLÓWNE WYGRANE!
dolarów **40.000** - Złoty **250.000**

10 ciągnień
rocznic!

WARUNKI: WP. obowiązuje jest wpłacić do ręk. oddawcy tytułem wpłaty **ZI 298**, przed tego na swoje konto P. K. O. Kraków **410.585, 24 rat** miesięcznie po **40.144**, od dnia zawarcia umowy. I rata płatna jest w wysokości **272,96**.
Po otrzymaniu tej kwoty, przesyłamy konwersyjną sumę wykaz numerów obligacji premiowych, na podstawie których przysługują tytuły WP (na 10 lat) w polu).
Dawca pożyczki zastępuje ręk. tytułami, które być przekazane na swoje konto P. K. O. Kraków Nr. **410.585**, najpóźniej do 10-go każdego b. miesiąca, oznaczony P. K. O. kłosem można w każdym tygodniu przetwarzać.
Ważność WP. obowiązuje do 31-go października 1933 roku. W tym czasie WP. obowiązuje do 31-go października 1933 roku.
10 rat, zaś za rok drugi po 16 rat. Abonentowi oświadczył nie można. Za każdy tydzień WP. obowiązuje do 31-go października 1933 roku.
Wygrana podczas każdego wyciągnięcia się może w pełnej jej wysokości być do posiadacza konwersyjnej.

Państwo konwersyjnie kontrolujemy wszystkie bony i tytuły w całości w całości posiadacza. Zastrzegamy sobie prawo do zmiany warunków, które mogą być zmienione, jak długo nie zostały. Wpłaty przesyłamy wydana konwersyjnie. Wpłaty przesyłamy przez pocztę, w całości, bez żadnych dodatków. Wpłaty przesyłamy przez pocztę, w całości, bez żadnych dodatków. Wpłaty przesyłamy przez pocztę, w całości, bez żadnych dodatków.

KANTOR WYMIANY JÓZEFA TOMASZEWSKIEGO

KRAKÓWDWORZEC OSOBOWYTEL. 3325.

L.: 10123

Kraków dnia 1/IV 1929

Wielmożny Panu

W odpowiedzi na cenne pismo W Pana z dnia 30. 6. 1929
uprzejmie donoszę, że cena obligacji 4% premijowej pożyczki inwestycyjnej wartości
100 zł w złocie, wynosi obecnie według kursu giełdy Krakowskiej z dnia 1. Czerwca 1929

1 obligacja	Zł	<u>105</u> . —
3 ⁰ / ₀₀ prowizja sensala <u>0.32</u>	„	_____
Kupon bieżący <u>0.66</u>	„	_____
2% prowizja kantoru <u>2.10</u>	„	_____
} Koszta poczty i pobranie _____		
} Gotówki <u>2.92</u> <u>6</u> . —		
Łącznie Zł		<u>111</u> . —

Pożyczka inwestycyjna jest obligacją premjową wydaną przez Rzeczypospolitą Polską w dniu 1. marca 1928 opiewającą, na nominalną wartość złotych sto **złotych w złocie** oprocentowaną na 4% w stosunku rocznym. Procenty wypłacane są przez Bank Polski za przedłożeniem bieżących kuponów, co pół roku z dołu w dniu 1. kwietnia i 1. października.

Obligacja premjowa zaopatrzona serją i numerem jest losowaną półrocznie do dnia 1. października 1937 roku (jak załączony plan losowania) i wygrać może Zł 200.000, 50.000, 25 000, 10 000, 1.000, 500, 250

Łącznie wygrane wynoszą zł 10.000 000 w złocie.

Wygrane wypłaca bez żadnych potrąceń każda Filja Banku Polskiego. Do dnia 1. października 1937 wszystkie obligacje zostaną wykupione i wypłacone najniższą stawką zł 100 w złocie.

Obligacje premjowe wysyłamy w każdej ilości za zaliczką, według kursu giełdy Krakowskiej.

O wygranych zawiadamiamy dyskretnie telegraficznie.

W oczekiwaniu cennego zlecenia W Pana kreślę się

z poważaniem

Kantor wymiany

Józefa Tomaszewskiego

Kraków

Dworzec osobowy — Telefon Nr. 3325

Rysunek 8. List do klienta z Kantoru Wymiany Józefa Tomaszewskiego w Krakowie, informujący o aktualnym kursie emisji rządowej 4-procentowej Premijowej Pożyczki Inwestycyjnej (1929 r.)
(Figure 8. A letter from Józef Tomaszewski Exchange Office in Kraków addressed to a client and informing about the current rate of the government issue of the 4% Premium Investment Bond from 1929)

Nowa droga do zdobycia fortuny

otwarta dla wszystkich

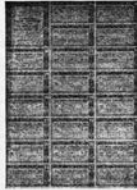
przez nabycie w

GOSPODARCZYM ZAKŁADZIE KREDYTOWYM

W KRAKOWIE, UL. FLORJAŃSKA 55.



obligacji
3% Premjowej Pożyczki Inwestycyjnej
na dogodne raty miesięczne.



Przez nabycie u nas na raty 3% Premjowej Pożyczki Inwestycyjnej nabywa WP. prawo i możliwość zdobycia bez wysiłku fortuny, a więc:

- 1 uczestnictwo w ciągnięciach 3 razy do roku w ciągu lat 50-ciu z głównymi wygranymi **1 500.000 i 1 200.000**
- 2 bierze WP. udział w ciągu lat 50-ciu w rozegraniu obywatelnie sumy 182.009.500 Zł;
- 3 WP. gra przez 80 lat zadarmo;
- 4 Nie przegrywa WP. nigdy!
- 5 Otrzymuje WP. 3% rocznie!

Do proszę zważyć tylko

3% PREMJOVA POŻYCZKA INWESTYCYJNA

Pierwszym krokiem do bogactwa jest
LOS
Chce WP. wygrać — Musi W. P. grać!

Nadchodzące ciągnięcia poz. inwestycyjnej dają wielkie możliwości wygrania. Pragniemy umożliwić W. P. wzięcie w nich udziału.

Do wygrania główne wygrane
Złotych
500.000
w złocie
Zł. 200.000
Zł. 125.000
Zł. 100.000
oraz wiele innych większych wygranych.
Gdy WP. jeszcze się waha? Nie zaniedbuj W. P. sposobności i kup obligację inwestycyjną na raty.

Na czym rzecz polega — zapyta WP. Oto w dniu 1. maja 1935 roku wypuścił Rząd 3% w Premjową Pożyczkę Inwestycyjną w obligacjach po 100 złotych w złocie. Posiadać takiej obligacji uczestniczy przez 50 lat, trzy razy do roku w losowaniu premii, które w ciągu lat 50-ciu wyniosą sumę 182.009.500 Zł.

Gdzie można nabyć obligację 3% Premjowej Pożyczki Inwestycyjnej?

Obligację 3% Premjowej Pożyczki Inwestycyjnej można nabyć na dogodne raty miesięczne. GOSPODARCZY ZAKŁAD KREDYTOWY w Krakowie, pragnie umożliwić szerokim warstwom mniej zasobnym nabycie obligacji inwestycyjnej, sprzedaje nową pożyczkę w małych ratach miesięcznych, przez co umożliwia każdemu zakup jednej lub więcej obligacji.

A w jakim czasie otrzymuje się obligację do ręki?

Wówczas, kiedy w przepisanych terminach spłaci się wszystkie raty do Zakładu. Już po wpłaceniu drugiej raty do Zakładu otrzymamy W. P. dokumenty przydzielający serię i numer przydzielonej obligacji a uprawniający W. P. do udziału w losowaniu premii.

A czy bierze się udział w losowaniu, jeżeli nie spłaci się wszystkich rat?

Tak! W wypadku, gdy na numer obligacji przydzielonej W. P. dokumentem pacznie wygrana przed zapłaconiem wszystkich rat, wówczas Gospodarczy

A oto miliony złotych, które czekają na Was 3 razy do roku!

TABELA WYGRANYCH PREMIJ

TABELA WYGRANYCH A.		
liczba wygranych	Wysokość wygranych	Kwota łączna wygranych
1	500.000 zł. w złocie	500.000 zł. w złocie
1	125.000 „ „ „	125.000 „ „ „
2	50.000 „ „ „	100.000 „ „ „
2	25.000 „ „ „	50.000 „ „ „
14	10.000 „ „ „	140.000 „ „ „
50	5.000 „ „ „	250.000 „ „ „
150	2.000 „ „ „	300.000 „ „ „
450	1.000 „ „ „	450.000 „ „ „
770	500 „ „ „	385.000 „ „ „

1440 wygranych na kwotę 2.360.000 zł. w złocie

TABELA WYGRANYCH B.		
liczba wygranych	Wysokość wygranych	Kwota łączna wygranych
1	500.000 zł. w złocie	500.000 zł. w złocie
1	100.000 „ „ „	100.000 „ „ „
1	50.000 „ „ „	50.000 „ „ „
14	10.000 „ „ „	140.000 „ „ „
48	5.000 „ „ „	240.000 „ „ „
100	2.000 „ „ „	200.000 „ „ „
300	1.000 „ „ „	300.000 „ „ „
735	500 „ „ „	367.500 „ „ „

1200 wygranych na kwotę 1.897.500 zł. w złocie

TABELA WYGRANYCH C.		
liczba wygranych	Wysokość wygranych	Kwota łączna wygranych
1	200.000 zł. w złocie	200.000 zł. w złocie
1	50.000 „ „ „	50.000 „ „ „
1	25.000 „ „ „	25.000 „ „ „
5	10.000 „ „ „	50.000 „ „ „
12	5.000 „ „ „	60.000 „ „ „
40	2.000 „ „ „	80.000 „ „ „
60	1.500 „ „ „	90.000 „ „ „
350	500 „ „ „	175.000 „ „ „
730	300 „ „ „	219.000 „ „ „

1200 wygranych na kwotę 949.000 zł. w złocie

Termin najbliższego ciągnięcia nadchodzi! Nie można się wahać: Kup WP. natychmiast obligację **3% Premjowej Pożyczki Inwestycyjnej** na raty w GOSPODARCZYM ZAKŁADZIE KREDYTOWYM w KRAKOWIE, PRZY ULICY FLORJAŃSKIEJ 55.

Zakład Kredytowy zatokasuje i wypłaci wygraną w całości bez potrąceń.

A kiedy otrzymamy spowrotem pieniądze?

Pozyskując od 1-go września 1935 roku aż do 1 maja 1985 roku, Pożyczka będzie trzykrotnie w ciągu roku umarzana drogą losowania t. j. wykupywana po cenie: w pierwszych 30-tu latach po 120 za 100 złotych, w następnych 5-ciu latach — po 125 złotych, a w następnych 5-ciu latach — po 130 złotych.

A gdybyśmy chcieli sprzedać taką obligację? spłata W. P.

Będzie W. P. mógł zrobić to w każdej chwili, gdyż obligacja brzmii na okaziciela i ma wolny obrót.

Jak się przedstawia sprawa procentu?

Od 100-złotowej obligacji otrzymamy WP 3% rocznie. Procenty są płatne za zwrotem odpowiednich kuponów zdołu, w dniach 2-go stycznia, 1-go maja i 1-go września każdego roku.

Obligacje Pożyczki są wystawione na Złote w złocie...

Znaczy to, że pieniądze WP. nie mogą ulec dewaluacji a będą wypłacone w okresie przewidzianym w równowadze złotego w złocie, to znaczy 900/5832 grama czystego złota na 1 złotego.

Wiek jakże to: pieniądze mamy zagwarantowane w złocie, otrzymujemy procenty, gramy, możemy wygrać wielkie sumy, nie nie ryzykując?

Tak jest, to wszystko jest ściśle co do joty.

Szczęście sprzyja naszym Klientom

Dyplacjilny ostalno naszym Klientom

głównie wygrane

po Doł. 12.000 - Zł. 105 968

po wlocie 6 i 9 rat

-- oras --

1 wielką wygraną

w kwocie

Doł. 8.000. - Zł. 71.312

po wlocie 5-raty

Po każdym ciągnięciu wypłata naszym Klientom wygrane szóstego

szek tysięcy złotych.

Tylko ten może wygrać, kto gra Nie zwlekaj!

Zakup bezwzględnie obligację! Gra bez kosztów i ryzyka! Najlepsza lokata kapitału! Kapitał w pożyczce inwestycyjnej: pracuje, procentuje, szuka, gra, nie ryzykuje!

Tylko ten może wygrać, kto gra!! NIE ZWLEKAJ!!

Rysunek 9. Ulotka wydana przez Gospodarczy Zakład Kredytowy w Krakowie informująca o warunkach nabycia, premiowania i umarzania rządowej 3-procentowej Premjowej Pożyczki Inwestycyjnej (1935 r.) (Figure 9. A leaflet issued by Economic Credit Agency in Kraków about terms of acquisition, rewarding and cancellation of the 3% Premium Investment Loan from the year 1935)

GOSPODARCZY ZAKŁAD KREDYTOWY

SPÓŁDZ. Z O. O. W. KRAKOWIE

FLORJANSKA 65, TEL. 104-53 I 121-13, KONTO P.K.O. 409.716

12 dnięgł rocznie

ZRMÓDZENIE

2 sat. 3% PREM. POZYCZKI INWESTYCYJNEJ (1 sat. 1 stopnia i 1 stopnia) (maksimum wypłaty 22.000,00 zł w złocie)

1 sat. 4% PREM. POZYCZKI DOLAROWA (1 sat. 1 stopnia) (maksimum wypłaty 22.000,00 zł w złocie)

PLATKA W 27 RATACH MIESIĘCZNYCH PO ZŁ. 11,02

LOKOWANIA ODYRWAJĄ SIĘ POD KONTROLĄ WŁADZ W MINIST. SKARBÓW

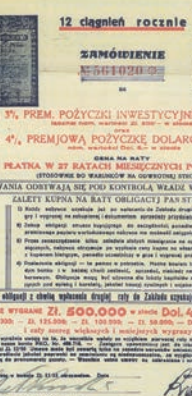
ZARĘKI KAPITAŁU (NA RZĘDZ.) I KWOTOWYCH

1. Akcja - dokonywana jest na podstawie doświadczonego odnośnika z 21 lutego 1940 r. (maksimum wypłaty 22.000,00 zł w złocie)

2. Inwestycja - dokonywana jest na podstawie doświadczonego odnośnika z 21 lutego 1940 r. (maksimum wypłaty 22.000,00 zł w złocie)

3. Prace inwestycyjne - dokonywane są na podstawie doświadczonego odnośnika z 21 lutego 1940 r. (maksimum wypłaty 22.000,00 zł w złocie)

4. Obowiązki inwestycyjne - dokonywane są na podstawie doświadczonego odnośnika z 21 lutego 1940 r. (maksimum wypłaty 22.000,00 zł w złocie)



MAKSYMALNE WYPŁATY DO 22.000,00 ZŁ W ZŁOcie

MAKSYMALNE WYPŁATY DO 22.000,00 ZŁ W DOLARACH

1 sat. 3% PREM. POZYCZKI INWESTYCYJNEJ (maksimum wypłaty 22.000,00 zł w złocie)

1 sat. 4% PREM. POZYCZKI DOLAROWA (maksimum wypłaty 22.000,00 zł w złocie)

MAKSYMALNE WYPŁATY DO 22.000,00 ZŁ W ZŁOcie

MAKSYMALNE WYPŁATY DO 22.000,00 ZŁ W DOLARACH

1 sat. 3% PREM. POZYCZKI INWESTYCYJNEJ (maksimum wypłaty 22.000,00 zł w złocie)

1 sat. 4% PREM. POZYCZKI DOLAROWA (maksimum wypłaty 22.000,00 zł w złocie)

MAKSYMALNE WYPŁATY DO 22.000,00 ZŁ W ZŁOcie

MAKSYMALNE WYPŁATY DO 22.000,00 ZŁ W DOLARACH

Obligacje inwestycyjne, wylosowane do umorzenia wykupowane będą przez Skarb Państwa z nadpłatą do 30% wartości imiennej.

Wyloty obligacji inwestycyjnej i Dolarowej oraz wypłaty odsetek i wygrynnych salomonizacji będą w Złoty w złocie wagł. w złotych w złocie. (Dz. URZ. 57, p. 853)

Co można wygrać?

3% PREMOWA POZYCZKA INWESTYCYJNA

gra do roku 1941-go. Daty odliczeń: 2. stycznia; 1. marca; 1. maja; 1. lipca; 5. września; 1. listopada.

30	Premij po Złoty	500.000
9	"	200.000
10	"	125.000
41	"	100.000
147	"	50.000
106	"	25.000
1140	"	10.000
2474	"	5.000
162.705 Premij		na ZŁ. 2.000 do ZŁ. 300
167.705 Premij		na ZŁ. 182.000,500

4% PREMOWA POZYCZKA DOLAROWA

gra do roku 1941-go. Daty odliczeń: 2. stycznia; 1. marca; 1. maja; 1. lipca; 1. września; 1. listopada.

Premje:

A	Premij po 40.000 dolarów =	100.000 dolarów	
10	"	125.000	
4	"	8.000 =	32.000 =
72	"	2.000 =	36.000 =
100	"	1.000 =	80.000 =
170	"	500 =	70.000 =
1070	"	100 =	107.000 =
1350 Premij		w łącznej kwocie 675.500 dolarów	

Stronice sprząży naszymi Kijentami - Nie próbujemy! Jasnica uchą 2-oh głównych wygranych po zł. 12.000 - ZŁ. 104.986 wygrynnych-ostatnio między Kijentami, a Jul nowa pańka i wylosowa wygrana zł. 5.000 - ZŁ. 71.212 na obligację Nr. 406.956 nakupuja na nasz w naszej zmianie z sąsiadka instytucji.

Wszelkie uwagi...
 Zażądaj poz uproszczoną do obliwa tylko piórowej zmy z 11.232 Nakupu obligacji obliwianej zmy w wypłacie pójmu 25 zł w 21.232 wylotach-ostatnio między Kijentami, a Jul nowa pańka i wylosowa wygrana zł. 5.000 - ZŁ. 71.212 na obligację Nr. 406.956 nakupuja na nasz w naszej zmianie z sąsiadka instytucji.

Wycenienie...
 Po otrzymaniu danych...
 Po otrzymaniu danych...
 Wycenienie...
 Wycenienie...
 Wycenienie...
 Wycenienie...

Kapitał, oszczędki i wygrane przez Państwo zagwarantowane w złocie!

2 LOSY SZCZĘŚCIA

Zamówienie reklamowe

1 sat. 3% Prem. Pożyczki Inwestycyjnej (1 sat. 1 stopnia i 1 stopnia) (maksimum wypłaty 22.000,00 zł w złocie)

1 sat. 4% Prem. Pożyczki Dolarowej (1 sat. 1 stopnia) (maksimum wypłaty 22.000,00 zł w złocie)

płatna tylko w 25 ratach miesięcznych po ZŁ. 6'90

ZŁ. 60898 x 2

NIE DODATKOWO!

ZŁ. 11.020 x 27

ZŁ. 11.020 x 27

ZŁ. 11.020 x 27

Każda obligacja inwestycyjna musi być wylusowana.

Obligacje inwestycyjne wylosowane do umorzenia wykupowane będą przez Skarb Państwa z nadpłatą do 30% wartości imiennej.

Wyloty obligacji inwestycyjnej i Dolarowej oraz wypłaty odsetek i wygrynnych salomonizacji będą w Złoty w złocie wagł. w złotych w złocie. (Dz. URZ. 57, p. 853)

Co można wygrać?

3% PREMOWA POZYCZKA INWESTYCYJNA

gra do roku 1941-go. Daty odliczeń: 2. stycznia; 1. marca; 1. maja; 1. lipca; 5. września; 1. listopada.

30	Premij po Złoty	500.000
9	"	200.000
10	"	125.000
41	"	100.000
147	"	50.000
106	"	25.000
1140	"	10.000
2474	"	5.000
162.705 Premij		na ZŁ. 2.000 do ZŁ. 300
167.705 Premij		na ZŁ. 182.000,500

4% PREMOWA POZYCZKA DOLAROWA

gra do roku 1941-go. Daty odliczeń: 2. stycznia; 1. marca; 1. maja; 1. lipca; 1. września; 1. listopada.

Premje:

A	Premij po 40.000 dolarów =	100.000 dolarów	
10	"	125.000	
4	"	8.000 =	32.000 =
72	"	2.000 =	36.000 =
100	"	1.000 =	80.000 =
170	"	500 =	70.000 =
1070	"	100 =	107.000 =
1350 Premij		w łącznej kwocie 675.500 dolarów	

Stronice sprząży naszymi Kijentami - Nie próbujemy! Jasnica uchą 2-oh głównych wygranych po zł. 12.000 - ZŁ. 104.986 wygrynnych-ostatnio między Kijentami, a Jul nowa pańka i wylosowa wygrana zł. 5.000 - ZŁ. 71.212 na obligację Nr. 406.956 nakupuja na nasz w naszej zmianie z sąsiadka instytucji.

Wszelkie uwagi...
 Zażądaj poz uproszczoną do obliwa tylko piórowej zmy z 11.232 Nakupu obligacji obliwianej zmy w wypłacie pójmu 25 zł w 21.232 wylotach-ostatnio między Kijentami, a Jul nowa pańka i wylosowa wygrana zł. 5.000 - ZŁ. 71.212 na obligację Nr. 406.956 nakupuja na nasz w naszej zmianie z sąsiadka instytucji.

Wycenienie...
 Po otrzymaniu danych...
 Po otrzymaniu danych...
 Wycenienie...
 Wycenienie...
 Wycenienie...
 Wycenienie...

Rysunek 10. Druk zamówienia pakietu obligacji pożyczki inwestycyjnej i dolarowej oraz oferty marketingowe Gospodarczego Zakładu Kredytowego w Krakowie (Figure 10. Form of order for a block of investment loan bonds and US dollar bonds and marketing offers of Economic Credit Agency in Kraków)

Źródło: zbiory własne autora.

30-KROTNIE ZWIEKSZONE SZANSE WYGRANIA. — ROCZNIE 8 CIAGNIENI. Głównie wygrane: 40.000 dol. amer. i 200.000 zł. w złocie.

KANTOR WYMIANY, B. TEMPEL
Lwów, Pasaż Hausmana 9.
TELEFON NR. 4-58. Kombo czesko-wo P. K. O. Nr. 153.955.

Zapisać wypłaty (bez żadnych kosztów) otrzymują odwołanie się do kancelarii naszego kantoru w kwocie **Zł. 1500.** W przypadku nieprzyjęcia wypłaty w kwocie **Zł. 1500.** Inne warunki znajdują się na odwrocie kuponu.

ZAMÓWIENIE Nr. 203158 ✱

na prawo gry i wygranej w czasokresie 16 miesięcy

na 25 (dwadzieścia pięć) sztuk 4-owej premiowej pożyczki inwestycyjnej (premiówki) i 5 (pięć) sztuk 5-owej premiowej pożyczki dolarowej (dolarówki)

Wydawca dolarówki wpłaca się w dolarach, premiówki w złocie, a za te wpłaty odpowiada Skarb Państwa Polskiego.

Jakoślowik zmian, przez moich zastępców pozostawione są nieobowiązkowe i nie nie wiązałe.

Przez wpiary wypłaty (bez żadnych kosztów) otrzymują odwołanie się do kancelarii naszego kantoru w kwocie **Zł. 1500.** W przypadku nieprzyjęcia wypłaty w kwocie **Zł. 1500.** Inne warunki znajdują się na odwrocie kuponu.

ORYGINAL JEDNEJ 4% PREMIOWEJ POŻYCZKI INWESTYCYJNEJ (PREMIÓWKI) wartości nominalnej 100 zł. w zlocie i 5 sztuk **5-owej premiowej pożyczki dolarowej (dolarówki)** wartości nominalnej 100 dol. amer. w dolarach, w całości wypłaconych przez Skarb Państwa Polskiego. W przypadku nieprzyjęcia wypłaty w kwocie **Zł. 1500.** Inne warunki znajdują się na odwrocie kuponu.

W przypadku nieprzyjęcia wypłaty w kwocie **Zł. 1500.** Inne warunki znajdują się na odwrocie kuponu. Wypłaty w dolarach i zlocie są wypłacane przez Skarb Państwa Polskiego.

Prezesa i Kanclerza: *[Podpis]* Kantoru Wymiany, B. Tempel
Lwów, Pasaż Hausmana 9.

Dolarówki i premiówki są obligacjami państwowymi i są przyjmowane przez Easy Scribber jako kash.

Wszystkie wypłaty są wypłacane przez Skarb Państwa Polskiego.

KĄDZA OBLIGACJA MUSI BYĆ WYLOSOWANA

KĄDZY POSIADACZ MUSI OTRZYMAĆ Z POWROTEM CONAINNIEJ WARTOŚĆ NOMINALNĄ W RAMACH PLANU AMORTYZACYJNEGO.

Premiówki i dolarówka są papierami kaucyjnymi i pupilarnymi

Co można wygrać?

CIĄGIENIA 4% PREMIOWEJ POŻYCZKI INWESTYCYJNEJ ODBYWAJĄ SIĘ: 1. KWIEŹNIA I 1. PAŹDZIERNIKA

i wykazują następujące przez Państwo wyznaczone premie:

9 premii po	200.000 zł.	— w zlocie	1.800.000 zł.	w zlocie
30	50.000	—	1.500.000	
15	25.000	—	375.000	
95	10.000	—	950.000	
670	1.000	—	670.000	
2905	500	—	1.452.500	
10.002	250	—	2.500.500	

Razem **13.730** premii w łącznej kwocie **9.250.000 zł. w zlocie**

CIĄGIENIA ODBYWAJĄ SIĘ pod nadzorem Państwa 2 razy rocznie.

Wartość dolarówek, stale wzrasta i mogą jednocześnie być sprzedane lub lombardowane.

Nasza instytucja umożliwia każdemu nabytciu tej obligacji na bardzo dogodnych spłatach miesięcznych i po uściążczeniu zamówienia

UZYSKUJĘ KUPIJĄCY PEŁNE I WYŁĄCZNE PRAWO DO EWENTUALNYCH WYGRANYCH.

CIĄGIENIA DOLARÓWEK ODBYWAJĄ SIĘ 6 RAZY ROCZNIE, A TO :

1. stycznia, 1. marca, 1. maja, 1. lipca, 1. września, 1. listopada **corocznie**.
Od roku 1928 aż do 1. stycznia 1931 — zostają jeszcze następujące premie wylosowane a mianowicie:

6 główn. wygranych po	40.000 dolarów	= 240.000 dolarów
19	8.000	= 152.000
31	3.000	= 93.000
95	1.000	= 95.000
190	500	= 95.000
1000	100	= 100.000
Razem 1341 premii w ogólnej kwocie		775.000 dolarów

Rysunek 11. Oferta Kantoru Wymiany B. Tempel we Lwowie (Figure 11. An offer from B. Tempel Exchange Office in Lwów)

60-krotnie zwiększone szanse wygrania — Rocznie 18 ciągnięć
Główne wygrane: 40.000 dolarów z PRAWIA 30.000 złotych — 200.000 złotych w całości
Dolarówki III emisji do roku 1940 wł.
W razie nie korzystania Ministra Skarbu z przeznaczenia U.C. do art. 4. D. C. 30 z d. 1931 to jest przedmiotowego wyjątku.

DYSKONTOWY BANK SPÓŁDZIELCZY

SKŁADZIELCZY BANK OSÓB
Oddział: Zrzeszenie Losowców.
Lwów, ul. Sobieskiego 24 i Waiłowa 21. — Telefon nr. 27-06.
Adres: „DYSKONTOWIANIN”, K-to żyje w Banku Gospod. Krajow. Odra, we Lwowie, Kto chce P.K.O. w Warszawie.

Zamówienie Nr. **18356** *

60 SZTUK **SZEŚCZDZIESIĄT OBLIGACJI LOSOWYCH** (60 sztuk)

50 (pięćdziesiąt) sztuk 5% premiiowej pożyczki dolarowej (dolarówki)
10 (dziesięć) sztuk 4% premiiowej pożyczki inwestycyjnej (premiówki)
1-4 (jedyn) całej łosy Polskiej Państwowej Loterii Klasowej

18356
Każde obliczenia 4% pożyczki inwestycyjnej musi być wylosowana!
Każdy posiadacz pożyczki inwestycyjnej musi być wylosowany!
Każdy posiadacz pożyczki inwestycyjnej musi być wylosowany!
Każdy posiadacz pożyczki inwestycyjnej musi być wylosowany!

50 sztuk nowej Państwowej pożyczki dolarowej (dolarówki) III emisji
Każdy posiadacz pożyczki inwestycyjnej musi być wylosowany!
Każdy posiadacz pożyczki inwestycyjnej musi być wylosowany!

10 sztuk całej łosy Polskiej Państwowej Loterii Klasowej
Każdy posiadacz pożyczki inwestycyjnej musi być wylosowany!

1-4 (jedyn) całej łosy Polskiej Państwowej Loterii Klasowej
Każdy posiadacz pożyczki inwestycyjnej musi być wylosowany!

50 (pięćdziesiąt) sztuk 5% premiiowej pożyczki dolarowej (dolarówki)
Każdy posiadacz pożyczki inwestycyjnej musi być wylosowany!

10 (dziesięć) sztuk 4% premiiowej pożyczki inwestycyjnej (premiówki)
Każdy posiadacz pożyczki inwestycyjnej musi być wylosowany!

1-4 (jedyn) całej łosy Polskiej Państwowej Loterii Klasowej
Każdy posiadacz pożyczki inwestycyjnej musi być wylosowany!

Dolarówki i premiówki są obligacjami państwowymi i są przyjmowane przez Kasę Skarbową jako kaucja.

ciągnięcia dolarówki III emisji odbędą się przez 10 lat
1. J. do roku 1940.

Realizował Minister Skarbu pod wyprzedzeniem nowej III emisji dolarówek w wysokości **7.500.000 dolarów**

Każda obliczenia 4% pożyczki inwestycyjnej musi być wylosowana!

Każdy posiadacz musi otrzymać z powrotem CONSUMERIE

WARTOŚĆ NOMINALNA W RAMACH PLANU AMORTYZACYJNEGO.

PREMIÓWKI I DOLARÓWKI SĄ PAPIERAMI KAUCYJNYMI I PUPILARNEMI.

CO MOŻNA WYGRAĆ!

PLAN

losowania premii 4% - owej Premiiowej Pożyczki inwestycyjnej
(zwartane losowania od Zbiętek w Zbiętu)

Lp.	P.	KATA	Niemierzalne pożyczki	Podległe losowaniu premijom zł. w zbite	Objęta losowaniem (premię)	Łączna suma (premię) w zbite	Stosunek (premię) do (premię) w zbite
1.	1.	X. 1928.	12500000	300 000 10 000 10 000 100 000 500 750	1100	671000	1,48%
2.	1.	V. 1930.	40000000	1 000 000	200 820	647500	1,61%
3.	1.	V. 1931.	80000000	2 000 000	400 820	1 247 500	1,89%
4.	1.	V. 1932.	160000000	4 000 000	800 730	2 522 500	2,82%
5.	1.	X. 1931.	300000000	7 500 000	1 500 730	5 052 500	1,74%
6.	1.	V. 1932.	600000000	15 000 000	3 000 820	10 105 000	1,80%
7.	1.	V. 1933.	1 200 000 000	30 000 000	6 000 730	20 210 000	1,81%
8.	1.	X. 1933.	2 400 000 000	60 000 000	12 000 820	40 420 000	1,82%
9.	1.	X. 1934.	4 800 000 000	120 000 000	24 000 730	80 840 000	1,83%
10.	1.	V. 1934.	9 600 000 000	240 000 000	48 000 820	161 680 000	1,84%
11.	1.	V. 1935.	19 200 000 000	480 000 000	96 000 730	323 360 000	1,85%
12.	1.	V. 1936.	38 400 000 000	960 000 000	192 000 820	646 720 000	1,86%
13.	1.	X. 1935.	76 800 000 000	1 920 000 000	384 000 730	1 293 440 000	1,87%
14.	1.	V. 1936.	153 600 000 000	3 840 000 000	768 000 820	2 586 880 000	1,88%
15.	1.	X. 1936.	307 200 000 000	7 680 000 000	1 536 000 730	5 173 760 000	1,89%
16.	1.	X. 1937.	614 400 000 000	15 360 000 000	3 072 000 820	10 347 520 000	1,90%
17.	1.	X. 1937.	1 228 800 000 000	30 720 000 000	6 144 000 730	20 695 040 000	1,91%

ciągnięcia premii odbywa się publicznie w Ministerstwie Skarbu. W razie gdyby termin losowania pożyczki inwestycyjnej został przesunięty, losowania będą odbywały się w trybie losowań publicznych i nastąpią one w celu zastąpienia losowań publicznych pod opieką Komisji, jakoteż aparatów funduszy, korporacji publicznych, koleżeńskich, kasy, wyświechanych i wskazanych oraz depozytów i lombardów Głównego Urzędu Gospodarczego, w tym w szczególności w Urzędzie Państwowej Emisji Obligacji, w Banku Gospodarstwa Krajowego, Banku Polonii, Powszechnym Banku Oszczędnościowym, i ich Oddziałach.

Główne wygrane Państwowej pożyczki dolarowej wyniosły:
dol. 40.000 — 8.000 — 1.000 — 500 i 100.

ciągnięcie 6 razy rocznie.

Rysunek 12. Oferta Dyskontowego Banku Spółdzielczego we Lwowie
(Figure 12. An offer from Discount Cooperative Bank in Lwów)

Każdy los musi w ciągu losowań wygrać!

Każdy los posiada bezpieczeństwo popularne. Każdy los pod gwarancją Państwa. Każdy los można sprzedać lub lombardować. Losowanie odbywa się pod nadzorem Państwa. Razem 6 losowań. Każdy los pod gwarancją Państwa.

Nie zamykajcie drzwi przed waszym szczęściem!

Wartość dolarówek takie zarządzi, o których zarządzić być zarządzone. Losy kontrolujący pod nadzorem losowania, o których zarządzić być zarządzone. Każdy los pod gwarancją Państwa.

Obligacje, wydane przez Państwo; losowania odbywają się pod nadzorem Państwa. Wszystkie wygrane podczas regularnego spłacania rat należą wyłącznie do posiadacza karty nabycia. Każdy los posiada bezpieczeństwo popularne.

KARTA ZAMÓWIENIA (Oferta) Nr. 29326
Dom Bankowy H. Ripper i Ska, Dział Losowy
Kraków, Gołębia 14.

1 Dolarówka Los 5- ameryk. dolarów

placne w 18. ratach miesięcznych po zł. 9-50.

Wszystkie raty, nie warze w tej kwocie umowy nie są waciwe.

Ostatnia rata losu jest zapłacony. Do odbioru ręki, pignawę rat 13 wygranej. Liczba rat, nie warze w tej kwocie umowy nie są waciwe. Wygrane raty, nie warze w tej kwocie umowy nie są waciwe. Wygrane raty, nie warze w tej kwocie umowy nie są waciwe. Wygrane raty, nie warze w tej kwocie umowy nie są waciwe.

Przebieg rata ulotkowa.
 Dział Losowy, Kraków, Gołębia 14.

Zupełnie bezpłatnie (bez żadnych kosztów) otrzymują udzielenie uprawnień do losowania właściciele karty nabycia w razie śmierci tegoż przez nieszczęśliwy wypadek bezpłatna premia w kwocie 1000 zł.

CO MOŻNA WYGRAĆ?

DOLARÓWKA 5- am. dolarów.

Państwo Polskie płęczy za wyplatę wygranej. **Każdy los musi wygrać!**

Ciągnięcia dolarówek odbywają się 6 razy rocznie, a to:
1 stycznia i marca i maja, 1. lipca, 1. września i 1. listopada corocznie.

1 stycznia 1931 została jeszcze następujące premje wylosowane a mianowicie:

6 głów. wygranych po 40.000— dolarów	— 240.000— dolarów
19 „ „ 8.000— „	— 152.000— „
31 „ „ 3.000— „	— 95.000— „
95 „ „ 1.000— „	— 95.000— „
190 „ „ 500— „	— 95.000— „
1.000 „ „ 100— „	— 100.000— „
Razem 1.341	Premja w ogólnej kwocie 775.000— dolarów.

Rysunek 13. Oferta Domu Bankowego H. Ripper i S-ka w Krakowie (Figure 13. An offer from H. Ripper and Company Bank House in Kraków)

Źródło: zbiory własne autora.



Rysunek 14. Oferty marketingowe instytucji finansowych z Krakowa, Poznania, Lwowa i Grodna
 (Figure 14. Marketing offers of financial institutions from Kraków, Poznań, Lwów and Grodno)

Źródło: zbiory własne autora.

PROSPEKT INFORMACYJNY OBLIGACJI SKARBU PAŃSTWA

WARUNKI EMISJI I ZASADY OBSŁUGI OBLIGACJI SKARBOWYCH
OFEROWANYCH W SIECI SPRZEDAŻY DETALICZNEJ

Warszawa, lipiec 2011 rok

JAK PROSTO OSZCZĘDZAC

SPIS TREŚCI

1. → Emitent oraz podstawa prawna emisji
2. → Oferowane papiery wartościowe
3. → Podmioty uprawnione do nabywania obligacji
4. → Ogólne zasady sprzedaży obligacji
 - 4.1. → Sprzedaż obligacji oferowanych w Punktach Sprzedaży Obligacji oraz za pośrednictwem systemów teleinformatycznych
 - 4.2. → Zasady nabywania obligacji w drodze zamiany
 - 4.3. → Oprocentowanie obligacji
5. → Wykup obligacji oraz wypłata należności z tytułu odsetek
 - 5.1. → Ogólne zasady wykupu i wypłaty odsetek
 - 5.2. → Dzień ustalenia praw do świadczeń z tytułu obligacji
 - 5.3. → Wykup obligacji i wypłata należnych odsetek za pośrednictwem Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych S.A. oraz podmiotów prowadzących działalność maklerską
 - 5.4. → Wykup obligacji i wypłata należnych odsetek za pośrednictwem Agentów emisji
 - 5.5. → Wykup obligacji poprzez zamianę na obligacje kolejnej emisji
 - 5.6. → Przedterminowy wykup
 - 5.7. → Wcześniejszy wykup
6. → Dysponowanie obligacjami i realizacja świadczeń z tytułu obligacji przez pełnomocnika
 - 6.1. → Zasady ogólne
 - 6.2. → Pełnomocnictwo ogólne
 - 6.3. → Pełnomocnictwo szczególne i rodzajowe
7. → Nabycie, dysponowanie obligacjami i realizacja świadczeń z tytułu obligacji przez osoby nie posiadające zdolności do czynności prawnych oraz osoby posiadające ograniczoną zdolność do czynności prawnych
8. → Przedawnienie roszczeń
9. → Opodatkowanie dochodów związanych z posiadaniem i obrotem obligacjami przez osoby fizyczne, według stanu prawnego na dzień 1 lipca 2011 r.
10. → Wtórny obrót obligacjami
 - 10.1. → Zasady ogólne
 - 10.2. → Rynek nieregulowany
 - 10.3. → Rynek regulowany

Rysunek 15. Prospekt informacyjny obligacji Skarbu Państwa (2011 r.)

(Figure 15. An information brochure about the State Treasury Bonds from the year 2011)

Źródło: zbiory własne autora.

AKTUALNA OFERTA OBLIGACJI DETALICZNYCH

Szanowni Państwo!

Upraszamy informujemy, że w sierpniu 2012 roku PKO Bank Polski prowadzi sprzedaż następujących obligacji detalicznych:

RODZAJ	2-LETNIE	3-LETNIE	4-LETNIE	10-LETNIE
NAZWA OBLIGACJI	Dwuletnie obligacje skarbowe o stałym oprocentowaniu	Trzyletnie oszczędnościowe zmiennoprocentowe obligacje skarbowe	Czteroletnie indeksowane oszczędnościowe obligacje skarbowe	Emerytalne dziesięcioletnie oszczędnościowe obligacje skarbowe
SYMBOL	DOS0814	TOZ0815	COI0816	EDO0822
TERMIN SPRZEDAŻY	OD: 01-08-2012 r. DO: 31-08-2012 r.	01-08-2012 r. 31-08-2012 r.	01-08-2012 r. 31-08-2012 r.	01-08-2012 r. 31-08-2012 r.
OPROCENTOWANIE	4,50%	5,15%	5,50%	6,00%
	stałe w skali roku, w okresie 2-let	zmienna WIBOR 6M	zmienna, indeksowane	zmienna, indeksowane
CENA	Cena sprzedaży: 100 zł	Cena sprzedaży: 100 zł	Cena sprzedaży: 100 zł	Cena sprzedaży: 100 zł
WYKUP	sierpień 2014 r.	sierpień 2015 r.	sierpień 2016 r.	sierpień 2022 r.
ODSETKI	Klient wie, jakie odsetki otrzyma pod dwóch latach oszczędzania. Odsetki są kapitalizowane	Odsetki wypłacane są co pół roku. Nie ma możliwości kapitalizacji zysków	Cztery roczne okresy odsetkowe. Odsetki są wypłacane po każdym roku posiadania obligacji	Posiadają dziesięć rocznych okresów odsetkowych. Odsetki są kapitalizowane

TABELA ODSETKOWE SĄ DOSTĘPNE NA STANOWISKU SPRZEDAŻY

ZAMIANA

DWULETNIH OSZCZĘDNOŚCIOWYCH OBLIGACJI SKARBOWYCH DOS0812

-ORAZ-

CZTEROLETNIH OSZCZĘDNOŚCIOWYCH OBLIGACJI SKARBOWYCH COI0816 NA OBLIGACJE NOWEJ EMISJI EDO0822

Szanowni Państwo!

Upraszamy informujemy, że posiadacze obligacji:

→ DOS0812 (wykupowanych w sierpniu 2012 r.)

→ COI0816 (wykupowanych w sierpniu 2012 r.)

Mają możliwość zakupu nowej emisji obligacji – DOS0814, TOZ0815, COI0816 oraz EDO0822 w drodze zamiany, przez zaliczenie na poczet ceny nabywanych obligacji wierzytelności z tytułu wykupu

Cenę ustalono w wysokości 99,90 zł, czyli z dyskontem wynoszącym 10 gr

Dyspozycje zakupu obligacji w drodze zamiany można składać w terminie od 26 lipca 2012 r. do trzeciego dnia roboczego poprzedzającego wykup posiadanych obligacji, w dowolnym Punkcie Sprzedaży Obligacji bądź za pośrednictwem telefonu i Internetu (w przypadku aktywnego dostępu do systemów teleinformatycznych)

Rysunek 16. Informacje o wprowadzanych do obiegu obligacjach Skarbu Państwa (2012 r.)
(Figure 16. Information about the State Treasury Bonds placed on the market in the year 2012)

Źródło: zbiory własne autora.

nieniu obligacji w dniu 1 sierpnia 1980 roku, kuponów po pięciu latach, a premii po 10 latach od dnia ich wylosowania. Warunki te opublikowano w *Obwieszczeniu*.

4-procentowa Premiowa Pożyczka Dolarowa III emisji

1 lutego 1931 roku wypuszczono pożyczkę przeznaczoną na wykup walorów wcześniej emitowanych oraz dla kredytów rolnych. Zabezpieczenie to kapitał, odsetki i premie zabezpieczone na całym ruchomym i nieruchomym majątku państwa. Przywilejem emisji były wszelkie prawa papierów pupilarnych, a obligacje były premiowane w postaci wygranych. Wysokość emisji wynosiła 1,5 mln sztuk obligacji na łączną kwotę 7,5 mln dolarów. Obligacje były wypuszczone na okaziciela w dolarach Stanów Zjednoczonych Ameryki w odcinkach po 5 dolarów = 44,57 zł (rysunek 2). Pożyczka miała być umorzona po upływie 10 lat, to jest do dnia 1 lutego 1941 roku. Obligacja ulegała przedawnieniu w dniu 1 lutego 1971 roku w miejscu spłaty papierów: Bank Polski, Poczta Kasa Oszczędności, a w razie żądania wypłaty w złotych również we wszystkich kasach urzędów skarbowych.

3-procentowa Premiowa Pożyczka Inwestycyjna z 1935 roku, I i II emisja

Pożyczkę wyemitowano w 1935 roku w celu popierania ruchu budowlanego oraz innych inwestycji gospodarczych o znaczeniu ogólnopaństwowym. Także w celu częściowej spłaty lub konwersji innych tytułów długu wewnętrznego Skarbu Państwa.

Emisja była zabezpieczona całym ruchomym i nieruchomym majątkiem państwa. Obligacje tej pożyczki były wolne od wszelkich podatków, danin państwowych i samorządowych. Miały wszelkie prawa papierów pupilarnych i były premiowane. Emisja wynosiła 230 mln złotych w złocie i obejmowała 23 tys. serii po 50 sztuk obligacji w serii (rysunek 3). Miejsce płatności: Bank Polski, BGK, PKO i ich oddziały.

Rynek kapitałowy lat 30. był zarzucony wielką liczbą pierwotnych papierów wartościowych. Jak je ulokować na skromnym, kryzysowym rynku? Tu swą pomoc, często podyktowaną własnym interesem, zaoferowało wiele parabankowych podmiotów zajmujących się detaliczną sprzedażą poszczególnych walorów. Czyniły to na swój rachunek za pomocą drukowanych przez siebie formularzy, nazywanych „ofertami” lub „zamówieniami”. Były to dokumenty imienne, na ogół numerowane, rozprowadzane przez akwizytorów, zwanych wtedy pośrednikami. Dokonywali oni sprzedaży detalicznej poszczególnych obligacji także w systemie ratalnym. Akwizytorzy szczegółowo informowali potencjalnych nabywców o warunkach emisji, terminach losowań, inkasowali raty, doręczali spłacone walory i pilnowali ich udziału w losowaniu

premii. Była to wówczas skuteczna kampania marketingowa, zapewniająca umiarkowany zysk akwizytorom i ich macierzystym biuram maklerskim. W istotnej skali napędzali oni obroty obligacjami wybranych emitentów.

Oto przykłady takiej kampanii niektórych podmiotów z terenu Małopolski, które podjęły się promocji wybranych kilkunastu walorów.

KASA ZALICZKOWA I KREDYTOWA Sp. z o.o. Kraków (Rynek Kleparski 4, gmach Feniksu), mając biuro kontroli losów z emisji lat 30., oferowała usługę kontroli wygranych premii dolarówek, obligacji budowlanych i pożyczek inwestycyjnych (także losów loteryjnych przedwojennych) na trzy lata z bezpłatnym prawem gry na pięć sztuk 4-procentowej Pożyczki Dolarowej. Firma oczekiwała wpłaty 3,50 zł jako należności za ofertę, a dalszych 9,00 zł jako abonamentu na trzy lata. Zapowiedziano wysyłanie do abonenta wykazu wygranych, a niepodjęte wygrane oczekiwały na pobranie. Podawano terminy ciągnięcia „dolarówki” sześć razy w roku, „budowlanki” cztery razy w roku, „pożyczki inwestycyjnej” dwa razy w roku. Dla tych walorów mogła być także ustanowiona kontrola losowań (rysunek 4).

„LWÓW” Spółdzielnia dla Oszczędności i Kredytu (Lwów, ul. Kilińskiego 3) wydała formularz numerowanego zamówienia na jedną sztukę 4-procentowej Pożyczki Premiowej Dolarowej i jedną sztukę Pożyczki Budowlanej, poddanych rocznie 10 ciągnięciom, oferujący wykup przez państwo obligacji i ich kuponów za kwotę 142,10 zł (rysunek 5). Firma „Lwów” proponowała sprzedaż ratalną tego pakietu w 24 ratach po 6,30 zł. Wpisowe określono także na 6,30 zł. Po otrzymaniu dokumentu sprzedaży nabywca miał prawo natychmiastowego uczestnictwa w losowaniu i podjęcia ewentualnych premii. Firma po każdym losowaniu kontrolowała wszystkie losy i bezzwłocznie powiadamiała o wygranej.

GOSPODARCZY ZAKŁAD KREDYTOWY (dawniej Gospodarczy Bank Spółdzielczy) (Kraków, ul. Floriańska 55) oferował na własnym numerowanym formularzu sprzedaż jednej sztuki 4-procentowej Premiowej Pożyczki Dolarowej oraz wykaz numerów po jednej sztuce: 3-procentowej Premiowej Pożyczki Budowlanej i 4-procentowej Premiowej Pożyczki Inwestycyjnej z prawem gry w jednej dziesiątej części (warunkowanym regularną spłatą rat), w 24 ratach po 3,90 zł miesięcznie, z wpisowym w tej samej kwocie (rysunek 6). Określono szczegółowe warunki sprzedaży oraz udziału w losowaniach i powiadamiania o wynikach.

KRAKOWSKA KREDYTOWA I DISKONTOWA SPÓŁDZIELNIA z o.o. (Kraków, Rynek Główny 33) wydała numerowany druk zamówienia na 1933 rok na prawa do gry i wygranej (w jednej pięćdziesiątej części) z pakietem 50 sztuk pożyczki dolarowej i trzech sztuk pożyczki budowlanej. Proponowała 24 raty miesięczne po 2,90 zł (oraz wpisowe w analogicznej kwocie). Po zapłaceniu wszystkich należnych kwot (raty, prenumerata gazety losowań, kontrola losowań) graczowi

przekazywano na własność jedną obligację 4-procentowej Premiowej Pożyczki Dolarowej (rysunek 7).

Działalnością promocyjną prowadzoną przez podmioty parabankowe objęto także emisję rządową 4-procentowej Premiowej Pożyczki Inwestycyjnej z 1 marca 1928 roku w obligacjach o nominalnej wartości 100 zł w złocie.

W osobnym, indywidualnym liście, datowanym na 1 marca 1929 roku, KANTOR WYMIANY Józefa Tomaszewskiego, mający siedzibę na Dworcu Osobowym w Krakowie, informował klienta o aktualnym kursie tej emisji. Oczekiwał zamówienia nowego waloru za kwotę 111 zł za jedną obligację według podanej szczegółowej kalkulacji. Dodawał także informacje o dwukrotnym w ciągu roku losowaniu premii oraz obowiązkowym wykupie obligacji do 1 października 1937 roku za minimalną kwotę 100 zł w złocie (rysunek 8).

Kilka lat później, 1 maja 1935 roku, rząd wypuścił nową, 3-procentową Premiową Pożyczkę Inwestycyjną w obligacjach po 100 zł w złocie. Miała być ona przez 50 lat przedmiotem losowania trzy razy do roku. Obligacje te można było nabyć, między innymi, w GOSPODARCZYM ZAKŁADZIE KREDYTOWYM w Krakowie (ul. Floriańska 55). W szczegółowej ulotce informowano o warunkach nabycia, premiowania i umarzania tej pożyczki (rysunek 9). Te ostatnie zakładano, w drodze losowania, trzykrotnie w latach 1945–1985. Hasło reklamowe tej oferty brzmiało: „Kapitał w pożyczce inwestycyjnej pracuje, procentuje, zyskuje, gra, nie ryzykując!”.

Firma ta posługiwała się w tym czasie również numerowanym zamówieniem na ozdobnym formularzu w stylu *art déco*, oferując sprzedaż na 27 rat miesięcznych po 11,25 zł pakietu złożonego z dwóch obligacji pożyczki inwestycyjnej i jednej obligacji dolarowej (rysunek 10). Klient mógł także zaabonować firmową gazetę z tabelami losowań i wygranych w cenie 4,50 zł na rok.

Instytucje parabankowe wspomagające rynek państwowych obligacji działały też we Lwowie. W 1929 roku KANTOR WYMIANY B. TEMPEL (Lwów, Pasaż Hausmana 9) przez swoich akwizytorów oferował zamówienia na prawo gry i wygranej w czasookresie 16 miesięcy na 25 sztuk obligacji inwestycyjnej i pięć sztuk obligacji dolarowej (rysunek 11). Cena tej „gry” to 13 zł miesięcznie. Po spłaceniu całości klient otrzymywał oryginalną obligację pożyczki inwestycyjnej, a za dodatkową opłatą 5,00 zł rocznie osiem razy do roku firmową gazetę losowań „Goniec Szczęścia”.

Na początku lat 30. DYSKONTOWY BANK SPÓŁDZIELCZY we Lwowie (ul. Sobieskiego 24 i ul. Wałowa 21) opublikował numerowane zamówienie z prawem gry i wygranej (w jednej pięćdziesiątej części) na 60 obligacji losowych: 50 sztuk 5-procentowej Premiowej Pożyczki Dolarowej i 10 sztuk 4-procentowej Premiowej Pożyczki Inwestycyjnej oraz cztery losy Polskiej Państwowej Loterii Klasowej. Bank oczekiwał należności w 15 ratach po 12,50 zł plus jednorazowe: zadatek w tej samej wysokości i opłatę manipulacyjną w kwocie 6,00 zł.

Po upływie okresu ratalnego i wniesieniu wszystkich wpłat klient otrzymywał na własność, za zwrotem konsygnacji, oryginał jednej obligacji premiowej pożyczki dolarowej (rysunek 12).

Od 1928 roku szeroko oferowana była w całym kraju 5-procentowa obligacja Premiowej Pożyczki Dolarowej. Jej promocją zajęła się większość banków i akwizytorów. Przykładem jednostkowej oferty–zamówienia jest numerowany formularz DOMU BANKOWEGO H. RIPPER i S-KA (Dział losowy w Krakowie, ul. Gołębia 14). Oferta opiewała na „1 Dolarówka Los – 5 ameryk. dolarów”, płatne w 16 ratach miesięcznych po 9,50 zł (rysunek 13). Po wpłaceniu drugiej raty klient otrzymywał dokument sprzedaży i nabywał prawo do udziału w losowaniu oraz podjęcia premii. Ciekawym bonusem dla klienta było zapewnienie „zupełnie bezpłatnego otrzymania przez ustawowo uprawnionych spadkobierców właściciela karty nabycia w razie śmierci tegoż przez nieszczęśliwy wypadek bezpłatnej premii w kwocie 1000 złotych”.

Zaprezentowane dokumenty stanowią drobny fragment ich kolekcji, jaką zgromadził autor przy okazji zbierania polskich papierów wartościowych. Były one ściśle związane z rynkiem kapitałowym lat 30. Posługiwały się tymi narzędziami reklamy niektóre profesjonalne banki prywatne, głównie jednak kantory i różne podmioty parabankowe. Wśród licznych ofert i zamówień akwizytorów nie spotykamy papierów dywidendowych podmiotów gospodarczych, odnosiły się one wyłącznie do polskich obligacji państwowych.

Rysunek 14 prezentuje kilka ofert marketingowych innych firm okresu lat 30. z Krakowa, Poznania, Lwowa i Grodna.

Przedstawione ulotki stanowiły pomysłowe i skuteczne narzędzie rynkowe. Dostarczały przede wszystkim szczegółowych informacji o reklamowanych emisjach, zastępując – niepraktykowane wtedy – prospekty emisyjne. Należy pamiętać, że polskie społeczeństwo w początkach naszej państwowości było równie niezamożne, jak i nieorientowane w mechanizmach rynku kapitałowego. Pośrednicząc pomiędzy emitentami państwowymi a szeroką publicznością, oferowały one ratalną sprzedaż nawet pojedynczych obligacji na własne ryzyko. Proponowane okresy ratalne za jedną stułotową obligację sięgały kilkunastu miesięcy, skutecznie poszerzając lokalny rynek kapitałowy. Akwizytorzy bowiem docierali do indywidualnych, potencjalnych nabywców państwowych pożyczek, informując ich o zasadach, terminach i procedurach losowań. Wszak najbardziej masowe emisje dawały okazję do dość znacznych premii losowanych kilka razy w roku. Pilnowania terminów ewentualnych wygranych podejmowali się akwizytorzy za odpowiednią prowizją, niektórzy wydając własne gazetki z terminarzami i wynikami losowań. Zabiegając o sprzedaż, proponowali nawet specjalne bonusy dla zadeklarowanych klientów.

System akwizytorskich ofert (zamówień) dobrze rozwinął się w latach 30. na terenie Małopolski (Galicji). Działalność parabankowa kwitła we Lwowie, Grodnie, Sta-

niślawowie, głównie jednak w Krakowie. Przynosiła ona znaczne korzyści zarówno emitentom obligacji, jak i przedstawicielom społeczeństwa, w formie zatrudnienia dla akwizytorów i prowizji dla biur marketingowych. Procedury te przerwał wybuch drugiej wojny światowej.

Posłowie

Po blisko 70 latach od opisanych działań akwizytorskich na przedwojennym rynku obligacji powoli odrodził się obrót – zrazu prywatnymi, potem publicznymi – obligacjami na ziemiach Polski. Ich rozprowadzaniem zajmowali się sami emitenci lub zaangażowane przez nich wybrane banki. Nabywcami – z reguły hurtowymi – byli przedsiębiorcy, lokujący w nowych obligacjach swoje nadwyżki finansowe. Jednak postępująca inflacja, zmiana waluty, a przede wszystkim pogłębiająca się pauperyzacja społeczeństwa ograniczyły obroty bankowe i sprawiły, że praktycznie na przełomie XX i XXI wieku nie istniał detaliczny rynek obligacji. Nie było więc potrzeby rozwijania – na wzór przedwojenny – sieci pośredników (akwizytorów) oferujących poszczególnym podmiotom pojedyncze egzemplarze obligacji. Poza normalnym oprocentowaniem walorów nie istniał też system premiowania jednostkowych obligacji. Oficjalną formą publicznej informacji o emisjach były – zgodnie z obowiązującymi przepisami – prospekty emisyjne. W formie często obszernych broszur rozprowadzanych przez banki – głównie Bank PKO BP – informowano potencjalnych obligatariuszy o emitencie, rozmiarach emisji, oprocentowaniu i terminach wykupu obligacji. Skróty tych prospektów były publikowane w prasie. Nie praktykowano ogłoszeń reklamowych w mediach, natomiast wraz z wprowadzeniem systemu dematerializacji zaniechano drukowanych formularzy obligacji, zastępując je nośnikami komputerowymi dla emitentów i nabywców będących uczestnikami giełdy papierów wartościowych.

Jeśli chodzi o obligacje państwowe – bo tylko nimi zajmowaliśmy się w tym artykule – głównym organizatorem ich emisji jest współcześnie Bank PKO BP. Działając z upoważnienia Ministerstwa Finansów, rozpowszechnia w swych lokalach prospekty informacyjne (przykładowy spis treści na rysunku 15) oraz inne aktualne informacje o wprowadzanych do obiegu obligacjach Skarbu Państwa (rysunek 16).

Pomocnym narzędziem w tej akwizycji stał się wszechobecny Internet. Za pośrednictwem sieci (oraz telefonicznie) można wydawać dyspozycje odnośnie do zakupu bądź zamiany obligacji. Nowe stosunki ekonomiczno-społeczne, postęp techniczny i stale doskonalone wzory zagraniczne gruntownie zmieniły odchodzące w niepamięć dawne procedury lokowania na rynku poszczególnych obligacji państwowych. Kolekcjonerzy historycznych papierów wartościowych, by uzupełnić swoją wiedzę na ich temat, powinni przyjąć do wiadomości istnienie dawnych „reklamówek” i przechowywać je w swoich zbiorach.

Marketing of the pre-war state bonds

S u m m a r y: From among many definitions of marketing the one referring to this notion as to a process leading to identification and profitable fulfilling purchasers' needs has been applied in this article. Before World War II the function of marketing was partially performed by advertisement of products and services. Also banks employed advertisement to support their issuance activity and marketing of three significant emissions is presented in this article. They amounted to 3.6 million bonds and were offered on the market of 9 million town residents, including 700 thousand office workers. As it came to 5 bonds per person the state issuance activity needed some substantial assistance to place the bonds on the market. In the 1930s the task was undertaken by a number of non-bank financial intermediaries. The article presents in detail 3 selected emissions and over ten private companies acting as agents placing the bonds on the market of the southern part of Polish territory: in Kraków, Grodno, or Stanisławów. The bonds offering mechanism and the instruments motivating potential clients are presented. For example clients were informed in detail and on regular bases about draws and the bonds could be paid for in low instalments. After 70 years since the described mechanisms and instruments were implemented the afterword of this article presents qualitatively different form of modern bonds marketing which puts into use issue prospectuses and announcements. Bonds have been dematerialised and are available from efficient computer distribution and by means of the popular Internet. As for collectors they must settle for gathering original securities and interesting, old advertising leaflets.

K e y w o r d s: bank marketing, state bonds, securities

ANNA KARASZ, RADOSŁAW PYREK*

Relacje wynikające z wiedzy i ich rola w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw

Słowa kluczowe: wiedza, innowacje, działalność innowacyjna

Streszczenie: Przedsiębiorstwa wykorzystują swój potencjał, który następnie odpowiednio rozwijany stanowi podstawę ich innowacyjności. Najważniejszym zasobem jest wiedza, ściśle związana z rozwojem kapitału ludzkiego oraz wykorzystywaniem technologii. To kapitał ludzki i technologia zawsze były i są zasadniczymi czynnikami wpływającymi na rozwój przedsiębiorstwa. Powstawanie wiedzy w przedsiębiorstwie wiąże się z procesem pozyskania i przetwarzania danych w konkretne informacje, które w rezultacie tworzą lub wzbogacają posiadaną wiedzę. Celem artykułu jest ukazanie znaczenia wiedzy w rozwijaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Pierwsza część artykułu przedstawia podstawowe pojęcia związane z wiedzą i jej klasyfikacją. Omówiony został również model spirali wiedzy w organizacji. Przyjęto tezę, zgodnie z którą innowacja to aktywność relacyjna pomiędzy poszczególnymi jednostkami i instytucjami wyrażana poprzez indywidualne działania, czy też serię działań indywidualnych i instytucjonalnych. Druga część artykułu obejmuje prezentację wyników badań empirycznych dotyczących prowadzenia działalności innowacyjnej oraz udziału innowacji w ogólnych przychodach przedsiębiorstw. W tej części poddano ocenie relacje między stanowiskami w procesie tworzenia innowacji pod kątem wykorzystania wiedzy w organizacji. Celem każdej organizacji uczącej się jest ciągły rozwój przedsiębiorstwa poprzez proces tworzenia innowacji. Jednak proces ten wymaga od przedsiębiorstw ciągłej otwartości i budowania współpracy z innymi podmiotami. Stworzenie odpowiedniej sieci wiedzy, pozwalającej na pozyskiwanie jej z zewnątrz oraz dzielenie się nią wewnątrz organizacji, przyczynia się do podniesienia stopnia innowacyjności przedsiębiorstw.

* mgr Anna Karasz – asystent, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania i Turystyki, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 535, e-mail: anna.karas@mwse.edu.pl; mgr Radosław Pyrek – asystent, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania i Turystyki, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 535, e-mail: radoslaw.pyrek@mwse.edu.pl.

1. Wprowadzenie

Współczesna gospodarka charakteryzuje się wysokim stopniem zmienności i złożoności, wynikającym z licznych procesów, do których można zaliczyć m.in. znaczny rozwój wiedzy i związany z tym wzrost znaczenia kapitału ludzkiego, zmiany w wiedzy technologicznej oraz ciągły rozwój technologii internetowych, informatycznych i komunikacyjnych wpływających na globalizację (1, s. 33). Wspomniane procesy zmuszają współczesne organizacje do przyjęcia modelu organizacji uczącej się, w którym kreowanie, nabywanie i przekazywanie wiedzy przyczynia się do realizacji działalności innowacyjnej. Działalność innowacyjna nie jest nowym procesem, jest tak stara jak aktywność ekonomiczna. Globalizacja i rozkwit konkurencji światowej, skracanie cyklu życia produktów oraz presja licznych organizacji politycznych i gospodarczych lansujących hasła w rodzaju „innowacyjność albo śmierć” znacząco przyspieszyły proces innowacyjności gospodarki i podmiotów gospodarczych. Wdrażane przez przedsiębiorstwa innowacje są zatem konsekwencją zachodzących w gospodarce zmian. Według *Podręcznika Oslo* działalność innowacyjna obejmuje „całokształt działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, które rzeczywiście prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji” (2, s. 49). Z kolei innowacja traktowana jest jako wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu bądź usługi) albo procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunków z otoczeniem (2, s. 48). Odpowiednie wykorzystanie przez organizacje posiadanego potencjału, będącego sumą wiedzy poszczególnych jednostek wchodzących w skład organizacji, decyduje o stopniu ich innowacyjności. Jak stwierdził Leszek Koziół, to wiedza stanowi „serce” innowacji (3, s. 62); można uznać, że to właśnie skomercjalizowana wiedza jest innowacją. Wiedza może być wynikiem posiadanego przez organizację doświadczenia, prowadzonych badań lub też może zostać nabyta poprzez zakup od innych organizacji. Wymiana wiedzy między organizacjami zwiększa się, a ostatnio coraz częściej odbywa się na podstawie aliansów wiedzy, w których pojawia się nowy, wyższy poziom organizacyjnego uczenia się (4, s. 215). Można zaryzykować tezę, że źródłem innowacji, zwłaszcza w odniesieniu do sektora MSP czy sektora usług, są inne firmy, organizacje – w mniejszym stopniu zaś badania własne. Niemniej jednak wewnętrzne źródła wiedzy i innowacji są ważne i nie należy ich zaniedbywać, zwłaszcza że dużą rolę odgrywają tu czynniki organizacyjne kreujące innowacje organizacyjne. Wewnętrzne źródła wiedzy stanowią podstawę wiedzy z doświadczenia, niezwykle ważnej dla organizacji. Dlatego istotnym elementem wpływającym na proces tworzenia innowacji jest sposób, w jaki organizacje zarządzają wiedzą.

Celem artykułu jest ukazanie znaczenia wiedzy w rozwijaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw oraz przedstawienie procesu wymiany wiedzy wewnątrz organizacji

na podstawie wyników badań¹. W artykule dokonano również klasyfikacji wiedzy oraz oceny zachodzących interakcji między pracownikami w procesie tworzenia innowacji.

2. Istota wiedzy w organizacji

W celu prowadzenia działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa wykorzystują swój potencjał, rozumiany jako zasób możliwości, zdolności innowacyjnych w tworzeniu, wprowadzaniu oraz zarządzaniu innowacjami. Jednym z elementów potencjału innowacyjnego są zasoby wewnętrzne firmy, w których kapitał ludzki odgrywa istotną rolę. Odpowiednie zarządzanie tym kapitałem daje możliwości podnoszenia własnej konkurencyjności oraz większej zdolności innowacyjnej. Najważniejszym czynnikiem wpływającym na konkurencyjność i rozwój przedsiębiorstwa jest wiedza, która odpowiednio ukierunkowana stanowi podstawę tworzenia innowacji.

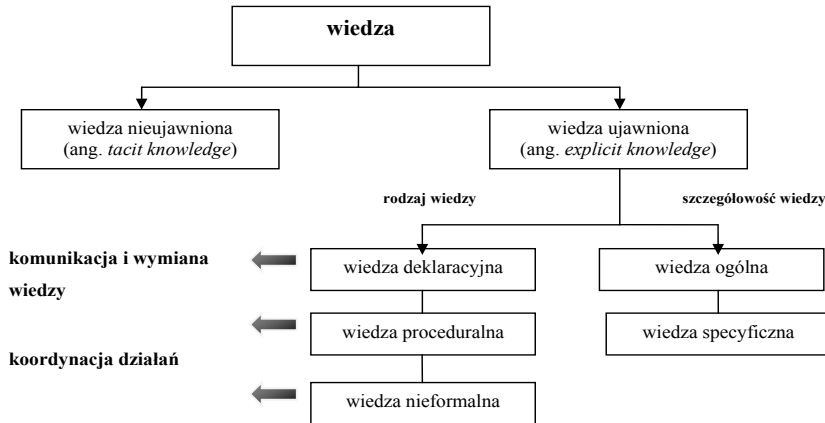
W organizacjach uczących się źródłem konkurencyjności są zasoby niematerialne w postaci patentów, licencji, znaków towarowych, *know-how*, wiedzy eksperckiej zatrudnionych pracowników czy też stosowanych form pracy zespołowej. Zasoby te powstają w wyniku wykorzystania źródeł informacji, które można podzielić na wewnętrzne, obejmujące kreatywność i stan wiedzy pracowników wszystkich szczebli, oraz zewnętrzne, pochodzące z otoczenia przedsiębiorstwa, czyli np. klientów, dostawców, konkurencyjnych przedsiębiorstw czy też ośrodków naukowo-badawczych.

Wiedza w przedsiębiorstwie kojarzona jest z kapitałem ludzkim oraz technologią, które zawsze były i są zasadniczymi czynnikami wpływającymi na rozwój przedsiębiorstwa. Według Adama Stabryły kreowanie wiedzy to proces tworzenia nowej, innowacyjnej dla organizacji wiedzy spersonalizowanej, która następnie zostaje przekształcona w wiedzę skodyfikowaną i niejednokrotnie ugruntowaną. Jak podkreśla A. Stabryła, innowacje produktowe kreowane są współcześnie głównie w ośrodkach badawczo-rozwojowych, ale wiele innowacji (np. procesowych) powstaje podczas codziennej praktyki, prac zespołów projektowych, kół jakości czy zespołów zadaniowych (5, s. 162). W związku z tym powstawanie wiedzy w przedsiębiorstwie wiąże się z procesem pozyskania i przetworzenia danych w konkretne informacje, które w rezultacie tworzą lub wzbogacają wiedzę w przedsiębiorstwie (6, s. 34).

Wiedza organizacji oznacza „zgrupowany w bazach danych i w innowacjach, jak również utrwalony w umyśle ludzkim zbiór wiadomości teoretycznych i umiejętności praktycznych wykorzystywanych w działaniu” (3, s. 62). Zgodnie z literaturą przedmiotu można wyodrębnić dwa zasadnicze rodzaje wiedzy występujące w organizacji: wiedzę jawną (skodyfikowaną) oraz wiedzę ukrytą (spersonalizowaną). Wiedza jawna jest wyrażona za pomocą numerycznych, tekstowych i graficznych termi-

¹ Projekt badawczy „Działalność innowacyjna przedsiębiorstw regionu tarnowskiego i Małopolski”, realizowany pod kierunkiem prof. zw. dr. hab. L. Koziola przez zespół pracowników Katedry Zarządzania MWSE w Tarnowie w składzie dr inż. Kazimierz Barwacz, dr inż. Anna Wojtowicz, mgr Anna Karaś, mgr Anna Mikos, mgr Radosław Pyrek.

nów, a tym samym jest dużo łatwiejsza do przekazania (np. projekt produktu). Z kolei wiedza ukryta to rodzaj wiedzy osobistej, eksperymentalnej, określonej kontekstowo i trudnej do sformalizowania oraz przekazania (7, s. 304).



Rysunek 1. Wiedza – klasyfikacja pojęcia
(Figure 1. Knowledge – the classification of the notion)

Źródło: (6, s. 36).

Wiedzę ujawnioną można podzielić według kryterium rodzaju i stopnia szczegółowości wiedzy (rysunek 1). W pierwszym przypadku wyodrębnia się wiedzę: deklaracyjną, rozumianą jako opis zjawisk stwarzających podstawę do komunikacji i wymiany wiedzy w organizacji; proceduralną, opisującą sposoby powstawania zjawisk, która daje podstawy do koordynacji działań w przedsiębiorstwie; oraz nieformalną, opisującą powody powstawania zjawisk. Wiedza nieformalna daje możliwość koordynacji strategii i osiągania zamierzonych celów przedsiębiorstwa (6, s. 36). Dokonując podziału wiedzy pod kątem stopnia szczegółowości, wyróżnia się wiedzę ogólną, będącą wiedzą rozległą, do której dostęp nie jest ograniczony, oraz wiedzę specyficzną, mającą charakter szczegółowy, do której dostęp jest ograniczony.

Inny podział wiedzy w organizacji podaje Frank Blackler, który wyodrębnia (7, s. 305):

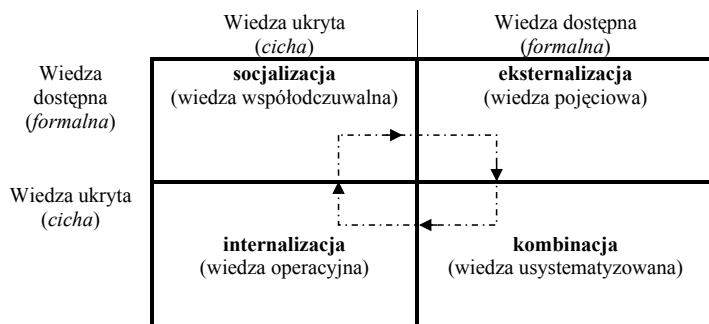
- wiedzę w umyśle jednostki – opierającą się na umiejętnościach konceptualnych i zdolnościach kognitywnych, podkreślającą wartość wiedzy abstrakcyjnej;
- wiedzę ucieleśnioną w jednostce – zorientowaną na działanie i kontekst, tylko częściowo jawną, np. umiejętność rozwiązywania problemów, uczenie się przez działanie;
- wiedzę zakorzenioną w kulturze – ukierunkowaną społecznie, otwartą na negocjacje, łączącą w sobie elementy socjalizacji;
- wiedzę osadzoną w grupie – umiejscowioną w zachowaniach rutynowych i procesach; w jej skład wchodzi zasoby i relacje zachodzące między rolami, procedurami i technologiami; jest ona uzależniona od zdolności i kompetencji organizacyjnych;

- wiedzę zakodowaną – reprezentowaną przez symbole i znaki; w jej skład wchodzi symbole, projekty, podręczniki i media elektroniczne.

W literaturze pojawia się również termin wiedzy kompleksowej, która odnosi się do wyników działalności organizacji występujących w postaci oferowanych przez przedsiębiorstwa produktów i usług.

Według koncepcji Keitha Pavitta innowacje można określić jako trzy nachodzące na siebie procesy: tworzenia wiedzy naukowej i technologicznej, przekształcenia wiedzy w prototyp oraz reagowania na popyt rynkowy i wpływanie na niego (8, s. 313). Nie zawsze innowacje opierają się na działaniach badawczych danych firm, niejednokrotnie są wynikiem wymiany wiedzy ukrytej, stanowiącej potencjał poszczególnych pracowników organizacji. Przekształcenie wiedzy ukrytej w jawną, jak uważają Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi, stanowi przełomowy mechanizm pozwalający na wytworzenie powiązań między wiedzą indywidualną a organizacyjną. Sieć powstała w wyniku wymiany wiedzy pozwala na pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz organizacji, dzielenie się nią wewnątrz organizacji oraz zachowanie tej wiedzy w celu wykorzystania w przyszłości. By przekształcić wiedzę ukrytą w wiedzę dostępną dla każdego w organizacji, I. Nonaka i H. Takeuchi przedstawili mechanizm konwersji wiedzy (rysunek 2), w którym tworzenie wiedzy jest procesem spiralnym, obejmującym cztery cykle (zob. 9, s. 96):

- socjalizację – oznaczającą przekształcenie wiedzy ukrytej w wiedzę ukrytą, dzięki czemu wiedza posiadana przez jednostkę lub grupę jest dzielona z innymi; zasadniczymi dla tego cyklu są kultura, wspólnoty praktyków;
- eksternalizację – polegającą na przekształceniu wiedzy ukrytej w wiedzę jawną; za jej pomocą wiedza zostaje skodyfikowana;
- kombinację – oznaczającą przekształcenie wiedzy jawnej w jawną, gdzie różne źródła wiedzy jawnej są akumulowane i później wymieniane; istotną rolę spełniają tutaj procesy organizacyjne oraz systemy technologiczne;
- internalizację – w której wiedza jawna zostaje przekształcona w wiedzę ukrytą, w wyniku czego inne jednostki lub grupy uczą się poprzez działanie.



Rysunek 2. Kreowanie wiedzy w organizacji
(Figure 2. The creation of knowledge in the organization)

Zgodnie z powyższą koncepcją wiedza ukryta stanowi najważniejszy rodzaj wiedzy, natomiast jej tworzeniem nie zajmuje się jedynie grupa ludzi do tego powołanych, ale każdy pracownik organizacji. W świetle przedstawionych koncepcji oraz nawiązując do tezy Josepha Schumpetera i Irvinga Fishera, uważamy, że nie tylko inwencja jest istotą innowacji, ale również indywidualne działania czy seria działań indywidualnych i instytucjonalnych. Do dalszych analiz przyjęto zatem, że innowacja to aktywność relacyjna, gdy relacje te zachodzą między jednostkami, jednostkami i technologią, jednostkami i firmami, firmami i innymi podmiotami gospodarczymi, agencjami badawczymi czy instytucjami państwowymi (10, s. 23).

W związku z tym w kolejnej części artykułu zostaną przedstawione interakcje zachodzące pomiędzy poszczególnymi stanowiskami organizacji w przekazywaniu wiedzy oraz ich wpływ i znaczenie w procesie tworzenia innowacji. Wiedza jest podstawowym czynnikiem wpływającym na efektywność powstawania i wdrażania rozwiązań innowacyjnych (11, s. 93), tym samym stanowi kluczową determinantę działalności innowacyjnej.

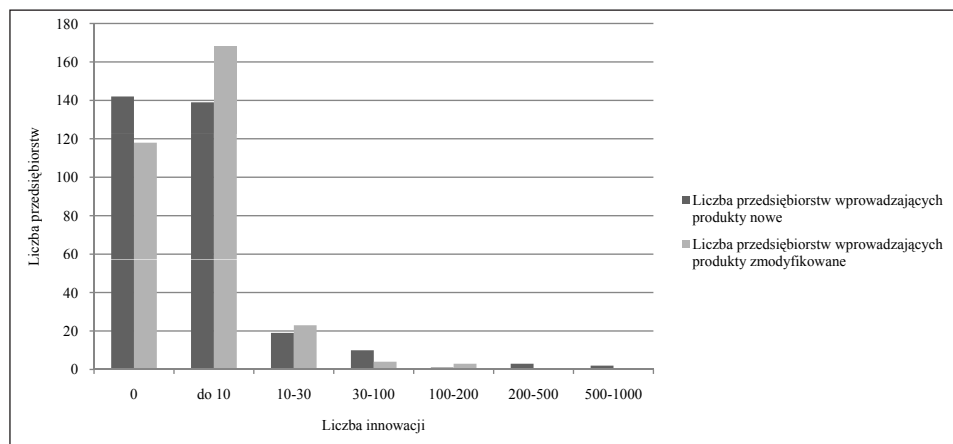
3. Wyniki badań empirycznych

Poniżej podano wyniki badań empirycznych zebranych za pomocą kwestionariusza ankietowego. Badaniu poddano 316 przedsiębiorstw i instytucji działających na terenie województwa małopolskiego.

Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu miały określić liczbę wprowadzonych innowacji w badanym okresie (w latach 2008–2010). Wyniki prezentuje rysunek 3.

Wśród badanych przedsiębiorstw największą grupę (44%) stanowią przedsiębiorstwa, które w badanym okresie wprowadziły do 10 nowych produktów. Około 20 przedsiębiorstw (6%) wprowadziło od 10 do 30 nowych produktów na rynek. Nieliczne wprowadziły innowacje w liczbie powyżej 30 nowych produktów, a tylko 3% (tj. 10 przedsiębiorstw) badanych w omawianym okresie skomercjalizowało od 30 do 100 nowych produktów. Niewielki odsetek stanowią przedsiębiorstwa, w których liczba nowości kształtuje się powyżej 100. Spośród 316 przedsiębiorstw tylko sześć wprowadziło w ciągu trzech lat od 100 do 1000 nowych produktów na rynek. Tym samym liczba przedsiębiorstw o wysokim poziomie innowacyjności stanowi około 5% ogółu badanych organizacji. Prawie połowa (tj. 45%) nie wprowadziła żadnej innowacji w latach 2008–2010.

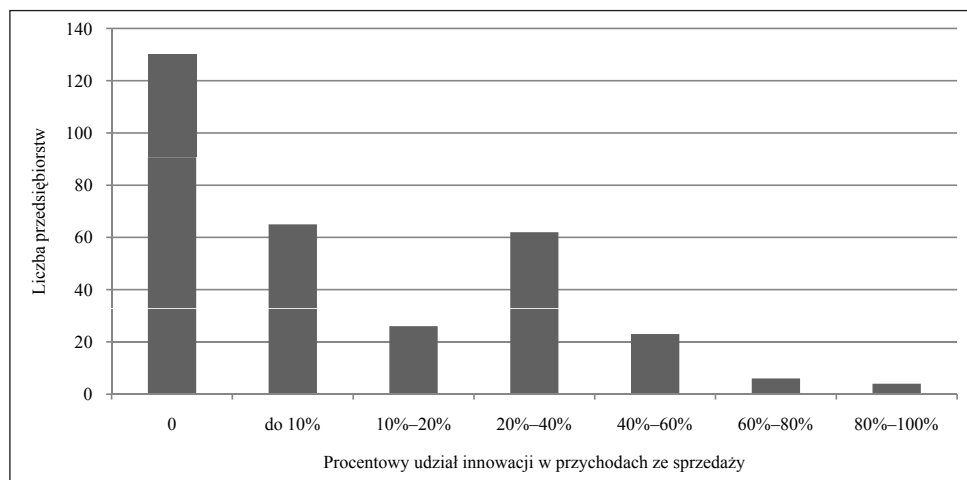
W przypadku modyfikacji produktów 168 przedsiębiorstw (czyli 54%) wprowadziło zmiany w przedziale od 1 do 10 produktów. Z kolei 7% przedsiębiorstw zmodyfikowało do 30 swoich produktów w badanym okresie. Nieliczną grupę stanowią przedsiębiorstwa, w których zmiany dotyczyły znacznej liczby produktów (30–200). Wśród badanych przedsiębiorstw niespełna 40% (118 firm) nie dokonało żadnych modyfikacji produktowych.



Rysunek 3. Liczba przedsiębiorstw wprowadzających innowacje w latach 2008–2010
(Figure 3. The number of innovation enterprises in the years 2008–2010)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizę udziału sprzedaży produktów nowych lub zmodyfikowanych w ogólnej sprzedaży przedsiębiorstw prezentuje rysunek 4.



Rysunek 4. Udział innowacji w przychodach ze sprzedaży w latach 2008–2010
(Figure 4. Share of innovation in sale in the years 2008–2010)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W grupie 65 przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje w badanym okresie, przychody ze sprzedaży nowych produktów stanowiły do 10% ogólnych przychodów firmy. Podobna liczba przedsiębiorstw (62) wygenerowała przychód w wyniku

sprzedaży produktów nowych stanowiący 20–40% przychodów. Znaczny udział produktów innowacyjnych w ogólnych obrotach przedsiębiorstwa zanotowano wśród 23 firm. Obroty ze sprzedaży nowości wynosiły wówczas 40–60% ogólnych przychodów. Wśród badanych największy udział w obrotach, przekraczający 60% ogólnych przychodów, wskazało 10 przedsiębiorstw (4%). Ponad 40% przedsiębiorstw nie wykazało udziału nowych produktów w swoich przychodach ze sprzedaży.

Reasumując, w grupie przedsiębiorstw, które wprowadziły nowe produkty lub też dokonały modyfikacji produktów już istniejących, około 50% wykazało, że produkty innowacyjne przynoszą wymierne rezultaty w postaci generowanych przychodów ze sprzedaży.

Tablica 1. Ocena przepływu wiedzy w procesie tworzenia innowacji
(Table 1. Evaluation of the knowledge flow in the process of creating innovation)

Rodzaje stanowisk (Types of positions)	Stanowisko ds. marketingu (Marketing position)		Projektant (Designer)		Laborant (Laboratory technician)		Konstruktor (Designing-engineer)		Technolog (Technologist)		Stanowisko ds. obsługi klienta (Customer service clerk)		Stanowisko ds. finansów (Finance clerk)	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Siła relacji (Relations power)														
Stanowisko ds. marketingu (Marketing position)			8%	13%	14%	3%	12%	6%	12%	9%	13%	24%	14%	20%
Projektant (Designer)	9%	15%			9%	5%	7%	12%	7%	15%	10%	17%	12%	11%
Laborant (Laboratory technician)	16%	10%	11%	15%			9%	4%	10%	8%	12%	5%	12%	4%
Konstruktor (Designing engineer)	13%	7%	7%	18%	11%	5%			7%	9%	12%	7%	13%	7%
Technolog (Technologist)	14%	19%	8%	14%	9%	17%	9%	12%			12%	5%	13%	7%
Stanowisko ds. obsługi klienta (Customer service clerk)	16%	30%	14%	17%	23%	2%	21%	7%	28%	8%			12%	19%
Stanowisko ds. finansów (Finance clerk)	15%	29%	14%	17%	14%	11%	23%	4%	14%	16%	22%	23%		

1 – oznacza słabą relację pomiędzy badanymi stanowiskami

2 – oznacza silną relację pomiędzy badanymi stanowiskami

Wartości % – liczba przedsiębiorstw, które dokonały oceny relacji między stanowiskami

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Prowadząc działalność innowacyjną, przedsiębiorstwa wykorzystują potencjał własnych pracowników. Współpraca między poszczególnymi pracownikami przy-

czynia się do realizacji efektu synergii, którego produktem jest innowacja. W tym kontekście poproszono badane przedsiębiorstwa o ocenę relacji zachodzących między stanowiskami w procesie tworzenia innowacji. Poniżej przedstawiono ocenę przepływu wiedzy między poszczególnymi stanowiskami, przy czym ocena 1 oznacza występowanie słabej relacji, natomiast ocena 2 oznacza mocną relację w przepływie wiedzy. Dane procentowe zawarte w tabelicy 1 oznaczają liczbę przedsiębiorstw, które dokonały oceny przepływu wiedzy. Część badanych przedsiębiorstw w ogóle nie udzieliła odpowiedzi na to pytanie. W niektórych przypadkach odsetek uzyskanych odpowiedzi jest niski ze względu na brak w poszczególnych firmach występowania wszystkich podanych w badaniu stanowisk.

Wśród przedsiębiorstw, które udzieliły odpowiedzi na pytanie dotyczące oceny relacji między pracownikami na danych stanowiskach, można zauważyć, że w dużym stopniu przepływ wiedzy zachodzi między trzema stanowiskami do spraw: marketingu, obsługi klienta oraz finansów. W tym obszarze można stwierdzić proces transformacji wiedzy ukrytej w jawną (stanowisko ds. obsługi klienta a stanowisko ds. marketingu i finansów), w związku z czym występuje eksternalizacja wiedzy. Przekazanie informacji dotyczących kontaktu z klientami oraz obserwacji i posiadanego doświadczenia przez pracowników obsługi jest wykorzystywane do opracowania właściwych działań marketingowych w celu dostosowania produktu do potrzeb klienta. Można również wykazać kolejny etap przekształcania wiedzy, czyli kombinacji oznaczającej przekształcenie wiedzy jawnej w jawną (np. stanowisko ds. marketingu i stanowisko ds. finansów). Posiadane przez pracowników informacje² są wzajemnie przekazywane i wpływają na podniesienie stopnia reakcji na zmiany oraz umożliwiają zastosowanie odpowiednich narzędzi. W przypadku 15% przedsiębiorstw mocna relacja w przepływie wiedzy zachodzi między stanowiskiem projektanta i pracownikami ds. marketingu oraz pracownikami mającymi bezpośredni kontakt z klientami firmy (17% firm). W przypadku tych relacji można wskazać na występowanie socjalizacji, czyli dzielenia się wiedzą ukrytą. Około 20% przedsiębiorstw równie wysoko oceniło przepływ wiedzy między stanowiskami projektanta, technologa, konstruktora i laboranta (dokładne zestawienie liczby przedsiębiorstw prezentuje tabela 1). Współpraca tych pracowników odbywa się poprzez wymianę zarówno wiedzy ukrytej, jak i jawnej. W związku z tym w występujących relacjach pojawia się socjalizacja wiedzy, eksternalizacja, jak i jej internalizacja.

Na podstawie zaprezentowanych wyników badań można sformułować ogólne wnioski dotyczące wymiany wiedzy między poszczególnymi stanowiskami w przedsiębiorstwach. W badanych przedsiębiorstwach zachodzi silna relacja między stanowiskami projektantów, konstruktorów, technologów i laborantów, w sytuacji gdy przedsiębiorstwa opracowują nowy produkt czy też nowe rozwiązania technologiczne. Wówczas można zaobserwować przekształcenie wiedzy ukrytej w jawną.

² Informacja – rozumiana jako wynik uporządkowania danych lub ich przeanalizowania w jakiś znaczący sposób (zob. 3, s. 63).

Z kolei przy zmianach dotyczących poszerzania działalności, działań związanych ze sprzedażą nowych produktów, bardzo silna relacja zachodzi we współpracy między stanowiskami marketingowymi, finansowymi i obsługi klienta. W tym przypadku zachodzi jednocześnie konwersja wiedzy poprzez eksternalizację i kombinację oraz internalizację.

Każde przedsiębiorstwo zamierzające skutecznie funkcjonować na coraz bardziej konkurencyjnym rynku powinno prowadzić przemyślaną działalność innowacyjną, której rezultatem będzie skuteczne wdrażanie innowacji we wszelkich aspektach funkcjonowania przedsiębiorstw: innowacji produktowych i procesowych oraz nie-technologicznych. Chcąc zachować pozycję rynkową bądź planując dalszy rozwój, przedsiębiorcy muszą rozwijać swój asortyment, podążając za trendami konsumentskimi oraz w obszarze dostępnych technologii (12, s. 29). Gwarantem uzyskania pozycji konkurencyjnej jest zatem stworzenie optymalnych warunków dla przepływu wiedzy w organizacji, opierając się na teorii wymiany wiedzy pomiędzy poszczególnymi jednostkami, jak i instytucjami.

4. Zakończenie

Wśród praktyk związanych z zarządzaniem wiedzą, ukierunkowanych na poprawę przepływu i wykorzystania informacji wewnątrz przedsiębiorstwa, można wskazać oprócz m.in. bazy danych „najlepszych praktyk postępowania” pracowników, regularnych programów edukacyjnych lub szkoleniowych również nieformalne i formalne zespoły robocze sprzyjające wzajemnej komunikacji i interakjom pracowników, integrację działań, która sprzyja interakjom między pracownikami z różnych obszarów, np. inżynierów i pracowników produkcji. Przeprowadzone badania potwierdzają kluczową rolę posiadanej wiedzy oraz sposobów jej przetwarzania w procesie tworzenia i komercjalizacji innowacji, a tym samym w tworzeniu wiedzy organizacji. Przedsiębiorstwa, prowadząc działalność innowacyjną, powinny kierować się otwartością na wiedzę oraz współpracę. Ważnym elementem będzie tutaj właściwe wykorzystanie i przetworzenie wiedzy pochodzącej ze źródeł zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych organizacji oraz stworzenie optymalnych warunków dla transferu wiedzy wewnątrz organizacji. Skupiając się w artykule na przepływie wiedzy między poszczególnymi stanowiskami, należy stwierdzić, że przedsiębiorstwa nie mogą zaniedbywać wewnętrznych źródeł wiedzy i innowacji, tj. wiedzy z doświadczenia, która jest niezwykle istotna w procesie kreowania i transferu wiedzy w organizacji. Zasadniczym problemem zarządzania wiedzą jest więc uchwycenie, usystematyzowanie i wykorzystanie wiedzy ukrytej, którą dysponują pracownicy przedsiębiorstwa. Odpowiednie wykorzystanie wiedzy daje szansę rozwoju i konkurencyjności poprzez prowadzenie działalności innowacyjnej.

Bibliografia

1. *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników* [online], Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010. ISBN 978-83-928567-7-1 [dostęp 10.11.2012]. Dostępny w Internecie: http://pi.gov.pl/PARPFiles/file/Raporty/20110103_Raport_Inteligentne_organizacje-zarzadzanie_wiedza_i_kompetencjami_pracownikow.pdf.
2. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Publikacja OECD i Eurostatu, wyd. 3, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008. ISBN 978-83-61100-13-3.
3. Kozioł L., *System innowacyjności współczesnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 1 (12).
4. Wojtowicz A., Kozioł L., *Koncepcja aliansów wiedzy w procesie innowacji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2012, nr 1 (20).
5. Stabryła A. (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, C.H. Beck, Warszawa 2009. ISBN 978-83-255-0237-9.
6. Rumniak P., *Aktywa wiedzy*. W: Stabryła A., Wawak S. (red.), *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, Mfiles.pl, Kraków 2012. ISBN 978-83-931128-9-0.
7. Marszałek-Surówka D., *Rola wiedzy w kreowaniu innowacji*. W: Mikula B. (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012. ISBN 978-83-62511-61-7.
8. Pomykański A., *Zarządzanie procesem innowacji. Wybrane kierunki badawcze*. W: Lachowicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010. ISBN 978-83-7526-733-4.
9. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, przeł. E. Nalewajko, Poltex, Warszawa 2000. ISBN 83-86890-99-1.
10. Hall C.M., Williams A.M., *Tourism and Innovation*, Routledge, London 2008. ISBN 978-0-415-41404-3.
11. Borowska-Pietrzak A., Kawka T., *Innowacyjność w realizacji funkcji personalnej w organizacji nowej gospodarki*, „Współczesne Zarządzanie: kwartalnik środowisk naukowych i liderów biznesu”, Kraków 2012, nr 2.
12. *Innowacyjność 2010* [online], Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010. ISBN 978-83-7633-025-9 [dostęp 10.11.2012]. Dostępny w Internecie: <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/380/10838.pdf>.

Knowledge-based relationships and their role in business innovation activities

S u m m a r y: Enterprises use and develop their potential, which provides the basis of their innovation. The most important resource is knowledge, closely related to the development of human capital and technology which have always been essential factors influencing the development of the company. The formation of knowledge in a company is associated with obtaining data and processing it into some specific information, which consequently creates or enriches knowledge. The aim of this article is to show the importance of knowledge in the development of business innovation activities. The first part of this article presents the basic concepts of knowledge and its classification. Also the spiral model of knowledge in organizations has been presented. The article assumes that the innovation is a relational activity between individuals and institutions, expressed through individual actions or a series of individual and institutional actions. The sec-

ond part of the article presents the results of empirical research on innovation and the influence of innovation on the overall business income. This section presents the evaluation of the relationships between the positions in organizations and the correlated use of knowledge in the process of creating innovation. The goal of each organization is continuous development of the company through the process of innovation. However, this process requires companies to stay receptive to new ideas and cooperation with other entities. Creating an adequate network of knowledge enables enterprises to acquire knowledge from outside and share it inside the organisations thus contributing to their innovation.

Key words: knowledge, innovation, innovation activities

MAŁGORZATA KARCZEWSKA, GRAŻYNA ŚMIGIELSKA*

Rozwój struktury rynku FMCG¹ w świetle teorii kosztów transakcyjnych w Polsce

Słowa kluczowe: koszty transakcyjne, handel, teoria kosztów transakcji, detaliści, FMCG

Streszczenie: Każdej zawieranej w gospodarce transakcji towarzyszą różnorodne koszty transakcyjne, które zsumowane odpowiadają „siłom tarcia” w układzie fizycznym. W ekonomii stosunkowo mało uwagi poświęca się kosztom transakcyjnym przy opracowywaniu rygorystycznych modeli ekonomicznych, przez co teorie stają się bardzo odległe od zachowań gospodarczych.

W artykule przedstawiono pokrótce istotę i genezę pojęcia kosztu transakcyjnego, a także specyfikę aktywów w sferze wymiany i ich wpływ na kształtowanie struktury handlu oraz problem kształtowania struktur rynku wynikający z koncentracji, która przejawia się inwestycjami kapitałowymi prowadzącymi do wzrostu liczebności sieci, jak i średniej wielkości placówek. W związku z rozwojem handlu zaczęły powstawać placówki wielkopowierzchniowe. Są one zlokalizowane przeważnie na obrzeżach miast, wokół których zaczęły się tworzyć centra handlowe, mające atrakcyjniejszą ofertę od centrów handlowych zlokalizowanych w centrach miast, co prowadzi do zmian w wartości lokalizacyjnej i ponoszeniu znacznych nakładów kapitałowych na taką inwestycję, w które wchodzi także koszty związane z funkcjonowaniem placówki.

W artykule poruszono również problem wyboru między organizowaniem transakcji wewnątrz firmy, poprzez struktury sieciowe lub za pośrednictwem rynku. Rozwój powiązań sieciowych i marek własnych stymuluje nawiązywanie relacji partnerskich z dostawcami w celu obniżania kosztów kontroli, co obecnie można zaobserwować na rynku polskim. Wskazano ponadto na znaczenie specyficznych aktywów dla kształtowania wybranych struktur w sferze wymiany

* mgr Małgorzata Karczevska – doktorantka, Katedra Handlu i Instytucji Rynkowych, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, e-mail: mmargo@poczta.fm; dr hab. Grażyna Śmigielaska – prof. ndzw., Katedra Handlu i Instytucji Rynkowych, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, tel. +48 12 293 56 14, e-mail: smigielg@uek.krakow.pl.

¹ FMCG (skrót od ang. *Fast Moving Consumer Goods*) – są to dobra szybko zbywalne, produkty szybko rotujące (najczęściej produkty codziennego użytku, tj. artykuły spożywcze, kosmetyki, chemia gospodarcza, drobne artykuły gospodarstwa domowego itp.). Przyjmuje się, że większość produktów sprzedawanych w super- i hipermarketach jest określana jako FMCG.

(kontrolowane centra handlowe, *franchising*, długofalowe porozumienia z dostawcami towarów). Przedstawiono tendencje w kształtowaniu w wybranym okresie struktur rynku FMCG w Polsce, gdzie głównym inicjatorem i udziałowcem rynku są przede wszystkim zagraniczne sieci handlowe.

1. Podstawowe założenia i twierdzenia teorii kosztów transakcyjnych

Teoria kosztów transakcyjnych (TKT) rozwinęła się na gruncie nowej ekonomii instytucjonalnej. Jej korzeni można już poszukiwać w starożytności, u Arystotelesa, który zwracał uwagę na występowanie kosztów wymiany. Po raz pierwszy wyrażenia *koszt transakcyjny* użył w 1940 roku Tibor Scitovsky, mówiąc o kosztach inwestowania kapitału (opłatach brokerskich, prowizjach, podatkach), a w 1950 roku Jacob Marschak „rozszerza pole znaczeniowe kosztu transakcyjnego o wydatki związane z wymianą dóbr i usług, wyprowadzając tym samym koszt transakcyjny z okowów ekonomii monetarnej” (1).

Podwaliny dla wykorzystywania teorii kosztów transakcyjnych do analizy sposobu organizowania transakcji (będącej przedmiotem tego artykułu) zostały stworzone przez Ronalda H. Coase’a w jego pracy z 1937 roku *The Nature of the Firm*, którego koncepcja została zoperacjonalizowana w późniejszych latach, tj. w 1975, 1985, 1998, przez Olivera E. Williamsona. Do sformułowania jej podstawowych założeń przyczynili się w latach 60. ubiegłego wieku Herbert Simon i James March, rozwijając na gruncie teorii organizacji koncepcję ograniczonej racjonalności podmiotów gospodarujących.

Podstawowym założeniem TKT jest niekompletność i brak symetrii w dostępie do informacji oraz oportunistyczne zachowania uczestników wymiany, które są źródłem ułomności rynku, uniemożliwiającym osiągnięcie równowagi. Aby osłabić lub wyeliminować negatywne skutki asymetrii lub niedostatków informacji, formułowane są rozwiązania w sferze instytucjonalnej, przy czym kontrakt z całym „aparatem pomocniczym” uznaje się za najpoważniejszy instrument towarzyszący wymianie. Zasadniczą funkcją kontraktu jest ograniczenie kosztów transakcji, a tym samym umożliwienie maksymalnej oszczędności rzadkich zasobów poznawczych jednostki gospodarującej i alokowanie wysiłków związanych z pozyskiwaniem i przetwarzaniem informacji w dziedzinie gwarantujące najwyższą stopę zwrotu (bądź użyteczność) (2, s. 45). W ujęciu O. Williamsona „transakcja następuje wówczas, gdy dobro lub usługa jest przemieszczane przez technologicznie odrębny interfejs. Jedno stadium aktywności się kończy, a drugie zaczyna. Przy dobrze działającym interfejsie, jak przy dobrze działającej maszynie, owe transfery dokonują się gładko” (cyt. za: 3, s. 5). Ograniczanie kosztów transakcji rodzi problem wyboru między ich organizowaniem przez rynek a organizowaniem ich wewnątrz przedsiębiorstwa i tworzeniem w tym celu różnego rodzaju instytucji. Williamson definiuje instytucje jako „reguły,

które określają, kto może w danej sprawie podejmować decyzje, jakie działania są dopuszczone lub zabronione, jakich procedur należy przestrzegać, jaką informację należy dostarczyć oraz jakie wypłaty są przypisane do danego sposobu postępowania” (cyt. za: 3, s. 2). W ujęciu Jaya B. Barneya (4) formy instytucjonalne powiązań organizacyjnych zastępują mechanizm rynkowy, kiedy koszty mechanizmu rynkowego są wyższe niż zorganizowanie wymiany za pośrednictwem kontraktów.

Wyróżnia się dwa rodzaje kosztów transakcyjnych:

- a) *ex ante* – koszty doprowadzenia do transakcji (wyszukania partnerów, sformułowania warunków kontraktów);
- b) *ex post* – koszty monitorowania transakcji.

Tablica 1. Podstawowe rodzaje kosztów transakcyjnych
(Table 1. Basic types of transaction costs)

Grupa kosztów (A group of costs)	Wyszczególnienie (A detailed list)
Koszty transakcyjne <i>ex ante</i> , występujące lub przewidywane podczas przygotowania umowy (<i>Ex-ante transaction costs</i>)	koszty koordynacji dotyczące przede wszystkim: ustalania cen oraz wzajemnych zobowiązań i uprawnień; informowania o obecności partnerów na rynku oraz o ofertach; miejsca wymiany; zawarcia transakcji; powtórnych negocjacji przed ponownym zawarciem kontraktu na kolejny okres; kosztów motywacji, wynikających przede wszystkim z niekompletności i asymetrii informacji (zróżnicowania dostępu do informacji pomiędzy stronami kontraktu); poszukiwanie, rozpoznawanie i ocena dostępnych ofert
Koszty transakcyjne <i>ex post</i> , występujące podczas realizacji warunków umowy (<i>Ex-post transaction costs</i>)	koszty motywacji związane zwłaszcza z niedoskonałością kontraktów, skutkującą zazwyczaj utratą określonych korzyści i potrzebą dodatkowych negocjacji, a spowodowaną: brakiem uwzględnienia niektórych sytuacji i ich zmian w przyszłości; utrudnieniami w pomiarze wyników transakcji; utrudnieniami we wprowadzaniu zmian zasad współpracy; brakiem możliwości wycofania się jednej ze stron przed upływem terminu związania kontraktem; kosztami monitorowania realizacji i egzekucji postanowień kontraktów dotyczącymi zazwyczaj rozbieżności pomiędzy ulegającymi zmianom potrzebami stron a treścią kontraktów; rozstrzyganie sporów, rekompensowanie wyrządzonych szkód

Źródło: (5).

W kategoriach kosztów transakcyjnych mogą być zatem rozpatrywane decyzje wytwarzania jakiegoś wyrobu lub świadczenie usługi przez samą organizację bądź jej zakup (*outsourcing*), porozumienia kontraktowe, takie jak *franchising* czy *joint venture*, czy finansowanie inwestycji ze środków własnych lub poprzez zaciągnięcie kredytu.

Trzy specyficzne aspekty (6) organizacji mogą przemawiać za wewnętrznym organizowaniem transakcji:

1. Organizacja ma silniejszy mechanizm kontroli i monitoringu niż rynek ze względu na swoje możliwości pomiaru oraz wynagradzania zachowań i efek-

tów końcowych. Zwiększa to możliwości firmy w wykrywaniu oportunistycznego i dostosowywaniu się.

2. Organizacje mogą nagradzać, dając możliwości awansu, co znowu zmniejsza skłonność do zachowań oportunistycznych.
3. Kultura organizacji i utożsamianie się z nią jej członków mogą tworzyć zbieżne cele między stronami i redukować oportunizm *ex ante*.

Marshall van Alstyne (7) wskazuje na zależność, jaka występuje pomiędzy transakcjami organizowanymi przez firmę i sposobem ich organizowania.

Tablica 2. Rynek, hierarchia i sieć
(Table 2. Market, hierarchy and network)

Atrybut firmy (A company attribute)	Hierarchia (Hierarchy)	Sieć (Network)	Rynek (Market)
Cel	Wspiera cele centralnego zarządu	Wspiera cele sieci	Dostarcza płaszczyzny dla transakcji
Aktywa i zasoby	Wysoka specyficzność aktywów Zapasy buforowe Znaczące środki trwałe	Specyficzność aktywów średnia do wysokiej Niewielkie zapasy Większa elastyczność, więcej aktywów niematerialnych	Niska specyficzność aktywów Duża łatwość w ich przenoszeniu
Produkty	Produkcja masowa Korzyści skali	Masowa indywidualizacja Ekonomia skali/zasięgu	Duże zróżnicowanie
Poziom zaufania	Niski	Średni do wysokiego	Niski
Transakcje	Długoterminowe Wysokie prawdopodobieństwo ich powtórzenia	Średnio do długoterminowych Zróżnicowane prawdopodobieństwo powtórzenia (wyższe dla stabilnych sieci i niższe dla sieci wirtualnych)	Krótkoterminowe Niskie prawdopodobieństwo ich powtórzenia
Podstawowe zadania	Zorientowane na wypełnienie funkcji	Zorientowane na projekt	Jednostkowe
Zbieranie informacji	Minimalny zakres badań	Gromadzenie informacji dystrybuowanej w sieci	Informacje z mechanizmu cen
Kontrola / sposoby wpływu	Na podstawie statusu lub panujących zasad Związki typu – wydawanie poleceń i ich wykonywanie	Oparte na doświadczeniu i reputacji; zasady perwersji Kontrola również poprzez bliższe związki	Sprawowana przez mechanizm cenowy

Źródło: opracowano na podstawie (7).

W celu realizacji transakcji organizacja musi wykształcić zasady określające sposób jej organizacji oraz przebieg. Są to:

- specyficzność aktywów;
- niepewność;
- częstość kontraktowania, przy czym O. Williamson za najważniejszą uważał specyficzność aktywów wyrażającą się w *sunk cost* (kosztach utopionych) i poprzez małą wartość poza daną transakcją².

Może się ona przejawiać w³:

- specyficzności położenia;
- specyficzności fizycznej;
- specyficzności aktywów ludzkich;
- specyficzności przeznaczenia aktywów.

Na znaczenie specyficzności zasobów po raz pierwszy zwrócił uwagę O. Williamson (9) w pracy o integracji pionowej, a następnie rozwijał ten temat w późniejszych publikacjach. W warunkach KT (6) transakcyjna specyficzność aktywów prowadzi do zależności i staje się kluczowa, kiedy jest rozważana w połączeniu z ograniczoną racjonalnością i oportunistycznym. Bart Nooteboom zdefiniował specyficzność transakcji jako „brak alternatywnej możliwości wykorzystania danego zasobu”. On również wskazał na potrzebę badania relacji między specyficznością aktywów i tworzonymi zależnościami.

O. Williamson (9) twierdzi, że każdy problem, który może zostać sformułowany bezpośrednio lub pośrednio jako problem kontraktowania, może być badany przy wykorzystaniu kategorii kosztów transakcyjnych. Widoczne w ostatnim czasie zainteresowanie badaczy teorią kosztów transakcyjnych (*Transaction Cost Analysis*, TCA) jest związane z jej szerokim zastosowaniem w badaniach empirycznych prowadzonych m.in. w marketingu. Są tego co najmniej dwa powody:

1. Fakt, że TCA koncentruje się na problemach wymiany, czyni ją odpowiednią dla szerokiego zakresu problemów marketingowych, włączając w to zagadnienia decyzji integracji pionowej, sposobów wchodzenia na rynki zagraniczne (strategii wejścia), kontroli sprzedawców, problemów zaopatrzenia na rynkach industrialnych, zarządzania kanałami dystrybucji.

2. Bogata tradycja marketingu w budowaniu wskaźników i tworzeniu technik badań ankietowych przyczyniła się do operacjonalizacji i testowania ważnych elementów struktury TCA.

Badania te (10) są prowadzone w większości dla przedsiębiorstw wytwórczych i dotyczą m.in. procesów zarządzania ich relacjami oraz ograniczania kosztów transakcyjnych w ramach struktur zintegrowanych. Tymczasem dynamiczne przemiany

² *Sunk cost* (8) jest to koszt, który został poniesiony i dlatego nie może zostać zmieniony przez żadną decyzję bieżącą. Przykładowo kosztami typu *sunk* są wszystkie koszty historyczne.

³ Aric Rindfleisch i Jan B. Heide (6) wskazują sześć źródeł specyficzności aktywów: 1) specyficzność miejsca (lokalizacji), 2) specyficzność zasobów fizycznych, 3) specyficzność zasobów ludzkich, 4) kapitał marki, 5) zasoby specjalistyczne, 6) specyficzność częstotliwości.

w strukturze handlu prowadzące do procesów koncentracji, rozwiązań hierarchicznych, w których administratorem kanału dystrybucji stało się silne kapitałowo przedsiębiorstwo handlowe, inwestujące w aktywa specyficzne analizy, skłaniają do podjęcia zagadnień analizy kosztów transakcyjnych w tych właśnie układach. Z uwagi na ścisły związek TKT (11) z procesami wymiany znajduje ona zastosowanie m.in. do analizy tworzenia form instytucjonalnych wymiany czy analizy kosztów (4) pośrednictwa w wymianie międzynarodowej.

2. Specyficzność aktywów w sferze wymiany i ich wpływ na kształtowanie struktur handlu

Niezbędnym warunkiem procesu wymiany jest dostęp do rynku (12). Z uzyskaniem tego dostępu wytwórcy nie mieli problemów w warunkach przewagi popytu nad podażą towarów, którym towarzyszyło rozproszenie w handlu detalicznym. Stosowaną przez nich formą zabezpieczania przed oportunizmem detalistów były ceny pionowo wiązane (producent ustalał zarówno cenę zbytu, jak i cenę detaliczną), chroniące ich przed podwyższaniem cen przez pośredników i przejmowaniem przez nich większej części marży.

Rosnąca szybko w drugiej połowie XX wieku podaż towarów powodowała wzrost siły przetargowej nabywców w stosunku do dostawców; ważnym atutem w negocjacjach między przedsiębiorstwami detalicznymi a wytwórcami towarów i pośrednikami hurtowymi było posiadanie przez nich korzystnych lokalizacji. Zwraca na to uwagę D.W. O'Connor (13), uznając możliwości w zakresie lokalizacji placówek w najkorzystniejszych punktach za ważny czynnik przewagi konkurencyjnej. Lokalizacje te dają bowiem dostęp do nabywców towarów, czym zainteresowani są dostawcy i za co gotowi są zapłacić, zawierając korzystne dla detalistów umowy. To z kolei wpływa na podniesienie ich zyskowności, co prowadzi do wzrostu i dalszej koncentracji; zjawisko to określane jest mianem „pętli koncentracji”.

Pętla koncentracji przejawiała się znaczącymi inwestycjami kapitałowymi, prowadzącymi do wzrostu zarówno liczebności sieci, jak i średniej wielkości placówki handlowej. Masowo zaczęły powstawać wielkopowierzchniowe placówki lokalizowane poza miastem, wokół których tworzyły się centra handlowe, mające atrakcyjniejszą ofertę od centrów handlowych zlokalizowanych w centrach miast, co prowadziło do zmiany wartości lokalizacyjnej.

Wraz z przenoszeniem centrów handlowych na obrzeża miast nowego charakteru nabrał problem tworzenia wartości lokalizacyjnej. Budowa obiektów wielkopowierzchniowych wymagała znacznych nakładów kapitałowych, które stanowiły *sunk cost* (koszty utopione). Ponieważ obiekty te były zlokalizowane poza obszarami miast, uzyskanie renty lokalizacyjnej wymagało również znacznych nakładów na działania marketingowe, stymulujące zachowania bardzo wpływowej grupy na-

bywców mających dostęp do lokalizacji pozamiejskich (w większości posiadających samochody) i wykształcanie wśród członków tej grupy postaw lojalnościowych. Nakłady kapitałowe niezbędne do budowy i tworzenie wartości lokalizacyjnej wielkopowierzchniowych obiektów budowanych często poza miastem zwiększały specyficzność tych aktywów (położenia, fizyczną i w rezultacie ich przeznaczenia).

Możliwość generowania znaczących rent przez specyfikę położenia placówki handlowej rodzi wiele problemów, które mogą być rozpatrywane z punktu widzenia KT. Jednym z najważniejszych jest zagadnienie podejmowania decyzji w sprawie budowy własnych obiektów, co wymaga znacznych nakładów (są to koszty utopione) lub wydzierżawiania powierzchni. Wydzierżawianie powierzchni może bowiem prowadzić do zachowań oportunistycznych ze strony dzierżawiących i przejmowania przez nich całej renty, powstającej również w rezultacie działań marketingowych wydzierżawiającego. Podobny problem pojawia się w systemach franchisingowych, gdzie właścicielem lub dzierżawcą lokalu jest franchisobiorca. Rodzi to obawy, że po wykształceniu wartości lokalizacyjnej franchisobiorca może próbować odstąpić od umowy i na własną rękę prowadzić działalność, wykorzystując fakt przywiązania nabywców do świadczenia usług w określonym miejscu. Z tego względu, jako zabezpieczenie przed tego typu zachowaniami oportunistycznymi, w kontraktach franchisingowych są umieszczane klauzule gwarantujące, że przez pewien określony czas po wygaśnięciu umowy franchisobiorca ani nikt z członków jego rodziny nie może prowadzić w danym lokalu działalności identycznej lub zbliżonej w swoim charakterze do realizowanej w ramach umowy franchisingowej. Klauzule tego typu często jednak okazują się w praktyce trudne do egzekwowania i dlatego najlepszym zabezpieczeniem jest stworzenie franchisobiorcom warunków na tyle korzystnych dla nich, aby chcieli pozostać w systemie. Niektórzy franchisodawcy, zdając sobie sprawę z niedoskonałości systemu oceny korzyści przez biorców i zakładając ich ograniczoną racjonalność, decydują się na systemy *quasi*-franchisingowe, dzierżawiąc lub kupując lokale na własność, co wymaga od nich znaczących nakładów, ale z drugiej strony ogranicza możliwości zachowań oportunistycznych franchisobiorców⁴.

Posiadanie dostępu do nabywców (14) zdecydowało o sile przetargowej przedsiębiorstw handlu detalicznego w stosunku do dostawców w sytuacji przewagi podaży nad popytem; handel detaliczny zaczął występować w roli *gatekeepera* (selekcjonera), od którego zależało, czy dany produkt w ogóle pojawi się na rynku i jakie ewentualne warunki zostaną mu stworzone do dalszego rozwoju. Umożliwiało mu to dyktowanie warunków zawierania kontraktów oraz często w sposób naturalny ograniczało oportunizm dostawców obawiających się utraty możliwości zbytu swoich produktów. Praktyki obniżające w sposób pośredni marże dostawców mają najszerzy zakres na rynku FMCG, gdzie występują w postaci⁵:

⁴ Tego typu rozwiązanie wybrała w Polsce sieć sklepów typu *convenience stores* Żabka.

⁵ Na podstawie badań (14) przeprowadzonych pod koniec lat 90. na zlecenie Komisji Europejskiej w czterech państwach: Francji, Wielkiej Brytanii, Niemczech i Hiszpanii.

– żądania różnego rodzaju opłat: związanych z wprowadzaniem do asortymentu nowych produktów (*listing fee*), za „miejsce” na półce i *display*, związanych z budową obiektu handlowego jeszcze przed jego uruchomieniem (*up-front fees*), w formie stałych upustów na koniec roku i innych:

- uczestniczenia w akcjach promocyjnych;
- wydłużania terminów płatności – nawet do 120 dni;
- zwrotów towarów, które nie znajdują nabywców;
- żądania upustów na reklamę;
- zlecenia produkcji towarów oznaczonych marką własną lub nieoznaczonych żadną marką (tzw. *no brand*), często według narzuconych wzorów lub receptur i nabywania ich na warunkach detalisty.

Duże przedsiębiorstwa sieciowe, posiadające specyficzne aktywa w postaci dostępu do rynku oraz zamawiające duże partie towaru (drugi ważny element transakcji), zaczęły nawiązywać bezpośrednie związki z producentami, z sukcesem ograniczając restrykcyjne praktyki producentów mające na celu zabezpieczenie przed konkurencją cenową. Te bezpośrednie związki, mające formę krótkoterminowych kontraktów, z czasem przeradzały się w długofalowe porozumienia, często korzystne dla obydwu stron wymiany.

Przykładem takich związków było wspomniane wyżej zlecenie producentom wytwarzania towarów i oznaczania ich marką detalisty (tzw. marek własnych) (15). Główne powody zainteresowania przedsiębiorstw handlowych oznaczaniem towarów własnymi markami to:

- możliwości realizacji korzyści skali;
- możliwości omięcia przepisów prawnych dotyczących ustalania ceny finalnej.

Marka własna ma istotne znaczenie dla pozycjonowania oferty detalisty i kształtowania lojalności nabywców. Z tego względu towary nią oznaczone muszą posiadać cechy będące podstawowymi wyróżnikami danej sieci (oryginalne wzornictwo, trwałość, moda, ekologia czy świeżość). Ważną rolę odgrywa tu również klarowna polityka cen i wyróżniające się opakowania.

W teorii kosztów transakcyjnych marki detalistów mają status specyficznych inwestycji w związki z nabywcami. Przejawem tych inwestycji są podkreślane tu wydatki reklamowe detalistów w celu pozycjonowania ich marki. *Quasi-renty* generowane przez inwestycje w markę są zależne od nabywców chcących płacić premium za markę. Specyficzność inwestycji w markę wyraża się w tym, że są to wartościowe aktywa, lecz mają stosunkowo niewielką wartość poza określoną branżą, a ich wartość jest uzależniona od cech partnerów wymiany.

Rodzi to dwojakiego rodzaju konsekwencje dla integracji pionowej, będącej rezultatem strategii marki detalisty. Przede wszystkim detalista musi uzyskać dostęp do zasobów odpowiednich do tworzenia marki i zabezpieczenia jej wyłączności. Ten aspekt ma wpływ na naturę inwestycji podejmowanych przez dostawców, którzy muszą sprostać wymogom zlecającego. Drugi wpływ obejmuje naturę inwestycji

cji podejmowanych przez detalistów w celu ochrony tych specyficznych inwestycji i *quasi-rent* przez nie generowanych.

Cechą marki detalisty jest to, że jest ona czymś unikatowym dla detalisty, gdyż nie może być nabyta nigdzie indziej. Stanowi zatem motywację do zaangażowania się detalisty, jego wkładu i kontroli, która wzrasta wraz z jakością pozycjonowania zakresu marek. Ma to swoje skutki dla zarządzania stosunkami z dostawcami. Zróżnicowanie w postrzeganej jakości produktu i bezpieczeństwie może obniżyć pozycjonowanie marki i zdyskontować wartość strumienia *quasi-rent* detalisty oraz jego horyzontalną konkurencyjność. Jednakże wartość i integralność marki detalisty są po części zdeterminowane przez działania dostawców w zakresie produkcji tych produktów. Tam, gdzie detalista swoją reputacją gwarantuje jakość, upadek produktu może wpłynąć na obniżenie wartości całej marki. W rezultacie wraz ze wzrostem strategicznego wykorzystywania marki własnej przez detalistów muszą oni sprawować większą kontrolę nad procesem produkcyjnym i specyfikacją produktów, aby chronić strumień *quasi-rent* płynący z marki.

Kontrola relacji z dostawcami (relacji pionowych) ma kluczowe znaczenie dla możliwości ich konkurowania, nawet gdy nie oferują oni produktów oznaczonych własnymi markami (16). Wpływają one bowiem na koszty zakupu towarów i utrzymywania zapasów będących podstawowymi kosztami w handlu detalicznym. Koszty ponoszone na utrzymanie zapasów (wraz z kosztami zatrudnienia i powierzchni sprzedażowej) należą do najwyższych, oczywiście po kosztach zakupu towarów⁶. Posiadanie towarów „na składzie” stanowi jednak o ich dostępności dla nabywcy, co jest głównym wymiarem jakości usług świadczonych nabywcom; natomiast brak towarów, na które istnieje zapotrzebowanie, powoduje straty potencjalnej sprzedaży, koszty związane z zamówieniami wstecznymi, opóźnienia w przepływie gotówki i w rezultacie utratę klientów. Przedsiębiorstwa detaliczne są zatem zmuszone do poszukiwania rozwiązań pozwalających im zredukować koszty posiadania asortymentu zaspokajającego potrzeby nabywców.

Konsekwencją zaopatrywania się dużych sieci detalicznych bezpośrednio u producentów była konieczność podziału czynności wcześniej wykonywanych na szczeblu hurtu między producentów i detalistów. Rosnąca siła przetargowa detalistów dawała im możliwości przerzucenia na producentów znaczącego zakresu tych czynności i organizowania dostaw na zasadzie *just in time*, przy czym ograniczenia technologiczne i oportunistyczne prowadziły często do utraty efektywności. W tej sytuacji niektóre sieci detaliczne zaczęły inwestować we własne centra dystrybucyjne, pozwalające im lepiej monitorować procesy zaopatrzenia i sprzedaży towarów. Ważną rolę w tym procesie odgrywały nowoczesne technologie informacyjne oparte na skaningu, które zaczęły się szybko rozwijać pod koniec lat 70. ubiegłego wieku. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć: EDI (*Electronic Data Interchange*),

⁶ P.D. Larson i R.F. Lush (16) zauważają, że po kosztach zakupu towarów główne koszty ponoszone przez detalistów to koszty powierzchni sprzedażowej, personelu i zapasów.

QR (*Quick Response*), ECR (*Efficient Consumer Response*) i SCM (*Supply Chain Management*).

Trzecim ważnym kierunkiem inwestowania detalistów (po lokalizacjach i marce własnej) było tworzenie własnych centrów dystrybucyjnych i wdrażanie najnowocześniejszych technologii w celu kontroli przebiegu procesów zaopatrzenia i sprzedaży (17). O ile nakłady związane z marką własną były przede wszystkim nakładami na tworzenie związków z nabywcami towarów, o tyle nakłady na centra dystrybucyjne były przede wszystkim nakładami na rozwój stosunków z dostawcami. Technologie informacyjne i w pełni zautomatyzowane centra logistyczne, w których czynności – wykonywane wcześniej przez ludzi – są realizowane mechanicznie za pośrednictwem taśm służących do przemieszczania towarów i systemów skaningowych, stały się podstawą funkcjonowania *lean retailers*, obniżających znacząco swoje koszty.

Metody działania *lean retailers* można scharakteryzować poprzez cechy ich transakcji. Przede wszystkim wymagają oni częstszych dostaw towarów uzupełniających na bieżąco stan zapasów. Ocena wielkości niezbędnego zamówienia jest dokonywana na podstawie analizy aktualnych informacji zgromadzonych przez detalistę. Posiadanie tych informacji jest możliwe dzięki wykorzystywaniu kodów kreskowych w procesie sprzedaży. Dane dotyczące wielkości sprzedaży poszczególnych pozycji asortymentowych są następnie grupowane, a opierając się na tej bazie, tworzone są zamówienia przekazywane producentom drogą elektroniczną. Dostawy skompletowane przez producentów są dostarczane do centrów logistycznych, gdzie następuje przyjęcie towaru. Proces ten jest również w dużym stopniu zautomatyzowany.

Tworzenie partii dostawy do sklepów zaopatrywanych za pośrednictwem centrum odbywa się dzięki otrzymanym od nich drogą elektroniczną informacjom dotyczącym wielkości sprzedaży określonych pozycji asortymentowych. Podobnie jak proces przyjmowania towarów, również kompletowanie partii towarów wysyłanych do punktów sprzedaży jest zautomatyzowane i dokonuje się przy niewielkim udziale pracowników. Ten system zaopatrzenia pozwala na uzupełnienie stanu magazynowego w sklepach w ciągu kilku dni. System ten obniża zatem zasadniczo koszty transakcyjne związane z poszukiwaniem i pozyskiwaniem informacji. Jego skuteczne funkcjonowanie wymaga jednak wykształcenia określonych standardów i rutyny organizacyjnej zapewniających skuteczne komunikowanie się ogniw kanału dystrybucji. Kanał ten ma najczęściej postać skróconą do dwóch szczebli: wytwórcy i detalisty.

Wzrost znaczenia powiązań hierarchicznych w dystrybucji produktów i zastępowanie nimi rozwiązań rynkowych pozostaje w ścisłym związku ze zwiększającą się liczbą informacji koniecznych do przetworzenia w celu wyboru najbardziej optymalnego wariantu rozwiązania rynkowego. Ustanawiają one bowiem dostatecznie efektywne rozwiązania (rutyny) w sferze zaopatrzenia lub/i sprzedaży, pozwalając organizacjom skoncentrować zasoby na innych, kluczowych dla ich sukcesu kwestiach, przede wszystkim związanych z elastycznym reagowaniem na potrzeby rynku. Wy-

soka efektywność rozwiązań pozarynkowych pozostaje w ścisłym związku w wykorzystywaniem technologii informacyjnych pozwalających na koordynację działań uczestników kanału dystrybucji.

Każdy taki układ należy rozpatrywać odrębnie. To, co jest dla nich charakterystyczne, to fakt, że specyficzność aktywów budowanych w systemach hierarchicznych, gdzie występują bardzo bliskie związki detalista–producent, przejawia się również w ograniczoności ich przenoszenia.

3. Kontrola i monitorowanie transakcji

Występowanie przedsiębiorstwa handlu detalicznego w roli koordynatora i administratora zintegrowanego łańcucha dystrybucyjnego nakłada na niego określone obowiązki i wiąże się z ponoszeniem nakładów, wcześniej ponoszonych przez dostawców. Przykładowo, przedsiębiorstwo detaliczne, zlecając producentom wytwarzanie towarów według własnych wzorów, przejmuje na siebie obowiązek ich sprzedaży i musi ponosić nakłady na promocję własnej marki. Zwiększanie się udziału w sprzedaży detalicznej towarów oznaczonych markami własnymi świadczy jednak o tym, że koszty rozwiązań pozarynkowych są w ich przypadku niższe od rozwiązań rynkowych. Jednocześnie pojawia się problem kontroli dostawców i zabezpieczania się przed oportunistycznym zachowaniem z ich strony. Ważnym atutem jest tu siła przetargowa dużych sieci detalicznych; obawa o utratę odbiorcy jest ważnym czynnikiem skłaniającym do dotrzymywania kontraktu przez wytwórców. Największa nawet siła przetargowa nie jest jednak w stanie zabezpieczyć całkowicie przedsiębiorstwa przed oportunistycznym zachowaniem dostawców, przejawiającym się w różnych formach. Dlatego duże sieci detaliczne będące integratorami kanałów dystrybucji starają się monitorować przebiegi towarów, szeroko wykorzystując do tego celu informacyjne technologie, i ściśle kontrolować kluczowe dla ich sukcesu fazy procesu dystrybucyjnego, a nawet produkcyjnego (w przypadku oferowania towarów oznaczonych własną marką).

Najszerzy zakres kontroli pojawia się w przypadku detalistów, jeżeli chodzi o wytwarzanie produktów pod ich marką, gdyż nie tylko starannie wybierają oni dostawców, ale również najczęściej „rezerwują” dla siebie ich projektowanie, ściśle kontrolują dostawców materiałów do produkcji i ponoszą nakłady na tworzenie laboratoriów, w których sprawdzana jest ich jakość (18). Ścisła kontrola przebiegu procesu wytwarzania produktu ma miejsce zwłaszcza na rynku żywnościowym. W pozostałych przypadkach, aby zapewnić sobie strumień *quasi*-rent, detaliści nakreślają i wdrażają szczegółowe specyfikacje produktów i procesów. Monitorowanie produktu może mieć postać zapowiedzianych lub niezapowiedzianych rutynowych wizyt przedstawicieli detalisty. Niekiedy detaliści polegają w tym względzie na producentach i im polecają prowadzenie audytów, a następnie sprawdzają tylko dostarczane przez nich zestawy danych. Dla celów kontroli mogą być również wy-

korzystane niezależne agencje. Pod kątem zgodności ze standardami wyznaczonymi przez detalistę są sprawdzane przede wszystkim składniki i materiały wykorzystywane do produkcji, przebieg procesu wytwórczego, waga produktu i jego opakowanie.

Detaliści kontrolują również administrowane przez nich centra dystrybucyjne, których zadaniem jest zapewnienie odpowiednich warunków przechowywania produktów oraz ich dostępności na półkach sklepowych. Tego typu kontrola jest szczególnie istotna w przypadku produktów świeżych i wymagających odpowiedniej temperatury przechowywania. Jeżeli czynności pośrednictwa są zlecone niezależnym dystrybutorom, detalista może kontrolować jedynie finalną jakość towaru.

Podsumowując, można stwierdzić, że sprawowanie kontroli kapitałowej silnie uzależnia kooperantów, lecz jest równocześnie rozwiązaniem kosztownym (19). Inne rozwiązanie to formułowanie jak najbardziej kompletnych kontraktów, kontrolowanie ich wykonywania i wprowadzanie restrykcji w sytuacji ich nieprzestrzegania. Jest to również jednak rozwiązanie mało efektywne z uwagi na wysokie koszty, dlatego generalnie odchodzi się od stosowania zastraszania, preferując tworzenie atmosfery wzajemnego zaufania i kontrolę poprzez inwestowanie obu partnerów w określone rozwiązania. Badania pokazują, że jeżeli strony ufają sobie, to mogą dzielić się poufnymi informacjami, podejmować wysiłki, aby zrozumieć istotę działalności partnerów, dostosowywać swoje systemy informacyjne oraz poświęcać własne zasoby i ludzi, aby rozwijać wzajemne stosunki. Strona, która ufa partnerowi, nie czuje potrzeby monitorowania jego zachowań – w ten sposób może obniżać koszty monitoringu. Zaufanie i otwartość uzależniają strony od siebie, a zaangażowanie w kontrakt czyni aktywa bardziej specyficznymi.

Budowaniu zaufania sprzyja oferowanie przez producenta wyłączności terytorialnej dystrybutorowi w zamian za nieprowadzenie przez detalistę sprzedaży konkurencyjnych linii produktów. W praktyce takie kontrakty wzajemne w handlu detalicznym są stosowane w systemach franchisingowych i umowach dealerskich.

Ważnym czynnikiem tworzenia przez detalistów długofalowych związków z dostawcami jest zawieranie kontraktów, które będą zyskowe również dla nich i poprzez zapewnienie im odpowiedniej dochodowości umożliwią dalszy rozwój. Często też silne sieci detaliczne wspierają inwestycje producentów, będących ich ważnymi dostawcami, mające na celu podniesienie jakości wyrobów. Tego typu działania powodują wzajemne uzależnienie partnerów i w rezultacie obniżenie kosztów transakcyjnych. Istotna jest także pomoc silniejszego partnera w sytuacjach kryzysowych, co buduje jego pozytywny wizerunek i wspiera jego kontrakty nie tylko z firmą, której pomoc została udzielona, ale i z pozostałymi kontrahentami, którzy obdarzają go większym zaufaniem.

Tablica 3. Różnice między kontraktami opartymi na sile i na zaufaniu
(Table 3. Trust-based contracts vs. power-based contracts)

x	Sila (Power)	Zaufanie (Trust)
Sposób działania (A way of action)	Tworzenie atmosfery zagrożenia	Tworzenie atmosfery wzajemnego zaufania
Podstawowa zasada (Cardinal rule)	Kierowanie się interesem własnym	Kierowanie się tym, co jest <i>fair</i>
Strategia negocjacyjna (Negotiation strategy)	Unikanie zależności przez zmienianie partnerów Utrzymanie elastyczności dla siebie, lecz ograniczanie partnerów poprzez podnoszenie ich <i>switching cost</i>	Tworzenie zależności przez ograniczanie liczby związków Obydwie strony sygnalizują zaangażowanie przez inwestycje w specjalistyczne aktywa, które ich wiążą
Komunikacja (Communication)	Przed wszystkim jednostronna	Dwustronna
Wpływ (Influence)	Przez przymus	Przez ekspertyzę
Kontrakty (Contracts)	„Zamknięte” lub formalne, szczegółowe i krótkoterminowe	„Otwarte” lub nieformalne i długofalowe
Zarządzanie konfliktem (Conflict management)	Zmniejszenie zagrożenia konfliktem poprzez zawieranie kontraktów szczegółowych Rozwiązywanie problemów w sądzie	Zredukowanie potencjalnych konfliktów poprzez wybór partnerów mających podobny system wartości, a prowadzenie działań w kierunku wzrostu wzajemnego zaufania Rozwiązywanie problemów przez mediacje i system arbitrażowy

Źródło: (19).

W handlu FMCG rozwijają się zarówno systemy w pełni zintegrowane, w których przedsiębiorstwo handlowe ma własne centra dystrybucyjne i sklepy, jak i systemy franchisingowe, a także administrowane kanały dystrybucji kontrolowane przez silne kapitałowo przedsiębiorstwa detaliczne przy wykorzystaniu specyficznych zasobów w postaci IT. Ostateczna postać tego systemu zależy od celów sieci, posiadanych zasobów, etapu rozwoju rynku etc. Sukces firmy Wal-Mart, którego podstawą stał się system w pełni zintegrowany, skłonił wiele firm funkcjonujących na rynku FMCG do naśladownictwa. Obecnie zmieniły się jednak uwarunkowania konkurowania i coraz większe znaczenie zaczynają odgrywać powiązania sieciowe oraz stosowanie *outsourcingu* w przypadku czynności logistycznych czy transportowych. Z drugiej strony w dystrybucji na rynku FMCG rośnie znaczenie systemów franchisingowych, które łączą zalety małych placówek z korzyściami skali zaopatrzenia i możliwościami marketingowymi dużych firm. Tendencje te sprawiają, że w praktyce coraz częściej powstają systemy mieszane, w których jedno przedsiębiorstwo w zakresie zaopatrzenia zarówno posiada centra logistyczne, jak i wykorzystuje *outsourcing* różnych

działań, a w zakresie dystrybucji posiada własne sklepy, jak również sklepy franchisingowe. Rozwój powiązań sieciowych i marek własnych stymuluje nawiązywanie relacji partnerskich z dostawcami w celu obniżania kosztów kontroli. Powyższe tendencje można zaobserwować na rynku polskim.

4. Kierunki rozwoju struktur handlu FMCG na rynku polskim

Stymulatorem rozwoju struktur handlu detalicznego FMCG w Polsce są zagraniczne sieci handlowe, które w naszym kraju zaczęły się dynamicznie rozwijać od połowy lat 90. ubiegłego stulecia (20). Początkowo, wzorując się na doświadczeniach z rynków macierzystych, stosowały modele zintegrowane, w których przedsiębiorstwa handlowe posiadały własne lub zintegrowane kapitałowo centra dystrybucyjne i logistyczne. Z badań prowadzonych przez IRWIK wynika, że w 2003 roku centra logistyczne posiadali w zasadzie wszyscy zagraniczni dystrybutorzy żywności działający na polskim rynku. Wdrażali oni systemy informacyjne takie jak G.O.L.D. (*Global Optimisation for Logistics and Distribution*) czy EDI (21). Dzięki zastosowaniu EDI w urządzeniach mobilnych przedstawiciele handlowi producenta mogą sporządzać zamówienia towarów w systemie *online*, podczas wizyty w punktach sprzedaży. Współcześnie do tych systemów dołączyły najnowocześniejsze, takie jak RIDF (wykorzystywane m.in. przez Metro) czy *voice speaking* – technologia zarządzania magazynem (stosowana przez Carrefour).

Współcześnie w Polsce można zauważyć tendencję do struktur mieszanych. Przykładem może być wspomniany wyżej Carrefour uruchamiający sieć franchisingową. Carrefour (22) planował otwarcie 200 nowych sklepów franczyzowych w samym 2011 roku. Plany na następne lata obejmują otwarcie kolejnych placówek. Taka ekspansja wymaga od Carrefour w przyszłości budowania nowych centrów dystrybucji, mających na celu zapewnienie płynnego rozwoju sieci franczyzowej. Dotychczas Carrefour najwięcej sklepów otworzył na odcinku Gdańsk–Warszawa–Kraków, a było to związane z sąsiedztwem magazynów. W związku z powyższym, aby sklepy powstały na terenie całego kraju, Carrefour musi rozwinąć swoją logistykę. Obecne plany Carrefour to po nasyceniu kraju sklepami franczyzowymi budowa magazynów na linii wschód–zachód, gdzie planuje się rozpoczęcie kolejnej ekspansji. Plany wyżej wymienionej sieci wynikają z istniejącego potencjału Polski, który kryje się głównie w handlu tradycyjnym, odpowiadającym za 50% polskiego rynku detalicznego. Stabilny rozwój i potencjał gwarantuje fakt, że klienci sklepów osiedlowych robią zakupy 15 razy w miesiącu.

Inny przykład może stanowić Intermarché (23). Jest to sieć franchisingowa, która w 2001 roku utworzyła w Koziegłowach koło Poznania centrum logistyczne dla swoich nowych 41 sklepów w Polsce. Została zbudowana nowoczesna hala, a także zaadaptowano budynek niedokończonej mleczarni. W całości powierzchnia wynosi 37 tys. m². Tak przygotowana logistyka umożliwiła rozwój sieci.

Kolejnym przykładem może być sieć hipermarketów Tesco (24). Tesco w 2010 roku zaplanowało rekordową na polskim rynku nieruchomości przemysłowych inwestycję pod względem wielkości. Według planów centrum dystrybucyjne dla sieci hipermarketów Tesco wybudowane koło Gliwic ma powierzchnię magazynową wynoszącą 57 tys. m². Należy zaznaczyć, że skala inwestycji jest bardzo duża, gdyż gliwicki węzeł łączy dwa korytarze transeuropejskie. Obecnie umożliwia on dojazd do Berlina, Drezna, Lwowa, Ostrawy, Pragi i Wiednia. W przyszłości będzie można z niego dojechać m.in. do Helsinek i Sztokholmu.

Jak wynika z powyższych przykładów, detaliści FMCG przyczyniają się znacząco do rozwoju kontrolowanych centrów handlowych, których są twórcami lub w których tylko lokalizują swoje placówki. Dzieje się to dzięki tworzeniu hipermarketów, które coraz więcej powierzchni przeznaczają na galerie handlowe. Największymi inwestorami są sieci hipermarketów Carrefour, Tesco, Real i Auchan.

Grupa Carrefour Polska Sp. z o.o. (25) w 2012 roku była właścicielem 39 centrów handlowych zlokalizowanych przy hipermarketach Carrefour na terenie całej Polski. Niektóre z nich, jak przykładowo galeria Zielone Wzgórze czy Glinki, nie mają nazw związanych z nazwą „Carrefour”. Carrefour jest również głównym najemcą w wielu centrach handlowych zarządzanych przez deweloperów, przykładowo w Krakowie w centrach Czyżyny, Zakopianka, Plaza i w Galerii Krakowskiej.

Centra handlowe istnieją również przy hipermarketach Real, należących do Metro Group, których w 2012 roku było 54. W ich ramach często funkcjonują inne sklepy wielkopowierzchniowe tej firmy wyspecjalizowane w sprzedaży sprzętu AGD i RTV, takie jak Media Markt i Saturn.

Auchan (27) pod koniec 2011 roku zarządzał 26 centrami handlowymi, z których cztery (Legnica, Zielona Góra, Wałbrzych i Racibórz) były zarządzane w układzie partnerskim 50/50 wraz ze spółką Schiever Polska. W 2008 roku funkcjonowały 22 centra, a do 2010 roku uruchomiono kolejne cztery centra handlowe.

W Polsce dynamicznie rozwijają się sieci franchisingowe tworzone na bazie hurtowni. Dwie największe rywalizujące z sobą spółki to hurtownie Emperia i Eldorado. Polska spółka Emperia w wyniku wzrostu organicznego, ale również dzięki przejęciom dokonany w latach 2007–2009, pod koniec 2009 roku skupiała wiele spółek: Stokrotka Sp. z o.o., Detal Koncept Sp. z o.o. (sieci Groszek i Milea), Lewiatan Holding SA, Spółem Tychy Sp. z o.o. i Euro Sklep SA. W sumie w systemie franchisingu w roku 2012 działało prawie 4500 placówek, których obsługą logistyczną zajmowała się grupa Tradis.

Główny konkurent Emperii to Grupa Eurocash, wydzielona ze struktur Jerónimo Martins w 2002 roku. W 2009 była właścicielem największej – pod względem liczby posiadanych placówek (113) – sieci hurtowni typu *cash & carry*, a także franczyzodawcą sieci abc, do której należy 3160 niezależnych sklepów franczyzowych na terenie całej Polski oraz sieci Delikatesy Centrum (450 placówek), których liczba powiększyła się dzięki przejęciu sieci Nasz Sklep. Oprócz tego w skład grupy wchodziły:

- KDWT – ogólnopolski dystrybutor wyrobów tytoniowych i produktów impulsowych, posiadający sieć 73 placówek w całej Polsce, oferujący blisko 11 tys.

sklepom wyroby tytoniowe oraz produkty impulsowe (m.in. słodycze, baterie, karty telefoniczne) poprzez wyspecjalizowane siły sprzedażowe.

- McLane Polska – wiodący dystrybutor FMCG specjalizujący się w dostawach do stacji benzynowych, sieci restauracji oraz dużych sklepów spożywczych. McLane Polska prowadzi także franczyzową sieć supermarketów pod marką IGA, do której należy ponad 300 sklepów.

Hurtownicy ci obniżają koszty transakcyjne poprzez oferowanie franchisobiorcom pakietów franchisingowych, w których są sformułowane warunki umowy, określające warunki współpracy i zabezpieczające interesy stron umowy. Jednocześnie starają się obniżyć koszty logistyki, decydującej o obniżaniu kosztów dostarczania towarów na czas i umożliwiającej franchisobiorcom skuteczną konkurencję pod względem ceny. W tej kategorii wyróżnia się Emperia, która w 2009 roku utworzyła grupę Tradis. Tradis działa na terenie ośmiu makroregionów, skupiających nowoczesne centra dystrybucji wspomagane przez samoobsługowe oddziały *cash & carry*. Dzięki temu Emperia stała się jedyną firmą posiadającą oddziały logistyczne rozmieszczone na terenie całego kraju, połączone jednolitym systemem operacyjnym i numerem NIP⁷. Doceniają to franchisobiorcy, którzy podkreślają, że w swej działalności wykorzystują:

- systemy dystrybucyjne Grupy Handlowej Emperia,
- korzystne relacje z dostawcami skupionymi w spółce Tradis,
- nowoczesne metody zarządzania łańcuchem dostaw, informatykę i Internet.

Buduje to zaufanie i wizerunek franchisodawcy oraz obniża koszty transakcyjne przystępowania do systemu, w konsekwencji sprzyjając jego rozwojowi.

Z drugiej strony budowane są relacje z producentami. Ważnym aktywem specyficznym tych transakcji stają się marki własne, notujące dynamiczny rozwój w Polsce (20). Towary oznaczone markami własnymi oferuje większość zagranicznych detalistów masowych FMCG działających w naszym kraju. W pierwszym okresie ich wprowadzania charakteryzowały się one przede wszystkim niską ceną; były przeciętnie tańsze o jedną trzecią, czyli były pozycjonowane podobnie jak wtedy, kiedy pojawiły się po raz pierwszy w świecie. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom klientów i przenosząc na polski rynek praktyki z innych krajów, sieci zagraniczne FMCG zaczęły wprowadzać do obrotu towary oznaczone własną marką pozycjonowane wyżej. W ślad za nimi poszły polskie zintegrowane sieci handlowe, oferując często produkty wysokiej jakości o tradycyjnych, staropolskich recepturach. Znaczną dynamikę marki własne odnotowały z końcem ubiegłej dekady. W 2007 roku (26) wartość ich sprzedaży na rynku FMCG wzrosła w stosunku do poprzedniego roku o 1,4% dla artykułów spożywczych i 13,7% dla produktów chemii gospodarczej. W tym czasie największy udział marki własne (27) miały w sprzedaży sklepów dyskontowych (65,6% wartości obrotów) i hipermarketów (16,6%), natomiast w supermarketach sięgnął on 9,7%, a w handlu tradycyjnym – 8,1% (28). W 2008 roku (29) miały one

⁷ Wzbudziło to zainteresowanie grupy Eurocash, która podjęła działania zmierzające do przejęcia Tradisu.

21-procentowy udział w obrotach handlu detalicznego. Ponieważ są to marki najczęściej konkurujące pod względem ceny, postępujący kryzys sprzyja ich rozwojowi. Według prognoz w 2013 roku wartość rynku marek własnych w Polsce sięgnie 46,7 mld zł, zaś dynamika wzrostu wyniesie 24% w porównaniu z rokiem 2012 (30). Oznacza to, że wartość rynku *private label* w naszym kraju ulegnie niemal podwojeniu w porównaniu z rokiem 2010.

Rozwojowi temu towarzyszy zmiana stosunku do dostawców. Po okresie, w którym duże sieci detaliczne silnie konkurowały z dostawcami o udział w marży, odraczały terminy płatności nawet o kilka miesięcy i stawiały dostawcom warunki trudne do spełnienia, obecnie sieci handlowe (szczególnie te oferujące towary pod własną marką) starają się budować długofalowe relacje z dostawcami. Nie oznacza to bynajmniej obniżenia standardów – wręcz przeciwnie, standardy jakości i terminowości dostaw muszą być zachowane – a jedynie większą przejrzystość i trwałość wzajemnych relacji.

Przykładem sieci handlowej mającej w asortymencie duży udział produktów oznaczonych markami własnymi jest Carrefour (31). Pierwsze produkty oznaczone marką własną tej sieci pojawiły się na rynku w 2003 roku. Obecnie są one pozycjonowane jako produkty wysokiej jakości o niskiej cenie, o 20–40% niższej od porównywalnych towarów markowych. Wśród nich znajdują się produkty przeznaczone dla dzieci – Carrefour Kid's, niezawierające sztucznych barwników ani aromatów, a także towary ze znakiem jakości Carrefour, wytworzone z poszanowaniem środowiska naturalnego, pochodzące z naturalnych upraw i hodowli. Carrefour podkreśla, że ważnym elementem ich strategii jest współpraca z polskimi dostawcami, która opiera się na obustronnej korzyści, trwałości i równowadze. W stosunku do partnerów logistycznych Carrefour wdraża projekt dostaw gwarantowanych, opracowany na potrzeby sieci na całym świecie. Projekt ten zawiera 27 kryteriów, które winny być spełnione, aby magazyn mógł zapewnić sprawną obsługę placówkom handlowym. Kryteria te są bardzo wygórowane i w Polsce udało się je w ubiegłej dekadzie spełnić dwóm magazynom, przy czym w świecie w tym samym czasie ta grupa liczyła 100 magazynów.

Budowa dobrych relacji z dostawcami jest również celem Intermarché. Sieć ta w 2010 roku otrzymała nagrodę „Retailer of the Year 2010” i została wybrana przez przedstawicieli producentów jako sieć detaliczna roku (32). Intermarché otrzymało jednocześnie najwyższe wyróżnienie plebiscytu w kategorii supermarkety. „Retailer of the Year 2010” to konkurs zorganizowany przez spółkę Blue Business Media, która przy prowadzeniu badania i wyłonieniu zwycięzców współpracowała z firmą badawczą Nielsen. W okresie od 31 stycznia do 11 lutego 2011 roku przedstawiciele producentów utrzymujący w roku 2010 relacje biznesowe z detalistami wypełnili elektroniczne kwestionariusze oceniające poszczególne sieci handlowe. Pytania dotyczyły następujących kryteriów oceny w zakresie współpracy pomiędzy dostawcą a siecią detaliczną:

- wizerunek, działania promocyjne sieci, innowacyjność, estetyka hal sprzedaży, wygląd materiałów marketingowych;
- współpraca przy rozwoju biznesu (marketing, zarządzanie kategorią) – wspólne planowanie rozwoju biznesu, przegląd dotychczasowych wyników, wspólne opracowywanie strategii, współpraca przy organizowaniu akcji promocyjnych;
- kontakty z zespołem współpracującym z firmą po stronie sieci – łatwość kontaktu, stopień decyzyjności, informowanie o zmianach, terminowość i rzetelność;
- logistyka – elastyczność terminów dostaw, zarządzanie zamówieniami i zwrotami, fakturowanie;
- warunki handlowe – warunki i terminy płatności, ceny.

Następnie sieci detaliczne zostały podzielone na siedem kategorii konkursowych: hipermarket, supermarket, dyskont, *convenience* i regionalne sieci handlowe, hurtownie typu *cash & carry* oraz drogerie.

„Retailer of the Year 2010” to jedyne na polskim rynku wyróżnienie przyznawane sieciom detalicznym i hurtowym przez ich dostawców, a nie konsumentów.

Grupa Muszkieterów jest zrzeszeniem ponad 200 niezależnych polskich przedsiębiorców zarządzających supermarketami spożywczymi Intermarché oraz supermarketami typu „dom i ogród” Bricomarché. Sieć handlowa Grupy Muszkieterów licząca obecnie 170 supermarketów Intermarché oraz 70 sklepów Bricomarché jest pod względem obrotów największą grupą franczyzową w Polsce. W 2011 roku jej obroty przekroczyły 4,2 mld zł. Rozwojem obu sieci kieruje spółka ITM Polska. Plany strategiczne Grupy zakładają ekspansję sieci głównie w małych i średnich miejscowościach, o wielkości do 70 tys. mieszkańców.

Budowa dobrych relacji w wielu przypadkach nie wystarcza jednak do zabezpieczenia przed oportunistycznym zachowaniem mogącym wystąpić w kontraktowych lub administrowanych kanałach dystrybucji. W kanałach kontraktowych ważne jest zabezpieczenie swoich praw przez warunki umowy. Przykład stanowi tu sieć sklepów *convenience store*, która uznała, że zabezpieczenie jej interesów poprzez zwykłą umowę franchisingową może być niewystarczające i zdecydowała się na podnajmowanie lub wykup powierzchni sklepów, które następnie podnajmuje franchisobiorcom.

Sytuacja na rynku (33) związana z recesją w gospodarce powoduje, że obecnie dwie trzecie Polaków robi zakupy w dyskontach. Pomimo takiej zmiany handel tradycyjny nadal ma mocną pozycję na rynku.

Struktura handlu detalicznego oferującego produkty FMCG w Polsce na tle innych krajów europejskich jest bardzo rozdrobniona. Pod względem liczby sklepów nasz kraj znajduje się w ścisłej europejskiej czołówce: Polska porównywana jest do Hiszpanii, Włoch czy też Niemiec. Wszystkie te kraje mają jednak różną od polskiej strukturę handlu. Odróżniamy się nie tylko liczbą, ale także istotnością placówek handlu nowoczesnego. W Polsce placówki wielkopowierzchniowe stanowią około 3% wszystkich sklepów, a odpowiadają za 44% obrotów produktami FMCG.

We Włoszech generują one przeszło 60%, w Hiszpanii 80%, a w Niemczech około 90% obrotów. Wynika stąd, że znaczenie handlu tradycyjnego, czyli małych sklepów, jest w Polsce wciąż ogromne.

Pomimo znaczenia handlu tradycyjnego na polskim rynku, w 2009 roku w porównaniu z rokiem 2008 liczba sklepów małoformatowych, tj. do 40 m², spadła o 6% i jest to stały trend od lat. Niewielki, 3-procentowy spadek dotknął też duże i średnie sklepy. Wraz ze spadającą liczbą sklepów reprezentujących handel tradycyjny obniżyła się także wartość nabywanego w nich koszyka spożywczego. Tylko 5% klientów deklaruje, że wydaje tam najwięcej pieniędzy. Częstotliwość wizyt w tradycyjnych placówkach spożywczych zmniejszyła się z 15 do 14 miesięcznie. Negatywny trend dodatkowo pogłębił się przez spadek liczby sklepów wielobranżowych oraz kiosków, przy jednoczesnej stabilizacji ilości funkcjonujących aptek i stacji benzynowych będących własnością dużych sieci paliwowych. Pomimo spadku liczebności sklepów tradycyjnych, format *convenience*, czyli sklepy o powierzchni poniżej 300 m², otwarte przez 7 dni w tygodniu, ponad 12 godzin każdego dnia, stale zwiększa liczbę placówek. Jego najliczniejszymi przedstawicielami są sieci: Biedronka, Żabka i Lidl.

Inny trend można zaobserwować w przypadku handlu nowoczesnego, który w 2009 roku odnotował wzrost liczby placówek o 7%. Tendencja wzrostowa utrzymuje się zarówno w obszarach miejskich, jak i wiejskich. W 2009 roku najszybciej rozwijał się najliczniejszy zarazem format handlu nowoczesnego – dyskonty (+10%). W okresie od maja 2009 do maja 2010 roku największa sieć handlowa w Polsce – Biedronka – otworzyła 140 nowych placówek, pozostałe sieci dyskontowe rozwijały się wolniej: Netto, Lidl i Aldi otworzyły razem blisko 70 sklepów.

Największy wzrost wśród hipermarketów odnotowało Tesco, które powiększyło liczbę placówek o 13% – porównując miesiąc maj 2010 i 2009 roku. Również w sektorze supermarketów Tesco rozwijało się szybko i odnotowało wzrost o 9%. Jeszcze szybciej rozwijają się polskie sieci takie jak Stokrotka i Polomarket.

Dynamiczny wzrost liczby placówek handlu nowoczesnego sprawia, że sklepy te stają się coraz łatwiej dostępne. W 2009 roku wzrosła także liczba odwiedzanych sklepów kanału nowoczesnego. Stało się to najprawdopodobniej w wyniku recesji, a co za tym idzie – wzrostu cen i konieczności poszukiwania produktów bardziej atrakcyjnych cenowo.

W Europie od trzeciego kwartału 2009 roku nastąpiło zwiększenie dynamiki wzrostu wartości sprzedaży koszyka FMCG, przy czym istotne przyspieszenie przyniósł dopiero pierwszy kwartał 2010 roku. Porównując pierwszy kwartał 2010 do analogicznego okresu roku 2009, Polska znalazła się w piątce krajów o największym wzroście wartości sprzedaży – obok Turcji, Rosji, Norwegii i Szwecji.

W 2011 roku handel tradycyjny odpowiadał za blisko 55% sprzedaży koszyka spożywczego – pomimo kolejnego roku ze spadkiem liczebności sklepów tradycyjnych. Udział hipermarketów pozostał stabilny, podczas gdy na znaczeniu zyskały supermarkety i w największym stopniu dyskonty. W ciągu ostatnich 12 miesięcy 2011

roku dynamika wzrostu wartości sprzedaży koszyka spożywczego w całej Polsce znacznie spadła i wyniosła 4%. Wolniej niż przed rokiem rozwijała się większość głównych kategorii spożywczych.

Tak dynamiczny rozwój sklepów typu dyskont jest efektem recesji w gospodarce polskiej i poszukiwania metod sprzedaży tańszych produktów poprzez ograniczanie kosztów działalności. Oferowany towar jest płytki, towary są szybko rotujące. Sklepy te sprzedają najczęściej artykuły po obniżonej cenie, z niższą marżą, co przekłada się na sprzedaż większej ilości produktów. Asortyment jest zawężany do 1000–2000 podstawowych produktów, z których znaczącą część stanowią marki własne produkowane na zlecenie sieci. Ograniczanie kosztów działalności przekłada się na cenę oferowanych produktów i to właśnie ona przyciąga coraz większą liczbę kupujących.

5. Zakończenie

Współczesna gospodarka jest często określana mianem gospodarki sieciowej z uwagi na dynamiczny rozwój sieci. Rozwój ten jest stymulowany postępującą globalizacją, w której osiąganie przewagi konkurencyjnej jest uzależnione od elastyczności i znaczącej skali działania; połączenie tych dwóch atutów konkurowania umożliwia sieci. Z drugiej strony rozwój nowoczesnych technologii pozwala na lepszą koordynację i kontrolę rozproszonych działań, a także ograniczanie kosztów transakcyjnych przedsiębiorstw.

Zgodnie z opinią O. Williamsona (34), nowa ekonomia instytucjonalna poszerza rozumienie przedsiębiorstwa jako jednostki tylko produkcyjnej o koncepcję postrzegania go jako elementu zarządzania. Zgodnie z tą koncepcją przedsiębiorstwo to zbiór różnych zespołów połączonych łańcuchem wzajemnych relacji, pełniących wobec siebie funkcje zarówno odbiorców, jak i dostawców, a także opartych na zaufaniu. Podejście do przedsiębiorstwa oparte na ekonomii kosztów transakcyjnych stworzone przez R.H. Coase'a, a rozwinięte przez O. Williamsona informuje, że jeżeli przedsiębiorstwo ma zbyt wysokie koszty transakcyjne, to jego efektywność będzie niska. Posiadanie zasobów i umiejętności może się okazać w takim przypadku niewystarczające dla zdobycia przewagi rynkowej.

Koszty transakcyjne mają szczególne znaczenie w przedsiębiorstwach sieciowych, które swą działalność opierają na współpracy i partnerstwie w sieci, i to one często wpływają na zakres formy integracji pionowej oraz poziomej. Podstawą działalności przedsiębiorstw sieciowych jest oparcie ich na transakcjach zawieranych z kontrahentami zewnętrznymi, co stanowi alternatywę dla przedsiębiorstw tradycyjnych. Przedsiębiorstwa chcą się rozwijać, zwiększać swoją konkurencyjność, osiągać większe zyski i dlatego przyjmują różne formy organizacyjne. Analiza kosztów produkcji lub usługi oraz kosztów transakcyjnych może stanowić narzędzie wspierające proces wyboru formy organizacyjnej.

Specyfika sieci powoduje wykorzystanie różnych form współpracy w organizacji. Prowadzona przez nie działalność gospodarcza winna być nastawiona na ograniczenie kosztów transakcyjnych, na które wpływają: współpraca kooperacyjna, wymiana rynkowa i pozarynkowa dóbr, informacji, istnienie głównej jednostki koordynującej przepływ informacji, koncentracja na określonym obszarze zależnych jednostek i firm, specjalizacja sprzyjająca zwiększeniu wydajności jednostek należących do sieci.

Biorąc to pod uwagę, sieciowe organizacje, kooperując, mogą uzyskać korzyści poprzez: osiąganie lepszych wyników finansowych w porównaniu z tradycyjnymi rozwiązaniami; możliwość wymiany i wykorzystania trudno dostępnych kompetencji oraz zasobów dzięki uzupełnianiu w ramach sieci zasobów i kompetencji; szybką wymianę informacji poprzez wiążące sieć poziome kanały informacyjno-komunikacyjne sprzyjające zwiększeniu szybkości i trafności podejmowanych decyzji; możliwość pozyskania nowej wiedzy i zwiększenia umiejętności rozwojowych; szeroką autonomię partnerów, która sprzyja innowacyjności, uczeniu się; zwiększenie elastyczności działania dzięki eliminacji zależności hierarchicznych.

Przedsiębiorstwa sieciowe, obniżając koszty transakcyjne, korzystają ze współpracy sieciowej, natomiast korzyści mogą być zróżnicowane. Łączenie korzyści jednostkowych z korzyścią sieci pozwala sieciowym organizacjom osiągnąć przewagę nad organizacjami hierarchicznymi.

Silne kapitałowo przedsiębiorstwa handlowe stają się często koordynatorami sieci FMCG. W Polsce tendencja ta znajduje odzwierciedlenie w dynamicznym rozwoju kontrolowanych centrów handlowych, sieci franchisingowych oraz długofalowych powiązań z dostawcami.

Bibliografia

1. Hardt Ł., *Ekonomia kosztów transakcyjnych: geneza i kierunki rozwoju*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009. ISBN 978-83-235-0518-1.
2. Kowalska K., *Kontraktowanie i koszty transakcyjne w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Gospodarka Narodowa” 2005, nr 7–8.
3. Hardt Ł., *Instytucje a koszty transakcyjne w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Gospodarka Narodowa” 2005, nr 1–2.
4. Gorynia M., *Pośrednictwo w handlu zagranicznym a teoria kosztów transakcyjnych*, „Ekonomista” 1998, nr 4.
5. Rodzaje kosztów transakcyjnych. W: *Encyklopedia zarządzania: wszystko o zarządzaniu* [online, dostęp 9.02.2011]. Dostępny w Internecie: http://mfiles.pl/pl/index.php/Rodzaje_koszt%C3%B3w_transakcyjnych.
6. Rindfleisch A., Heide J.B., *Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications*, „Journal of Marketing” 1997, vol. 61, iss. 4.
7. Alstyn M. van, *The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks*, „Journal of Organizational Computing” 1997, iss. 7 (3) s. 88–151.
8. Anthony R.N., Reece J.S., *Accounting: Text and Cases*, 8th ed., Irwin, Homewood 1989. ISBN 0-256-03570-9

9. Bakkeland G., Berthon P.R., *The Buyer's Perspective on Transaction Costs and Relational Norms in the Distribution Channel: Propositions for Research*, „Management Research News” 1997, vol. 20, iss. 5.
10. Joshi A.W., Stump R.L., *The Evolution of Governance in Exchange Relationships: Adaptations to the Transaction Cost Analysis Framework and an Empirical Test*, American Marketing Association, Conference Proceedings, Chicago 1998, vol. 9.
11. Szumilak J., *Handel detaliczny – funkcjonowanie i kierunki rozwoju*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2004. ISBN 83-89355-20-5.
12. Simon H., *Zarządzanie cenami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996.
13. O'Connor D.W., *Retail Concentration & Multinational Expansion: Two Important Retail Trends*, „Discount Merchandiser” 1997, vol. 37, iss. 5.
14. Dobson W., Clarke R., Davies S., Waterson M., *Buyer Power and its Impact on Competition in the Food Retail Distribution Sector of the European Union*, „Journal of Industry, Competition and Trade” 2001, vol. 1, iss. 3, s. 247–281.
15. Pellegrini L., *Retailer Brands. A State of the Art. Review*, 7th International Conference in the Distributive Trades, Institute of Retail Studies, University of Stirling, 6–8 September 1993.
16. Larson P.D., Lush R.F., *Quick Response Retail Technology: Integration and Performance Measurement*, „The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research” 1990, vol. 1, no. 1.
17. Abernathy F.H., Dunlop J.T., Hammond J.H., Weil D., *Control Your Inventory in a World of Lean Retailing*, „Harvard Business Review” 2000, November–December.
18. Collins A., Burt S., *Market Sanctions, Monitoring and Vertical Coordination within Retail-Manufacturer Relationships: The Case of Retail Brand Suppliers*, „European Journal of Marketing” 2003, vol. 37, iss. 5/6.
19. Kumar N., *The Power of Trust in the Manufacturer-Retailer Relationships*, „Harvard Business Review” 1996, November–December.
20. Ministerstwo Gospodarki i Pracy, *Raport o stanie handlu wewnętrznego w 2003 r.* [online, dostęp 23.06.2011], MGiP, Departament Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2004. ISSN 1429-3013. Dostępny w Internecie: http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/01E05417-1C2C-46FA-81DA-53EAF34AA86D/9269/raport_hw_2003.pdf.
21. Tajer S., *Logistyka w procesach integracji przedsiębiorstw*, „Handel Wewnętrzny” 2004, nr 6.
22. *Carrefour wybuduje nowe centra logistyczne, aby sprostać planom rozwoju* [online, dostęp 24.06.2011], portalspozywczy.pl, 2010. Dostępny w Internecie: <http://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/carrefour-wybuduje-nowe-centra-logistyczne-aby-sprostaac-planom-rozwoju,40272.html>.
23. *Czy Wielkopolska doczeka się centrum logistycznego? cz. 2, Wielkopolskie centrum logistyczne Inter Port Poznań* [online, dostęp 20.10.2012], Logistyka.net, 5.04.2001. Dostępny w Internecie: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:L3JZDRtkrPAJ:old.logistyka.net.pl/index.php%3Foption%3Dcom_content%26task%3Dview%26id%3D647%26Itemid%3D40+Intermarche+centrum+logistyczne+dla+41+sklep%C3%B3w&hl=pl&tbo=d&gl=pl&strip=1.
24. *W Gliwicach powstanie największe centrum dystrybucyjne Tesco* [online, dostęp: 20.10.2012], Interia – Biznes, 29.10.2010. Dostępny w Internecie: <http://biznes.interia.pl/news/w-gliwicach-powstanielnajwiecej-centrum-dystrybucyjnie-tesco,1499594>.
25. *Grupa Carrefour Polska*, Galeria Zielone Wzgórze [online, dostęp 20.10.2012]. Dostępny w Internecie: <http://www.galeriazielonewzgorze.pl/page/pl/kontakt/grupa-carrefour-polska/>.
26. *Raport zrównoważonego rozwoju Auchan Polska 2011* [online, dostęp 20.10.2012]. Dostępny w Internecie: <http://www.auchan.pl/o-auchan/raport-zrownowazonego-rozwoju-auchan-polska-2011>.
27. *Handel wewnętrzny w Polsce w 2007 roku. Raport roczny*, IBRKiK, Warszawa 2008. ISSN 1899-7988.
28. *Marki własne w Polsce: szersza oferta, lepsza jakość* [online, dostęp 7.04.2009], PMR Publications, 2008. Dostępny w Internecie: <http://www.pmrpublications.com/press-releases/102/marki-wlasne-w-polsce-szersza-oferta-lepsza-jakosc>.

29. Anagnostopulu A., *Sieci handlowe stawiają na własne marki* [online, dostęp 10.06.2009], money.pl, 27.11.2008. Dostępny w Internecie: <http://www.money.pl/gospodarka/raporty/artykul/sieci;handlowe;stawiaja;na;wlasne;marki,42,0,385322.html>.
30. *W 2013 r. rynek marek własnych w Polsce może osiągnąć wartość 47 mld zł* [online, dostęp 20.10.2012], PMR/portalspozywczy.pl, 12.10.2011. Dostępny w Internecie: <http://www.portal-spozywczy.pl/handel/wiadomosci/w-2013-r-rynek-marek-wlasnych-w-polsce-moze-osiagnac-wartosc-47-mld-zl,58739.html>.
31. *Podsumowanie działalności Carrefour Polska w 2005 roku*, Informacja Prasowa z 14 grudnia 2005 r. [online, dostęp 12.10.2011]. Dostępny w Internecie: <http://prnews.pl/marketing-i-pr/podsumowanie-dzialalnosci-carrefour-polska-w-2005-roku-21686/komentuj/>.
32. *Intermarché siecią detaliczną roku* [online, dostęp 24.06.2011]. Intermarché – Aktualności, 11.04.2011. Dostępny w Internecie: <http://www.intermarche.pl/serwis,aktualnosc,221,2.html>.
33. Mażur D., *Handel tradycyjny trzyma się mocno* [online, dostęp 20.10.2012], Retailnet – Portal Centrów Handlowych, 17.09.2010. Dostępny w Internecie: <http://retailnet.pl/2010/09/17/handel-tradycyjny-trzyma-sie-mocno/>.
34. Łobjko S., *Wykorzystanie kosztów transakcyjnych jako czynnika rozwoju przedsiębiorstw sieciowych* [online, dostęp: 12.06.2011], Szkoła Główna Handlowa, Referaty przesłane na konferencję 9 grudnia 2010 r. Dostępny w Internecie: http://www.sgh.waw.pl/katedry/karik/Referat20/S_Lobjko_Wykorzystanie_kosztow_transakcyjnychw_przeds_sieciowych.doc.

Development of the FMCG market structure – transaction cost theory approach

S u m m a r y: Entering into a transaction always incurs various transaction costs which are comparable to the ‘friction forces’ in a physical system. However, economists tend to direct comparatively little attention to transaction costs, even when devising rigorous economic models, which considerably limits their practical use.

The article outlines the essence and origins of transaction costs, assets specificity in the sphere of exchange and their impact on shaping the trade pattern. There is also presented the problem of the market structure being shaped by concentration which manifests itself in equity investments leading to the increasing number of trade networks and middle sized stores. Trade development results in appearance of mega stores located usually in the suburbs of towns. They are surrounded by shopping centres whose offer is more attractive than that of shopping centres located in town centres. This leads to changes of location value and incurs substantial capital outlays which include also current operating expenses. The article addresses also the dilemma of choice between organising transactions inside companies, through network structures or through the market. The development of network links and own brands stimulates establishing partner relationships with suppliers of goods in order to lower the control costs, which is currently observed on the Polish market. The article also indicates the role of specific assets in shaping certain structures in the sphere of exchange (controlled shopping centres, franchising, long-term contracts with suppliers of goods) and presents trends shaping the structures of Polish FMCG market the majority of which is controlled by foreign trade networks.

Key words: transaction costs, transaction costs theory, trade, retailers, FMCG

ZENON MUSZYŃSKI, LESZEK KOZIOŁ*

Innowacyjność w zrównoważonym rozwoju sylwaturystyki

Słowa kluczowe: sylwaturystyka, infrastruktura turystyczna, produkt turystyczny, edukacja, zagrożenia, innowacyjność

Streszczenie: W artykule przedstawiono wymogi ustawowe dotyczące ochrony lasów, zwłaszcza te, które mają istotne znaczenie w spełnianiu ich funkcji społecznej, ze szczególnym uwzględnieniem turystyki. Opisano w nim potencjał turystyczny Lasów Państwowych oraz ukazano w zarysie ich zagospodarowanie turystyczne i dostępność komunikacyjną. W szerszym zakresie zaprezentowano zagadnienia związane z wprowadzaniem produktów sylwaturystyki i edukacji leśnej oraz możliwości innowacyjnych rozwiązań w obsłudze ruchu turystycznego i rekreacyjnego w Lasach Państwowych. Na tle ogólnej charakterystyki walorów turystycznych lasów zostały omówione czynniki wpływające na stan i uszkodzenia roślin runa leśnego. W szczególności zajęto się niektórymi ważniejszymi zagrożeniami środowiska leśnego wynikającymi z rozwoju turystyki oraz, co istotniejsze, podano sposoby przeciwdziałania tym zagrożeniom, m.in. przez wykorzystanie tradycyjnych metod i nowoczesnych systemów audioprzewodników, plików dźwiękowych i tekstowych, jak również odpowiednie sterowanie ruchem turystycznym, z uwzględnieniem wskaźników dopuszczalnej chłonności i pojemności turystyczno-rekreacyjnej lasu. W zakończeniu opracowania wymieniono wnioski, których praktyczna realizacja może się przyczynić do rozwoju nowego rodzaju turystyki, tj. sylwaturystyki, jak również pozwoli uniknąć zagrożenia środowiska leśnego.

1. Wprowadzenie

Przyroda, w szczególności obszary leśne, posiada specyficzne, niepowtarzalne pod wieloma względami i niezwykle atrakcyjne walory turystyczne, dzięki którym

* prof. dr hab. Zenon Muszyński – profesor zwyczajny, Katedra Turystyki i Rekreacji, Wydział Zarządzania i Turystyki, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 65 65 528, e-mail: zenon.muszynski@mwse.edu.pl; prof. dr hab. Leszek Kozioł – profesor zwyczajny, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania i Turystyki, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 65 65 528, e-mail: leszek.koziol@mwse.edu.pl.

jest możliwy dalszy rozwój sylwaturystyki. Stanowią one elementy pierwotne tego rodzaju turystyki i zarazem produktu turystycznego¹. Produkt ten można znacząco uzupełnić, rozwijając infrastrukturę turystyczną, wprowadzając nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne oraz udoskonalając organizację i zarządzanie obszarem (1, s. 333).

Jak można zauważyć, produkt turystyczny stanowi element większej całości, jaką jest produkt destynacji turystycznej. Warto dodać, że w literaturze, jak również w praktyce wyróżnia się wiele typów destynacji, które mogą przybierać formę makrodestynacji i mikrodestynacji. Jedną z ważniejszych są obszary naturalnej, często dzikiej przyrody, na których znajdują się specyficzne gatunki flory i fauny.

Specyficznym, bardzo atrakcyjnym i na swój sposób unikatowym rodzajem aktywności turystycznej, wyróżnionym ze względu na miejsce docelowe, jest turystyka na obszarach leśnych, którą określa się mianem sylwaturystyki. Uwzględniając inne elementy składowe podróży, sylwaturystyka obejmuje ruch pobytowy i ruch wycieczkowy, jak też inne rodzaje ruchu turystycznego, których miejscem docelowym są obszary leśne.

Celem artykułu jest charakterystyka wybranych elementów potencjału turystycznego Lasów Państwowych, a także ukazanie w zarysie ich zagospodarowania turystycznego.

Znajomość potencjału turystycznego obszarów przyrodniczo cennych jest ważną przesłanką kreowania na ich obszarze atrakcyjnych i konkurencyjnych produktów turystycznych. Ma to silny związek z najnowszymi trendami w popycie turystycznym, które wyraźnie wskazują, że świadomość dotycząca ochrony środowiska będzie nadal wzrastać. Będzie to skutkowało zwiększonym popytem na odpoczynek w miejscach, w których rozwój jest zrównoważony, a przyroda i lokalni mieszkańcy odgrywają coraz większą rolę.

Wzrasta także w sposób systematyczny świadomość zdrowotna współczesnego turysty i z całą pewnością będzie to miało wpływ na decyzje podejmowane odnośnie do celu podróży. Bez wątplenia rosnące zainteresowanie obszarami przyrodniczo cennymi, w tym wypoczynkiem na obszarze parków narodowych, wynika zarówno z ich piękna, jak i z faktu, że współczesny turysta szuka okazji do podróży w miejsca o nieskażonym środowisku.

¹ V.T.C. Middleton wyróżnia (2, s. 573):

- całkowity produkt turystyczny oznaczający ideę, oczekiwania lub konstrukcję mentalną istniejące w umyśle turysty w momencie podejmowania decyzji o podróży, oparte na wyobrażeniu o spodziewanym sposobie spędzania czasu w miejscu recepcji (można go utożsamić z całościowym doświadczeniem turysty);
- specyficzne produkty turystyczne, którymi są poszczególne dobra i usługi, głównie o charakterze komercyjnym, takie jak: usługi noclegowe, żywieniowe, transportowe, atrakcje – tworzą one elementy składowe całkowitego produktu turystycznego.

2. Wybrane produkty sylwaturystyki

Stosownie do Ustawy o lasach z roku 1991, według artykułu 13, ich właściciele są zobowiązani do trwałego utrzymywania lasów i zapewnienia ciągłości użytkowania.

Lasy stanowiące własność Skarbu Państwa (SP) są udostępniane ludności z wyjątkiem stałego zakazu wstępu na teren:

- upraw leśnych do 4 m wysokości drzewostanu,
- obiektów doświadczalnych i drzewostanów nasiennych,
- ostoi zwierząt,
- źródeł rzek i potoków,
- obszarów zagrożonych erozją.

W lasach SP dopuszcza się zbiór płodów runa leśnego:

- na potrzeby własne,
- do celów przemysłowych, po uprzednim uzyskaniu odpowiedniego zezwolenia i podpisaniu umowy z nadleśnictwem, jeżeli taki zbiór nie będzie zagrażał środowisku leśnemu.

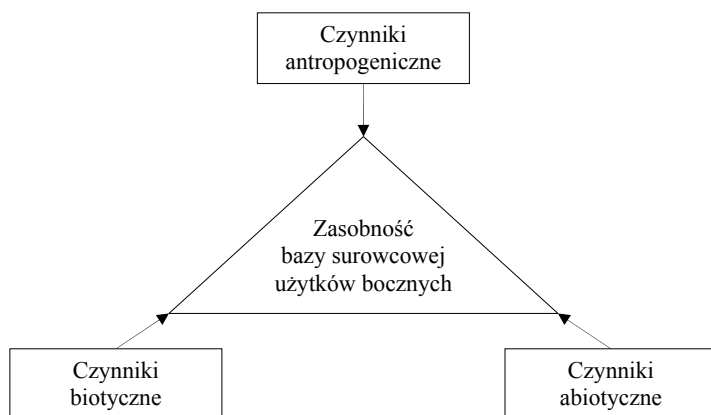
W przypadku dostrzegalnej sprzeczności z założeniami proekologicznymi, a zwłaszcza kierując się troską o zachowanie właściwej bioróżnorodności lasu, nadleśniczy jest uprawniony do wydania zakazu pobierania z lasu tzw. użytków niedrzewnych. Należy jednak zauważyć, że w zbiorach obowiązującego w Polsce prawa nie można się doszukiwać przepisów wykonawczych, które interpretowałyby w sposób jednoznaczny, co należy rozumieć pod pojęciem pozyskiwania płodów runa leśnego do celów komercyjnych. Przede wszystkim z tego powodu trudno jest ustalić, czy zebrana przykładowo łubiankę jagód lub kosz grzybów przeznacza się na własny użytek, czy też do celów przemysłowych. Brak odpowiednich ustaleń w tym zakresie utrudnia nadzór i właściwe gospodarowanie roślinnością dna lasu, ukształtowaną w zakresie naturalnych ekosystemów.

Las poza funkcjami gospodarczymi, klimatotwórczymi spełnia również funkcje pozaprodukcyjne, w tym społeczne, tj. socjalne, turystyczne, rekreacyjne, zdrowotne, edukacyjne i wiele innych związanych bezpośrednio względnie pośrednio z podejmowaną działalnością wypoczynkową, rozrywkową, zdrowotną, a także wynikającą z potrzeby własnej osobowości.

Zazwyczaj idziemy do lasu, aby wypocząć w swoistym, niepowtarzalnym mikroklimacie, w harmonijnie zestawionej barwie drzew, w czystym powietrzu, nasyconym olejkami eterycznymi zawierającymi fitoncydy, to jest lotne związki wpływające leczniczo w niektórych stanach chorobowych układu oddechowego, charakteryzujące się właściwościami bakteriostatycznymi. Przebywamy chętnie w lasach także w celu poprawy osłabionego i pogarszającego się stanu zdrowia. W zmiennych i zróżnicowanych kształtach drzew dostrzegamy ogromną i zarazem niedocenianą moc natury.

W lesie znajdujemy miejsce do właściwego relaksu, odprężenia fizycznego i psychicznego oraz do odpoczynku po ogólnym zmęczeniu i codziennych trudach związanych zwłaszcza z uciążliwością pracy, często wykonywanej w dużym napięciu nerwowym oraz w warunkach zagrażających zdrowiu, a w skrajnych przypadkach nawet życiu pracowników (3, s. 274–276).

Na specyfikę i atrakcyjność sylwaturystyki wpływa m.in. zróżnicowana charakterystyka lasów pod względem geomorfologicznym oraz przyrodniczym. Produktem turystycznym jest m.in. otoczenie, które wabi różnorodnością, atrakcyjnością i swoimi niepowtarzalnymi urokami środowiska leśnego. Jedną z bardziej specyficznych form turystyki i rekreacji w lasach jest zbieranie roślin leczniczych, jadalnych owoców oraz grzybów. Należy zauważyć, że leśne owoce jadalne są bardziej zasobne w witaminy niż odpowiadające im owoce pochodzące z upraw plantacyjnych. Zawierają przy tym cenne składniki odżywcze oraz poszukiwane właściwości smakowe, charakterystyczne dla środowiska leśnego. Niektóre z nich są spożywane jako owoce deserowe. Ze względu na zawarte w sobie substancje czynne znajdują zastosowanie nie tylko w medycynie ludowej, lecz również w coraz szerszym zakresie są używane w fitoterapii, np. w postaci mieszanek zielowych „Rektosan”, „Sklerosan” czy też syropu „Sorbovit” (3, s. 275–280).



Rysunek 1. Wpływ różnych czynników na zasobność leśnej bazy surowcowej użytków ubocznych, np. jagodzisk, grzybowisk itp.

(Figure 1. Influence of different factors on abundance of forest resources of by-products, e.g. areas overgrown with blueberries, mushrooms, etc.)

Źródło: (3, s. 275).

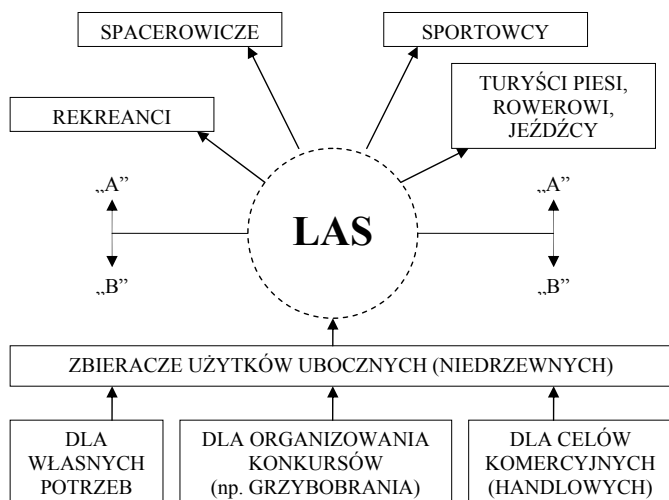
Na zasobność roślinnej szaty runa leśnego wpływa w wielu przypadkach synergiczne oddziaływanie szeregu zazębiających się z różnym stopniem nasilenia, niejednokrotnie trudnych do zidentyfikowania czynników, zarówno biotycznych, abiotycznych, jak i antropogenicznych (rysunek 1).

Zagrożenie środowiska leśnego przez ujemne oddziaływanie m.in. czynników antropogenicznych jest oceniane jako najwyższe w Europie. Czynniki antropogeniczne, związane przede wszystkim z bezpośrednim względnie pośrednim działaniem człowieka, przyczyniają się w wielu przypadkach do zmian zachodzących w naturalnym środowisku runa leśnego.

Do czynników biotycznych związanych z anomaliami zjawisk atmosferycznych należy dołączyć również człowieka, niejednokrotnie wydeptującego roślinność runa leśnego i glebę, a zwłaszcza dokonującego szkodliwego zbioru płodów dna lasu, w sposób niezgodny z ochroną środowiska, co przyczynia się do jego dewastacji.

Brak jest także szczegółowego rozpoznania gospodarczej zasobności baz surowcowych ubocznego użytkowania lasu. Znajomość powyższych problemów w zakresie określenia zdolności produkcyjnych i zasobności jest konieczne do poczynienia odpowiednich ustaleń, zwłaszcza zabezpieczających przed ich obniżającą się wartością środowiskotwórczą i ogólnospołeczną, w tym również na potrzeby turystyki i rekreacji (4, s. 166–175).

Na rysunku 2 przedstawiono schemat poszczególnych grup społecznych zainteresowanych pobytem na terenie środowiska leśnego, zwłaszcza w związku z możliwością zbioru użytków niedrzewnych. Do grupy „A” zaliczono rekreantów, spacerowiczów oraz turystów pieszych, rowerowych i jeźdźców konnych, którzy raczej w minimalnym zakresie są zainteresowani np. pozyskiwaniem jagód czy też grzybów. Do grupy „B” włącza się zbieracze użytków niedrzewnych, zainteresowanych przede wszystkim lokalizacją obszarów leśnych łatwo dostępnych, charakteryzujących się stosunkowo dużą bazą surowcową, m.in. jagodzisk czy też grzybowisk.

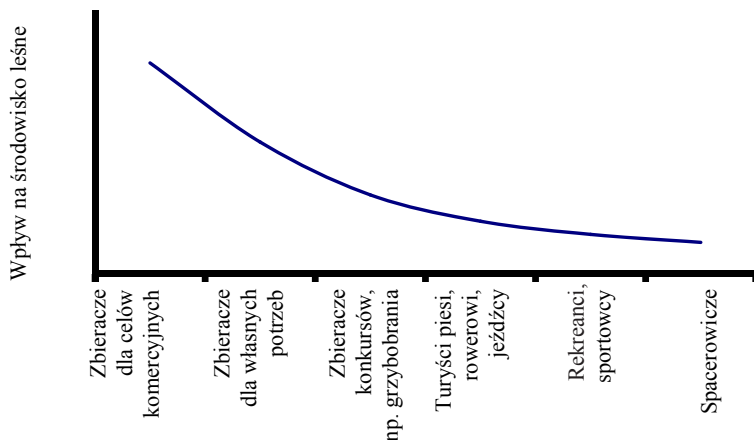


Rysunek 2. Ogólny schemat poszczególnych grup społecznych zainteresowanych pobytem na terenie środowiska leśnego, zwłaszcza w zakresie możliwości pozyskiwania użytków niedrzewnych (Figure 2. A general diagram of separate social groups interested in visiting forest environment, especially as far as a possibility of picking up non-wood products is concerned)

Grupa „A” – minimalne zainteresowanie bazą surowcową, np. jagodzisk czy też grzybowisk jadalnych
 Grupa „B” – szczególnie duże zainteresowanie lokalizacją obiektów leśnych łatwo dostępnych i o dużej zasobności bazy surowcowej tzw. użytków ubocznych (np. jagodzisk, grzybowisk itp.)

Tendencje wpływu poszczególnych grup społecznych na ewentualne ubytki w zasobności bazy surowcowej użytków runa leśnego, zwłaszcza grzybów, owoców leśnych, roślinności zielarskiej, zostały przedstawione na rysunku 3. Największe szkody w np. jagodziskach czy też grzybowiskach wyrządzają zbieracze dla celów komercyjnych, nastawieni na pozyskanie możliwie najbardziej obfitych plonów w najkrótszym czasie.

Na podstawie licznych obserwacji można ustalić, że rekreanci, spacerowicze, sportowcy oraz turyści przebywają w środowisku leśnym zazwyczaj dla wrażeń przyjemnościowych i estetycznych, których dostarcza zróżnicowana w barwie i kształcie roślinność leśna.



Rysunek 3. Wpływ poszczególnych grup społecznych na ubytki w bazie surowcowej użytków ubocznych, zwłaszcza grzybów, owoców leśnych, roślinności zielarskiej etc.

(Figure 3. Influence of particular social groups on the loss in forest resources of by-products, especially mushrooms, forest fruits, herbaceous plants, etc.)

Źródło: (3, s. 277–278).

Udostępnienie środowiska leśnego dla turystów i rekreantów powinno się ustalać na podstawie odpowiednich wskaźników tzw. chłonności i pojemności turystycznej. Przy czym chłonność turystyczna jest pojęciem odnoszącym się do środowiska naturalnego i należy przez nie rozumieć maksymalną liczbę turystów, która może swobodnie penetrować dany obszar, bez obawy powstania w nim ujemnych zmian ekologicznych (5, s. 11–17).

Do ustalenia chłonności naturalnej danego obszaru można wykorzystać następujący wzór:

$$N_t = P \cdot K \cdot O$$

gdzie:

N_t – chłonność naturalna terenu;

P – powierzchnia terenu;

K – okres karencji (dla 7 dni $K = 1$);

O – obciążenie graniczne liczone według wzoru:

$$O = 5 \cdot \frac{W \cdot S}{N}$$

gdzie:

O – obciążenie graniczne [liczba osób/ha/tydzień];

W – średnia wrażliwość runa danej fitocenozy na mechaniczne niszczenie. Wartość W określa się na podstawie badań eksperymentalnych;

S – współczynnik spoiistości gruntu;

N – współczynnik nachylenia stoku (dla nachylenia nie mniejszego niż 10° $N = 1$);

5 – współczynnik wymierności, tj. 0,2 ha.

Z powyższych wzorów wynika, że chłonność turystyczna obszarów leśnych jest uzależniona od odporności poszczególnych ekosystemów na użytkowanie turystyczne i zależność ta jest wprost proporcjonalna, tzn., że im wyższa odporność, tym wyższa chłonność turystyczna.

Na obszarach leśnych szczególnie chronionych, a dopuszczanych do ruchu turystycznego, przydatne może być określenie faktycznej ilości odwiedzających dany teren w celu przyszłego określenia reglamentacji dostępu i przeciwdziałania negatywnym zjawiskom wynikającym z antropopresji. Jest to istotne, ponieważ duży ruch turystyczny nie pozostaje bez negatywnego wpływu na cenne przyrodniczo tereny (6). Można to wykonać za pomocą urzędzenia o nazwie „eco-counter”. Jest to czujnik rejestrujący ludzi przechodzących szlakiem turystycznym, zbierający dane na temat nie tylko liczby osób, ale także kierunku ich marszu oraz rozkładu czasowego natężenia ruchu.

Pojemność turystyczna odnosi się natomiast do infrastruktury turystycznej (baza noclegowa, gastronomiczna itp.), wykorzystywanej na danym obszarze przez turystów i rekreantów. Oznacza maksymalną liczbę turystów, jaka może w tym samym czasie korzystać z wyżej wymienionej infrastruktury, nie powodując obniżenia jakości i zakresu usług oraz produktów turystycznych i nie zakłócając życia społeczno-ekonomicznego w danym regionie (5, s. 11–17).

Przy określaniu optymalnych dla danych obszarów leśnych wskaźników pojemności i chłonności należy brać pod uwagę zarówno specyficzne ich cechy, jak i możliwości utraty atrakcyjnych oraz istotnych walorów turystycznych i przyrodniczych.

Lasy stanowią wyjątkowo atrakcyjny składnik środowiska przyrodniczego dla rozwoju m.in. turystyki i rekreacji. W związku z tym w Lasach Państwowych wprowadza się coraz nowsze, bardziej dostosowane do potrzeb i wymagań turystów obiekty infrastruktury. Na terenach administrowanych przez LP znajdowało się w 2010 roku: 66 ośrodków edukacji, 301 izb leśnych, 545 wiat i zielonych klas, w których realizuje się tzw. zielone lekcje, 1013 ścieżek dydaktycznych, 106 parków i ogrodów dendrologicznych oraz 1840 punktów edukacyjnych i 2676 innych obiektów (7, s. 31). Z roku na rok zwiększa się również liczba osób i szkolnych grup zorganizowanych odwiedza-

jących leśne obiekty edukacyjne. W roku 2010 w różnych imprezach edukacyjnych organizowanych przez leśników uczestniczyło ponad 1,8 mln osób (7, s. 31). Tablica 1 przedstawia formy edukacji leśnej realizowane w LP w 2010 roku według GUS.

Tablica 1. Formy edukacji leśnej społeczeństwa realizowane w Lasach Państwowych (z wyłączeniem Ośrodka Kultury Leśnej w Gołuchowie i Leśnego Banku Genów Kostrzyca) w 2010 roku
(Table 1. Forms of forest education organised in state forests (excluding the Centre of Forest Culture in Goluchów and the Forest Genes Bank in Kostrzyca) in 2010)

Formy edukacji leśnej (Forms of forest education)	Liczba zdarzeń (Number of events)	Uczestnicy (Participants)					Dorośli, studenci (adults, students)
		Ogółem (Total)	Dzieci (Children)		Młodzież (Teenagers)		
			przedszkolne (kindergarten)	szkoły podstawowej (primary school)	gimnazjalna (middle school)	ponadgimnazjalna (post-middle school)	
Lekcje terenowe i wycieczki z przewodnikiem (Field lessons and guided trips)	13 936	520 885	79 377	235 054	80 656	36 281	89 517
Lekcje w izbach edukacji leśnej (Lessons in forest education rooms)	6745	214 930	34 211	99 237	33 541	15 436	32 505
Spotkanie z leśnikiem w szkołach (Meetings with a forester at school)	4578	214 719	47 424	112 262	33 411	10 928	10 694
Spotkania edukacyjne z leśnikiem poza szkołą (Educational outdoor meetings with a forest)	1623	66 394	6798	21 584	9913	5060	23 039
Konkursy leśne (wiedzy, plastyczne, literackie itp.) (Forest competitions – knowledge, arts, literature, etc.)	1314	127 939	15 457	71 110	26 175	7970	7227
Akcje, imprezy edukacyjne (Happenings, educational events)	2368	359 003	34 704	125 539	72 469	39 289	87 002
Wystawy edukacyjne (Educational exhibitions)	586	166 181	17 626	49 143	30 190	29 075	40 147

Źródło: (8, s. 307).

Odpowiadając na potrzeby osób zwiedzających obiekty LP, proponuje się wprowadzenie następujących innowacyjnych usprawnień, zastępujących dotychczasowy

system objaśniania konkretnych obiektów na leśnych ścieżkach edukacyjnych przez odpowiedniego przewodnika (nie zawsze dostępnego dla turysty lub grupy osób zwiedzających):

- zbudowanie spójnego systemu oznakowania i rozbudowy infrastruktury turystycznej;
- wprowadzenie na poszczególnych tablicach informacyjnych odpowiednich kodów QR (fotokodów), które umożliwiłyby udostępnienie wiadomości, plików dźwiękowych i ilustracyjnych, poszerzających wiadomości znajdujące się m.in. na tablicach ustawianych na poszczególnych stacjach (przystankach) leśnych szlaków turystycznych;
- umożliwienie wypożyczenia audioprzewodników zawierających nagrane informacje dotyczące poszczególnych obiektów na szlaku turystycznym;
- udostępnienie na stronach internetowych właściwych jednostek organizacyjnych LP plików do pobrania, np. plików dźwiękowych zawierających opisy poszczególnych obiektów na szlaku turystycznym, dźwięki ptaków itp.

System audioprzewodników, zwiększający atrakcyjność szlaków edukacyjnych oraz ułatwiający wielokrotny dostęp do informacji dotyczących tych szlaków, znacznie przyczyniłby się do obniżenia kosztów obsługi turystów.

Proponowany do usprawnienia obsługi turystycznej system kodów QR może być realizowany przez czytniki będące własnością turysty, np. telefon komórkowy lub tablet (tj. przenośny komputer osobisty) z kamerą, który może być wypożyczony turystom np. przez nadleśnictwo.

Dalszą zaletą stosowania audioprzewodników, według proponowanych wyżej systemów, jest to, że turysta nie jest ograniczony czasem zwiedzania oraz (w przypadku kodów QR i plików do pobrania) koniecznością dostosowania terminu do godzin pracy jednostki organizacyjnej LP.

Proponowane do wdrożenia systemy audioprzewodników, wykorzystywane obecnie m.in. w trakcie zwiedzania obiektów muzealnych, charakteryzujące się łatwą i niezależną od warunków środowiska obsługą, ze względu na możliwość szybkiego uzyskania wiarygodnych informacji powinny być w najbliższym czasie coraz powszechniej wykorzystywane nie tylko w obsłudze sylwaturystyki.

3. Wnioski

Na podstawie podjętej analizy wybranych zagadnień innowacyjności obsługi sylwaturystyki można wyciągnąć następujące wnioski:

1. Prawodawstwo zarówno unijne, jak i polskie nie jest w pełni i jednoznacznie regulowane w zakresie działalności turystycznej przez odpowiednie ustawy, dyrektywy czy też rozporządzenia wykonawcze, np. w sprawach dotyczących bezpieczeństwa imprez masowych związanych z działalnością sportową, artystyczną bądź rekreacyjną w Lasach Państwowych, a także w odniesieniu do

źródeł finansowania różnych obiektów, w tym również infrastruktury niezbędnie przystosowanej do potrzeb osób niepełnosprawnych.

2. Należy podkreślić, że np. w Ustawie o lasach z 1991 roku wraz z jej późniejszymi zmianami została zagwarantowana powszechność dostępu ludności do lasów stanowiących własność Skarbu Państwa, z pewnymi ograniczeniami dotyczącymi obszarów leśnych powierzchni doświadczalnych, założonych upraw do 4 m wysokości, ostoi zwierząt, źródeł rzek i potoków oraz obszarów zagrożonych erozją i pożarem.
3. Turyści i rekreanci przebywający w ośrodkach leśnych nie powinni stanowić żadnego zagrożenia dla środowiska leśnego, jeżeli będą się ściśle stosować do odpowiednich zaleceń i ustaleń administracji Lasów Państwowych.
4. Na potrzeby turystów i rekreatantów tereny leśne, w obszarach dla nich udostępnionych, powinny być odpowiednio zagospodarowane i wyposażone w urządzenia tzw. infrastruktury turystycznej, których architektura winna być dostosowana do otoczenia.
5. Lasy Państwowe z turystyczno-przyrodniczego oraz krajobrazowego punktu widzenia stanowią obiekt szczególnie atrakcyjny. Sylwaturystyka przeciwdziała sytuacjom stresowym. W lesie znajdujemy miejsce do właściwego relaksu, odprężenia psychofizycznego oraz odpoczynku po ogólnym zmęczeniu i codziennych trudach związanych z uciążliwością pracy, zwłaszcza wykonywanej w dużym napięciu nerwowym. Czynniki wpływające na popularność destynacji w sylwaturystyce wykazują stałą tendencję wzrostową dzięki kształtowaniu specyficznego i zarazem niepowtarzalnego produktu turystycznego.
6. W zakresie społecznej funkcji lasu i jej edukacji realizowany jest program stałego podnoszenia standardów jakości ośrodków edukacji ekologicznej, izb przyrodniczo-leśnych, sal edukacyjnych, ścieżek (szlaków) turystycznych, a także bazy noclegowej.
7. Przy ocenie podstawowych kryteriów waloryzacji warunkującej i uzasadniającej możliwość oraz przydatność dalszego turystyczno-rekreacyjnego udostępniania określonych obszarów leśnych, w zakresie ograniczenia naruszenia przyrodniczych walorów i ich naturalnych właściwości, powinny być brane pod uwagę wskaźniki zarówno dopuszczalnej chłonności, jak i pojemności turystyczno-rekreacyjnej lasu.
8. Należy rozważyć możliwość wdrożenia samoobsługi w zakresie pozyskiwania informacji o obiektach znajdujących się wzdłuż ścieżek (szlaków) leśno-przyrodniczych poprzez system audioprzewodników, udostępnianie plików dźwiękowych, tekstowych itp. Zwiększyłyby to również atrakcyjność informacji przekazywanych dotychczas turystom przez przewodników.

Wracając jednak do instytucjonalnych kwestii rozwoju turystyki, trzeba podkreślić, że mniejsze firmy, zwłaszcza lokalne biura podróży, mogłyby w większym niż dotąd stopniu organizować imprezy turystyczne na obszarach leśnych.

W porozumieniu z zarządcami lasów możliwe jest przygotowanie oferty produktów turystycznych w postaci np. wędrowek, pikników, warsztatów, zbiorów płodów runa leśnego, wyjazdów edukacyjnych dzieci i młodzieży w okresie letnim czy nartciarstwa biegowego zimą. Wymaga to jednak promocji tych obszarów, reklamy oferowanych produktów, poprawy zagospodarowania i większej dostępności komunikacyjnej, w tym również dla turystów zmotoryzowanych, a więc podjęcia szeroko zakrojonych działań i współpracy między nadleśnictwami, władzą publiczną, organizacjami turystycznymi oraz firmami turystycznymi. Krótko mówiąc, rozwój sylwaturystyki wymaga współdziałania, partnerstwa prywatno-publicznego. Dla przykładu można podać, że w Stanach Zjednoczonych na poziomie lokalnym i miejskim istnieje ponad 50 tysięcy organizacji odpowiadających za marketing destynacji i reklamę jego produktów. Funkcjonują one pod nazwą Convention and Visitors Bureau (CVB) (9, s. 399).

Bibliografia

1. Stasiak A., *Strategie rozwoju produktu turystycznego obszaru*. W: Panasiuk A. (red.), *Polityka turystyczna*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin–Kopenhaga 2005. ISBN 83-89142-38-4.
2. Middleton V.T.C., *Tourism Product*. W: Witt S.F., Moutinho L. (red.), *Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice Hall, London 1989.
3. Muszyński Z., Muszyński J., *Zbiór owoców i grzybów a ochrona środowiska leśnego*. W: Pieńkos K. (red.), *Problemy zrównoważonego rozwoju turystyki, rekreacji i sportu w lasach*, AWF, Warszawa 2004. ISBN 83-89630-70-2.
4. Kozioł L., Muszyński Z., *Determinanty rozwoju turystyki na obszarach leśnych Małopolski*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 3 (14).
5. Zaręba D., *Ekoturystyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006. ISBN 978-83-01-14840-9.
6. Dębiec T., *Turyści ścisłego zarachowania*, „Las Polski” 2011, nr 3.
7. *Raport o stanie lasów 2010*, Centrum Informacyjne Lasów Państwowych, Warszawa 2011.
8. Główny Urząd Statystyczny, *Leśnictwo*, Warszawa 2011. ISSN 1230-574X.
9. Hudson S., *Tourism and Hospitality Marketing. A Global Perspective*, Sage Publications, London 2008. ISBN 978-1-4129-4686-5.

Innovativeness in the sustainable development of sylvan tourism

Summary: This article presents statutory requirements concerning forest protection and focuses on those of them which serve significant social functions, especially tourism. It describes the tourist potential of the State Forests and outlines their tourist development and accessibility. The issue of bringing sylvan tourism products into market as well as the notions of forest education and possibilities of innovation in management of tourism and recreation in the State Forests are given particular consideration. In the context of general characteristics of forest tourist valorisation the factors influencing the condition and damage to undergrowth are discussed. In particular there are presented some major threats to the forest environment resulting from tour-

ism development and, what is even more important, countermeasures against the threats are also presented. They include traditional methods and modern systems of audio guides, audio and text files, as well as appropriate tourist movement control taking into account the forest acceptable absorption and forest tourist-recreation capacity rates. Implementation of the final conclusions presented in the article may contribute to the development of the new kind of tourism called sylvan tourism and reduce threats to forest environment.

Key words: sylvan tourism, tourist infrastructure, tourist product, education, threats, innovativeness

MARLENA PIEKUT*

Innowacyjna działalność przedsiębiorstw w Polsce na tle Europy Środkowo-Wschodniej

Słowa kluczowe: innowacyjne przedsiębiorstwa, działalność B+R, patenty, Europa Środkowo-Wschodnia, działalność innowacyjna

Streszczenie: Innowacyjna działalność polega na angażowaniu się podmiotów gospodarczych w różnego typu działania techniczne, naukowe, finansowe, organizacyjne i komercyjne, które mają w zamierzeniu lub prowadzą do wdrożenia innowacji. Działalność innowacyjna jest postrzegana jako źródło konkurencyjności i wzrostu gospodarczego. W artykule dokonano analizy innowacyjności polskich podmiotów gospodarczych w kontekście przedsiębiorstw z innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej oraz Unii Europejskiej przez pryzmat trzech elementów: odsetka innowacyjnych przedsiębiorstw, nakładów przedsiębiorców na działalność B+R oraz aktywności patentowej w Europejskim Urzędzie Patentowym. Wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej największą innowacyjnością mierzoną w aspekcie wymienionych elementów cechują się przedsiębiorcy ze Słowenii, Estonii oraz Republiki Czeskiej, najmniejszą innowacyjność wykazują natomiast podmioty z Rumunii, Bułgarii, Litwy, Łotwy oraz Polski. W Polsce w układzie międzywojewódzkim najlepsze wyniki osiągają przedsiębiorcy zlokalizowani na terenie województwa mazowieckiego, a najmniej korzystne z województw warmińsko-mazurskiego i lubelskiego. Głównym aspektem staje się więc właściwe wsparcie działań innowacyjnych w Polsce poprzez odpowiednią politykę innowacyjną kraju.

1. Wprowadzenie

Termin *innowacyjna działalność* w opracowaniach Głównego Urzędu Statystycznego (1) definiowany jest jako działalność polegająca na angażowaniu się przedsiębiorstwa w różnego typu działania techniczne, naukowe, finansowe, organizacyjne i komercyjne, które mają w zamierzeniu lub prowadzą do wdrożenia innowacji.

* dr inż. Marlena Piekut – Kolegium Nauk Ekonomicznych i Społecznych, Politechnika Warszawska Filia w Płocku, 09-400 Płock, ul. Łukasiewicza 17, e-mail: mpiekut@op.pl.

W skład działalności innowacyjnej wchodzi też działalność badawczo-rozwojowa, która nie jest bezpośrednio związana z tworzeniem konkretnej innowacji.

Działalność innowacyjna jest postrzegana jako źródło konkurencyjności i wzrostu gospodarczego. Szybkie tempo rozwoju rynków i współczesna konkurencja międzynarodowa są ukierunkowane na osiągnięcie wysokiej jakości i nowoczesności, dlatego też znaczenie innowacji w formowaniu gospodarki jest duże. Skądinąd wiadomo, że podmioty gospodarcze, które wdrażają innowacje, są o wiele bardziej rentowne od tych niewdrażających. Czynnikiem determinującym rozwój przedsiębiorstw, ich innowacyjność są m.in. inwestycje w działalność badawczo-rozwojową oraz ochrona nowych rozwiązań.

Innowacyjność polskich podmiotów gospodarczych niejednokrotnie jest oceniana pejoratywnie (2). W niniejszej pracy dokonano analizy innowacyjności polskich podmiotów gospodarczych w kontekście przedsiębiorstw z innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej oraz Unii Europejskiej przez pryzmat trzech elementów: odsetka innowacyjnych przedsiębiorstw, nakładów przedsiębiorców na działalność B+R oraz aktywności patentowej w Europejskim Urzędzie Patentowym.

Celem pracy jest analiza innowacyjności przedsiębiorstw działających w Polsce na tle krajów Europy Środkowo-Wschodniej oraz Unii Europejskiej (27 krajów).

W świetle powyższego celu badawczego postawiono następujące hipotezy badawcze:

1. Krajami wyróżniającymi się na tle Europy Środkowo-Wschodniej pod względem wskaźników innowacyjności są Estonia i Słowenia.
2. Zaangażowanie przedsiębiorców z Polski w działalność badawczo-rozwojową i aktywność patentową na tle Europy Środkowo-Wschodniej jest niskie.
3. W Polsce największym poziomem innowacyjności cechują się przedsiębiorcy zlokalizowani na terenie województwa mazowieckiego, a najmniejszym – działający na obszarze województwa lubelskiego.

W pierwszej części pracy przedstawiono innowacyjność polskich jednostek gospodarczych na podstawie badania Community Innovation Survey. W drugiej części podjęto problematykę nakładów na prace badawczo-rozwojowe z sektora biznesu. W trzeciej części skupiono się na aktywności patentowej wybranych krajów w Europejskim Urzędzie Patentowym. Czwarta część obejmuje klasyfikację krajów ze względu na wymienione wyżej determinanty innowacyjności.

Klasyfikację krajów przeprowadzono z wykorzystaniem analizy Warda. Jest to hierarchiczna metoda grupowania, niewymagająca wcześniejszego podania liczby skupień. Na początku procedury zakłada się, że każda jednostka stanowi osobne skupienie, następnie krokowo łączy się w grupy obiekty najbardziej do siebie podobne, aż do uzyskania jednego skupienia zawierającego wszystkie obserwacje.

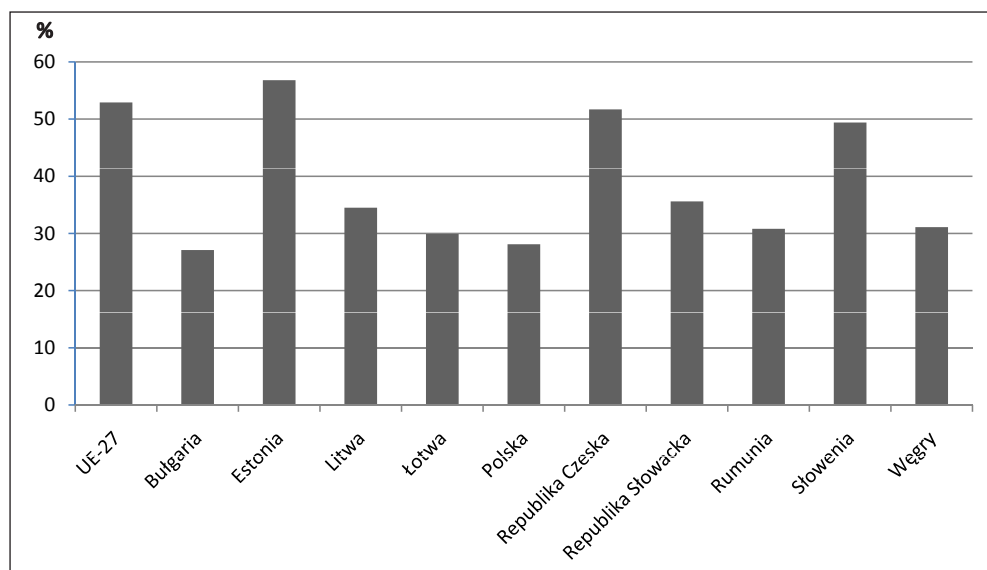
Materiał badawczy stanowiły dane Głównego Urzędu Statystycznego oraz Eurostat.

Analizy statystyczne przeprowadzono w programach Excel oraz Statistica 10.

2. Innowacyjność przedsiębiorstw

Community Innovation Survey to wspólne przedsięwzięcie Eurostat i Programu Innovation and SME, zapoczątkowane w 1991 roku (CIS I) w celu wzmocnienia empirycznych podstaw europejskiej polityki innowacji. Jako innowacyjne traktowane są jednostki gospodarcze, które w badanym okresie wprowadziły na rynek nowy bądź ulepszony produkt lub proces technologiczny. Badania CIS są źródłem danych i informacji o przedsięwzięciach innowacyjnych zebranych z przedsiębiorstw działających na obszarze całej Unii Europejskiej. Informacje otrzymane z analizy tych danych pozwalają na ocenę poziomu rozwoju gospodarki europejskiej oraz wyznaczanie kierunków polityki badań i rozwoju.

Według najnowszych badań Community Innovation Survey 2010 średnio w krajach Unii Europejskiej (27) ponad połowę przedsiębiorstw można zakwalifikować jako przedsiębiorstwa innowacyjne (rysunek 1). Wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej najwięcej innowacyjnych jednostek gospodarczych jest zlokalizowanych w Estonii – prawie 57%, w Republice Czeskiej – blisko 52% oraz w Słowenii – ponad 49%. Najmniejszą aktywnością innowacyjną cechują się przedsiębiorcy z Bułgarii, Polski oraz Łotwy, gdzie udział innowacyjnych przedsiębiorstw nie przekracza 30% ogółu przedsiębiorstw.



Rysunek 1. Udział przedsiębiorstw innowacyjnych w krajach Europy Środkowo-Wschodniej i UE (27 krajów) w 2010 r. (w %)

(Figure 1. Share of innovative enterprises in the Central and Eastern Europe countries and the EU (27 countries) in 2010 in %)

W Polsce (1) ze względu na podział administracyjny kraju największy udział innowacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych dotyczy województw podkarpackiego (prawie 22%) oraz opolskiego (ponad 20%). Najmniejszy udział aktywnych innowacyjnie firm przemysłowych odnotowano w województwach łódzkim (ponad 14%) oraz lubuskim i zachodniopomorskim (16%). Wśród innowacyjnych przedsiębiorstw z sektora usług największy odsetek dotyczył województw mazowieckiego (ponad 16%) oraz opolskiego i podkarpackiego (po 15%). Najniższe wartości wskaźnika dla przedsiębiorstw usługowych odnotowano na Podlasiu oraz Warmii i Mazurach (ponad 9%), a także w województwie kujawsko-pomorskim (10%).

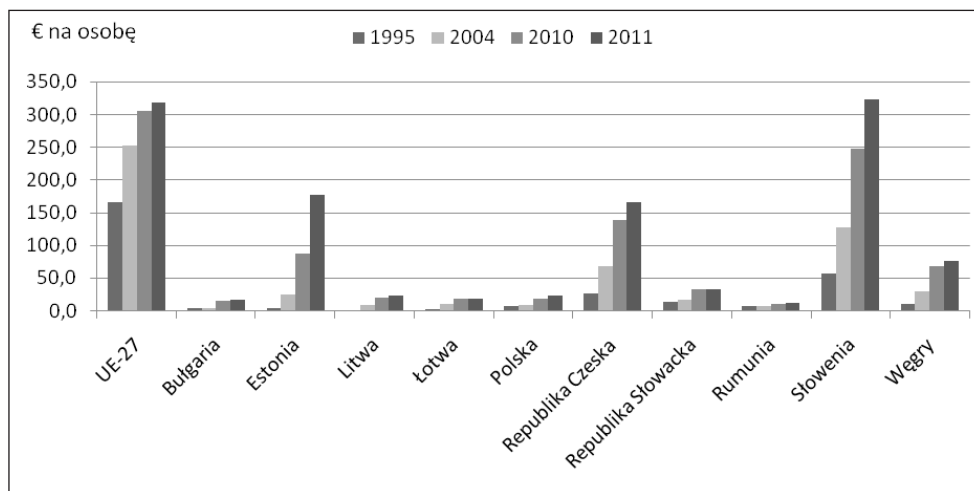
Niejednokrotnie wskazuje się, że jednym z głównych problemów innowacyjności jednostek gospodarczych jest ich trudna sytuacja finansowa (4) i zbyt wysokie koszty wprowadzania innowacji. Według danych z raportu *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw 2008–2010* (1), barierę w postaci niedostatecznych środków finansowych wskazywało ponad 33% podmiotów zatrudniających do 49 pracowników oraz ponad 21% dużych podmiotów. Z kolei zbyt wysokie koszty innowacji stanowiły problem dla 36% małych i 22% dużych przedsiębiorstw. Stosunkowo często wskazywaną barierą okazał się również brak środków finansowych ze źródeł zewnętrznych – przeszkoda ta była wymieniana w 28% przedsiębiorstw zatrudniających do 49 osób i 17% przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 499 osób.

3. Działalność badawczo-rozwojowa sektora biznesu

Kluczową rolę w tworzeniu jakościowej przewagi konkurencyjnej pełni rozwój sfery badawczo-rozwojowej danego kraju. Działalności B+R według GUS (5) to systematyczne prowadzenie prac twórczych, podjętych w celu zwiększenia zasobu wiedzy i znalezienia nowych rozwiązań. Działalność B+R w odróżnieniu od innych rodzajów działalności cechuje się nowością i wyeliminowaniem niepewności naukowej i/lub technicznej, co oznacza, że rozwiązanie problemu nie wpływa w sposób oczywisty z dotychczasowego stanu wiedzy. Cechą silnie wpływającą na rozwój prac badawczo-rozwojowych są nakłady kierowane na te prace. Ważny jest zarówno ich poziom, jak i struktura, a w szczególności zaangażowanie sektora przedsiębiorstw. Pod pojęciem nakładów na działalność B+R należy rozumieć nakłady poniesione w roku sprawozdawczym na prace B+R, które zostały wykonane w jednostce sprawozdawczej. W skład tych nakładów wchodzi nakłady bieżące (nakłady osobowe, koszty zużycia materiałów, przedmiotów nietrwałych i energii, koszty usług obcych, pozostałe koszty bieżące) i nakłady inwestycyjne na środki trwałe związane z prowadzeniem działalności B+R, nie obejmują one natomiast amortyzacji tych środków.

Średnioroczne nakłady na działalność B+R ponoszone z sektora przedsiębiorstw w UE-27 stanowiły w 2011 roku 318,5 euro na jednego mieszkańca (rysunek 2). Największe rzeczony nakłady ponoszone w krajach Europy Środkowo-Wschodniej

odnotowano w Słowenii – ponad 322 euro na osobę, a następnie w Estonii i Republice Czeskiej – odpowiednio na mieszkańca 177 euro i 165 euro. Najmniejsze nakłady z sektora biznesu odnotowano w Rumunii – około 11 euro na mieszkańca. Polska wśród dziesięciu krajów Europy Środkowo-Wschodniej zajmuje siódme miejsce z 22 euro na osobę, w sąsiedztwie Litwy i Łotwy.

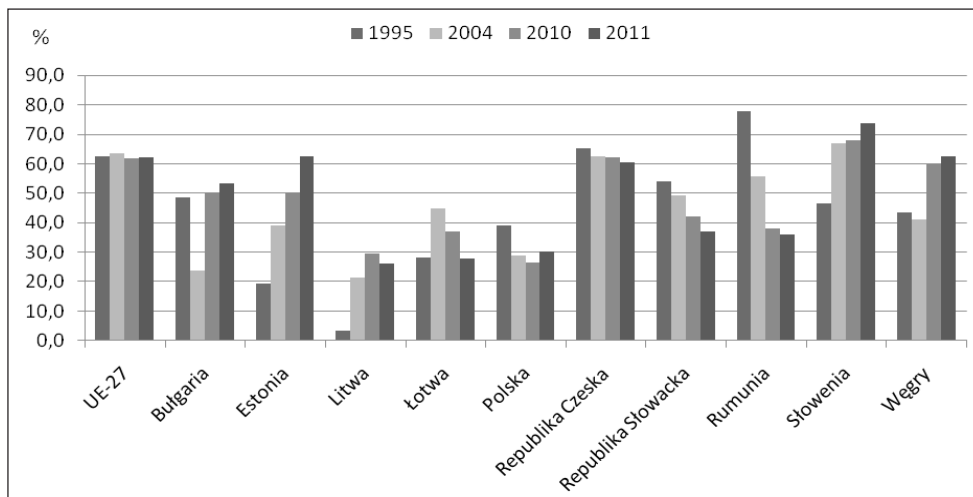


Rysunek 2. Nakłady na działalność B+R ponoszone przez sektor przedsiębiorstw w krajach Europy Środkowo-Wschodniej i UE (27 krajów), w wybranych latach 1995–2011, w euro na jednego mieszkańca

(Figure 2. R&D expenditure made by enterprises sector in the Central and Eastern Europe countries and the EU (27 countries), in the selected years 1995–2011, in EUR per capita)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat (6).

W strategiach unijnych zakłada się, że udział sektora przedsiębiorstw w nakładach na działalność badawczo-rozwojową powinien stanowić 2/3 nakładów ogółem na B+R. W UE-27 udział sektora biznesowego w 2011 roku kształtował się na poziomie ponad 62% (rysunek 3). Wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej największy udział w finansowaniu prac B+R ponoszą przedsiębiorcy ze Słowenii – prawie 74%. Przy względnie wysokim poziomie nakładów wynik ten daje Słowenii korzystne miejsce w hierarchii krajów europejskich pod względem zaangażowania w prace B+R. Ponadześciodziesięcioprocentowy udział sektora biznesu w nakładach na działalność B+R odnotowano także w Estonii, na Węgrzech oraz w Republice Czeskiej. Najmniejsze partycypowanie podmiotów gospodarczych w nakładach na działalność B+R jest zauważalne na Litwie i Łotwie, tj. 26–28%. W Polsce odnotowano 30-procentowy udział sektora biznesu w nakładach na działalność B+R.



Rysunek 3. Udział sektora podmiotów gospodarczych w finansowaniu działalności B+R ogółem w krajach Europy Środkowo-Wschodniej i w UE (27 krajów), w wybranych latach 1995–2011 (w %) (Figure 3. Total share of economic entities sector in financing R&D activities in the Central and Eastern Europe countries and the EU (27 countries), in the selected years 1995–2011 in %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat (6).

Sektory przedsiębiorstw w państwach regionu Europy Środkowo-Wschodniej odczuwają potrzebę zwiększenia nakładów na działalność B+R – we wszystkich analizowanych krajach w omawianym okresie zwiększono nakłady na prace badawczo-rozwojowe. Szczególnie zaległości nadrabia Estonia – średnia stopa wzrostu nakładów na sferę B+R z sektora biznesu w latach 1995–2011 wyniosła tam ponad 36% rocznie. Nakłady na działalność B+R z sektora biznesu w Estonii wzrosły w 2011 roku w stosunku do 2004 roku 7,4-krotnie. Znaczące wzrosty zaobserwowano też w Bułgarii (5,2-krotnie), na Węgrzech i w Polsce (po 2,6-krotnie), w Słowenii (2,5-krotnie) oraz w Republice Czeskiej (2,4-krotnie). Średnio w UE-27 sektor biznesu zwiększył nakłady na działalność B+R w 2011 roku względem 2004 roku 1,3-krotnie. Średnia stopa wzrostu dla UE-27 w latach 1995–2011 wyniosła 3,5%, a w Polsce 10%.

Dane GUS (5) dotyczące środków przedsiębiorstw przeznaczanych na prace B+R w ujęciu wojewódzkim wskazują, że najbardziej partycypującymi w nakładach na działalność B+R są przedsiębiorcy z województw pomorskiego i podkarpackiego – odpowiednio 47% i 48% pochodzi z sektora biznesu. Na trzeciej pozycji znajduje się województwo dolnośląskie z 34-procentowym udziałem sektora przedsiębiorstw w finansowaniu działalności B+R, a na kolejnych miejscach województwa lubuskie i mazowieckie – 25% i 23%. Z kolei przedsiębiorcy z województw warmińsko-mazurskiego i lubelskiego w najmniejszym udziale współuczestniczą w finansowaniu działalności B+R, na poziomie 11–13%.

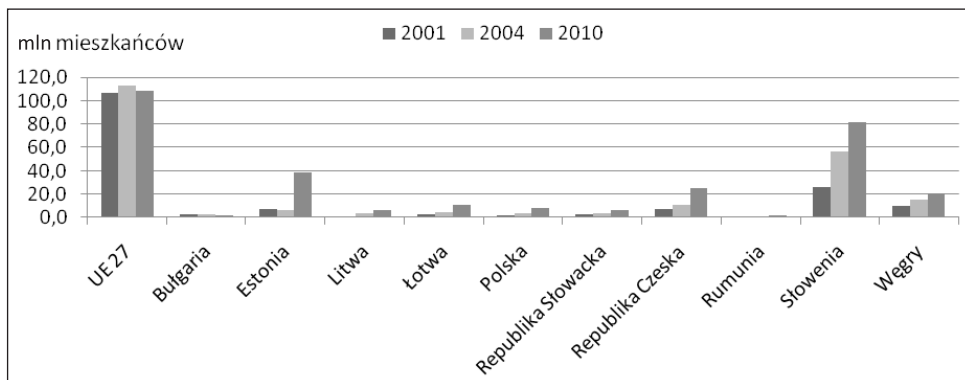
4. Aktywność patentowa

Jedną z podstawowych zasad, które umożliwiają rozwój technologiczny, jest sprawny, skuteczny oraz nowoczesny system ochrony niematerialnych składników przedsiębiorstwa; stanowi on element prawidłowego rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Dobra niematerialne jako składnik kapitału przedsiębiorstwa można podzielić na niechronione oraz chronione. Ochronie z mocy prawa na danym terenie, i w określonym czasie podlegają m.in. patenty, które chronią wynalazki. Wynalazek według GUS (5) to nowość, która nie stanowi części dotychczasowego stanu techniki. Pod pojęciem stanu techniki należy rozumieć wszystko to, co jest udostępnione do wiadomości powszechnej w formie ustnego bądź pisemnego opisu, przez stosowanie, wystawienie lub ujawnienie w inny sposób. Wynalazek może uzyskać patent, jeśli jego wykorzystanie jest zgodne z porządkiem publicznym lub dobrymi obyczajami.

Ubiegając się o uzyskanie ochrony patentowej, należy rozważyć, jaką wybrać procedurę, na podstawie której będzie się toczyć postępowanie. Procedury można podzielić na krajowe, regionalne i międzynarodowe (7). W systemie regionalnym istotną rolę pełnią porozumienia międzyrządowe dotyczące udzielania praw wyłącznych. Procedura zgłoszeniowa odbywa się przed urzędem regionalnym powołanym przez umawiające się państwa, a udzielony w ten sposób patent obowiązuje na terytorium państw, które zostały wyznaczone w zgłoszeniu i są członkami danej umowy międzynarodowej. Do urzędów udzielających patentów regionalnych zalicza się m.in. Europejską Organizację Patentową, w ramach której działa Europejski Urząd Patentowy (EUP).

EUP istnieje od 1978 roku na podstawie porozumienia zawartego między trzynastoma krajami europejskimi. Przyznanie patentu przez EUP zapewnia ochronę krajową w tych krajach europejskich, które są członkami Europejskiej Organizacji Patentowej (EPO), a ponadto zostały wskazane przez wnioskodawcę. Polska jest członkiem EPO od 2004 roku, wcześniej od 1997 roku była obserwatorem.

Średnioroczna liczba zgłoszeń patentowych do EUP w 2010 roku dla UE-27 wyniosła 108,6 na milion mieszkańców (rysunek 4). Podobnie jak w poprzednich rankingach, Słowenia jest liderem w Europie Środkowo-Wschodnie w zgłoszeniach patentowych w 2010 roku – 81,7 zgłoszeń na milion mieszkańców. Krajami omawianego regionu z wyróżniającą się aktywnością patentową są Estonia, Republika Czeska oraz Węgry, gdzie liczba zgłoszeń patentowych wynosiła od 20,2 do 38,1 na milion mieszkańców. Najmniejszą aktywnością patentową cechują się Bułgaria i Rumunia – roczna liczba zgłoszeń patentowych nie przekracza w tych krajach 1,9 na milion mieszkańców. Polska, z ilością 8,0 zgłoszeń patentowych na milion mieszkańców, znalazła się na szóstym miejscu wśród dziesięciu krajów, w sąsiedztwie Litwy i Łotwy.



Rysunek 4. Liczba zgłoszeń patentowych do Europejskiego Urzędu Patentowego w krajach Europy Środkowo-Wschodniej i UE (27 krajów), w wybranych latach 2001–2010, na milion mieszkańców
(Figure 4. Number of patent applications filed with the European Patent Office in the Central and Eastern Europe countries and the EU (27 countries), in selected years 2001–2010, per million residents)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat (8).

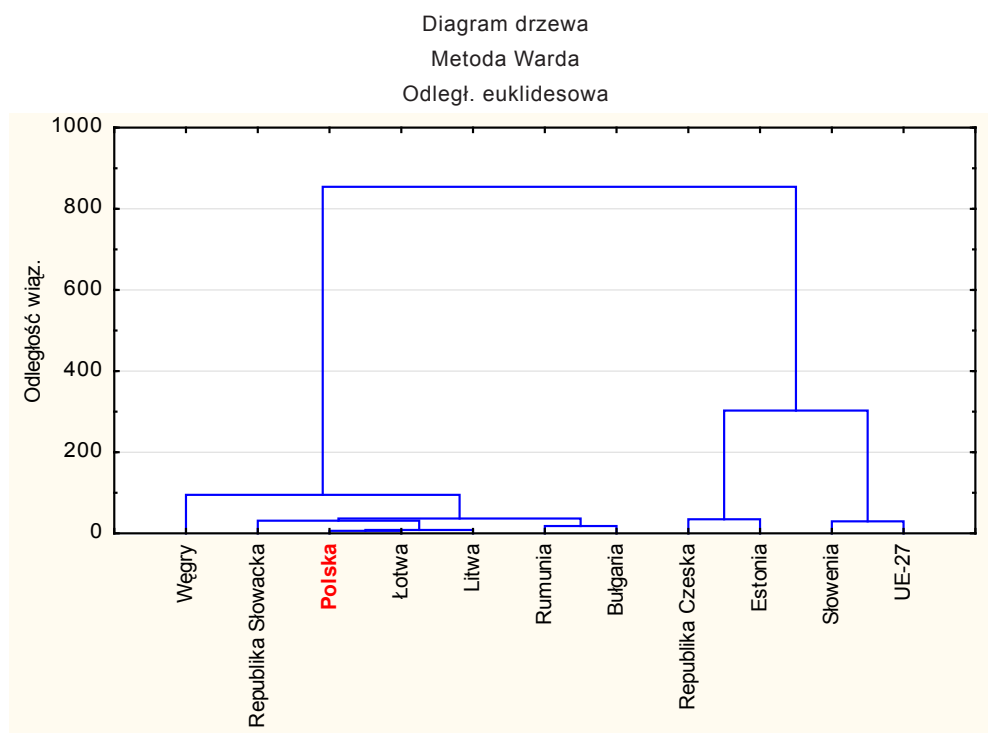
Największą dynamikę wzrostu w latach 2004–2010 względem liczby zgłaszanych wynalazków w krajach Europy Środkowo-Wschodniej wykazały: Litwa (średnia stopa wzrostu w tym okresie wyniosła 63,8%), Estonia (37,3%) oraz Łotwa (22,4%) i Polska (21,1%). Liczba wniosków patentowych w 2010 roku w relacji do 2004 roku zwiększyła się 5,8-krotnie w Estonii oraz 2,5-krotnie w Polsce i na Łotwie.

Analiza zgłoszeń patentowych i udzielonych patentów w zależności od podziału administracyjnego Polski dowodzi, że najwięcej zgłoszeń patentowych i uzyskanych patentów w 2010 roku odnotowano w województwach mazowieckim (zgłoszeń patentowych – 701, udzielonych patentów – 326) oraz śląskim (odpowiednio 436 i 233). Najmniejszą aktywnością w zakresie zgłaszania wynalazków i uzyskiwania na nie patentów cechują się województwa lubuskie (odpowiednio 28 i 7), świętokrzyskie (odpowiednio 49 i 25) i warmińsko-mazurskie (odpowiednio 60 i 18).

Prawo polskie i międzynarodowe zapewnia możliwość ochrony własności intelektualnej, jednak jak pokazują analizy nie jest ona zbyt często stosowana przez podmioty działające w Polsce. Wydaje się, że świadomość możliwości oraz korzyści ochrony wypracowanych rozwiązań jest niska, przeszkodę stanowią też relatywnie wysokie koszty postępowań związanych z uzyskaniem praw własności przemysłowej. Należy jednak uświadamiać przedsiębiorcom, że pełniejsze wykorzystanie możliwości ochrony prawnej sprawi, iż inwestycje w działalność B+R będą opłacalne, a opracowane nowe rozwiązania będą mogły być udostępniane z korzyścią dla ich wynalazców (9).

5. Klasyfikacja krajów ze względu na wyróżnione aktywności przedsiębiorców

W kolejnej części podjęto próbę klasyfikacji krajów Europy Środkowo-Wschodniej ze względu na podobieństwa w poziomie i udziale nakładów na działalność B+R z sektora biznesu, udział innowacyjnych przedsiębiorstw oraz aktywność patentową. Przeprowadzona analiza statystyczna metodą Warda pozwoliła na wyodrębnienie czterech grup (rysunek 5). Zauważono, że kraje skupione po lewej stronie diagramu cechuje mniejsza aktywność innowacyjna aniżeli zgromadzone po stronie prawej.



Rysunek 5. Skupienia państw Europy Środkowo-Wschodniej ze względu na wybrane czynniki innowacyjności

(Figure 5. Groupings of the Central and Eastern Europe countries by selected innovation factors)

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych Eurostat (3, 6, 8).

Do pierwszej grupy zaliczono Węgry. W kraju tym obserwuje się względnie wysokie udziały przedsiębiorstw w nakładach na działalność B+R, aczkolwiek poziom tych nakładów oraz aktywność patentowa, a także udział innowacyjnych przedsię-

biorstw są umiarkowane. Powoduje to, że wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej Węgry można nazwać krajem „umiarkowanie innowacyjnym”.

W skład drugiej grupy weszły Republika Słowacka, Rumunia, Bułgaria, Łotwa, Litwa oraz Polska. Wskaźniki dotyczące innowacyjności podmiotów gospodarczych, liczby zgłoszeń patentowych oraz zaangażowania sektora biznesu w działalność B+R nie osiągają wysokich poziomów w omawianej grupie. Niskie nakłady na działalność B+R przy niskim zaangażowaniu się podmiotów gospodarczych prowadzi do relatywnie małego odsetka innowacyjnych firm oraz niewielkiej liczby zgłoszeń patentowych. Ze względu na omówione wskaźniki grupę tę nazwano krajami „słabo innowacyjnymi” w regionie Europy Środkowo-Wschodniej.

Grupę trzecią utworzyły Republika Czeska i Estonia. Są to kraje szybko nadraabiające zaległości. Względnie wysokie nakłady na działalność B+R z sektora biznesu oraz relatywnie wysoka liczba zgłoszeń patentowych dają tym krajom wysoką pozycję w udziale innowacyjnych przedsiębiorstw. Wskaźniki te pozwoliły na nadanie wyróżnionym państwom etykiety krajów „z rosnącą innowacyjnością”.

Piąta grupa objęła Słowenię i Unię Europejską (27 krajów). Słowenia to kraj najlepiej wypadający wśród państw Europy Środkowo-Wschodniej w zakresie nakładów na działalność B+R z sektora biznesu oraz aktywności patentowej. Względnie wysoka pozycja w rankingu udziału innowacyjnych podmiotów gospodarczych stawia Słowenię w sąsiedztwie średniej dla Unii Europejskiej. Słowenię można nazwać krajem „wysoko innowacyjnym” w regionie Europy Środkowo-Wschodniej.

6. Podsumowanie

Przeprowadzone analizy pozytywnie zweryfikowały wszystkie hipotezy badawcze postawione na wstępie pracy.

Interpretacja otrzymanych rezultatów pozwoliła na sformułowanie następujących stwierdzeń:

- wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej największą innowacyjnością mierzoną przez pryzmat odsetka innowacyjnych jednostek gospodarczych, nakładów na działalność B+R oraz zgłoszeń patentowych cechują się przedsiębiorcy ze Słowenii, Estonii oraz Republiki Czeskiej, najmniejszą innowacyjność wykazują natomiast podmioty z Rumunii, Bułgarii, Litwy, Łotwy oraz Polski;
- w Polsce w układzie międzywojewódzkim najlepsze pozycje osiągają przedsiębiorcy zlokalizowani na terenie województwa mazowieckiego, na drugim końcu skali zaś znajdują się przedsiębiorcy z województw warmińsko-mazurskiego i lubelskiego;
- kluczowym elementem staje się zatem właściwe wsparcie działań innowacyjnych w Polsce. Pomocne w tym aspekcie mogą być fundusze unijne, w szczególności z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. Skorzy-

stanie z tej formy pomocy wymaga czynnej postawy przedsiębiorców, która powinna być odpowiednio aktywowana przez innowacyjną politykę państwa (10). Jednak zaznacza się, że głównymi problemami działalności innowacyjnej w Polsce jest niedopasowanie instrumentów do adresowanych problemów i zbyt wysoki udział pomocy bezzwrotnej (11). Pozytywnie oceniane jest wsparcie pośrednie dla infrastruktury badawczej i współpracy w tworzeniu nowoczesnych rozwiązań, negatywnie natomiast oceniana jest struktura wsparcia bezpośredniego. Zauważa się, że pomoc zbyt często skupia się na instrumentach bezzwrotnych (granty z funduszy unijnych), a doświadczenia międzynarodowe wskazują, że to zwrotne formy pomocy i ulgi podatkowe w wielu przypadkach są efektywniejszymi instrumentami pokonywania barier innowacyjności niż system grantowy. Kolejny problem działalności innowacyjnej w Polsce dotyczy wsparcia projektów innowacyjnych przez fundusze unijne. Jak się zauważa, kryteria pomocy publicznej nie uwzględniają realnych potrzeb oraz zróżnicowania między grupami wnioskodawców, co w rezultacie prowadzi do przyznawania pomocy mało innowacyjnym przedsięwzięciom, które jednak spełniają liczne kryteria formalne uzyskania wsparcia. Z tym problemem wiąże się kolejny, polegający na znacznym wsparciu firm dużych, a nie z sektora MSP, czyli tych, które w największym stopniu potrzebują pomocy przy tworzeniu innowacji. Zauważono, że im mniejsze przedsiębiorstwo, tym trudniej pozyskać dofinansowanie. Wskazuje się, że mniejsze przedsiębiorstwa mogą mieć problemy z płynnością finansową, która jest konieczna do skorzystania z pomocy bezzwrotnej w formie zwrotu poniesionych wydatków.

Bibliografia

1. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008–2010*, GUS, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa 2012. ISSN 2083-2672.
2. *European Innovation Scoreboard 2011*, Comparative Analysis of Innovation Performance, Pro Inno Europe, Inno Metrics, 2012.
3. Eurostat database, *Enterprises by type of innovation* [online, dostęp 28.11.2012], aktualizacja 9.11.2012. Dostępny w Internecie: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database.
4. Piekut M., *Działalność B+R czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2011, nr 3 (20), s. 87–95.
5. *Nauka i Technika w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2012. ISSN 1507-1294.
6. Eurostat database, *Total intramural R&D expenditure (GERD) by sectors of performance* [online, dostęp 28.11.2012], aktualizacja 6.03.2012. Dostępny w Internecie: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database.
7. Wąż J., Pyrż A., *Procedury ochrony wynalazków*. W: Pyrża A. (red.), *Poradnik wynalazcy: procedury zgłoszeniowe w systemie krajowym, europejskim, międzynarodowym*, Urząd Patentowy RP, Warszawa 2009. ISBN 978-83-913279-5-1.

8. Eurostat database, *Patent applications to the EPO by priority year at the national level* [online, dostęp 4.11.2012], aktualizacja 11.09.2012. Dostępny w Internecie: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database.
9. Piekut M., *Ochrona własności intelektualnej w Polsce i w krajach europejskich*, „Wiadomości Statystyczne” 2010, nr 12, s. 63–76.
10. Piekut M., *Innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce i w innych krajach europejskich*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. Prace z Zakresu Zarządzania” 2011, 2 (19), s. 87–97.
11. Bukowski M., Szpor A., Śniegocki A., *Potencjal i bariery polskiej innowacyjności*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2012. ISBN 978-83-934195-4-1.

Innovative activity of enterprises in Poland versus Central and Eastern Europe

S u m m a r y: Innovative activities are various technological, scientific, financial, organizational and commercial steps which are intended to or lead to implementation of innovations. Innovative activity is perceived to be a source of competitiveness and economic growth. This paper analyses the innovation of Polish enterprises in the context of companies from other countries of the Central and Eastern Europe and the European Union through the prism of three elements: percentage of innovative enterprises, R&D expenditure of entrepreneurs and patenting activities at the European Patent Office. Among the Central and Easter Europe countries, entrepreneurs from Slovenia, Estonia and the Czech Republic rank highest in terms of innovation measured with the three afore-mentioned elements whereas entities from Romania, Bulgaria, Lithuania, Latvia and Poland rank lowest in innovation. In Poland, as far as the voivodeship structure is concerned, the best results are achieved by entrepreneurs located in Masovian Voivodeship and the poorest by those located in Warmian-Masurian and Lublin voivodeships. Hence supporting innovative activities in Poland by means of an adequate country's policy in this respect becomes the key issue.

Key words: innovative enterprises, R&D, patents, Central and Eastern Europe, innovation activity

ADAM STABRYŁA*

Ogólna koncepcja analizy i projektowania systemów zarządzania procesowego

Słowa kluczowe: system zarządzania procesowego, podejście procesowe, kryteria oceny, ocena efektywności

Streszczenie: Niniejszy artykuł stanowi propozycję ogólnej formuły analizy i projektowania systemów zarządzania procesowego. Głównym celem analizy jest ocena efektywności działalności menedżerskiej (zarządczej), a w konsekwencji wskazanie kierunków jej doskonalenia. W prezentowanym artykule zostały przedstawione: definicja systemu zarządzania procesowego, graficzne formy prezentacji procesów, istota podejścia procesowego, metodyka analizy systemów zarządzania procesowego, problem oceny efektywności i doskonalenia procesów, specyfika projektowania systemów zarządzania procesowego.

Dwa centralne zagadnienia metodologiczne artykułu to: metodyka analizy systemów zarządzania procesowego oraz cykl projektowania tego typu systemów. Proponowana metodyka analizy systemów zarządzania procesowego obejmuje następujące etapy: 1) ustalenie celu i przedmiotu badania, 2) dobór rodzajowy i ilościowy kryteriów oceny, 3) ustalenie wag kryteriów oceny, 4) pomiar sprawności systemów SZp-N.

Cykl projektowania w wersji wyspecjalizowanej (odniesionej do systemów zarządzania procesowego) reprezentują poniższe etapy:

1. Opis dziedziny zarządzania.
2. Projektowanie pragmatyki procesów zarządzania.
3. Projektowanie organizacji procesów zarządzania.
4. Projektowanie instrumentów procesów zarządzania.
5. Analiza efektywności procesów zarządzania.
6. Doskonalenie systemów zarządzania procesowego.

* prof. dr hab. Adam Stabryła – profesor zwyczajny, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania i Turystyki, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 535, e-mail: adam.stabryla@mwse.edu.pl. Artykuł został przygotowany w ramach projektu badawczego finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, nr 2011/03/B/HS4/03585.

1. Definicja systemu zarządzania procesowego SZp-N¹

Głównym celem artykułu jest przedstawienie z jednej strony ramowego ujęcia badań diagnostycznych systemów zarządzania procesowego, z drugiej zaś podanie formuły opisowej cyklu projektowania tego typu systemów. Tezą wyjściową jest stwierdzenie, że SZp-N obejmuje podsystem funkcjonowania procesu zarządzania i podsystem funkcjonowania dziedziny zarządzania, natomiast teza wiodąca to konkluzja, iż efektywność SZp-N jest zdeterminowana przez poziom funkcjonalności stosowanych w danej dziedzinie procedur ramowych i roboczych.

Podstawą proponowanej niżej definicji jest następujący paradygmat badawczy: w działalności praktycznej system SZp-N jest tworem złożonym, wiążącym proces zarządzania z jego odniesieniem, jakim jest określona dziedzina zarządzania (proces wykonawczy, łańcuch wartości, wykorzystanie i dynamika potencjału wytwórczego).

Niniejszy paradygmat ma znaczenie interpretacyjne, a zarazem stanowi paradygmat metodologiczny, właściwy podejściu procesowemu.

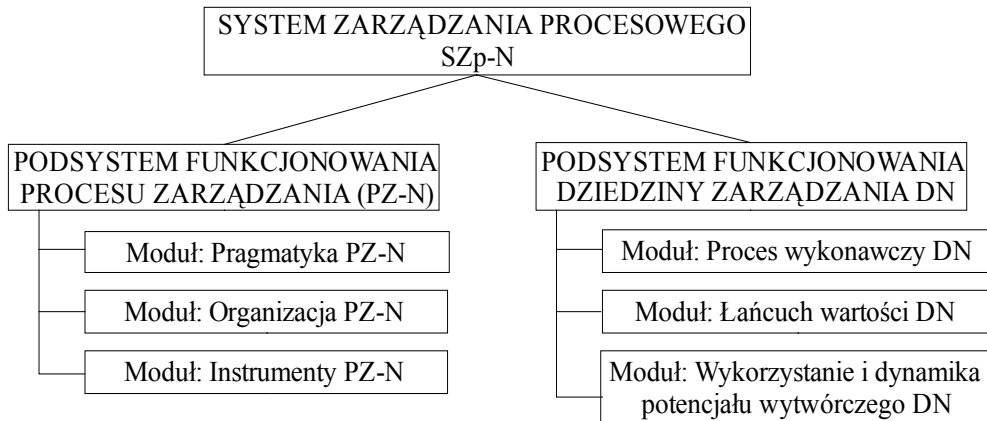
Termin „system zarządzania procesowego” zdefiniujemy jako układ dynamiczny, w którym zachodzi integracja procesu zarządzania z procesami ekonomicznymi, administracyjnymi, operacyjnymi i inwestycyjnymi, zaś jego szczególne cechy są następujące:

- 1) strukturę tego systemu tworzą:
 - a) podsystem funkcjonowania procesu zarządzania,
 - b) podsystem funkcjonowania dziedziny zarządzania;
- 2) jest oparty na sformalizowanym lub swobodnym trybie postępowania normującego i dyspozycyjnego względem sfery wykonawczej;
- 3) jego funkcjonowanie przebiega zarówno w relacjach koordynacji poziomej, jak i w relacjach uzależnienia organizacyjnego (nadrzędności–podporządkowania) kierownictwa i wykonawstwa oraz jest określone przez spełnianie następujących funkcji: decydowania, identyfikacji, planowania, organizowania, motywacji i kontroli;
- 4) stanowi kompleks, który jest zdeterminowany przez aspekt funkcjonalny i instrumentalny (z uwzględnieniem charakterystyki efektywnościowej).

Dla potrzeb poglądowych poniżej zamieszczono schemat ilustrujący strukturę systemu SZp-N (rysunek 1). Z kolei tablica 1 jest przykładem ramowego klasyfikatora procesów w działalności przedsiębiorstwa. Należy zwrócić uwagę, że część z wyróżnionych procesów ma charakter układów złożonych (np. procesy badawczo-rozwojowe, produkcyjno-usługowe, realizacji inwestycji), a niektóre są procesami wąsko wyspecjalizowanymi (np. procesy planistyczne, diagnostyki ekonomicznej, zarządzania jakością, organizacyjno-prawne).

¹ SZp to akronim rozwiniętego sformułowania „system zarządzania procesowego”, zaś litera N jest ogólnym symbolem określonego rodzaju systemu, np. systemu zarządzania logistycznego, inwestycyjnego, strategicznego i in.

Przedstawiony klasyfikator został oparty na kryterium rodzajowym. Kryterium to jest cechą podziału, która wyraża odrębność funkcji (działania, działalności) lub przedmiotu (zasobu).



Rysunek 1. Model struktury systemu SZp-N
(Figure 1. A model of PM_S -N structure)

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 1. Przykład ramowego klasyfikatora procesów w działalności przedsiębiorstwa
(Table 1. An example of a framework classifier of enterprise activities processes)

Wyszczególnienie
<p>1. Procesy zarządzania i ekonomiczne:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) decyzyjne, 2) planistyczne, 3) diagnostyki ekonomicznej, 4) zarządzania informacjami i wiedzą, 5) organizacyjne (np. restrukturyzacyjne), 6) marketingowe, 7) zarządzania jakością, 8) zarządzania zasobami ludzkimi, 9) finansowo-rachunkowe, 10) audytu. <p>2. Procesy administracyjne (administracyjno-biurowe):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) organizacyjno-prawne, 2) obsługi pracowników, 3) obsługi sekretariatu zarządu (dyrekcji), 4) obsługi kancelaryjnej poszczególnych jednostek organizacyjnych, 5) zamówień publicznych, 6) kontroli wewnętrznej, 7) administracyjno-gospodarcze, 8) socjalne, 9) bezpieczeństwa i higieny pracy.

3. Procesy operacyjne i inwestycyjne:

- 1) badawczo-rozwojowe,
- 2) współpracy naukowo-technicznej,
- 3) projektowania technicznego,
- 4) produkcyjno-usługowe,
- 5) logistyczne,
- 6) sterowania i kontroli jakości,
- 7) kooperacji produkcyjnej,
- 8) informatyzacji,
- 9) programowania inwestycji,
- 10) realizacji inwestycji.

Źródło: opracowanie własne.

2. Graficzne formy prezentacji procesów

Prezentacja procesów to opis stanu faktycznego układu i przebiegu działań w określonej dziedzinie zarządzania. Opis ten stanowi odwzorowanie danego przedmiotu badania, czyli jego identyfikację.

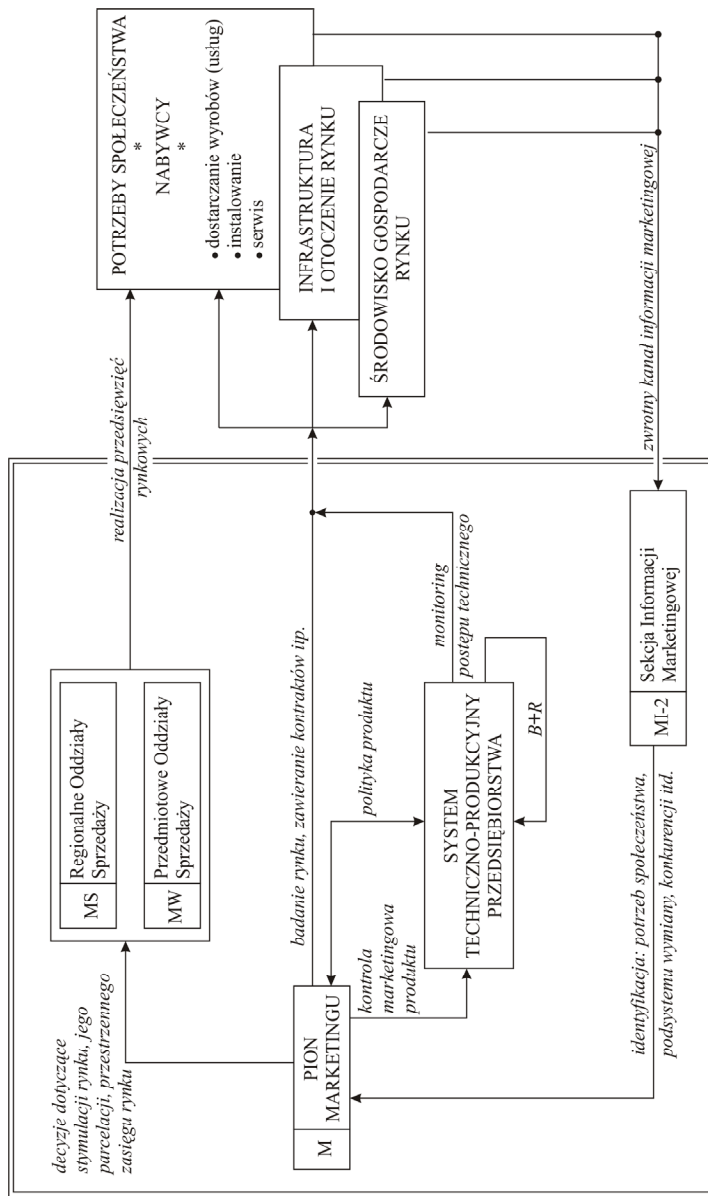
W identyfikacji zasadnicze znaczenie ma przygotowanie dobrego instrumentarium, będącego zbiorem metod rejestratorskich i diagnostycznych. Ich funkcja merytoryczna, a także koszt stosowania to główne czynniki, które będą wpływały na skuteczność badań.

Dla potrzeb poglądowych w prezentacji procesów wykorzystuje się różne metody graficzne, do których przykładowo można zaliczyć: karty przebiegu czynności, wykresy Clarka, wykresy Bernatene-Grüna, wykresy Gantta, harmonogramy, schematy klasyfikacyjne, wykresy Sankeya, diagram Ishikawy, diagram relacji (1, 2, 3).

Poniżej celem wstępnej orientacji przedstawiono następujące graficzne formy prezentacji procesów:

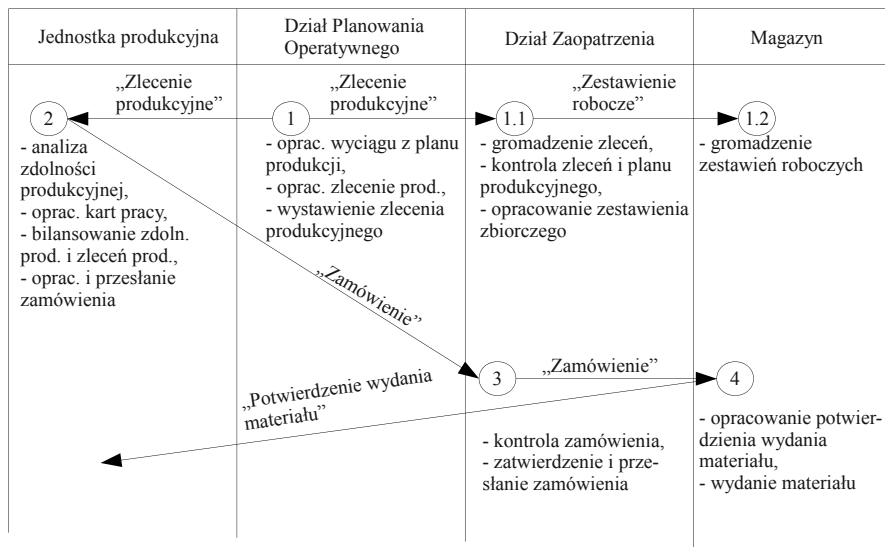
- rysunek 2. Mapa procesów w dziedzinie zarządzania marketingowego,
- rysunek 3. Wykres Clarka dla procedury „realizacja zamówień” w procesie produkcyjnym,
- rysunek 4. Procedura monitoringu i nadzoru jakości.

Graficzne prezentacje dają plastyczne wyobrażenie o konfiguracji procesów, ale dla potrzeb dokładnej i ścisłej ich identyfikacji niezbędne jest stosowanie metod analitycznych (ekonomicznych, organizatorskich, inżynierskich), informatycznych, a także metod badań społecznych.



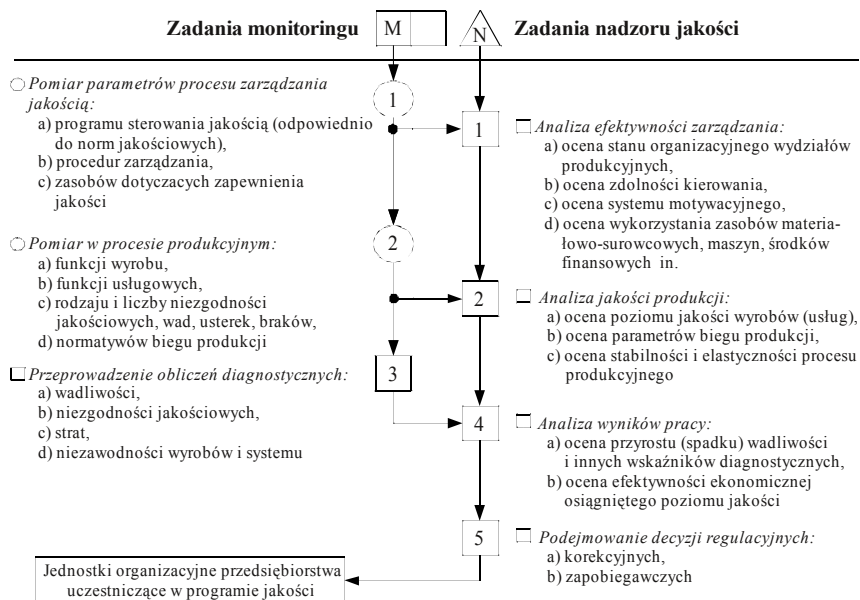
Rysunek 2. Mapa procesów w dziedzinie zarządzania marketingowego (Figure 2. A map of processes in the field of marketing management)

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 3. Wykres Clarka dla procedury „realizacja zamówień” w procesie produkcyjnym (Figure 3. Clark's chart for the procedure of order processing in the manufacturing process)

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 4. Przykład procedury monitoringu i nadzoru jakości (Figure 4. An example of a procedure of monitoring and quality surveillance)

Źródło: opracowanie własne.

3. Istota podejścia procesowego

Podejście procesowe jest koncepcją, która eksponuje sposób ujęcia systemu (przedsiębiorstwa, instytucji) w formule dynamicznej i integratywnej, o następujących wyróżnikach:

- 1) system jako organizacja dynamiczna jest układem procesów zarządzania i procesów operacyjnych (wykonawczych), którym odpowiadają wielofunkcyjne łańcuchy wartości;
- 2) do zakresu przedmiotowego analizy i projektowania procesów zarządzania należy:
 - a) dziedzina (rodzaj działalności),
 - b) pragmatyka (ogólny tryb postępowania, metodyki diagnostyczne i projektowe, szczegółowe formuły trybu postępowania),
 - c) organizacja działań (konfiguracja, dokumentacja podstawowa, procedury ramowe),
 - d) instrumenty (metody, procedury robocze);
- 3) w systemie ma miejsce rozwinięta komunikacja pozioma ukierunkowana na kompleksową (wielofunkcyjną) obsługę klienta;
- 4) funkcje zarządzania i funkcje operacyjne są w znaczącym stopniu zintegrowane wskutek powołania kierowników (koordynatorów) procesów;
- 5) struktura organizacyjna ulega transformacji w układy wejściowo-wyjściowe, a jej konfiguracja jest wyrazem specjalizacji według kryterium przedmiotowo-procesowego;
- 6) układy wejściowo-wyjściowe tworzą zbiór sekwencji o charakterze sprzężeń sterująco-regulacyjnych, informacyjnych i operacyjnych (wykonawczych);
- 7) immanentnymi składnikami procesów są procedury ramowe i robocze.

4. Metodyka analizy systemów zarządzania procesowego SZp-N

Prezentowana koncepcja analizy systemów SZp-N jest postępowaniem badawczym, które opiera się na następujących założeniach:

- a) procesy zarządzania zawsze są związane z jakimiś dziedzinami zarządzania i stanowią razem układ komplementarny;
- b) dziedziny te są przedmiotami odniesienia, takimi jak: sfera B+R, logistyka i działalność operacyjna, inwestycje, zasoby ludzkie, finanse i rachunkowość, marketing, procesy administracyjno-biurowe i in.;
- c) do zakresu analizy należy ocena funkcjonowania systemów SZp-N oraz rezultaty ich działań (menedżerskich i wykonawczych);
- d) typy rezultatów działań to następujące odmiany efektów: ekonomiczne, organizacyjne, społeczne, etyczne, biologiczne (związane z funkcją życiową

- człowieka), użytkowe (materialno-techniczne), intelektualno-badawcze, ekologiczne, polityczne;
- e) poszczególnym podsystemom i modułom systemu SZp-N przyporządkowuje się odpowiednie kryteria oceny;
 - f) w związku z punktami c–e analiza systemów SZp-N jest oceną agregatową.

Prezentowana metodyka jest postępowaniem badawczym, którego celem jest analiza systemów SZp-N. Pełni ona rolę przygotowawczą w stosunku do doskonalenia organizacji.

W badaniach diagnostycznych ocena sprawności systemów SZp-N obejmuje zarówno procesy zarządzania, jak i związane z nimi dziedziny zarządzania. Te ostatnie stanowią przedmiot odniesienia dla procesów zarządzania, zaś wyrazem funkcjonowania dziedzin zarządzania są procesy realizacyjne. Przykładami procesów realizacyjnych są: działalność handlowa, działalność operacyjna, procesy logistyczne, restrukturyzacja, obsługa administracyjna, prace finansowo-księgowe, projektowanie techniczne².

Proponowana metodyka analizy systemów zarządzania procesowego obejmuje następujące etapy:

- 1) ustalenie celu i przedmiotu badania,
- 2) dobór rodzajowy i ilościowy kryteriów oceny,
- 3) ustalenie wag kryteriów oceny,
- 4) pomiar sprawności systemów SZp-N.

Charakterystykę wyróżnionych etapów przedstawiono poniżej.

■ Ustalenie celu i przedmiotu badania

Cel badania może być formułowany w ujęciu ogólnym, jak i w ujęciu cząstkowym (przez wskazanie kilku celów). Celem ogólnym jest ocena stanu faktycznego sprawności określonego rodzaju systemu SZp-N z uwzględnieniem analizy przyczynowej i badań porównawczych. Cel ogólny może być ograniczony do oceny sprawności ekonomicznej (efektywności), organizacyjnej lub techniczno-produkcyjnej, ale też może obejmować kompleks wymiarów sprawności.

Cele cząstkowe mogą natomiast dotyczyć oceny jakości pracy, harmonizacji procesów, produktywności działalności i kształtowania się kosztów zbędnych, awaryjności maszyn i urządzeń, wad materiałowych, dostaw części zamiennych, zasileń energetycznych, wypadków przy pracy. Cele cząstkowe mogą zatem odnosić się do zdarzeń pozytywnych, jak i negatywnych, rozpatrywanych w zakresie sytuacji zewnętrznych lub w zakresie uwarunkowań wewnętrznych.

² W jednostkach produkcyjnych procesy realizacyjne da się pogrupować w cztery klasy: ekonomiczne, administracyjne, operacyjne, inwestycyjne (zob. pkt 1).

Przedmiotem badania są podsystemy funkcjonowania procesów zarządzania i podsystemy funkcjonowania dziedzin zarządzania, a w ich ramach określone moduły (zob. rysunek 1). Do badań włącza się również wyniki działalności w obu podsystemach. Są to: wyniki ekonomiczne, społeczne, ergonomiczne, użytkowe (materialno-techniczne), intelektualno-badawcze (konceptyjne), menedżerskie (planistyczne, decyzyjne, organizacyjne, kontrolne i in.).

Warto podkreślić, że diagnoza systemów SZp-N dotyczy wszystkich modułów (w obu podsystemach), przy czym w praktyce w pierwszej kolejności przedmiotem badań są wyniki działalności właściwe dla danej dziedziny N.

■ Dobór rodzajowy i ilościowy kryteriów oceny

W tym etapie przeprowadza się dobór mierników o charakterze diagnostycznym. W kompleksowej kwalifikacji systemów SZp-N struktura kryteriów oceny powinna być różnorodna, ale zarazem należy zadbać o komplementarność poszczególnych kryteriów. Zasadnicze problemy tego etapu to ustalenie rodzaju i liczby kryteriów. Są to bowiem kwestie rozstrzygające o kompleksowości i głębokości (ściśłości) analizy diagnostycznej.

Dobór rodzajowy i ilościowy kryteriów oceny jest dokonywany na podstawie dwóch kroków postępowania badawczego. Są to:

1. Pierwsza selekcja kryteriów oceny. Polega ona na podziale kryteriów na: a) relewantne i b) uboczne, a więc mało istotne lub nieistotne.
2. Podział relewantnych kryteriów oceny na klasy rodzajowe. Ten krok wyraża istotę określania struktury kryteriów oceny.

W tablicy 2 przedstawiono propozycję kryteriów oceny systemów SZp-N.

Tablica 2. Przykład listy kryteriów oceny systemów SZp-N
(Table 2. An example of assessment criteria list of PM_S-N)

Wyszczególnienie
Moduł: Pragmatyka procesu zarządzania
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompletność i spójność regulacji prawno-organizacyjnych: <ol style="list-style-type: none"> 1) dot. ogólnego trybu postępowania, 2) dot. szczegółowych formuł trybu postępowania. 2. Zakres standaryzacji p.z. 3. Stopień spełniania standardów p.z. 4. Poziom merytoryczny metodyk badań diagnostycznych. 5. Poziom merytoryczny metodyk podejmowania decyzji, projektowania i in. 6. Jakość systemów dokumentacji zarządczej.
Moduł: Organizacja procesu zarządzania
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poziom zintegrowania konfiguracji p.z. 2. Zwartość procedur ramowych. 3. Cykl procedur ramowych. 4. Stopień spełniania funkcji w poszczególnych fazach (etapach) p.z. 5. Produktywność. 6. Wskaźnik kosztów. 7. Zdolność kierowania.
Moduł: Instrumenty procesu zarządzania
<ol style="list-style-type: none"> 1. Wartość poznawcza i użytkowa stosowanych metod i technik (algorytmów, strategii). 2. Jakość i obiektywność pomiaru. 3. Aktualność i kompletność danych. 4. Prostota (łatwość) stosowanych metod (...). 5. Pracochłonność stosowanych metod (...). 6. Kosztocłonność (...). 7. Skuteczność (...). 8. Funkcjonalność (...).
Moduł: Proces wykonawczy
<ol style="list-style-type: none"> 1. Jakość pracy. 2. Wydajność pracy. 3. Poziom wykonalności. 4. Zdolność operacyjna. 5. Jakość wyrobów. 6. Pracochłonność. 7. Niezawodność. 8. Wskaźnik awaryjności. 9. Zdolność do przeciwdziałania zagrożeniom.
Moduł: Łańcuch wartości
<ol style="list-style-type: none"> 1. Stopień integracji. 2. Zdolność konkurencyjna. 3. Funkcjonalność. 4. Elastyczność w zachowaniach rynkowych. 5. Ryzyko kooperacyjne (niepewność dostaw). 6. Efektywność ekonomiczna. 7. Produktywność.

Moduł: Wykorzystanie i dynamika potencjału wytwórczego

1. Wskaźniki wykorzystania czynników wytwórczych.
2. Wskaźniki bezpieczeństwa finansowego.
3. Efektywność *outsourcingu*.
4. Dynamika wartości p.w.
5. Dynamika wartości potencjału wiedzy.
6. Zdolność uczenia się organizacji.
7. Poziom innowacyjności.

Źródło: opracowanie własne.

■ Ustalanie wag kryteriów oceny

Podstawą ustalania wag jest dobór przesłanek preferencyjnych. Stanowią one punkty odniesienia (płaszczyzny, wymiary, względy), według których określa się ważność kryteriów oceny, hierarchizując je przez przypisanie im rang lub przyznanie punktów. Rangi i punkty służą do relatywizacji lub szeregowania kryteriów (w sensie relacji typu większościowego, mniejszościowego lub równoważnościowego).

Przesłanki preferencyjne są dobierane odpowiednio do zakresu i sensu merytorycznego przeprowadzanych badań. Jako przesłanki preferencyjne przyjmuje się różne determinanty, będące wartościami materialnymi lub niematerialnymi. Mogą to być np. przesłanki ekonomiczne, organizacyjne, techniczne, społeczne, a także sytuacje lub okoliczności, według których rozpatrywana jest waga (istotność, znaczenie) kryteriów oceny.

Należy zauważyć, że przyjmując określony zbiór kryteriów za kryteria relewantne (istotne), można ustalać ich wagi na podstawie określonych argumentów. Te ostatnie stanowią więc przesłanki preferencyjne służące uzasadnieniu przyjętych wag dla kryteriów relewantnych.

Po dokonaniu wyboru przesłanek preferencyjnych ustala się wagi kryteriów oceny. Wagi wyrażają doniosłość, znaczenie, istotność jakiegoś czynnika (są to mierniki zastosowane w szczególny sposób, albowiem są one odniesione do kryteriów oceny). Przesłanki preferencyjne pełnią rolę probierza, według którego dokonuje się uzasadnienia, dlaczemu przypisuje się określoną wagę danemu kryterium oceny.

Przykładem wartości wag jest następująca skala:

- 4 punkty: kryteria bezwzględnie konieczne (dominujące),
- 2 punkty: kryteria wymagane (zasadnicze),
- 1 punkt: kryteria przydatne (dobre).

■ Pomiar sprawności systemów SZp-N

Niniejszy etap składa się z dwóch podetapów:

- 1) oceny sprawdzającej,
- 2) kategoryzacji sprawności systemów SZp-N.

Ocena sprawdzająca ma wskazać, czy dany system respektuje założone wymagania. Interpretacja wyników i ich tendencji jest sprawą zasadniczą dla po-

stawienia właściwej oceny sprawdzającej, zwłaszcza w sytuacji stosowania modelu wielokryterialnego, w którym pojedyncze kryteria mają charakter stymulant, destymulant oraz nominant.

Formuła oceny sprawdzającej jest wyrażona przez relację stanu faktycznego do wzorca (stanu wzorcowego) lub jest ekwiwalentnym odniesieniem stanu faktycznego do odpowiedniego stopnia oceny na skali wartościującej. Tak zdefiniowana ocena sprawdzająca jest zarazem narzędziem *normalizacji kryteriów oceny*, dzięki której możliwa jest ocena agregatowa³.

W przeprowadzaniu oceny sprawdzającej są przydatne dwie popularne i łatwe w zastosowaniu metody: *normalizacji ilorazowej* i *agregacji punktowej*. Wymagają one jednak opracowania wzorców (wielkości wzorcowych) będących podstawą porównawczą dla wielkości odpowiadających stanowi faktycznemu. Wzorce mogą być ustalane w sposób eksperymentalny, można także wykorzystywać *benchmarking* wewnętrzny i standardy wypracowane przez najlepsze przedsiębiorstwa, można stosować metody heurystyczne. Z kolei za wielkości wzorcowe odnoszące się do poszczególnych dziedzin zarządzania wygodnie jest przyjąć wyróżniające się wyniki, jakie są osiągane w danym sektorze przedsiębiorstw.

Wymienione wyżej metody są przedstawione w dalszym ciągu tekstu⁴.

Zamknięciem omawianego etapu jest podetap *kategoryzacji sprawności systemów SZp-N*. Podstawą kategoryzacji jest obliczony agregatowy wskaźnik lub indeks punktowy ocenianego systemu. Kategoria systemu SZp-N może być w praktyce modyfikowana w trybie „opiniowania komisyjnego”.

Po dokonaniu kategoryzacji można przeprowadzać badania w ramach pogłębianej diagnozy⁵. W szczególności dotyczy to opracowania analizy przyczynowej (w związku ze stwierdzonymi mankamentami, dysfunkcjami i zagrożeniami systemu zarządzania), jak również analizy porównawczej.

5. Problem oceny efektywności i doskonalenia procesów

W doskonaleniu organizacji i przebiegu procesów jednym z podstawowych problemów praktycznych jest analiza efektywności stosowanych i projektowanych rozwiązań w określonej dziedzinie działalności. Analiza ta powinna być – generalnie rzecz ujmując – ukierunkowana z jednej strony na prace identyfikacyjne i diagnostyczne, z drugiej zaś na projektowanie usprawniające lub bazowe⁶.

³ Szerokie omówienie normalizacji przedstawiono w książce B. Pawełka (4).

⁴ Warto podkreślić, że na podstawie metody normalizacji ilorazowej oraz metody agregacji punktowej można opracować metodę mieszaną (wskaźnikowo-punktową). Wymagane będzie wówczas przekształcenie punktacji we wskaźniki.

⁵ Charakterystyka procedury kategoryzacji została przedstawiona w innych publikacjach autora (5, 6).

⁶ Projektowanie usprawniające dotyczy procesów (systemów) istniejących i jest ukierunkowane na eliminację stwierdzonych wad lub mankamentów w stosowanych rozwiązaniach, albo ma na celu ich doskonalenie. Projektowanie bazowe odnosi się natomiast do nowo tworzonych procesów (systemów).

Ważną rolę w analizie efektywności procesów ma ocena organizacyjno-ekonomiczna proponowanych zmian, która nabiera zasadniczego znaczenia przy podejmowaniu decyzji korygujących, projektowych i wdrożeniowych. W zakresie tej oceny powinno się na przykład uwzględnić m.in.:

1) czynniki organizacyjne:

- cykl procesów zarządzania (administracyjnych) i operacyjnych;
- konfigurację funkcji w procesach⁷;
- wielkość serii produkcyjnej;
- procedury wprowadzania produktów na rynek;

2) czynniki ekonomiczne:

- koszty spełniania funkcji;
- koszty stałe i zmienne w rozwiązaniu dotychczasowym i proponowanym;
- podział efektów z tytułu obniżki robocizny, odpadów materiałowych, likwidacji braków;
- bezpieczeństwo finansowe procesów operacyjnych;
- produktywność czynników wytwórczych.

Przyjmując za przedmiot badania konkretne procesy, analiza efektywności będzie ujawniać dysfunkcje w określonej dziedzinie działalności, ale zarazem powinna wskazywać na możliwości zmian dotyczących m.in.: struktury procesów, metod realizacji funkcji, procedur zarządzania kosztami, ryzyka i wykonalności, bezpieczeństwa.

Należy podkreślić, że analiza systemów SZp-N jest ściśle związana z programowaniem rozwoju przedsiębiorstwa (instytucji). Rozwój ten osiąga się zarówno przez zmiany organizacyjne (np. przez dywersyfikację lub redukcję działalności), jak i personalne oraz techniczno-produkcyjne. Analiza pełni fundamentalną rolę w projektowaniu strategii zarządzania, ponieważ dostarcza niezbędnych informacji analitycznych kierownictwu przedsiębiorstwa, pokazuje efekty funkcjonowania systemów SZp-N, jak również wskazuje kierunki usprawnień. Jest istotnym elementem strategicznego i operacyjnego controllingu menedżerskiego, a także warunkuje wdrożenie koncepcji ośrodków odpowiedzialności (7, 8, 9).

Warto zaznaczyć, że obecność problematyki związanej z „zarządzaniem procesowym” jest bardzo wyraźnie widoczna w czasach najnowszych. Dotyczy to przede wszystkim koncepcji „organizacji uczącej się”, zarządzania wiedzą, podejścia zwanego „myśleniem sieciowym”, algorytmizacji procesów zarządzania, doskonalenia systemów informacji menedżerskiej, analizy funkcjonalnej informacji menedżerskiej (10, 11, 12, 13).

⁷ Pojęcie ‘funkcja’ w tym przypadku oznacza działanie, a zarazem rodzaj i własności działania.

6. Specyfika projektowania systemów zarządzania procesowego

Cykl projektowania w wersji wyspecjalizowanej (odniesionej do systemów zarządzania procesowego) reprezentują poniższe etapy:

1. Opis dziedziny zarządzania.
2. Projektowanie pragmatyki procesów zarządzania.
3. Projektowanie organizacji procesów zarządzania.
4. Projektowanie instrumentów procesów zarządzania.
5. Analiza efektywności procesów zarządzania.
6. Doskonalenie systemów zarządzania procesowego.

Opis dziedziny zarządzania

Ramowy opis dziedziny zarządzania (jako podstawowej części składowej obszaru badań) można ująć w następujące punkty:

- (1) Cele działania.
- (2) Funkcje.
- (3) Struktura wewnętrzna.
- (4) Parametry stanu.
- (5) Interakcje.
- (6) Parametry i charakterystyki procesów.
- (7) Dynamika zmian.
- (8) Otoczenie.

Projektowanie pragmatyki procesów zarządzania

Pojęciem nadrzędnym jest pragmatyka zarządzania, którą należy rozumieć jako regulacje organizacyjno-prawne, zasady i normy dotyczące ekonomiki podmiotu, reguły decyzyjne itp. W pragmatyce zarządzania można wyróżnić dwa charakterystyczne działy. Jeden dział to pragmatyka instytucjonalna, która obejmuje regulacje sfery podmiotowej oraz organizacji wewnętrznej (statycznej). Drugi zaś dział to pragmatyka procesów zarządzania: w tym dziale są pomieszczone metodyki badań oraz różne formuły trybu postępowania w procesach zarządzania, np. w diagnozie, monitoringu i controllingu, w audycie, planowaniu, podejmowaniu decyzji.

W projektowaniu pragmatyki procesów zarządzania sprawą zasadniczą jest zadbanie o integrację metodologiczną projektowania różnych procesów zarządzania. Rola tej integracji polega na powiązaniu i efektywnym scaleniu formalizacji procesów zarządzania z instrumentami procesów zarządzania.

Projektowanie organizacji procesów zarządzania

Niniejszy etap zawiera dwa zadania: 1) opracowanie mapy procesów zarządzania, 2) zaprojektowanie konfiguracji procedur.

Opracowanie mapy procesów zarządzania. Zadanie to polega na tzw. *mapowaniu procesów biznesowych*, czyli przygotowaniu graficznej konfiguracji procesów modułowych i kompleksowych. Owa mapa jest złożonym układem procesów biznesowych i stanowi wyraz ich scalania w relacjach przyczynowo-skutkowych. Należy przy tym dodać, iż szczególnym przedmiotem mapowania są kombinacje procesów informacyjnych, sprzężonych z procesami decyzyjnymi i wykonawczymi. Reasumując, mapa procesów jest wyrazem zastosowania podejścia procesowego do prezentacji struktury dynamicznej poszczególnych rodzajów działalności, zintegrowanych przez funkcje komunikacji organizacyjnej.

Zaprojektowanie konfiguracji procedur. Przez pojęcie ‘procedura’ należy rozumieć unormowany przepisami lub zwyczajami tryb postępowania odniesiony do jakiejś sprawy (zadania). Procedury są procesami odcinkowymi, które wchodzą w skład procesów modułowych i kompleksowych.

Z kolei konfiguracja procedury to jej ukształtowanie, będące układem przepływów (przebiegów) o różnej geometrii, np. zbieżnych, rozbieżnych, szeregowych, równoległych, mieszanych. Praktyka organizatorska wykorzystuje różne techniki graficzne przedstawiania konfiguracji procedur (zob. pkt 2). Stosowanie tych technik jest wielorakie, choć ich szczególne wykorzystanie odnosimy do procedur komunikacji organizacyjnej.

Projektowanie instrumentów procesów zarządzania

Instrumenty procesów zarządzania to zbiór narzędzi badawczych i aplikacyjnych wykorzystywanych w procesach diagnostycznych, w projektowaniu i implementacji oraz generalnie w realizacji poszczególnych funkcji zarządzania. Są one odpowiednikiem operatorów badawczych i realizacyjnych, do których zaliczamy: czynniki oddziaływania, modele, metody, techniki, algorytmy, strategie funkcjonalne.

Przykładem instrumentów procesów zarządzania są: metody analizy strategicznej, diagnostyka ekonomiczna i organizacyjna, metody planowania i prognozowania gospodarczego, techniki negocjacyjne, rachunki decyzyjne, metody kontroli.

Projektowanie instrumentów procesów zarządzania proponuje się ująć w następujące etapy:

- 1) formułowanie zadań badawczych i realizacyjnych;
- 2) opracowanie analityczne poszczególnych instrumentów (etapy, wzory obliczeniowe, źródła danych);
- 3) zaprojektowanie procedur roboczych;
- 4) zaprojektowanie dokumentacji dla proponowanych instrumentów:
 - opracowanie formularzy roboczych;
 - opracowanie karty obiegu dokumentów;
 - opracowanie schematu powiązań dokumentów;
- 5) analiza efektywności i weryfikacja skuteczności projektowanych instrumentów procesów zarządzania.

Analiza efektywności procesów zarządzania

Analiza ta jest diagnostyką organizacyjną i ekonomiczną procesów zarządzania. Stanowi postępowanie, które ma odpowiedzieć przede wszystkim na kwestie dotyczące jakości i funkcjonalności procesów zarządzania, ich kosztów i produktywności, stopnia zintegrowania ośrodków odpowiedzialności, sprawności decyzyjnej i zdolności kierowania stanowisk menedżerskich, poziomu organizacyjnego i kompetencji zespołów pracowniczych.

W analizie efektywności będą eksponowane następujące funkcje badawcze:

- 1) dobór ilościowy i rodzajowy kryteriów oceny;
- 2) operacjonizacja kryteriów oceny;
- 3) ocena stanu faktycznego (nominatywna, sprawdzająca);
- 4) ustalanie wag kryteriów oceny;
- 5) ocena agregatowa (prosta, ważona);
- 6) kategoryzacja oceny stanu faktycznego;
- 7) analiza przyczynowa;
- 8) badania porównawcze (dynamiczne, przestrzenne).

Doskonalenie systemów zarządzania procesowego

Kierunki doskonalenia systemów zarządzania procesowego powinny dotyczyć przede wszystkim:

- 1) sposobu strukturyzacji procesów zarządzania;
- 2) usprawniania i projektowania instrumentów procesu zarządzania;
- 3) racjonalizacji układów informacyjno-decyzyjnych;
- 4) oceny jakości wyników procesów zarządzania;
- 5) doboru kadr kierowniczych i specjalistów;
- 6) form wynagradzania;
- 7) zawierania kontraktów menedżerskich;
- 8) wspomaganie informatycznego;
- 9) systemów rozliczania kosztów procesów zarządzania.

6. Zakończenie

Do głównych obszarów odniesienia podejścia procesowego należą zarządzanie strategiczne i zarządzanie operacyjne. W zarządzaniu strategicznym szczególnym kierunkiem zastosowań jest programowanie rozwoju. Stanowi ono dziedzinę, której zadaniem jest kształtowanie zmian w działalności przedsiębiorstwa, mając na uwadze z jednej strony postęp we wszystkich sferach jego działalności, z drugiej zaś efektywność ekonomiczną dokonywanych zmian. W pierwszym przypadku chodzi o merytoryczne rozwiązywanie tych problemów (ekonomicznych, organizacyjnych, technicznych i innych), które wyrażają strategiczny wymiar działalności przedsiębiorstwa, przede wszystkim w doskonaleniu struktury łańcucha wartości. W drugim

przypadku chodzi o racjonalne planowanie kosztów i rentowności przedsięwzięć rynkowych, inwestycyjnych, organizacyjnych i innych. Klamrą spinającą wymienione obszary badawcze jest zadanie zarządzania kosztami w cyklu życia produktu.

Powyższe wnioski mają swoje rozwinięcie w odniesieniu do zarządzania operacyjnego, które jest ukierunkowane na produkcję wyrobów i świadczenie usług, jak również dotyczy prac logistycznych, zabezpieczających procesy technologiczne. W zarządzaniu operacyjnym podejście procesowe koncentruje się m.in. na:

- analizie i projektowaniu procesów pracy;
- badaniu produktywności i wykorzystaniu czynników wytwórczych, *outsourcingu*;
- planowaniu kosztów i cen;
- organizacji procesów eksploatacyjnych;
- zarządzaniu kosztami procesów eksploatacyjnych.

Bibliografia

1. Zbichorski Z., *Metody graficzne w zarządzaniu i organizacji produkcji*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 1977.
2. Martyniak Z., *Metody organizacji i zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 1999. ISBN 83-7252-014-3.
3. Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008. ISBN 978-83-01-15374-8.
4. Pawełek B., *Metody normalizacji zmiennych w badaniach porównawczych złożonych zjawisk ekonomicznych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2008. ISBN 978-83-7252-398-3.
5. Stabryła A., *Categorization as an Instrument in Managing Company Development Capacity*, „Argumenta Oeconomica Cracoviensia” 2005, nr 3.
6. Stabryła A. (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, C.H. Beck, Warszawa 2009. ISBN 978-83-255-0237-9.
7. Chrapko M., *CMMI: doskonalenie procesów w organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010. ISBN 978-83-01-16291-7.
8. Cieśliński W.B., *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw: model platformy treningu procesowego*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011. ISBN 978-83-7695-091-4.
9. Auksztol J., Balwierz P., Chomuszek M., *SAP – zrozumieć system ERP*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012. ISBN 978-83-01-16737-0.
10. Piekarczyk A., Zimniewicz K., *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa 2010. ISBN 978-83-208-1886-4.
11. Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011. ISBN 978-83-01-14846-1.
12. Grajewski P., *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012. ISBN 978-83-208-2019-5.
13. Schwabinger M., *Intelligent Organizations. Powerful Models for Systematic Management*, Springer, Berlin–Heidelberg–New York 2006.

General concept of analysis and design of process management systems (PM_s)

S u m m a r y: The paper proposes a general formula for analysing and designing a process management system. The general objective of the analysis is to assess the effectiveness of managerial activities and, consequently, propose necessary improvements.

The paper discusses the following issues: definition of a process management system, graphical forms of presenting processes, the concept of a process approach, methodology for analysing process management systems, assessment of process effectiveness and improvement, characteristics of designing process management systems.

The methodological issues discussed in the paper focus on two areas: methods for analysing process management systems and the designing cycle for such systems. The proposed methods for analysing process management systems include the following stages: 1) setting the objectives of and defining research areas, 2) type-oriented and quantitative selection of assessment criteria, 3) determination of assessment weightings, 4) measurement of the systems' effectiveness.

The designing cycle in a specialised variant (referred to process management systems) corresponds to the below defined stages:

1. Description of management area.
2. Designing the pragmatics of management processes.
3. Designing the organization of management processes.
4. Designing management process instruments.
5. Analysis of management process effectiveness.
6. Improvements in process management systems.

K e y w o r d s: process management system, process approach, assessment criteria, assessment of effectiveness

RAFAŁ THEN*

Wspólnotowe zasady organizacji i zarządzania publiczną siecią transportową

Słowa kluczowe: transport, transport publiczny, regulacje prawne

Streszczenie: W pracy przedstawiono zasady powierzania przez organy władzy publicznej usług z zakresu publicznego transportu zbiorowego w świetle Rozporządzenia (WE) nr 1370/2007 Parlamentu Europejskiego i Rady Wspólnot Europejskich. Punktem wyjścia dla rozważań są ogólne kwestie dotyczące roli transportu publicznego w systemie zadań świadczonych w interesie ogólnym. W artykule poddano analizie cztery modelowe przykłady sposobów organizacji i zarządzania publiczną siecią transportową. Szczególną uwagę zwrócono przy tym na system rekompensat z tytułu świadczenia usług publicznych jako jeden z elementów bilansujących strukturę kosztów transportu publicznego.

1. Wprowadzenie

Usługi świadczone w interesie ogólnym są jednym z podstawowych elementów europejskiego modelu społecznego, który pozwala na zapewnienie większego poziomu spójności socjalnej oraz ograniczanie różnic w rozwoju gospodarczym pomiędzy państwami członkowskimi. Rola usług świadczonych w interesie ogólnym została podkreślona m.in. w art. 14 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, który zobowiązuje Wspólnotę i państwa członkowskie do wprowadzenia mechanizmów gwarantujących, że usługi te będą funkcjonowały na podstawie zasad, a także na warunkach gospodarczych i finansowych, które pozwolą im wypełniać powierzone zadania. Rozporządzenie będące przedmiotem niniejszej analizy jest przykładem legislacji wspólnotowej, która ma na celu przeprowadzenie realnej zmiany w podejściu do dotychczas stosowanej organizacji i funkcjonowania jednego z przykładów usług świadczonych w interesie ogólnym, do których należy transport publiczny.

* mgr Rafał Then – Wydział Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, tel. +48 0502 672 311, e-mail: rafal.then@gmail.com.

2. Metodyka pracy

W pracy wykorzystano głównie analizę materiałów źródłowych w zakresie Rozporządzenia (WE) nr 1370/2007 Parlamentu Europejskiego, omówiono również podstawowe koncepcje normatywne oraz poglądy, praktyki i doktryny w zakresie realizowanego przez władzę państwową obowiązku świadczenia usług publicznych (*public service obligation*). Przedmiotem pracy jest transport publiczny. Wykorzystano następujące metody badawcze: analogii, dedukcji, indukcji i opisową, a ponadto analizę dokumentów źródłowych.

3. Komunikacja publiczna jako samodzielna polityka UE

Wspólnotowy transport publiczny należy do tych podsystemów transportowych, które od kilku lat bardzo intensywnie się rozwijają. Jednym z pierwszych dokumentów konsolidujących z poziomu wspólnotowego ramy polityki transportu publicznego była opublikowana we wrześniu 2001 roku Biała Księga Komisji Wspólnot Europejskich *Polityka transportowa w horyzoncie do 2010 r.: czas wyborów* (1). Dokument ten podnosił m.in. postulat integracji możliwie szeroko pojmowanego transportu z polityką zrównoważonego rozwoju. Autorzy Białej Księgi wskazali także na konieczność całościowej restrukturyzacji konstrukcji wspólnotowego transportu poprzez *priorytetyzację* komunikacji kolejowej, uważanej powszechnie za bardziej bezpieczną i sprzyjającą ochronie środowiska. Opracowany pod koniec 2005 roku *Komunikat Komisji Europejskiej dla Rady i Parlamentu Europejskiego w sprawie przeglądu strategii zrównoważonego rozwoju – Platforma Działania* (2) wymienił konieczność rozwinięcia transportu publicznego jako element mogący przyczynić się do osiągnięcia przez państwo korzyści ekonomicznych, wynikających ze zwiększenia mobilności mieszkańców przy jednoczesnym mniejszym wpływie na gospodarkę, społeczeństwo i środowisko naturalne. W konsekwencji tego, w grudniu 2009 roku weszły w życie przepisy Rozporządzenia (WE) nr 1370/2007 Parlamentu Europejskiego i Rady Wspólnot Europejskich dotyczącego usług publicznych w zakresie kolejowego i drogowego transportu pasażerskiego oraz uchylającego rozporządzenia Rady (EWG) nr 1191/69 i (EWG) nr 1107/70 (3). Zakres przedmiotowy tego rozporządzenia określa sposoby, w jakie organy władzy publicznej mogą podejmować działania w sektorze pasażerskiego transportu publicznego w celu poprawy jego charakteru, bezpieczeństwa i jakości, a także obniżenia kosztów jego funkcjonowania¹. Z uwagi na charakter rozporządzenia zrezygnowano w nim z nazywania ogólnych celów strategicznych stawianych przed transportem publicznym

¹ Rozporządzenie znajduje też zastosowanie w usługach świadczonych w ramach sektora publicznego w kraju lub na skalę międzynarodową w zakresie transportu pasażerskiego kolejną oraz innymi środkami transportu szynowego i drogowego, z wyjątkiem usług świadczonych ze względu na ich historyczne znaczenie lub atrakcyjność turystyczną. Fakultatywnie państwa członkowskie mogą również

w którymkolwiek z horyzontów czasowych. Nie wskazano również oczekiwanej roli władz państw członkowskich w zarządzaniu, formułowaniu zasad funkcjonowania i poziomu jakości usług transportu publicznego, pozostawiając ten zakres regulacji ich wewnętrznemu porządkowi prawnemu². W celu uporządkowania stosowanego nazewnictwa rozporządzenie wprowadza słownik pojęć, zawierający legalne definicje m.in. takich terminów jak: pasażerski transport publiczny, podmiot świadczący usługi publiczne, rekompensata z tytułu świadczenia usług publicznych, umowa o świadczenie usług publicznych. Jednakże najistotniejszym zagadnieniem z punktu widzenia niniejszej pracy jest wskazanie w treści rozporządzenia czterech podstawowych form – modeli świadczenia przez właściwe organy publiczne usług z zakresu transportu publicznego. Najnowszym dokumentem przedstawiającym oczekiwaną przez Unię Europejską wizję konkurencyjnego i zrównoważonego europejskiego obszaru transportu jest opublikowana przez Komisję Europejską w marcu 2011 roku Biała Księga, *Plan utworzenia jednolitego europejskiego obszaru transportu – dążenie do osiągnięcia konkurencyjnego i zasobooszczędnego systemu transportu* (4). W ocenie Komisji zastosowanie na szerszą skalę transportu zbiorowego w połączeniu z minimalnymi zobowiązaniami w zakresie usług publicznych pozwoli na zwiększenie zagęszczenia i częstotliwości tych usług, a tym samym podniesie popularność transportu publicznego. Komisja zwraca również uwagę na konieczność poprawy zarządzania miejskim transportem publicznym, przy czym chodzi tu o określenie w najbliższej perspektywie niezbędnych strategii dla transportu publicznego z uwzględnieniem stosownych instrumentów koordynacji i finansowania.

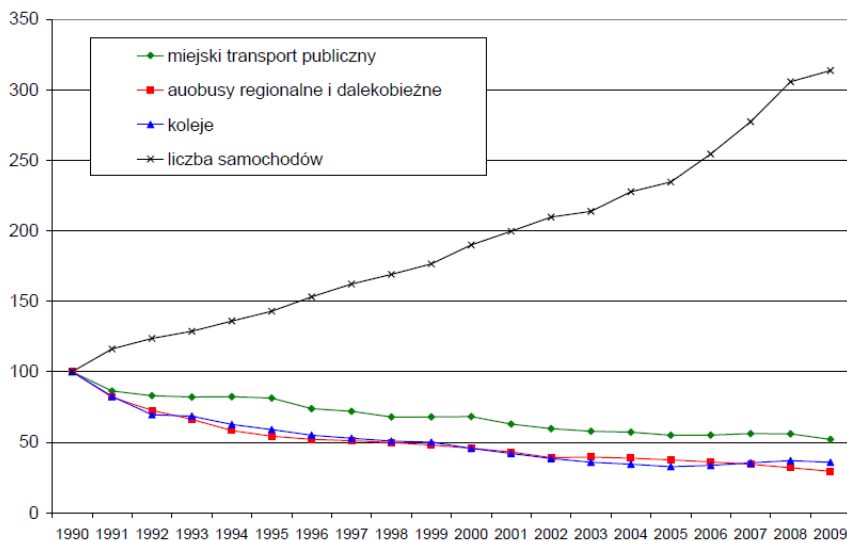
4. Zarządzanie publiczną siecią transportową

Współcześnie zasadniczym elementem przestrzennym każdego miasta i regionu jest infrastruktura transportowa; to od jej kondycji i wydolności zależy w dużej mierze rozwój społeczno-ekonomiczny, a także ewentualne decyzje w zakresie wyboru lokalizacji przedsiębiorstw, ośrodków badawczych, instytucji kultury czy centrów edukacyjnych. Dwie ostatnie dekady to z jednej strony postępująca suburbanizacja, a z drugiej okres intensywnej motoryzacji całej Europy (5). Na problemy rozwoju infrastruktury transportowej na obszarach chronionych zwraca uwagę wielu autorów, m.in. Łukasz Popławski (6). Kierunki rozwoju motoryzacji w Polsce koncentrują się przede wszystkim w miastach – im większe, tym wyższy jej poziom, natomiast w wielu krajach Europy Zachodniej rozwój motoryzacji reprezentuje odmienną tendencję i dotyczy głównie terenów wiejskich, gdzie zapewnienie sprawnego transportu publicznego jest bardzo trudne, a samochód stanowi jedyny środek

zastosować mechanizmy rozporządzenia do uregulowania zasad publicznego pasażerskiego transportu wodnego (transport śródlądowy oraz na krajowych wodach terytorialnych).

² Na gruncie polskiego prawa problematyka ta została rozwinięta w Ustawie z dnia 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie zbiorowym (Dz.U. z 2011 r., nr 5, poz. 13 z późn. zm.).

lokomocji (5). Kształtowanie się tendencji transportowych w latach 1990–2009 na przykładzie Polski ilustruje rysunek 1.



Rysunek 1. Tendencje w transporcie w Polsce: pasażerowie miejskiego transportu publicznego, regionalnego i długodystansowego transportu autobusowego (tzw. PKS) i kolei oraz liczba samochodów osobowych

(Figure 1. Tendencjes in Polish transport: passengers of the urban public transport, passengers of the regional and long-distance couch transport (the so-called PKS), railway passengers and the number of passenger cars)

Rok 1990 = 100 (wartości bezwzględne w 1990 r.: 7264 mln pasażerów miejskiego transportu publicznego, 2085 mln pasażerów regionalnej i dalekobieżnej komunikacji autobusowej, 790 mln pasażerów kolei, 5 260 600 samochodów osobowych)

Źródło: (5).

Zakres zadań w obszarze wspólnotowej organizacji i zarządzania transportem publicznym nie jest jednolity i zwykle rozdzielony jest pomiędzy określone jednostki administracji terytorialnej³. Przyjmując ten punkt, Rozporządzenie 1370/2007 ogranicza się do szerokiego zdefiniowania tzw. właściwego organu, przez który należy rozumieć organ publiczny bądź grupę organów publicznych państwa członkowskiego lub państw członkowskich, który posiada delegację do ingerowania w publiczny transport pasażerski na danym obszarze geograficznym. Zgodnie z przywo-

³ W Polsce zakres zadań w obszarze transportu publicznego dla poszczególnych szczebli samorządu terytorialnego tworzą trzy ustawy kompetencyjne: Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t. jedn. Dz.U. z 2001 r., nr 142, poz. 1591 z późn. zm.), Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (t. jedn. Dz.U. z 2001 r., nr 142, poz. 1592), Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (t. jedn. Dz.U. z 2001 r., nr 142, poz. 1590).

lanym wyżej rozporządzeniem funkcje właściwego organu może spełniać również osobna instytucja posiadająca takie uprawnienia.

Świadczenie usług w zakresie transportu publicznego może być realizowane według jednego z czterech modeli:

- samodzielne świadczenie usługi,
- powierzenie wykonania usługi podmiotowi wewnętrznemu,
- zlecenie realizacji usługi w przetargu konkurencyjnym,
- bezpośrednie zlecenie świadczenia usługi.

W ocenie prawodawcy wspólnotowego wprowadzenie regulowanej konkurencji między podmiotami świadczącymi usługi publiczne przyczynia się do zwiększenia atrakcyjności i innowacyjności usług publicznych oraz do obniżenia cen.

4.1. Model I – samodzielne świadczenie usługi

Preambuła do Rozporządzenia 1370/2007 w punkcie 18 wymienia pierwszy z dopuszczalnych modeli wykonywania usług transportu publicznego. Model ten obejmuje sytuację prawną, w której właściwy organ lokalny decyduje się na samodzielne świadczenie usług publicznych w zakresie wykonywania transportu publicznego. Organ lokalny przy realizowaniu tych usług może korzystać z pomocy budżetowych jednostek organizacyjnych nieposiadających odrębnej od nich osobowości prawnej. Z uwagi na powszechne w UE zasady tworzenia przez jednostki samorządu terytorialnego związków lub porozumień komunalnych, przepisy rozporządzenia dopuszczają również, aby świadczenie usług transportu pasażerskiego odbywało się przez grupę takich jednostek samorządowych.

4.2. Model II – powierzenie wykonania usługi podmiotowi wewnętrznemu

Druga z dopuszczalnych przez Rozporządzenie 1370/2007 możliwości przewiduje bezpośrednio (bezprzetargowe) udzielenie zamówienia prowadzącego do zawarcia umowy o świadczenie usług publicznych odrębnemu prawnie podmiotowi wewnętrznemu, podlegającemu kontroli właściwego organu lokalnego. Punkt 18 preambuły do rozporządzenia nie narzuca przy tym formy prawnej ani oczekiwanej struktury właścicielskiej podmiotu wewnętrznego, co oznacza, iż podmiotem wewnętrznym może być zarówno podmiot, którego jednostka samorządu terytorialnego jest jedynym udziałowcem, jak i sytuację, w której struktura udziałowców jest bardziej złożona i obok jednostki samorządu obejmuje inne podmioty. W tym miejscu warto zaznaczyć, że wielość współników nie może w żaden sposób wpływać na ograniczenie możliwości kontroli działania takiego podmiotu przez właściwy organ lokalny. W stosunku do podmiotu wewnętrznego, jak również każdej jednostki znajdującej się pod najmniejszym nawet wpływem tego podmiotu, przepisy rozporządzenia zakazują udziału w przetargach na świadczenie usług związanych z pasażerskim transportem publicznym, organizowanych poza terytorium właściwego organu lo-

kalnego. W przypadku zlecenia usług podmiotowi wewnętrznemu z pominięciem procedury przetargowej art. 5 ust. 2 lit. e dopuszcza możliwość podwykonywania niektórych usług związanych z przedmiotem umowy, z zastrzeżeniem, że na podmiocie wewnętrznym ciąży obowiązek świadczenia przeważającej części powierzonych umową usług. Prawodawca nie wskazał wprost kryteriów kontroli sprawowanej przez właściwy organ lokalny, określając jedynie, iż powinny one być analogiczne do kryteriów kontroli sprawowanej przez jednostki samorządowe w stosunku do własnych służb. Stosowanym miernikiem efektywności kontroli jest z kolei stopień reprezentowania jednostki samorządu terytorialnego w organach administrujących, zarządzających lub nadzorczych, a także stosowne postanowienia w statutach i innych dokumentach konstytuujących podmiot wewnętrzny.

4.3. Model III – zlecenie realizacji usługi w przetargu konkurencyjnym

Trzeci ze sposobów wyłonienia wykonawcy na świadczenie usług w zakresie pasażerskiego transportu publicznego polega na przeprowadzeniu otwartego postępowania przetargowego. Jest to najbardziej konkurencyjny tryb wyboru operatora. Z uwagi na fakt, iż Rozporządzenie 1370/2007 nie zawiera szczegółowych rozwiązań lub wytycznych dotyczących takiej procedury przetargowej, uprawnione jest postawienie tezy, że w celu wyłonienia takiego podmiotu zastosowanie znajdą wewnętrzne regulacje z obszaru zamówień publicznych.

4.4. Model IV – bezpośrednie zlecenie świadczenia usługi

Ostatnią możliwością organizacji usług transportu publicznego przewidzianą w art. 5 ust. 4 Rozporządzenia 1370/2007 jest bezpośrednie (bezprzetargowe) powierzenie przez właściwy organ wykonania takiej usługi. Takie postępowanie nie jest jednak bezwarunkowe i musi być uzasadnione jedną z trzech grup przesłanek. Po pierwsze, nie może być sprzeczne z ustawodawstwem krajowym, a średnia wartość roczna umów w zakresie pasażerskiego transportu publicznego musi być szacowana na mniej niż 1 mln EUR lub dotyczyć świadczenia usług publicznych w zakresie transportu pasażerskiego w wymiarze nie mniejszym niż 300 tys. km rocznie⁴. Po drugie, jeżeli jest to spowodowane zakłóceniem w świadczeniu usług lub bezpośrednim ryzykiem wystąpienia takiej sytuacji, właściwe organy mogą postanowić o zastosowaniu na okres nieprzekraczający dwóch lat nadzwyczajnych środków w postaci bezpośredniego (bezprzetargowego) udzielenia zamówienia na świadczenie usług wybranemu przez siebie podmiotowi lub wyrazić zgodę na przedłużenie już zawartej umowy, albo w sytuacji gdy podmiot nie wyraża zgody na podjęcie lub kontynuację świadczenia usług – zobowiązania go do ich świadczenia. Po trzecie, jeżeli nie zabrania tego prawo krajowe, właściwe organy mogą podjąć na okres nie dłuższy niż 10 lat decyzję o bezpośrednim udzielaniu podmiotom innym niż wewnętrzne

⁴ Jeżeli zamówienie dotyczy małego lub średniego przedsiębiorstwa eksploatującego nie więcej niż 23 pojazdy, progi ulegają podwyższeniu do odpowiednio 2 mln EUR lub 600 tys. km.

zamówień w zakresie pasażerskiego transportu kolejowego, z wyłączeniem innych rodzajów transportu szynowego (metro, tramwaje).

5. Umowa o świadczenie usług publicznych

Rozporządzenie 1370/2007 w sposób bardzo szeroki definiuje pojęcie umowy o świadczenie usług publicznych w zakresie transportu publicznego. Zgodnie z art. 2 tego rozporządzenia umowa o świadczenie usług publicznych oznacza jeden lub kilka aktów wiążących prawnie, które potwierdzają porozumienie zawarte pomiędzy właściwym organem a podmiotem świadczącym usługi publiczne w sprawie powierzenia temu podmiotowi zarządzania usługami pasażerskiego transportu publicznego. W zależności od wewnątrz krajowych regulacji prawnych rozporządzenie pozwala na nadanie umowie o świadczenie usług publicznych dwojakiego charakteru: po pierwsze umowa może mieć kształt cywilny – klasycznej umowy starannego działania (umowy zlecenia); po drugie umowa może mieć postać aktu administracyjnego, wydanego przez właściwy organ. Jedynym odstępstwem od obowiązku realizacji zobowiązań z tytułu świadczenia usług publicznych w formie umowy jest możliwość uregulowania w tzw. zasadach ogólnych treści zobowiązań z tytułu świadczenia usług publicznych, które mają na celu określenie maksymalnych taryf dla wszystkich lub tylko niektórych kategorii pasażerów. W 2010 roku na zlecenie inicjatywy JASPERS został opracowany dokument pt. *Podstawowe elementy umowy o świadczenie usług publicznych w zakresie lokalnego transportu zbiorowego (7)*.

5.1. Podstawowe elementy umowy o świadczenie usług publicznych

W celu praktycznej realizacji zobowiązań z tytułu świadczenia usług w rozporządzeniu została określona treść uwarunkowań prawnych oraz założeń, które obowiązkowo powinny zostać uwzględnione w trakcie przygotowywania projektu umowy o świadczenie usług publicznych lub w zasadach ogólnych. Rozporządzenie 1370/2007 nie określa wyczerpującej listy uwarunkowań, dlatego też w celu uwzględnienia specyficznych okoliczności prawnych lub faktycznych, w jakich umowa lub warunki ogólne są zawierane, dokumenty te powinny być każdorazowo do nich dostosowywane.

5.2. Postanowienia wstępne

W myśl art. 4 Rozporządzenia 1370/2007 umowa o świadczenie usług publicznych lub zasady ogólne zawsze będą miały charakter stosunku zobowiązaniowego, w którym jeden z podmiotów (organizator) zleca realizację usług, a druga strona (operator) takie zlecenie na siebie przyjmuje. Zobowiązania z tytułu świadczenia usług publicznych, jak również obszar geograficzny, na którym zobowiązania te będą realizowane, muszą być w sposób jednoznaczny określone. W tym celu strony umowy powinny

zdefiniować kluczowe pojęcia stosowane w treści umowy lub w zasadach ogólnych, jak również wytypować trasy komunikacyjne lub obszar świadczenia usług, które umowa obejmuje. Wcześniejszych ustaleń wymaga obiektywne i przejrzyste wskazanie parametrów, według których będą obliczane rekompensaty (świadczenia wzajemne) z tytułu wykonywania usług publicznych. Wyraźnego przedstawienia wymaga ponadto określenie rodzaju i zakresu przyznanych praw o charakterze wyłącznym, które udziela podmiotowi świadczącemu usługi prawa do wykonywania usług na danej trasie, sieci lub obszarze z wyłączeniem innych podmiotów. Umowa lub zasady ogólne powinny precyzować, przy uwzględnieniu kosztów stałych oraz odpowiedniego zwrotu z kapitału własnego, zasady podziału kosztów operacyjnych związanych ze świadczeniem usług, które obejmują w szczególności koszty osobowe, koszty energii, opłaty za użytkowanie infrastruktury czy koszty utrzymania i naprawy pojazdów stanowiących tabor komunikacyjny. Podobnie ustalenia wymagają ewentualne zobowiązania stron w zakresie działalności niezwiązanej z transportem publicznym, np. dystrybucji lub kontroli biletów.

5.3. Przychody ze sprzedaży biletów oraz rekompensata z tytułu świadczenia usług publicznych

Jednym z elementów bilansujących strukturę kosztów transportu publicznego są przychody z tytułu sprzedaży biletów. W świetle rozporządzenia zasady alokacji przychodów z tego tytułu dopuszczają zastosowanie jednej z trzech możliwości:

- 1) przychody z tytułu sprzedaży biletów zatrzymuje podmiot świadczący usługi publiczne;
- 2) przychody z tytułu sprzedaży biletów są przekazywane w całości właściwym organom;
- 3) przychody z tytułu sprzedaży biletów są dzielone według określonego parytetu pomiędzy obie strony umowy.

Nie bez znaczenia dla przyszłego kształtu rekompensaty z tytułu świadczenia usług publicznych miał wyrok Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości z dnia 24 lipca 2003 roku w sprawie C-280/00: *Altmark Trans GmbH, Regierungspräsidium Magdeburg vs. Nahverkehrsgesellschaft Altmark GmbH* (8). Sprawa dotyczyła sporu o ważność licencji na regularne usługi w zakresie przewozów autobusowych na terenie Landkreis Stendal (Niemcy) oraz subwencji publicznych przekazanych przez Regierungspräsidium Magdeburg (rząd regionu Magdeburga) na wykonanie tych usług. W trybie prejudycjalnym niemiecki Federalny Sąd Administracyjny postanowił zwrócić się do ETS z wnioskiem o rozstrzygnięcie m.in. tego, czy subsydia mające na celu wyrównanie deficytu lokalnego przewoźnika stanowią pomoc publiczną. ETS z powołaniem się na dotychczasowe orzecznictwo, w szczególności wyrok w sprawie *Ferring*, orzekł, iż subwencje publiczne mające na celu umożliwienie działalności w zakresie regularnych usług transportu miejskiego, podmiejskiego lub regionalnego nie mieszczą się w definicji pomocy publicznej w zakresie, w jakim

takie subwencje należy uważać za rekompensatę stanowiącą świadczenie wzajemne za świadczenia przedsiębiorstw będących beneficjentami w celu wykonania zobowiązań do świadczenia usług publicznych. Aby można było zastosować to kryterium, konieczne jest ustalenie, czy zostały spełnione następujące przesłanki:

- po pierwsze, przedsiębiorstwo będące beneficjentem zostało rzeczywiście obciążone wykonaniem zobowiązań do świadczenia usług publicznych i zobowiązania te powinny być jasno określone;
- po drugie, parametry, na podstawie których obliczona jest rekompensata, zostały wcześniej ustalone w obiektywny i przejrzysty sposób;
- po trzecie, rekompensata nie przekracza kwoty niezbędnej do pokrycia całości lub części kosztów poniesionych w celu wykonania zobowiązań do świadczenia usług publicznych, przy uwzględnieniu związanych z nimi przychodów oraz rozsądnego zysku z tytułu wypełniania tych zobowiązań;
- po czwarte, jeżeli wybór przedsiębiorstwa, któremu ma zostać powierzone wykonywanie zobowiązań do świadczenia usług publicznych, nie został w danym przypadku dokonany w ramach procedury udzielania zamówień publicznych, pozwalającej na wyłonienie kandydata zdolnego do świadczenia tych usług po najniższym koszcie dla społeczności, poziom koniecznej rekompensaty został ustalony na podstawie analizy kosztów, jakie przeciętne przedsiębiorstwo, prawidłowo zarządzane i wyposażone w środki transportu odpowiednie do tego, by móc uczynić zadość wymogom stawianym usługom publicznym, poniosłoby na wykonanie takich zobowiązań, przy uwzględnieniu związanych z nimi przychodów oraz rozsądnego zysku osiąganego przy wypełnianiu tych zobowiązań (10).

W rezultacie tego, w art. 6 ust. 1 Rozporządzenia 1370/2007 przewidziano dwie formy ustalania rekompensaty za świadczenie usług z zakresu transportu publicznego. Pierwsza z nich dotyczy wyłącznie sytuacji prawnych, w których zawarcie umowy o świadczenie usług publicznych zostało poprzedzone otwartym przetargiem konkurencyjnym. W takim przypadku parametry, według których następuje wyliczenie rekompensaty, a także rodzaj i zakres wszelkich przyznawanych praw wyłącznych powinny być określone z góry, w sposób obiektywny i przejrzysty. Druga z form łączy w sobie ogólne warunki obliczania rekompensat, które są stosowane w przypadku zawierania umów o świadczenie usług publicznych w drodze otwartego przetargu, z zasadami wskazanymi w załączniku do rozporządzenia. Taki sposób obliczania rekompensaty znajduje zastosowanie w sytuacji, w której instytucja publiczna za pomocą budżetowych jednostek organizacyjnych nieposiadających osobowości prawnej decyduje o samodzielnym świadczeniu usług, lub gdy właściwe organy decydują o bezpośrednim udzieleniu zamówienia.

Zgodnie z zasadą wyrażoną w punkcie 2 załącznika do Rozporządzenia 1370/2007, wysokość rekompensaty nie może przekroczyć kwoty odpowiadającej wynikowi finansowemu netto, który jest równoważny sumie wpływów, pozytywnych czy negatywnych, jakie wypełnianie zobowiązania z tytułu świadczenia usług publicznych

wywiera na koszty i przychody podmiotu świadczącego usługi publiczne. Wpływ ten jest oceniany przez porównanie stanu, w którym zobowiązanie z tytułu świadczenia usług publicznych jest wypełniane, ze stanem, jaki istniałby w przypadku niewypełnienia zobowiązania z tytułu świadczenia usług publicznych. Wynik finansowy netto powinien być obliczany w ten sposób, że koszty poniesione w związku ze zobowiązaniem z tytułu świadczenia usług publicznych lub pakietem takich zobowiązań nałożonym przez właściwy organ i zawartym w umowie o świadczenie usług publicznych albo w zasadzie ogólnej powinny być obniżone o wszelkie dodatnie wpływy finansowe wygenerowane przez sieć obsługiwana w ramach danego zobowiązania (danych zobowiązań) z tytułu świadczenia usług publicznych, a także o przychody taryfowe i jakiegokolwiek przychody wygenerowane podczas wypełniania danego zobowiązania lub zobowiązań z tytułu świadczenia usług publicznych. Zgodnie z dyspozycją rozporządzenia jedynym elementem, który może podwyższyć tak uzyskany wynik finansowy, jest tzw. rozsądny zysk. Rozsądny zysk jest terminem legalnym, zdefiniowanym w punkcie 6 załącznika do Rozporządzenia 1370/2007. Przez *rozsądny zysk* należy rozumieć stopę zwrotu z kapitału, która w danym państwie członkowskim jest uznawana za normalną dla tego sektora i w której uwzględniono ryzyko lub brak ryzyka ingerencji organu publicznego ponoszone przez podmiot świadczący usługi publiczne. W przypadku gdy podmiot świadczący usługi publiczne wykonuje jednocześnie usługi rekompensowane podlegające zobowiązaniom z tytułu świadczenia usług transportu publicznego i prowadzi inną działalność, rachunki związane z usługami publicznymi muszą zostać odpowiednio rozdzielone i spełniać następujące warunki:

- konta przypisane do każdej z tych dziedzin działalności muszą być prowadzone oddzielnie, a odpowiadające im aktywa oraz koszty stałe są przydzielane zgodnie z obowiązującymi zasadami rachunkowości i przepisami podatkowymi;
- wszelkie koszty zmienne, odpowiednia suma na poczet kosztów stałych i rozsądny zysk związany z jakąkolwiek inną dziedziną działalności podmiotu świadczącego usługi publiczne nie mogą być w żadnym przypadku rozliczane w ramach danych usług publicznych;
- koszty usług publicznych są wyrównywane przez dochody z działalności oraz wpłaty organów publicznych i nie ma możliwości przeniesienia dochodów na inną dziedzinę działalności podmiotu świadczącego usługi publiczne.

5.4. Obowiązanie umowy

W celu zwiększenia konkurencyjności rynku pasażerskiego transportu publicznego, a także poprawy atrakcyjności i innowacyjności świadczonych usług, w art. 4 ust. 3 Rozporządzenia 1370/2007 wyłączono poprzez wskazanie maksymalnych okresów związania umową możliwość zawierania umów na czas nieokreślony. Według przyjętej gradacji usługi autokarowe i autobusowe mogą być świadczone w ramach jednej umowy maksymalnie przez 10 lat, natomiast publiczny przewóz pasażer-

rów transportem kolejowym lub innym transportem szynowym może być świadczony w ramach jednej umowy przez okres 15 lat. Ograniczenie związania umową do 15 lat dotyczy także regulacji zakładających zastosowanie do publicznego przewozu pasażerskiego kilku rodzajów środków transportu (transport kombinowany), przy czym transport kolejowy i inny transport szynowy muszą stanowić ponad 50% wartości danych usług. Regulacje te nie mają charakteru bezwarunkowego, gdyż – po pierwsze – amortyzacja kapitału mająca związek z wyjątkowymi inwestycjami w infrastrukturę, tabor kolejowy lub pojazdy, jak również poprzedzenie zamówienia na świadczenie usług pasażerskiego transportu publicznego przeprowadzeniem postępowania z zachowaniem uczciwej konkurencji mogą uzasadniać zawarcie umowy na dłuższe niż dziesięcio- i piętnastoletnie okresy. W takim przypadku dla zachowania przejrzystości wymaga się jednak, aby uprawniony organ w ciągu roku od podpisania takiej umowy przekazał Komisji Europejskiej jej treść wraz z umotywowaniem okoliczności uzasadniających wydłużenie okresu obowiązywania umowy. Drugi wyjątek dotyczy możliwości prolongowania maksymalnie o połowę pierwotnego okresu związania umową. Wiązać się to może z sytuacją, w której przy uwzględnieniu warunków amortyzacji środków trwałych podmiot świadczący usługi publiczne zapewnia środki trwałe potrzebne do dalszej realizacji usług. Trzeci wyjątek dotyczy przypadków zwiększonych kosztów świadczenia usług pasażerskiego transportu publicznego w regionach najbardziej oddalonych geograficznie. W tym przypadku dopuszcza się wydłużenie terminu obowiązywania umowy maksymalnie o połowę. Istotnym elementem umowy jest określenie formy i zasad dokonywania zmian jej warunków. Nie ulega wątpliwości, że treść umowy nie może być zmieniana w stosunku do treści oferty, na podstawie której dokonano wyboru wykonawcy usługi, chyba że taką ewentualność przewidziano w treści ogłoszenia lub specyfikacji przetargowej.

5.5. Nastęstwo prawne pracodawcy⁵

Kolejnym warunkiem koniecznym umowy o świadczenie usług oraz zasad ogólnych jest określenie sytuacji prawnej pracowników zatrudnianych w przejmowanym zakładzie pracy przez nowego pracodawcę. Chodzi w szczególności o wskazanie, w jaki sposób wybrany podmiot świadczący usługi publiczne będzie przyznawał pracownikom zatrudnionym wcześniej w celu świadczenia usług prawa, z których mogliby

⁵ W polskim systemie prawnym tryb przejścia zakładu pracy (lub jego części) na innego pracodawcę został określony w art. 23¹ k.p. W sytuacji gdy zakładowe organizacje nie działają, dotychczasowy i nowy pracodawca informują pracowników o przewidywanym terminie przejścia zakładu (jego określonej części) na nowego pracodawcę. Przepis art. 23¹ k.p. wymaga, aby informacja była rozbudowana przez podanie przyczyny, skutków dla pracowników: prawnych, ekonomicznych i socjalnych, a także informacji o zamierzonych działaniach dotyczących warunków zatrudnienia pracowników, w szczególności zaś warunków pracy, płacy i przekwalifikowania. Przekazanie informacji powinno nastąpić co najmniej na 30 dni przed terminem przejścia. W terminie dwóch miesięcy od przejścia zakładu (jego części) na nowego pracodawcę pracownikowi przysługuje prawo rozwiązania stosunku pracy bez wypowiedzenia z siedmiodniowym uprzedzeniem.

oni korzystać w przypadku przejęcia przedsiębiorstwa. Zapis art. 4 ust. 5 koresponduje bezpośrednio z dyrektywą Rady 2001/23/WE z 14 listopada 2003 roku w sprawie zbliżania ustawodawców państw członkowskich odnoszących się do ochrony praw pracowniczych w przypadku przejęcia przedsiębiorstw, zakładów pracy lub części przedsiębiorstw bądź zakładów. Przejęcie zakładu pracy nie powinno więc odnosić negatywnych skutków w zakresie treści stosunku pracy pracownika przejętego zakładu, włączając w to utrzymanie szczególnych praw pracowniczych wynikających z uregulowań krajowych, wspólnotowych lub układów zbiorowych. Nowy pracodawca będzie zatem związany dotychczasowymi warunkami umów o pracę do czasu ich wypowiedzenia. Istotne jest, że zapisy dotyczące przejęcia pracowników, a także kontynuacji praw nabytych u poprzedniego pracodawcy dotyczą z zasady pracowników zatrudnionych na podstawie stosunku pracy, z wyłączeniem osób świadczących pracę na innej podstawie niż stosunek pracy, np. na podstawie umowy zlecenia czy umowy o dzieło.

5.6. Kontrola realizacji usług i podwykonawstwo

Podstawowym celem każdego procesu zarządzania jest stworzenie możliwości oceny stanu realizacji zadania i porównanie wyników z zamierzeniami, a także celami organizacji. Umowa lub zasady ogólne powinny zatem zawierać postanowienia w zakresie kryteriów kontroli oraz określać, kiedy taka kontrola winna być przeprowadzana. Obok parametrów technicznych umowy, dotyczących utrzymania wysokiego poziomu dbałości o tabor, stan bezpieczeństwa czy środowisko naturalne, szczególne znaczenie ma kontrola realizacji usług w zakresie przyjętych parametrów jakościowych. W tym zakresie umowa może zawierać postanowienia dotyczące sposobu postępowania ze skargami lub uwagami użytkowników, a także sposoby i częstotliwość przeprowadzania badań stopnia zadowolenia z jakości realizowanych usług. Jednym z podstawowych warunków każdej umowy starannego działania jest określenie dopuszczalności i ewentualnych zasad podwykonywania całości lub części usługi objętej konkretnym zleceniem. Podobnie przepisy rozporządzenia nakładają na strony umowy obowiązek ustalenia, czy i w jakim czasie jest dopuszczalne podwykonawstwo w zakresie przedmiotu świadczonej umowy. Przy okazji zawierania umów tego rodzaju wymaga się ponadto, aby podmiot zawierający umowę był zobowiązany do samodzielnego świadczenia tzw. przeważającej części powierzonych usług. Pełne podwykonawstwo przy świadczeniu tych usług jest dopuszczalne jedynie wtedy, gdy umowa obejmuje równocześnie projekt, budowę i zarządzanie usługami publicznymi w zakresie pasażerskiego transportu publicznego.

6. Podsumowanie

Rola transportu publicznego nabiera w Unii Europejskiej coraz większego znaczenia w zapewnieniu spójności społecznej i gospodarczej w całej Wspólnocie. Prawi-

dłowa organizacja lokalnej lub regionalnej siatki transportu publicznego to również zmniejszenie ilości wypadków komunikacyjnych oraz większa ochrona środowiska naturalnego. Niewątpliwie Rozporządzenie 1370/2007, będące przedmiotem niniejszej analizy, jest czynnikiem sprzyjającym tak postawionym celom, gdyż porządkuje organizację i zarządzanie transportem publicznym, a także wskazuje sposoby podejmowania przez właściwe organy państwa konkurencyjnych działań w sektorze transportu publicznego. Ważne jest jednak to, aby przy tej okazji pamiętać o zasadzie zrównoważonego rozwoju. Niestety coraz większa część przedsiębiorstw z tego segmentu działalności w wyniku urynkowienia zaczyna funkcjonować w sposób bardziej komercyjny, z nastawieniem na osiąganie zysku oraz wysoki poziom rentowności. Przyjęcie tylko takich celów wyraźnie zagraża spełnianiu warunków socjalnych transportu publicznego, które nie mogą być skutecznie realizowane na ogólnych zasadach rynkowych. Konieczne zatem staje się wprowadzenie do obrotu prawnego mechanizmów, za pomocą których władze różnych szczebli zarządzania terytorialnego utrzymają realny wpływ na sposób organizacji linii komunikacyjnych, jak również ich specjalnego dofinansowania, w celu podtrzymania świadczenia tych usług.

Bibliografia

1. Komisja Wspólnot Europejskich, Biała Księga, *Polityka transportowa w horyzoncie do 2010 r.: czas wyborów* [online, dostęp 1.02.2012]. Dostępny w Internecie: www.polloco.pl/pdf/biala_ksiega_pl.pdf.
2. Komisja Europejska, *Komunikat w sprawie przeglądu strategii zrównoważonego rozwoju – Platforma Działania* [online, dostęp 1.02.2012]. Dostępny w Internecie: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0658:FIN:PL:PDF>.
3. Rozporządzenie (WE) nr 1370/2007 Parlamentu Europejskiego i Rady Wspólnot Europejskich dotyczące usług publicznych w zakresie kolejowego i drogowego transportu pasażerskiego oraz uchylające rozporządzenia Rady (EWG) nr 1191/69 i (EWG) nr 1107/70 (3), Dz.Urz. UE L z 2007 r., nr 315, poz. 1.
4. Komisja Europejska, Biała Księga, *Plan utworzenia jednolitego europejskiego obszaru transportu – dążenie do osiągnięcia konkurencyjnego i zasobooszczędnego systemu transportu* [online, dostęp 1.02.2012]. Dostępny w Internecie: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0144:FIN:PL:PDF>.
5. B e i m M., *Sprawny transport publiczny w polskich miastach*, Raport Instytutu Sobieskiego nr 40, Warszawa 2011.
6. P o p ł a w s k i Ł., *Rozwój infrastruktury na obszarach chronionych*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 2 (13), t. 1.
7. Inicjatywa JASPERS, *Podstawowe elementy umowy o świadczenie usług publicznych w zakresie lokalnego transportu zbiorowego* [online, dostęp 6.02.2012]. Dostępny w Internecie: http://www.pois.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Documents/201002_Podstawowe_elementy_umowy_lokalny_transport_zbiorowy.pdf.
8. Wyrok Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości z dnia 24 lipca 2003 roku w sprawie C-280/00: Altmark Trans GmbH, Regierungspräsidium Magdeburg vs. Nahverkehrsgesellschaft Altmark GmbH [online, dostęp 1.02.2012]. Dostępny w Internecie: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:62000J0280:PL:HTML>.

9. Wyrok z dnia 22 listopada 2001 r. w sprawie C-53/00 Ferring, Rec., s. I-9067.
10. K ł o s o w s k i E., *Jeszcze o rekompensatach* [online, dostęp 1.02.2012]. Dostępny w Internecie: <http://www.wspolnota.org.pl/arttykul/14325.jeszcze-o-rekompensatach>.

EC rules of organization and management of the public transport system

S u m m a r y: This paper presents rules of the delegation of services relating to public transport by the public authorities based on Regulation (EC) No. 1370/2007 of the European Parliament and the Council of the European Communities. Some general issues relating to the role of public transport in the system of general interest tasks are the starting point for the discussion. The article depicts four model examples of organization and management of the public transport system. Particular consideration has been given to the scheme of compensation for public service as an element of balancing the cost structure of public transport.

K e y w o r d s: transport, public transport, legal regulations

ANNA WOJTOWICZ, ANNA MIKOS*

Wielowymiarowe funkcjonowanie systemu innowacji – zarys koncepcji

Słowa kluczowe: system innowacji, globalny system innowacji, ponadnarodowy system innowacji, narodowy system innowacji, regionalny system innowacji, swoboda gospodarcza

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie architektury systemu innowacji i umiejscowienia w nim przedsiębiorstw poprzez ukazanie jego specyfiki na czterech poziomach: globalnym, ponadnarodowym, narodowym i regionalnym. Ze względu na ograniczone ramy opracowania zasygnalizowano jedynie koncepcję funkcjonowania systemu w czterowymiarowym kontekście, nie dokonano natomiast analizy poszczególnych elementów składowych i relacji między nimi.

Koncepcja systemu innowacji opiera się na założeniu, że źródeł innowacji w gospodarce należy poszukiwać w sieciach zależności między przedsiębiorstwami, sektorem publicznym, uczelniami wyższymi i innymi instytucjami wspierającymi. Każdy z tych podmiotów może mieć istotny wpływ na stymulowanie rozwoju innowacji. Opracowany system innowacji będzie bardziej efektywny, jeśli jego konstrukcja zostanie oparta nie na instytucjach (rozumianych jako organizacje *sensu stricto*), lecz na relacjach, mechanizmach, sposobach i zasadach wspólnych działań.

W wymiarze globalnym systemu innowacji czynnikiem stymulującym innowacyjność jest swoboda gospodarcza, która pobudza konkurencyjność i sprzyja wysokiej produktywności. Ponadnarodowy system innowacji tworzy ramy dla funkcjonowania systemów narodowych i regionalnych, formułując standardy, którymi powinny się kierować władze państwowe i regionalne przy planowaniu i implementacji strategii innowacji gospodarki narodowej i regionalnej. Dużą odmienną czynników, takich jak: historyczne doświadczenia, uwarunkowania geograficzne, polityczne, system wartości, system kulturowy czy poziom skumulowanej w społeczeństwie wiedzy i umiejętności danego kraju lub regionu, będzie determinować dla każdego państwa (regionu) indywidualny styl prowadzenia polityki proinnowacyjnej, tym samym każde z nich będzie charakteryzowało się właściwym dla siebie narodowym i regionalnym systemem innowacji.

Formułując rekomendacje dla tworzenia i funkcjonowania systemu innowacji (niezależnie od wymiaru terytorialnego), należy kierować się koncepcją Marshalla, uwzględniającą pięć przesłanek innowacji.

* dr inż. Anna Wojtowicz – adiunkt, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania i Turystyki, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 535, e-mail: anna.wojtowicz@mwse.edu.pl; mgr Anna Mikos – asystent, Katedra Finansów i Rachunkowości, Wydział Zarządzania i Turystyki, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 547, e-mail: anna.mikos@mwse.edu.pl.

1. Wprowadzenie

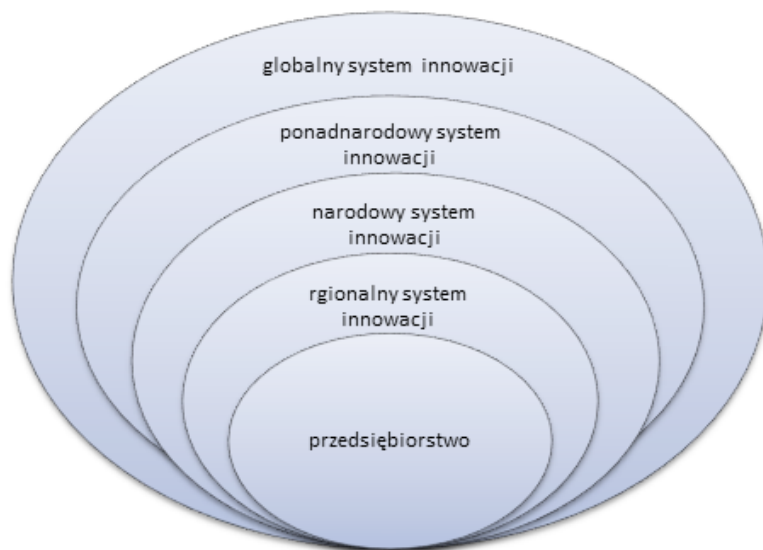
Przełom XX i XXI wieku to okres dynamicznego rozwoju koncepcji innowacyjnej gospodarki opartej na wiedzy, w której pojęcie zrównoważonego partnerstwa między uczestnikami z przestrzeni zarządzania: wiedzą, przedsiębiorczością, finansami oraz środowiskiem, ma szczególne znaczenie (1, s. 95). Wśród badaczy problemu innowacyjnej działalności różnych podmiotów panuje dziś przekonanie, że innowacje powstają w sieciach łączących poszczególne organizacje (co wynika z ewolucji poglądów na temat przebiegu procesu innowacji¹ i znajduje wyraz w koncepcji modeli sprzężeniowych, zintegrowanych oraz koncepcji „otwartej innowacji”). W zależności od podejmowania określonych działań, a tym samym usytuowania w procesie innowacyjnym, poszczególne podmioty mogą funkcjonować jako inicjatorzy innowacji, podmioty rozpowszechniające, jak również podmioty będące odbiorcami innowacji.

Kompleksowe podejście do procesu innowacyjnego jest charakterystyczne dla koncepcji systemu innowacyjnego. Przez Christophera Freemana system innowacyjny jest utożsamiany z siecią instytucji w sektorze prywatnym i publicznym, których działania i wzajemne zależności usprawniają proces innowacyjny (3). Z kolei Elżbieta Wojnicka (4, s. 6) uważa, iż „system innowacyjny to podmioty generujące wiedzę i innowacje oraz kanały transferu wiedzy sprawiające, że podmioty te tworzą pewną całość, spełniającą funkcję dystrybucji wiedzy dla pobudzenia innowacyjności”. Można zatem stwierdzić, że kształtowanie się systemów innowacyjnych poprzez tworzenie powiązań sieciowych stanowi instrument polityki wiedzy (2, s. 170). Tak więc system innowacji obejmuje wszystkich aktorów (osoby, firmy wykorzystujące nowe technologie, organizacje niebiznesowe, uczelnie, agendy rządowe i organy państwa) oraz instytucje (zestawy zasad, zwyczajów, praktyk, praw, tj. formalnych i nieformalnych reguł, które regulują relacje pomiędzy aktorami, wywierając istotny wpływ na ich zachowania).

W koncepcji systemu innowacji zwraca się uwagę na jego aspekt instytucjonalny – konieczność występowania instytucji wspomagających proces innowacji w przedsiębiorstwie. Przede wszystkim jednak podkreśla się występowanie powiązań (interakcji) między przedsiębiorstwem a innymi podmiotami i instytucjami oraz między samymi przedsiębiorstwami, a także jednostkami a przedsiębiorstwami. Występowanie interakcji między przedsiębiorstwem a innymi podmiotami i instytucjami oznacza ich wzajemną otwartość i znajomość generowania w nich innowacji, co z kolei prowadzi do szybkiej dyfuzji wiedzy i innowacji w gospodarce oraz szybkiego do-

¹ W literaturze przedmiotu występuje dwojakie rozumienie pojęcia innowacji: jako rezultatu i jako procesu. W pierwszym przypadku innowacja jest produktem zastosowanego postępu, wiedzy czy też wynalazku. Ujęcie procesowe zwraca uwagę nie tylko na rezultat końcowy, ale również na działania poprzedzające go. Proces innowacji można określić jako całokształt czynności niezbędnych do powstania i praktycznego zastosowania nowych rozwiązań, które obejmują swym zakresem nowe lub zmodyfikowane wyroby, procesy wytwórcze oraz zmiany organizacyjne (2, s. 70).

stosowywania się systemu społecznego do zmian technologicznych². Uwzględniając zasięg i wynikającą z niego specyfikę oddziaływania poszczególnych elementów systemu innowacji, można mówić o jego zorientowanej terytorialnie architekturze (rysunek 1).



Rysunek 1. Architektura systemu innowacji
(Figure 1. Architecture of innovation system)

Źródło: opracowanie własne.

Celem artykułu jest przedstawienie architektury systemu innowacji i umiejscowienie w nim podmiotów gospodarczych poprzez ukazanie jego specyfiki na czterech poziomach: globalnym, ponadnarodowym, narodowym i regionalnym. Ze względu na ograniczone ramy opracowania zasygnalizowano jedynie koncepcję funkcjonowania systemu w czterowymiarowym kontekście, nie dokonano natomiast analizy poszczególnych elementów składowych i relacji między nimi.

2. Wymiar globalny systemu innowacji

Współczesny proces globalizacji różni się od wcześniejszych form umiędzynarodawiania życia gospodarczego. Charakteryzuje go:

² Stanisław Gomułka omawia „efekt wyzwalczy”, gdy innowacja zastosowana w jednym przedsiębiorstwie prowadzi do zmian w otoczeniu i technice wytwarzania innych firm, czasami wiodąc do „reakcji łańcuchowych” (5, s. 22).

- rosnąca mobilność kapitału i dóbr, a nawet – traktowanych dotąd jako niehandlowe – usług;
- postęp techniczny dokonujący się na niespotykaną wcześniej skalę, a zwłaszcza błyskawiczne niemal rozprzestrzenianie się innowacji;
- gwałtowny spadek kosztów transakcyjnych gospodarczej współpracy z zagranicą, w tym przede wszystkim koszty transportu i łączności. Maleje znaczenie czasu i przestrzeni. Dzięki rewolucji informatycznej granice między krajami przestają hamować przepływ towarów i czynników produkcji (przede wszystkim kapitału finansowego). Postęp w transporcie lotniczym, morskim i drogowym wspiera międzynarodową współpracę gospodarczą;
- postępująca liberalizacja wielu sfer działalności gospodarczej, czego konsekwencją jest m.in. otwieranie się gospodarek na handel z zagranicą oraz napływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Ponadto w wielu krajach (także tych o gospodarce rynkowej) postępuje proces prywatyzacji i deregulacji sektorów gospodarki, które wcześniej stanowiły własność państwa lub były zmonopolizowane (6).

Można wskazać na cztery najważniejsze instytucje globalnej gospodarki: rynki, instytucje pośrednie, rządy i jednostki ponadnarodowe. Instytucje pośrednie odgrywają istotną rolę ekonomiczną i społeczną. Wyróżnić można dwa ich rodzaje: organizacje *non profit* – obejmujące związki i stowarzyszenia dostarczające dóbr i usług swoim członkom (bardzo często przy cenie równej zeru), oraz organizacje pozarządowe – realizujące cele ekonomiczne, społeczne i polityczne dla określonych grup interesu. Z kolei jednostki ponadnarodowe ułatwiają integrację regionalną, uwzględniając stopień autonomii poszczególnych gospodarek oraz wpływając na poziom kosztów i zysków wynikających z procesu globalizacji. Tworzą także warunki dla przepływu inwestycji bezpośrednich oraz likwidują bariery wzrostu regionalizacji procesów gospodarczych.

Zachodzące procesy globalizacyjne wymuszają w poszczególnych gospodarkach ograniczanie roli rządów, którym pozostaje oddziaływanie na prawne aspekty działalności podmiotów oraz tworzenie warunków do sprawniejszego przepływu zasobów, wzrostu potencjału gospodarczego czy rozwoju generacji społeczeństwa opartego na wiedzy. Rządy ułatwiają również funkcjonowanie jednostek ponadnarodowych, z którymi tworzą integralną część modelu globalizacji ekonomicznej i społecznej.

Wraz z postępującą globalizacją rynków i intensyfikacją konkurencji zmieniają się podstawy działalności innowacyjnej: procesy tworzenia rzeczy nowych wykraczają poza granice pojedynczego przedsiębiorstwa i wymagają współpracy wielu podmiotów, reprezentujących często rozbieżne interesy i oczekiwania (7, s. 6).

Dopiero z perspektywy globalnej można zauważyć, że wiele współczesnych przedsiębiorstw traci swój lokalny lub narodowy charakter, stając się organizacjami ponadnarodowymi czy też globalnymi. Poszukując jak najlepszych warunków do rozwoju swojej działalności innowacyjnej, nie przywiązują się do tradycyjnego rynku. Swoją działalność lokują w różnych regionach globu. Podstawowe znaczenie

ma tutaj wolność gospodarczą. Realizowana przez poszczególne kraje polityka technologiczna, innowacyjna, edukacyjna, gospodarcza, społeczna, finansowa czy podatkowa wpływa pobudzająco lub hamująco na inwestycje krajowe i zagraniczne na danym obszarze (8, s. 107), co przekłada się na ich innowacyjność. W tabelicy 1 przedstawiono ranking państw według indeksu swobody gospodarczej (*Index of Economic Freedom – IEF*)³.

Tablica 1. Ranking państw według indeksu swobody gospodarczej (IEF)
(Table 1. Ranking of countries according to the Index of Economic Freedom – IEF)

Miejsce w rankingu (Rank)	Kraj (Country)			Miejsce w rankingu (Rank)	Kraj (Country)		
Kraje wolne 100–80 (Free – 100–80)							
1.	Hongkong	89,9	+0,2	4.	Nowa Zelandia	82,1	-0,2
2.	Singapur	87,9	+0,3	5.	Szwajcaria	81,1	-0,8
3.	Australia	83,1	+0,6				
Kraje o znacznym stopniu swobody ekonomicznej 79,9–70 (Mostly free – 79.9–70)							
6.	Kanada	79,9	-0,9	22.	Japonia	71,6	-1,2
...				23.	Litwa	71,5	+0,2
10.	Stany Zjednoczone	76,9	-1,8	...			
...				26.	Niemcy	71,0	-0,8
16.	Estonia	73,2	-2,0				
Kraje o średnim stopniu swobody ekonomicznej 69,9–60 (Moderately free – 69.9–60)							
30.	Czechy	69,9	-0,5	62.	Rumunia	64,4	-0,3
...				...			
49.	Węgry	67,1	+0,5	64.	POLSKA	64,2	+0,1
...				...			
51.	Słowacja	67,0	-2,5	67.	Francja	63,2	-1,4
...							
61.	Bułgaria	67,7	-0,2				

³ Indeks swobody gospodarczej jest prostą średnią 10 swobód, z których każda jest istotna dla rozwoju osobistego ludności oraz całego narodu danego kraju. Definicja swobody ekonomicznej dotyczy wszystkich swobód i praw w gospodarce dotyczących produkcji, dystrybucji oraz konsumpcji dóbr i usług. Najwyższy stopień swobody ekonomicznej oznacza nieograniczone prawo do posiadania majątku, w pełni realizowaną swobodę przemieszczania się pracy, kapitału i produktów oraz całkowity brak ingerencji państwa lub tylko w stopniu niezbędnym do ochrony obywateli i przestrzegania owych swobód.

Kraje o dość ograniczonym stopniu swobody ekonomicznej 59,9–50 (<i>Mostly unfree – 59.9–50</i>)							
92.	Włochy	58,8	-1,5	144.	Rosja	50,5	0,0
...							
138.	Chiny	51,2	-0,8				
Kraje represjonowane – bardzo niski stopień swobody gospodarczej 49,9–0 (<i>Repressed – 49.9–0</i>)							
173.	Birma	38,7	+0,9	177.	Kuba	28,3	+0,6
174.	Wenezuela	38,1	+0,5	178.	Zimbabwe	26,3	+4,2
175.	Erytrea	36,2	-0,5	179.	Korea Północna	1,0	0,0
176.	Libia	35,9	-2,7				

Źródło: opracowanie własne na podstawie (9).

Jak wynika z analizy powyższej tabeli, kraje posiadające gospodarkę swobodną i o znacznym stopniu swobody są jednocześnie postrzegane jako kraje o wysokim poziomie innowacyjności. Relację i oddziaływanie swobody ekonomicznej na innowacyjność gospodarki (i przedsiębiorstwa) można przedstawić w postaci spirali (rysunek 2).



Rysunek 2. Zależność między swobodą gospodarczą a innowacyjnością
(*Figure 2. Relationship between economic freedom and innovation*)

Źródło: opracowanie własne.

Globalizacja stymuluje innowacyjność krajów i przedsiębiorstw poprzez rozpowszechnianie idei swobody gospodarczej, która sprzyja konkurencyjności. Konku-

renncyjność (kraju, regionu), poprzez dogodne warunki inwestycyjne i badawczo-naukowe, sprzyja pojawianiu się nowych podmiotów na rynku. Nowe wejścia na rynek zaostwiają konkurencję i wywierają presję na przedsiębiorstwa, które aby utrzymać swoją pozycję, są zmuszone do wprowadzania innowacji udoskonalających (najczęściej produkty – własne i konkurentów). Prowadzona przez dłuższy czas działalność udoskonalająca powoduje pobudzenie kreatywności wewnętrznej oraz podniesienie poziomu wiedzy i umiejętności, co prowadzi do pojawienia się innowacji inkrementalnych. Innowacje z kolei wpływają na szeroko rozumianą produktywność. Działalność na rynku globalnym jest opłacalna z perspektywy produktywności innowacji. Jest to możliwe poprzez replikację efektów innowacji (tj. ich zwielokrotnienie) dzięki stosowaniu w kolejnych podmiotach przez przedsiębiorstwa globalne. Produktywność powinna pobudzać mechanizmy sprzyjające swobodzie gospodarczej (np. nagromadzenie kapitału finansowego w przedsiębiorstwach powinno przyczyniać się do znoszenia barier ograniczających przepływ tego kapitału między rynkami), co z kolei stanowi warunek wzrostu konkurencyjności i innowacyjności.

Należy podkreślić jeszcze jeden aspekt globalizacji – sprzyjanie, a ponieważ nawet wymuszanie kooperacji różnych podmiotów (przedsiębiorstw, organizacji ponadnarodowych i jednostek – „pracowników wiedzy”) powoduje, że proces innowacji staje się procesem transnarodowym. Jest to możliwe dzięki wplataniu do działalności badawczo-rozwojowej wiedzy i doświadczeń wielu narodów.

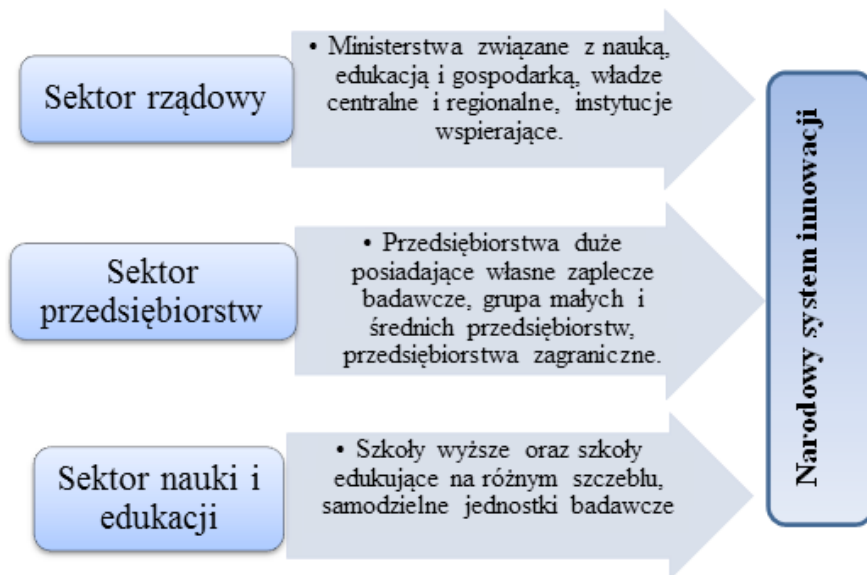
W tym kontekście możemy stwierdzić, że celem globalnego systemu innowacyjnego jest permanentne determinowanie i podnoszenie poziomu konkurencyjności i innowacyjności gospodarki oraz przedsiębiorstwa.

3. Elementy ponadnarodowego i narodowego systemu innowacji

Ponadnarodowy system innowacji jest ograniczony geograficznie do grupy państw mających wspólne interesy z tytułu np. sąsiedztwa, położenia geograficznego i podobieństwa kulturowego. Tworzy on ramy dla funkcjonowania systemów narodowych i regionalnych, formułując standardy, którymi powinny się kierować władze państwowe i regionalne przy planowaniu i implementacji strategii innowacji gospodarki narodowej i regionalnej. Przykładem takiego systemu może być system innowacji tworzony przez kraje członkowskie Unii Europejskiej. Kryterium różnicującym działalność systemu ponadnarodowego, narodowego i regionalnego jest *de facto* zasięg terytorialny oddziaływania podmiotów tworzących te systemy.

Narodowy system innowacji to kompleks instytucji wyodrębnionych w celu działania na rzecz rozwoju i rozpowszechniania nowych technologii, tworzących przy tym sprzyjające otoczenie dla formułowania oraz realizowania polityki proinnowacyjnej rządu (10, s. 100). Narodowy system innowacji funkcjonuje na podstawie historycznego doświadczenia, uwarunkowań geograficznych, politycznych, systemów wartości, kultury czy skumulowanej w społeczeństwie wiedzy i umiejętności. Czyn-

niki te w każdym kraju mają inną specyfikę i determinują dla każdego państwa indywidualny styl prowadzenia polityki proinnowacyjnej, tym samym każde państwo charakteryzuje się właściwym dla siebie narodowym systemem innowacji (11). Pomimo istnienia cech, które różnicują system innowacji, można wyodrębnić pewien stały zespół elementów narodowego systemu innowacji (posiada je także polski NSI) (rysunek 3). Efektywny system innowacji powinien stwarzać warunki do prowadzenia współpracy zespołowej oraz kreowania różnorodnych relacji i zadań między głównymi uczestnikami.



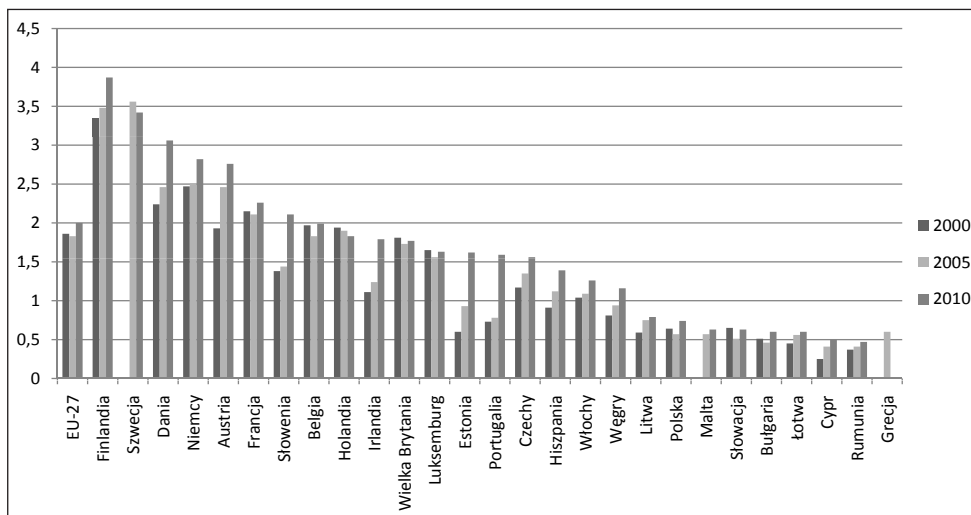
Rysunek 3. Model narodowego systemu innowacji
(Figure 3. Model of national innovation system)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (11).

Podmioty z trzech kluczowych sektorów wymienionych powyżej funkcjonują w otoczeniu, gdzie główną rolę odgrywa społeczeństwo (zróżnicowane na grupy: klientów, użytkowników, odbiorców) (11). Otoczenie odbiera sygnały, które płyną w jego kierunku, a jednocześnie determinuje zachowanie każdego z uczestników. W związku z tym sektory narodowego systemu innowacji wzajemnie na siebie oddziałują, a relacje między nimi mają charakter sprzężenia zwrotnego. Sektor rządowy korzysta z zasobów kadrowych, wykształconych i przygotowanych przez sektor nauki i edukacji, oraz realizując założenia swojej polityki, odpowiada na zapotrzebowanie na pomoc (głównie w kwestii finansowej i ustawodawczej), jakie zgłaszają podmioty naukowe i przedsiębiorstwa. Sektor nauki i edukacji razem z przedsiębiorcami aktywnie nawiązują współpracę, wchodząc w tzw. alianse wiedzy. Podmioty

gospodarcze funkcjonują i konkurują z sobą w realiach stworzonych przez sektor rządowy, pracują na dochód narodowy i pod postacią obowiązkowych świadczeń na rzecz budżetu dostarczają środków finansowych na realizację celów rządowych (11).

Mimo podjętych prób opracowania optymalnego (jednocześnie cechującego się pewnym standardem) systemu innowacji, każdy kraj posiada indywidualny dla siebie narodowy system innowacji, charakteryzujący się zróżnicowaną efektywnością. Eksperti, dokonując analizy porównawczej wybranych systemów innowacji, biorą najczęściej pod uwagę nakłady na działalność B+R, zatrudnienie w dziedzinie nauki i techniki, ilość zgłaszanych patentów (ostatnia determinanta ma być wyznacznikiem efektywności narodowego systemu innowacji oraz jego dynamiki).



Rysunek 4. Wydatki krajowe brutto na B+R krajów Unii Europejskiej w latach 2000, 2005 i 2010 (procentowy udział do PKB)

(Figure 4. State gross expenditure on research operations and development work of EU countries in the years 2000, 2005 and 2010 [% of GDP])

Źródło: opracowanie własne na podstawie (12).

Unijna średnia wielkość wydatków na działalność B+R w 2010 roku wynosiła 245 673 mln EUR, co stanowi 2,00% PKB. Na przestrzeni 10 lat obserwujemy nieznaczny wzrost średniej wielkości nakładów na tę działalność w Unii Europejskiej. Absolutnymi liderami w tej dziedzinie są kraje skandynawskie (z Finlandią i Szwecją na czele, natomiast Norwegia, która nie należy do UE, w porównaniu do swoich sąsiadów wydaje mniej na działalność B+R – około 1,71% PKB w 2010 roku) (4, Eurostat). Na trzecim miejscu uplasowała się Dania, która w ciągu 10 lat zwiększyła swoje wydatki o około 37% i w 2010 roku wydała 3,06% PKB. Za innowacyjną należy uznać także gospodarkę niemiecką, której wydatki na tę gałąź wyniosły

2,82% PKB w 2010 roku. Oprócz tych czterech państw Unii Europejskiej statystykę nakładów na B+R podnoszą również Austria, Francja i Słowenia (przy czym dynamika wzrostu nakładów jest znacząca i wynosi 65% w porównaniu do roku wyjściowego, tj. 2000). Bardzo słabo na tle tych statystyk wypada Polska, która od 2000 roku zwiększyła swoje wydatki o około 16%, by w 2010 roku wydać raptem 0,74% PKB, co stanowi zaledwie 1/3 unijnej kwoty wydatków (przodująca Finlandia wydała pięć razy więcej w tym samym roku). Polska zajmuje 20. miejsce w rankingu, co oznacza, że wyprzedza tylko siedem krajów, takich jak: Malta, Słowacja, Bułgaria, Łotwa, Cypr, Rumunia i Grecja. Lepsze pod tym względem od naszego kraju były gospodarki Portugalii, Hiszpanii, Czech czy Węgier. W tablicy 2 przedstawiono zestawienie wydatków na działalność B+R w latach 2005 i 2010, jakie ponieśli główni gracze narodowego systemu innowacji.

Tablica 2. Nakłady na B+R poszczególnych sektorów w latach 2005 i 2010
(Table 2. Outlays on research operations and development work in separate sectors in the years 2005 and 2010)

Wydatki krajowe brutto na B+R w rozróżnieniu na poszczególne sektory w latach 2005 i 2010 (procentowy udział do PKB) (State gross expenditure on research operations and development work in separate sectors in the years 2005 and 2010 [% of GDP])						
b (Country)	Sektor przedsiębiorstw (Enterprise sector)		Sektor rządowy (Government sector)		Sektor nauki i edukacji (Sector of education)	
	2005	2010	2005	2010	2005	2010
EU-27	1,15	1,23	0,25	0,27	0,41	0,49
Belgia	1,24	1,32	0,15	0,19	0,41	0,46
Bułgaria	0,1	0,3	0,31	0,22	0,05	0,07
Czechy	0,86	0,97	0,27	0,3	0,22	0,28
Dania	1,68	2,08	0,16	0,06	0,6	0,9
Niemcy	1,74	1,9	0,35	0,41	0,41	0,51
Estonia	0,42	0,81	0,11	0,17	0,39	0,62
Irlandia	0,81	1,22	0,09	0,06	0,34	0,51
Grecja	0,19	–	0,12	–	0,28	–
Hiszpania	0,6	0,71	0,19	0,28	0,33	0,39
Francja	1,31	1,38	0,37	0,37	0,4	0,48
Włochy	0,55	0,67	0,19	0,18	0,33	0,36
Cypr	0,09	0,09	0,13	0,1	0,16	0,25
Łotwa	0,23	0,22	0,11	0,14	0,23	0,24
Litwa	0,15	0,23	0,19	0,14	0,41	0,42
Luksemburg	1,35	1,16	0,19	0,29	0,02	0,19

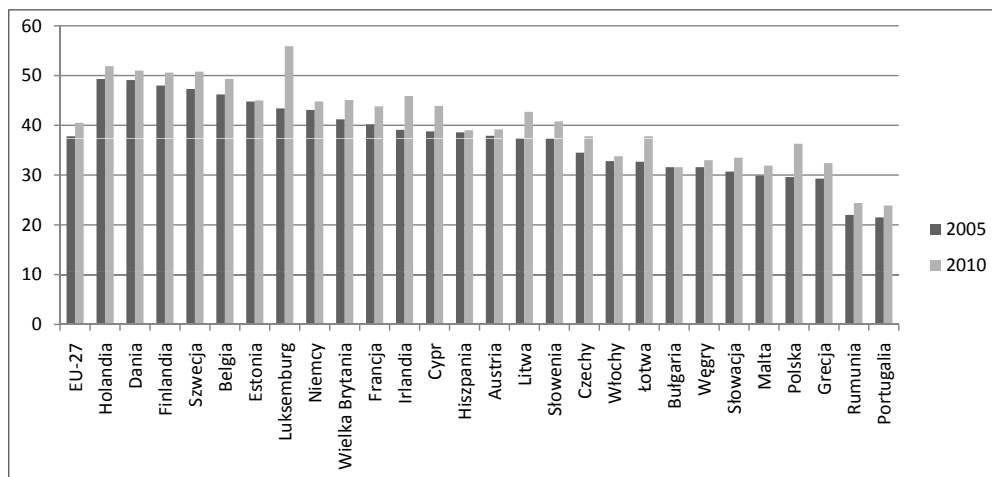
Węgry	0,41	0,69	0,26	0,21	0,24	0,23
Malta	0,38	0,37	0,03	0,02	0,16	0,23
Holandia	1,01	0,87	0,24	0,22	0,66	0,75
Austria	1,72	1,88	0,13	0,15	0,61	0,72
POLSKA	0,18	0,2	0,21	0,26	0,18	0,27
Portugalia	0,3	0,72	0,11	0,11	0,28	0,59
Rumunia	0,2	0,18	0,14	0,17	0,06	0,12
Słowenia	0,85	1,43	0,35	0,38	0,24	0,29
Słowacja	0,25	0,27	0,15	0,19	0,1	0,17
Finlandia	2,46	2,69	0,33	0,36	0,66	0,79
Szwecja	2,59	2,35	0,18	0,17	0,78	0,9
Wielka Brytania	1,06	1,08	0,18	0,17	0,44	0,48

Źródło: (12).

Z analizy powyższych danych wynika, że sektor, który ponosi największe wydatki na działalność B+R, to sektor przedsiębiorstw. W Finlandii – kraju, który w 2010 roku poniósł najwyższe wydatki na działalność innowacyjną – przedsiębiorstwa aktywnie rozwijają działalność innowacyjną, ponieważ zauważamy na przestrzeni pięciu lat, że ich nakłady na B+R rosną (w 2010 roku wyniosły 2,69% PKB), w mniejszym stopniu, bo rzędu 0,79% PKB, wydają podmioty naukowe, natomiast sektor rządowy tych wydatków wyniósł najmniej. Ciekawie kształtuje się sytuacja w gospodarce niemieckiej, która jest uznawana za jedną z najbardziej innowacyjnych w Europie i na świecie, gdyż sektor rządowy i sektor nauki wykazują większą aktywność, jeśli chodzi o rozwój dziedziny B+R, niż ma to miejsce w gospodarce lidera, czyli fińskiej. W Niemczech największe wydatki w roku 2010 poniosły przedsiębiorstwa. Podobny rozkład udziału wydatków poszczególnych sektorów, jaki mamy w Finlandii, zauważamy także w Szwecji (z tą różnicą, że jedynie sektor nauki wykazał się większą dynamiką w finansowaniu działalności innowacyjnej, natomiast przedsiębiorstwa i instytucje rządowe wydatki te ograniczyły). Przedsiębiorcy z Danii zwiększyli swoje wydatki o blisko 1/4 w 2010 roku, przy znaczącym ograniczeniu nakładów o ponad 60%, jakie finansował sektor rządowy. W sektorze nauki zauważamy trend pozytywny, podobnie jak w trzech wcześniej przeanalizowanych krajach. Pomimo znacznie mniejszego udziału procentowego wydatków na B+R do PKB (porównując zarówno ze średnią europejską, jak i wskaźnikami krajów z czołówki ranking), w Polsce zauważamy optymistyczną tendencję do zwiększania nakładów na innowacyjne dziedziny gospodarki. O ile w krajach wysoko rozwiniętych to przedsiębiorstwa budują wartość tego wskaźnika, o tyle w Polsce dostrzegamy, że udział wydatków przedsiębiorstw w roku 2010 jest najmniejszy, natomiast sektor rządowy i naukowy wydały porównywalnie tyle samo pieniędzy na działalność innowacyjną.

W związku z powyższym nasuwa się pytanie, czy na mniejszą efektywność polskiego systemu innowacji, w porównaniu z systemami krajów wysoko rozwiniętych, wpływają przedsiębiorstwa? W tym sektorze tkwi siła i jest to jeden z pierwszoplanowych graczy, który powinien przejąć inicjatywę w podnoszeniu innowacyjności kraju.

Kolejnym czynnikiem, który determinuje innowacyjność gospodarki, a tym samym staje się pewnym miernikiem skuteczności wdrożonego systemu innowacji, jest zatrudnienie w sferze nauki i techniki. W Europie w tych sektorach w 2010 roku było zatrudnionych prawie 62 mln ludzi, co stanowi około 1/3 ogółu zatrudnionych w wieku 25–64 lata. Poniższy wykres przedstawia, który kraj zatrudniał najwięcej pracowników (rysunek 5).

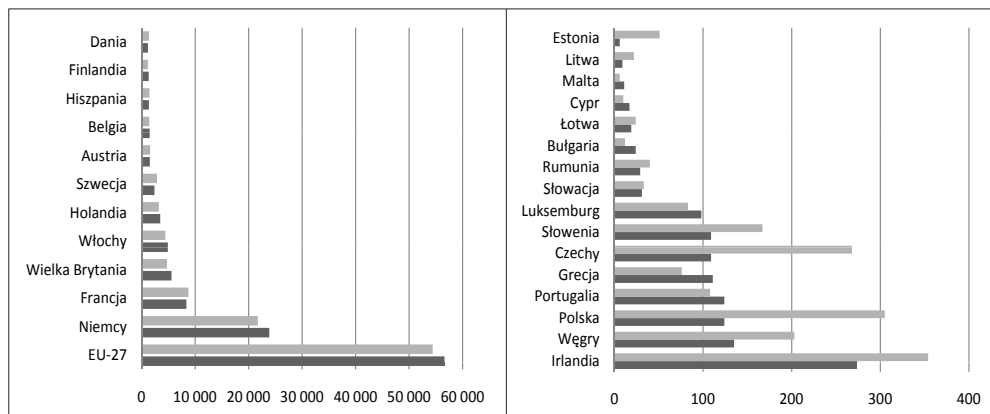


Rysunek 5. Zasoby ludzkie w dziedzinach nauki i techniki w latach 2005 i 2010 (procentowy udział w grupie aktywnych zawodowo w przedziale wiekowym 25–64 lata)
(Figure 5. Human resources in the science and technology fields in the years 2005 and 2010 [% of labour force aged 25 to 64])

Źródło: opracowanie własne na podstawie (12).

Generalnie każde państwo z 27 członków Unii Europejskiej zwiększyło zatrudnienie w dziedzinach nauki i techniki, porównując dane za rok 2005 i 2010. Przy czym największą dynamikę osiągnął Luksemburg, który zwiększył zasoby kadr o blisko 30%. Porównując liczbę zatrudnionych z wielkością nakładów, jakie poniesiono na sektor B+R, należy zauważyć, że Finlandia z miejsca pierwszego w rankingu zatrudnionych spadła na miejsce trzecie, oddając prowadzenie Holandii, która na innowacje wydawała nieco poniżej średniej europejskiej. Polska zajmuje 24. miejsce pod względem zatrudnionych pracowników w dziedzinie nauki i techniki. Na uwagę zasługuje także fakt, że Portugalia, która pod względem wydatków na B+R była oceniana o sześć miejsc wyżej niż Polska, zatrudnia najmniej naukowców, inżynierów

i innych specjalistów ze wszystkich krajów Unii Europejskiej. Aby ocenić, czy ilość osób zatrudnionych w tych sektorach ma wpływ na innowacyjność gospodarki, czy zależy to tylko od poniesionych wydatków, należy zwrócić uwagę na ostatnią składową, którą jest liczba zgłaszanych patentów (rysunek 6).



Rysunek 6. Liczba zgłoszonych wniosków patentowych do EPO w roku 2005 i 2010
(Figure 6. Number of patent applications submitted to EPO in the years 2005 and 2010)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (12).

Analizując dane z powyższego wykresu, daje się zauważyć niekorzystny trend przejawiający się w mniejszej liczbie zgłoszonych patentów w 2010 roku (dane są szacunkowe) niż pięć lat wcześniej, mimo iż wydatki na B+R wciąż rosną oraz systematycznie zwiększa się zatrudnienie w sferze nauki i techniki. Można wnioskować, że poniesione nakłady na B+R oraz struktura zatrudnienia w dziedzinie nauki i techniki nie znajdują jednoznacznie potwierdzenia w liczbie zgłaszanych patentów. Przypuszcza się, że fundusze mogą być wykorzystywane coraz mniej efektywnie i zwiększanie zatrudnienia nie idzie w parze ze zwiększoną liczbą zgłaszanych wniosków patentowych. W Unii Europejskiej w 2010 roku zgłoszono ogółem 54 414 wniosków patentowych. Finlandia, która ma największy udział zrealizowanych wydatków, zmniejszyła liczbę zgłoszonych patentów (porównując rok 2005 i 2010) o około 10% i zamyka pierwszą dziesiątkę krajów zgłaszających najwięcej patentów. Zdecydowanie większą liczbę wniosków patentowych zgłosiła Szwecja, która zajmuje szóstą pozycję pod tym względem. Absolutnym liderem w tej kwestii są Niemcy, które mimo mniejszej liczby zgłoszonych patentów w roku 2010 miały ich najwięcej (21 724). W czołówce znajdują się także Francja, Wielka Brytania i Włochy (czyli przodujące gospodarki tzw. „starej Unii”). Polska mimo nie najlepszych notowań zajmuje 14. miejsce (w 2010 roku podwoiła liczbę zgłoszonych wniosków i zgłosiła ich 305), wyprzedzając m.in. Portugalię, Czechy, Słowenię, Luksemburg czy Estonię, która przedłożyła najmniej patentów (osiągając gorszy wynik niż pogrążona w kryzysie

Grecja), a posiada relatywnie liczną kadrę naukową i techniczną oraz trzykrotnie zwiększyła nakłady na badania i rozwój.

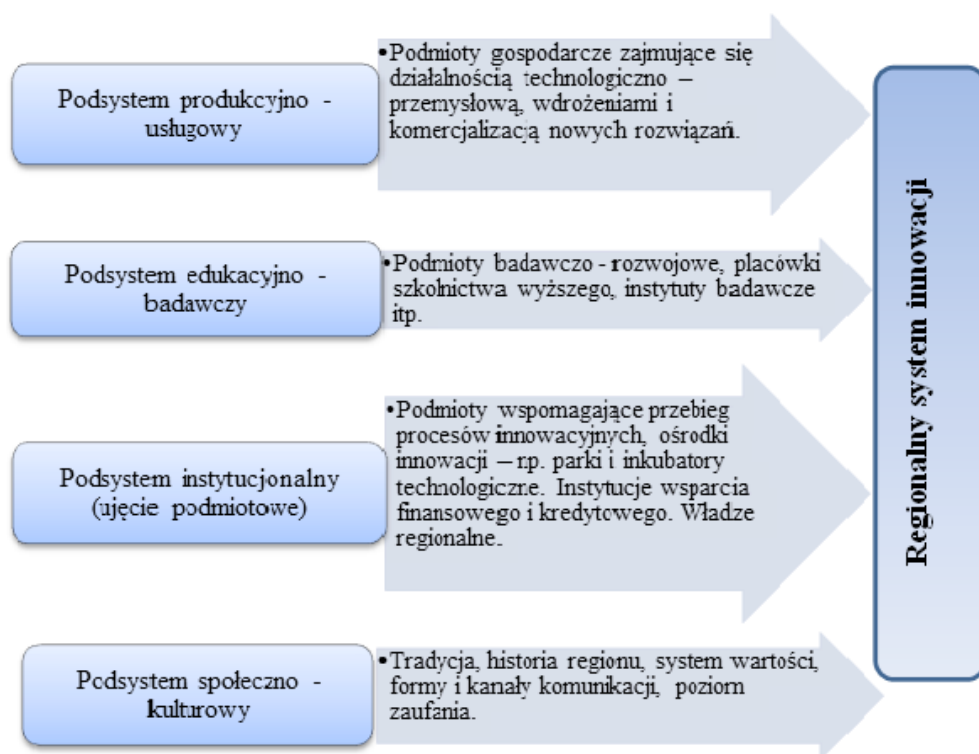
Z powyższej analizy wynika, że duży potencjał tkwi w przedsiębiorstwach i to właśnie ten sektor w największym stopniu finansuje działalność B+R w krajach wysoko rozwiniętych. Bardzo często zwiększanie zatrudnienia w tej dziedzinie nie przekłada się na efektywność, ponieważ kraje z liczną kadrą naukową i techniczną nie dominowały w liczbie składanych wniosków patentowych do EPO. Przyczyn takiego stanu rzeczy można doszukiwać się w niskim zaangażowaniu kadr w prace o potencjale innowacyjnym, niedostatecznej motywacji pracowników, słabym wsparciu finansowym oraz nieznajomości zasad komercjalizacji wyników prowadzonych badań i zasad ochrony własności intelektualnej (kwestie te wymagają szczególnej uwagi i stanowiłyby ciekawy materiał do badań). Oceniając sytuację Polski przez pryzmat krajów wysoko rozwiniętych, należy zwiększyć wydatki na badania i rozwój, stworzyć wspólny obszar współdziałania dla trzech głównych sektorów, tj. nauki, rządowego i przedsiębiorstw, przy czym ten ostatni powinien odgrywać zdecydowanie większą rolę niż dotychczas. W celu poprawy sytuacji konieczne jest wypracowanie mechanizmów stymulujących współpracę, opierających się na nowej polityce rządu, a ponadto lepszych instrumentów prawnych, podatkowych i finansowych, co w rezultacie wyznaczy wspólny wektor dla interesów sektora rządowego, nauki i przedsiębiorstw.

4. Regionalne systemy innowacji

By osiągnąć lepsze rezultaty w budowaniu potencjału innowacyjnego, narodowy system innowacji uzupełnia się o kontekst regionalny. Systemowe podejście w takim ujęciu opiera się na założeniu, że silne powiązania społeczności lokalnych, będących jednocześnie właścicielami przedsiębiorstw, otwartość na zmiany oraz na współpracę z otoczeniem instytucjonalnym będą determinować proces pobudzenia i dyfuzji innowacji, a tym samym będą sprzyjać konkurencyjności regionu, a nawet całej gospodarki (13, s. 192). Na konkretnym terytorium dochodzi do wzajemnych interakcji między aktorami, którzy mają zasadniczy wpływ na zdolność tworzenia innowacji. Wyodrębnia się system podmiotów, ze szczególnym uwzględnieniem interakcji i zdarzeń, które w wyniku synergii prowadzą do zwiększania innowacyjności regionu (rysunek 7).

Główne ogniwa regionalnego systemu innowacji to przedsiębiorcy tworzący podsystem produkcyjno-usługowy oraz podmioty naukowo-badawcze wchodzące w skład podsystemu edukacyjno-badawczego. Jednym z głównych zadań podsystemu produkcyjno-usługowego jest adaptacja, wytwarzanie i wdrażanie innowacji (pod postacią produktów, usług, procesów technologicznych itp.) oraz współpraca ze sferą nauki. By zaznaczyć swoją obecność na rynku, przedsiębiorstwa muszą najpierw sprostać trudnościom związanym z rozpoczęciem działalności gospodarczej,

a następnie znaleźć środki finansowe na przedsięwzięcia innowacyjne (cechujące się podwyższonym ryzykiem). Instytucje edukacyjno-badawcze dostarczają wykwalifikowaną kadre, promują postawę proinnowacyjną oraz zawód naukowca. By ich działania były efektywne, muszą dostosować program kształcenia do potrzeb rynku, a także zintensyfikować działania na linii nauka–biznes. Instytucje *stricte* badawcze, które zajmują się tworzeniem oraz adaptacją i modyfikacją innowacji zewnętrznych, powinny dostosowywać swój produkt do potrzeb rynku (może w tym pomóc intensywniejsza współpraca z przedsiębiorstwami). Przeszkodą w prowadzeniu takiej działalności są bariery natury finansowej.



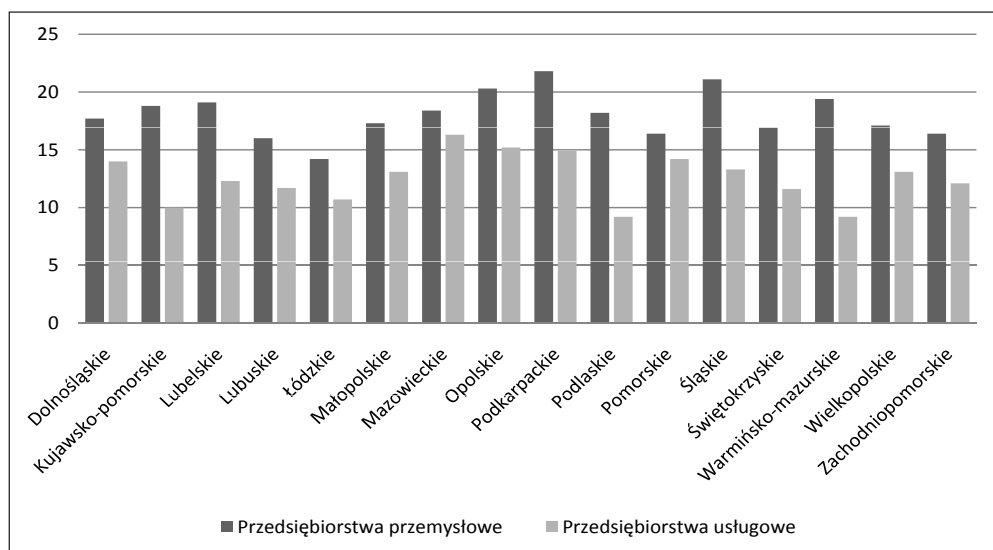
Rysunek 7. Model systemu innowacji regionu
(Figure 7. Model of regional innovation system)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (10, s. 106–107).

Dlatego też, oprócz instytucji, które generują wiedzę i innowacje, należy wyróżnić takie podmioty jak władze regionalne oraz instytucje finansowe i kredytowe. Władze regionalne mają wspierać i tworzyć przyjazny klimat dla działalności innowacyjnej oraz podejmować działania przyczyniające się do rozwoju regionalnych systemów innowacji, tak aby działalność dwóch głównych podsystemów była ak-

tywna i efektywna. Podjętym staraniom nie sprzyja stosunkowo mało elastyczny budżet oraz niska świadomość znaczenia polityki innowacyjnej i problematyki innowacji. Zauważa się także opór przed odejściem od układu hierarchicznego w kierunku układu sieciowego. Z kolei instytucje finansowe i kredytowe ciągle nie są gotowe na finansowanie przedsięwzięć o podwyższonym ryzyku.

Analizując potencjał innowacyjny Polski na tle Unii Europejskiej, zauważamy znaczące dysproporcje; podobnie wygląda sytuacja w odniesieniu do poszczególnych regionów Polski. Innowacyjność regionu można ocenić na podstawie poniesionych nakładów na działalność badawczo-rozwojową (zob. rysunek 9), zatrudnienia w tej sferze (rysunek 12) oraz liczby przedsiębiorstw aktywnie innowacyjnych⁴ (rysunek 8).



Rysunek 8. Przedsiębiorstwo aktywne innowacyjnie w latach 2008–2010 w % ogółu przedsiębiorstw według województw

(Figure 8. Enterprises implementing innovations in the years 2008–2010 – percentage of all provinces)

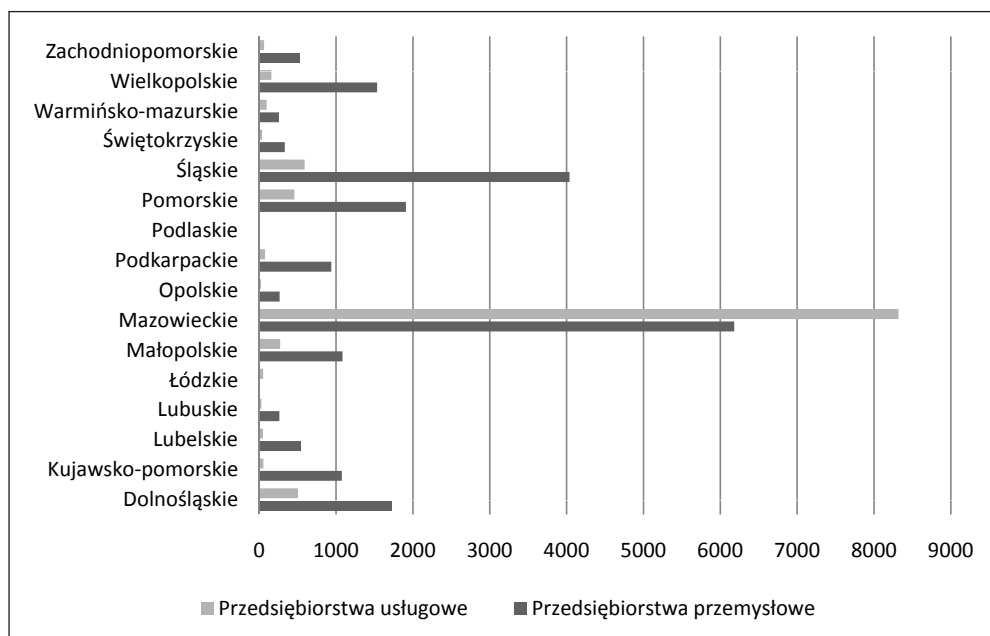
Źródło: opracowanie własne na podstawie (14).

Spośród wszystkich przedsiębiorstw krajowych tych aktywnych innowacyjnie w latach 2008–2010 było 18,1% (z sektora przemysłowego) i 13,5% z sektora usługowego (przedsiębiorstwa te nie przekraczają nawet 1/5 wszystkich przedsiębiorstw). Ze względu na podział terytorialny kraju największy odsetek aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw w przemyśle wystąpił w województwach podkarpackim (21,8%) i śląskim (21,1%), natomiast w sektorze usług – w województwie ma-

⁴ GUS uznaje za przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie podmioty, które w badanym okresie wprowadziły przynajmniej jedną innowację (produktową bądź procesową) lub w tym okresie były w trakcie realizacji projektu innowacyjnego, lecz zakończył się on niepowodzeniem albo jest nadal kontynuowany.

zowieckim (16,3%). Najniższe wartości wskaźnika odnotowano odpowiednio w województwach: łódzkim (14,2% dla przemysłu), podlaskim i warmińsko-mazurskim (9,2% w sektorze usług).

Nakłady⁵ w 2010 roku na działalność innowacyjną w grupie przedsiębiorstw przemysłowych wyniosły 23 757,8 mln zł, a w sektorze usług były niższe prawie o połowę i wyniosły 10 790,3 mln zł.



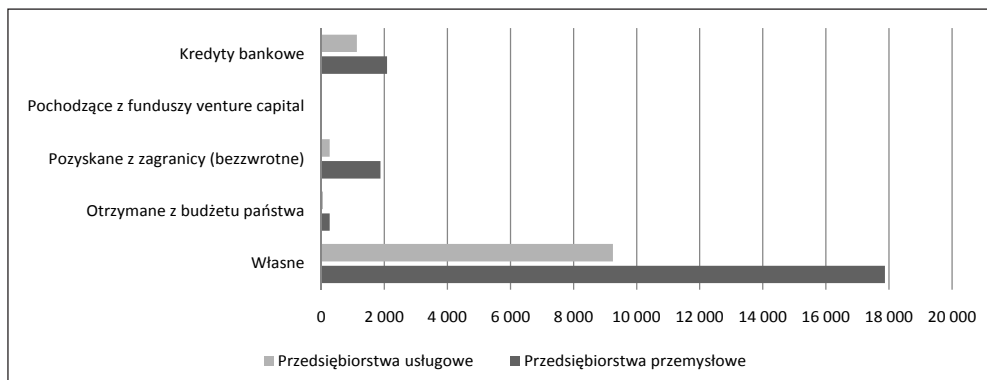
Rysunek 9. Nakłady na działalność innowacyjną według województw w 2010 roku (w mln zł)
(Figure 9. Outlays on innovation activities in provinces in 2010 [millions of PLN])

Źródło: opracowanie własne na podstawie (14).

W ujęciu terytorialnym nakłady na działalność innowacyjną o najwyższej wartości zrealizowano w województwach mazowieckim i śląskim, najmniejsze zaś w województwie podlaskim.

Nakłady na działalność innowacyjną można rozpatrywać ze względu na źródła finansowania (rysunek 10).

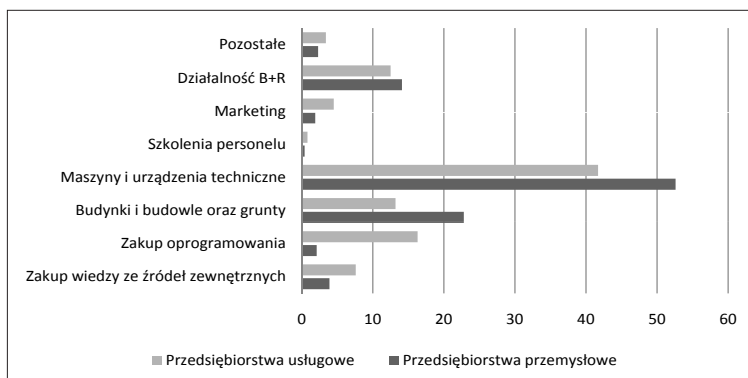
⁵ Większość tych nakładów poniosły przedsiębiorstwa prywatne i to te, które zatrudniają powyżej 499 osób (15).



Rysunek 10. Nakłady na działalność innowacyjną w 2010 roku według źródeł finansowania (w mln zł) (Figure 10. Outlays on innovation activities in 2010 according to sources of finance [millions of PLN])

Źródło: opracowanie własne na podstawie (14).

Bez względu na charakter prowadzonej działalności przedsiębiorstwa finansowały działalność innowacyjną przede wszystkim ze środków własnych. Wsparcie z budżetu jest niewielkie. Biorąc pod uwagę liczbę osób pracujących w aktywnie innowacyjnych przedsiębiorstwach z branży przemysłowej, publiczne wsparcie otrzymało najwięcej małych i średnich przedsiębiorstw (zatrudniających 50–249 osób), natomiast w sektorze usług były to przedsiębiorstwa duże, zatrudniające powyżej 499 osób (14). Również instytucje oferujące kapitał na przedsięwzięcia o wysokim ryzyku bardzo słabo zaznaczają swój udział w finansowaniu działalności innowacyjnej, przedsiębiorstw usługowych nie finansują w ogóle, natomiast przedsiębiorstwom przemysłowym przekazują raptem 0,3 mln zł. Pojawia się pytanie, na co przedsiębiorstwa przeznaczają pieniądze?

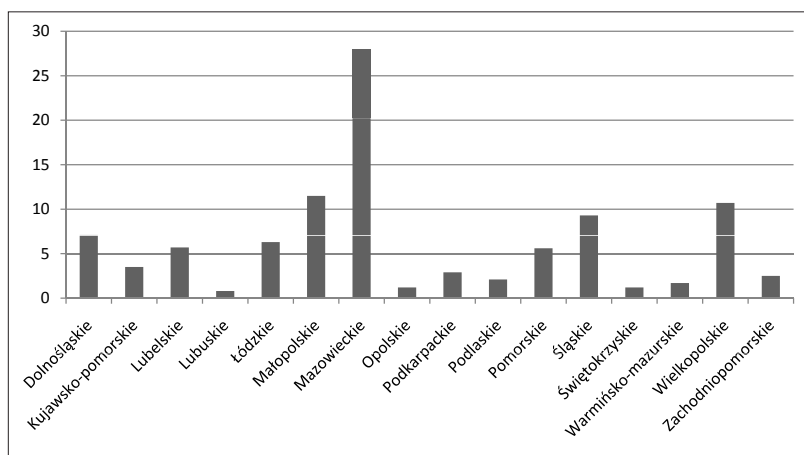


Rysunek 11. Struktura nakładów na działalność innowacyjną według rodzajów działalności w 2010 roku (w %) (Figure 11. Structure of outlays on innovation according to kinds of activity in 2010 [%])

Źródło: opracowanie własne na podstawie (14).

Z łącznej kwoty nakładów 23 757,8 mln zł, jaką w 2010 roku przeznaczyły przedsiębiorstwa przemysłowe na działalność innowacyjną, przede wszystkim sfinansowano zakup maszyn i urządzeń technicznych, narzędzi, przyrządów, ruchomości i wyposażenia. Nakłady te stanowiły 52,6% wszystkich nakładów na działalność innowacyjną. W przedsiębiorstwach usługowych sytuacja jest podobna, na ten sam cel przeznaczono 41,7% z kwoty 10 790,3 mln zł. Najniższe nakłady zarówno w przedsiębiorstwach przemysłowych, jak i usługowych przeznaczono na szkolenia personelu związane bezpośrednio z wprowadzeniem innowacji produktowej lub procesowej (mniej niż 1,0%).

Potencjał innowacyjny regionu można ocenić przez pryzmat zasobów kadrowych w działalności B+R. Poniżej zaprezentowano udział procentowy zatrudnionych w działalności badawczo-rozwojowej w ogóle osób aktywnych zawodowo w kraju (rysunek 12).



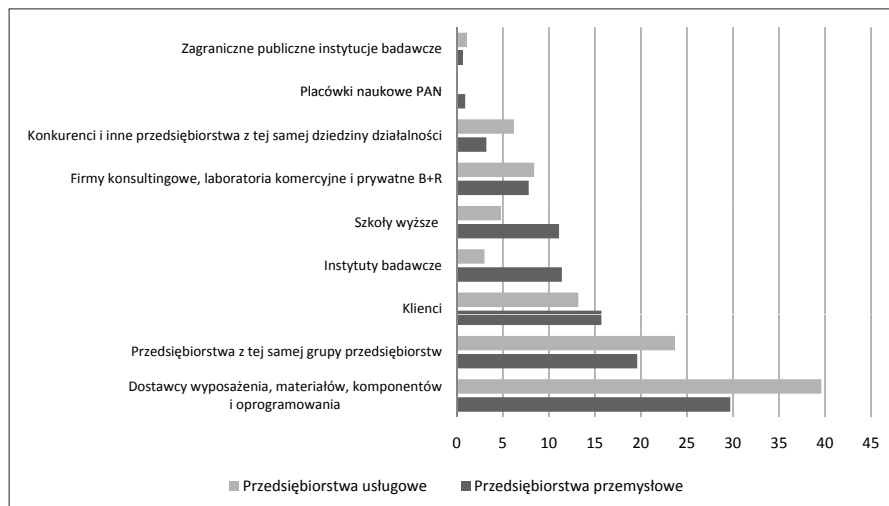
Rysunek 12. Udział pracujących w B+R według województw w 2009 roku (% w populacji osób aktywnych zawodowo)

(Figure 12. Percentage of labour force participating in research operations and development work according to provinces in 2009 [% of labour force])

Źródło: opracowanie własne na podstawie (15).

Największy odsetek zatrudnionych w działalności B+R w 2009 roku odnotowano w województwie mazowieckim, drugi ośrodek ze znacznym potencjałem kadrowym to województwo małopolskie (w B+R pracuje 11,5% osób spośród aktywnych zawodowo). Najslabszym województwem pod tym względem jest lubuskie (tam raptem 0,8% pracuje w działalności B+R).

Aby regionalny system innowacji miał rację bytu, podmioty funkcjonujące w ramach tej sieci powinny być powiązane z sobą ścisłymi relacjami. 33,8% przedsiębiorstw przemysłowych i 32,8% przedsiębiorstw usługowych nawiązało w latach 2008–2010 współpracę z innymi podmiotami w zakresie działalności innowacyjnej (rysunek 13).



Rysunek 13. Rodzaje instytucji partnerskich, z jakimi w latach 2008–2010 współpracowały przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie (% przedsiębiorstw, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej)

(Figure 13. Types of partner institutions which cooperated with innovation enterprises in the years 2008–2010 [% of enterprises which cooperated in respect of innovation activities])

Źródło: opracowanie własne na podstawie (14).

Poddając szczegółowej analizie prezentowane powyżej dane, warto zwrócić uwagę na fakt, że przedsiębiorstwa w znacząco mniejszym stopniu nawiązywały współpracę z takimi instytucjami jak: szkoły wyższe, instytuty badawcze, placówki naukowe PAN czy laboratoria B+R (podmioty tworzące podsystem edukacyjno-badawczy!). Skoro przedsiębiorstwa w zdecydowanie mniejszym stopniu nawiązują relację, a co za tym idzie współpracę z tymi podmiotami, to koncepcja efektywnie działającego regionalnego systemu innowacji nie znajduje odzwierciedlenia w fundamentalnych zasadach jego praktycznego funkcjonowania.

5. Uwagi końcowe i rekomendacje

W koncepcji rozwoju gospodarki postkapitalistycznej głównym zasobem jest wiedza, a wartość generują innowacje pochodzące z jej właściwego zastosowania (16, s. 636). W związku z powyższym jedną z podstawowych wytycznych strategii rozwoju przez innowacje jest pomnażanie istniejącego potencjału innowacyjnego, co wymaga partycypacji, zaangażowania i współpracy partnerów publicznych i prywatnych. Oprócz tego, że zwraca się uwagę na poprawę kondycji gospodarki w skali ogólnokrajowej, to coraz większe znaczenie przypisuje się również poszczególnym

regionom i ich możliwościom rozwoju. Dlatego też regiony rozwinięte gospodarczo odgrywają znaczącą rolę w rozwoju innowacyjności w perspektywie globalnej, ponadnarodowej i krajowej. Bez odpowiedniego wsparcia instytucjonalnego nie istnieje proces dyfuzji postępu technicznego od regionów proinnowacyjnych do regionów peryferyjnych (13, s. 191). Zatem transfer i pobudzanie innowacji na słabiej rozwiniętych obszarach wymagają tworzenia sieci we wszystkich czterech wymiarach. Należy podkreślić, że emanacją systemu innowacji nie będą instytucje (pojmowane jako organizacje), lecz mechanizmy, sposoby i ramy zbiorowych działań. Aby system innowacji był skuteczny w swej formie, trzeba dostosować strukturę organizacyjną do istniejących już procesów, a nie dopasowywać mechanizmów stymulujących innowacje do istniejących struktur (13).

Podsumowując, przyjęte podejście systemowe w kontekście wzrostu konkurencyjności gospodarki kraju, jak i jego regionów oraz aktywizacji działań międzynarodowych, krajowych i regionalnych, które wypracują synergicznie powiązany z sobą układ instytucjonalny, determinujący przejście w gospodarkę opartą na wiedzy, jest właściwe. Formułując rekomendacje dotyczące budowy i funkcjonowania systemów innowacji, można się oprzeć na koncepcji Marshalla⁶:

- należy pamiętać o dzieleniu się wiedzą i kolektywnym procesie uczenia się – zarówno wewnątrz organizacji (uczenie się poprzez doświadczenie – *learn by experience*), jak i poprzez interakcje z innymi podmiotami (uczenie się od innych – *learn from others*);
- należy tworzyć lokalne sieci społeczne wspierające relacje na różnych poziomach i w różnej formie – między przedsiębiorstwami, przedsiębiorstwami a organizacjami społecznymi, przedsiębiorstwami a władzą lokalną, przedsiębiorstwami a jednostkami – ekspertami;
- należy świadomie kształtować terytorialny system kulturowy faworyzujący innowacje;
- należy tworzyć lokalne agencje wspierające innowacje;
- należy kształcić i dbać o tzw. pracowników wiedzy, mobilnych ekspertów propagujących i kreujących wiedzę w społeczeństwie.

Bibliografia

1. Białoń L. (red.), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa 2010. ISBN 978-83-7488-153-1.
2. Golińska-Pieszynska M., *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2009. ISBN 978-83-7383-348-7.

⁶ Jest to koncepcja efektów zewnętrznych (*external economies*), którą wprowadził Alfred Marshall do teorii ekonomicznej pod koniec XIX wieku i wykorzystał ją do objaśnienia wpływu czynników zewnętrznych na korzyści danego przedsiębiorstwa. Do tej koncepcji powraca się w kontekście tworzenia klastrów jako przestrzeni sprzyjającej przedsiębiorczości i prowadzeniu działalności innowacyjnej (17).

3. Freeman Ch., *Networks of Innovators: A Synthesis of Research Issues*, „Research Policy” 1991, vol. 20, iss. 5.
4. Wojnicka E., *System innowacyjny Polski z perspektywy przedsiębiorstw*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004. ISBN 83-89443-38-4.
5. Gomułka S., *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 1998.
6. *Globalizacja od A do Z* [online, dostęp 20.09.2012], Narodowy Bank Polski, Warszawa 2004. Dostępny w Internecie: <http://www.nbp.pl/publikacje/globalizacja/globalizacja.pdf>.
7. Klincewicz K., *Polska innowacyjność. Analiza bibliometryczna*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008. ISBN 978-83-61276-09-8.
8. Staszczak D.E., *Globalizacja: zbiorowa hegemonia mocarstw i korporacji transnarodowych a globalny marketing*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007. ISBN 987-83-7441-463-0.
9. 2012 Index of Economic Freedom – Country Rankings [online, dostęp 20.09.2012]. Dostępny w Internecie: <http://www.heritage.org/index/ranking>.
10. Matusiak K., *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010. ISBN 978-83-7378-514-4.
11. Szajt M., *Narodowy System Innowacji w Polsce na tle innych działających w Europie* [online, dostęp 15.09.2012]. Dostępny w Internecie: <http://www.institut.info/Vkonf/site/35.pdf>.
12. Eurostat [online, dostęp 21.09.2012]. Dostępny w Internecie: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.
13. Jastrzębska W., *Pobudzanie aktywności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w teorii regionalnych systemów innowacji i polityce innowacyjnej Unii Europejskiej* [online, dostęp 15.09.2012]. W: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Kapitał ludzki i intelektualny*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego, z. 7, Rzeszów 2005, s. 189–200. Dostępny w Internecie: http://www.univ.rzeszow.pl/pliki/Zeszyt7/17_Jastrzebska.pdf.
14. Główny Urząd Statystyczny, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008–2010* [online, dostęp 23.09.2012], GUS, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa 2012. Dostępny w Internecie: http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/nts_dzialanosc_innowacyjna_2008-2010.pdf.
15. Nauka i technika w Polsce w 2009 roku, Główny Urząd Statystyczny, Informacje i opracowania statystyczne 2011 [online, dostęp 23.09.2012]. Dostępny w Internecie: http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/nts_nauka_i_technika_2009.pdf.
16. Richert-Każmierska A., *Współdziałanie na rzecz rozwoju regionalnego – regionalne systemy innowacji*. W: *Ekonomiczne i organizacyjne instrumenty wspierania rozwoju lokalnego i regionalnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2006, nr 437.
17. Hall C.M., Williams A.M., *Tourism and Innovation*, Routledge, London 2008. ISBN 978-0-415-41404-3.

Multidimensional functioning of innovation system – overview concept

S u m m a r y: The aim of the paper is to present architecture of innovation system and localization of enterprises in it. The system’s character has been presented in four dimensions: global, supranational, national and regional. Due to prescribed confines of the article, the conception of the system functioning in four-dimensional context has only been mentioned without analysis of individual component parts and relationships between them.

The notion of innovation system is based on the assumption that the source of innovation in economy is to be sought in the network of links among enterprises, the public sector, colleges and universities, and supporting institutions. Each of these subjects can have a significant impact on promoting innovation development. The devised innovation system will be more effective

provided its structure is based not on institutions (taken as *sensu stricto* organizations) but on relationships, mechanisms, ways and rules of joint operations.

Economic freedom, which encourages competitiveness and promotes high efficiency, is a factor which stimulates innovativeness in the global dimension of the innovation system. The supranational innovation system creates the framework for running national and regional systems of innovation, it determines standards which state and local authorities should go by when planning and implementing an innovation strategy for the national and regional economy. Remarkable differences of factors such as: historic experience, geographical and political determinants, values system, cultural system or knowledge and skills accumulated in a society of a given region or country will determine an individual style of pro-innovative policy for each country (region), thus each of them will be characterized with a unique national or regional system of innovation.

While drawing up recommendations for creation and functioning of the innovation system (regardless of the territorial dimension) one should follow the Marshall's conception, taking into consideration five innovativeness prerequisites.

Key words: innovation system, global innovation system, supranational innovation system, national innovation system, regional innovation system, economic freedom

MICHAŁ WOŹNIAK, MICHAŁ KOZIOŁ*

Kryteria i metody oceny efektywności szkoleń e-learningowych

Słowa kluczowe: e-learning, efektywność szkoleń, modele finansowe, modele behawioralne, kapitał intelektualny

Streszczenie: W artykule przedstawiono istotę szkoleń pracowniczych: tradycyjnych i e-learningowych oraz ukazano ich znaczenie w rozwoju organizacji i jej pracowników. Przyjęto założenie, że organizacja nie powinna planować szkoleń, w tym również e-learningu, bez pogłębionej analizy potrzeb i spodziewanych korzyści, które w ostatecznym rachunku powinny prowadzić do poprawy wyników firmy. Podano definicję oceny skuteczności i efektywności szkolenia, a także scharakteryzowano finansowe i behawioralne modele badania efektywności szkoleń pracowników i pomiaru kapitału intelektualnego. Wśród tradycyjnych metod oceny skuteczności szkolenia opisano model Kirkpatricka, model Hamblina, metodę Phillipsa, technikę C-I-P-O oraz tzw. Monitor Aktywów Niematerialnych Sveiby'ego, który po odpowiedniej modyfikacji, tj. dodaniu kilku wskaźników zaproponowanych przez autorów artykułu, może być wykorzystany do oceny efektywności e-learningu analizowanej w kontekście wielokryterialnej oceny wyników firmy. Wymienione narzędzia badawcze uzupełniono o prezentację współczesnych rozwiązań, a w szczególności zaprezentowano model finansowy pomiaru kapitału ludzkiego Dobii oraz behawioralny model oceny wykorzystania e-learningu w firmie autorstwa Choya. Uznano, że metody te mogą stanowić samodzielny system oceny e-learningu korporacyjnego, jak również mogą w istotny sposób uzupełniać system miar obiektywnej natury zawarty przykładowo we wspomnianym Monitorze Aktywów Niematerialnych czy metodzie *Balanced Scorecard*, zwanej przez polskich autorów Strategiczną Kartą Wyników.

1. Wprowadzenie

Zasadniczą determinantą kształtowania i rozwoju kompetencji pracowników i realizacji celów organizacji są szkolenia. Ujmując to zagadnienie nieco lapidarnie,

* dr hab. Michał Woźniak – profesor nadzwyczajny, Samodzielny Zakład Informatyki i Metod Ilościowych, Wydział Zarządzania i Turystyki, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 529, e-mail: michal.wozniak@mwse.edu.pl; mgr Michał Kozioł – wykładowca, Katedra Informatyki, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, tel. +48 12 293 57 75, e-mail: koziolm@uek.krakow.pl.

przez szkolenia rozumie się formę oraz sposób pogłębiania i rozszerzania kwalifikacji oraz specjalizacji w systemie szkolnym i pozaszkolnym. Zagadnienie to określa się również jako „wiele różnorodnych działań i form doskonalenia umiejętności, podnoszenia wiedzy i kwalifikacji w różnych obszarach” (1, s. 13).

Cele szkoleniowe wynikają zatem zarówno z przyjętej strategii rozwoju przedsiębiorstwa, jak i ze stwierdzonej luki pożądanych i istniejących profili kompetencyjnych poszczególnych pracowników i zespołów.

Jeszcze szerzej proces szkolenia i rozwoju zawodowego pojmowany jest w organizacji uczącej się, której nieodłącznym atrybutem jest zarządzanie wiedzą.

W kontekście organizacji uczącej się i zarządzania wiedzą przez szkolenie i rozwój pracowników rozumie się stworzenie warunków i wywołanie procesu uczenia się, w trakcie którego następuje uzupełnienie wiedzy oraz doskonalenie umiejętności i kompetencji niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań na obecnym i przyszłym stanowisku pracy, jak również wywołanie procesu doskonalenia organizacji. Ostatnia kwestia, dotycząca rozwoju organizacji, jest słabo eksponowana przez specjalistów z zakresu zarządzania personelem, brakuje też opisu metod oceny efektywności organizacyjnego uczenia się.

Szkolenie, które jest także rozumiane jako zestaw reguł odnoszących się do projektowania i wdrażania procesów uczenia się, musi uwzględniać rozmaite konteksty, niejednorodne grupy uczestników oraz różne umiejętności, gdyż uczestnicy szkoleń zazwyczaj różnią się pod względem wieku, doświadczenia zawodowego, brakujących umiejętności, wykształcenia czy zdolności (2, s. 116). Szkolenie stanowi znaczącą część całego procesu uczenia się, nie istnieje więc kwestia wyboru pomiędzy szkoleniem a uczeniem się (3, s. 92).

Jak można zauważyć, spore znaczenie w definiowaniu szkolenia ma uwzględnienie perspektywy indywidualnej oraz organizacyjnej. Z punktu widzenia organizacji szkolenie przygotowuje personel do pełnienia aktualnych i przyszłych ról w przedsiębiorstwie, jak również podnosi efektywność pracy. Natomiast z punktu widzenia pracowników szkolenie poszerza ich horyzonty poznawcze, sprzyja samorealizacji, służy rozwijaniu posiadanych kwalifikacji oraz zdobywaniu nowych (4, s. 175). Wbrew opiniom, iż korzyści finansowe są główną determinantą uczestnictwa personelu w programach szkoleniowych, praktyka wskazuje, że to właśnie możliwości pogłębiania umiejętności oraz indywidualnych zainteresowań pracowników najsukceszniej skłaniają ich do aktywnego uczestnictwa w szkoleniach (5, s. 156).

W literaturze można znaleźć wiele innych opisów korzyści płynących ze szkolenia czy opisów klasyfikacji funkcji szkoleń. Niżej podano jedną z nich, w której wymieniono cztery funkcje (4, s. 177):

- a d a p t a c y j n ą, polegającą na dostosowaniu wiedzy i umiejętności pracowników do wymagań stanowisk pracy;
- m o d e r n i z a c y j n ą, dotyczącą potrzeby odnawiania kwalifikacji;
- i n n o w a c y j n ą, polegającą na tworzeniu warunków sprzyjających wprowadzaniu nowych rozwiązań;

- s p o ł e c z n ą, odnoszącą się do więzi między ludźmi, uczenia się współpracy, rozwijania umiejętności interpersonalnych, które usprawniają wewnętrzne i zewnętrzne kontakty oraz integrują pracowników wokół wspólnych celów.

Odkrycie Internetu, wynalazku na miarę epoki, spowodowało istotne zmiany w stosunkach społecznych i gospodarczych, również w nauczaniu i edukacji. Wśród licznych zastosowań Internetu na szczególną uwagę zasługuje e-learning. Według danych Sloan Consortium – międzynarodowej organizacji monitorującej rozwój edukacji internetowej – tempo wzrostu tego zjawiska wynosi około 20% rocznie i jak dotąd nie osiągnęło poziomu *plateau*.

W polskich przedsiębiorstwach zauważa się ostatnio pewien wzrost zainteresowania tą formą kształcenia. Największym zainteresowaniem cieszą się szkolenia obowiązkowe, które są zarazem najczęściej przeprowadzanymi w firmach szkoleniami tego typu. Obejmują one głównie tematykę z zakresu BHP i ochrony przeciwpożarowej, jak również zmiany w regulaminach i przepisach prawnych. Kwestie te przedstawiono szerzej w dalszej części artykułu.

Nie wszystko jednak, co wiąże się ze szkoleniami, jest korzystne dla obu stron, tj. organizacji i pracownika. Ostatnio coraz częściej podkreśla się, że inwestowanie w rozwój pracowników, podobnie jak inwestycje materialne, obarczone jest dużym ryzykiem. Wśród licznych niebezpieczeństw stąd płynących można wymienić: ryzyko odejścia z organizacji pracowników, których przeszkolono (zainwestowano w nich), ryzyko braku zwrotu nakładów w kapitał ludzki, czy ryzyko powstania luki w wiedzy i umiejętności pracowników¹. Zarządzanie tym ryzykiem w firmie, jego niwelowanie może się odbywać przez zaprojektowanie systemu szkolenia, przyjęcie odpowiedniej polityki szkoleń oraz ocenę jego skuteczności i efektywności. Również szkolenia prowadzone metodą e-learningową nie są pozbawione wad. Jedną z nich jest brak bezpośredniego kontaktu z prowadzącym i innymi uczestnikami szkolenia. Ponadto dłuższy jest czas opracowywania materiałów szkoleniowych, a co za tym idzie – zwiększają się koszty przygotowania zajęć. Należy dodać tu koszty związane z zakupem sprzętu i oprogramowania, w tym platform e-learningowych. Problemem jest niezajomość obsługi programów szkoleniowych, a niekiedy obsługi komputera przez część osób mających wziąć udział w szkoleniu. Konsekwencją tego stanu rzeczy jest dodatkowe szkolenie w tym zakresie, które rodzi nowe koszty dla przedsiębiorstwa.

Pomiar i ocena skuteczności szkolenia są istotnym i specyficznym rodzajem informacji, która przyczynia się do zmniejszenia niepewności (ryzyka) i wspierania decyzji menedżerskich, zwłaszcza kadrowych. Znajomość metod i technik oceny efektywności szkoleń w ogóle, a szkoleń e-learningowych w szczególności, może dać odpowiedź na pytanie, jakie rozwiązania w tym zakresie (np. zawartości, metody, formy szkoleń) najlepiej realizują cele rozwojowe pracowników i organizacji,

¹ Zob. szerzej na ten temat (6, s. 70–73). Wspomniany autor wymienia m.in. ryzyko braku chęci pracowników do rozwoju, ryzyko nieodpowiedniej realizacji szkoleń, ryzyko zmywy między podmiotami szkolenia itp.

pozwoła na lepsze poznanie zjawiska e-learningu i korzyści, jakie ono przynosi. Zidentyfikowane kryteria i metody oceny (finansowe i behawioralne) efektywności szkoleń mogą zatem zainteresować zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania, studentów oraz przyczynić się do rozwoju e-learningu korporacyjnego.

2. Istota i znaczenie e-learningu

Istnieje wiele definicji e-learningu, jednak większość z nich pojmuje e-learning jako metodę nauczania z wykorzystaniem komputerów, umożliwiającą stosowanie w procesie szkolenia różnych technik: tekstu, obrazu, wideo i dźwięku. Często podkreśla się, że e-learning to szkolenia, kursy lub jakiegokolwiek inne zajęcia o charakterze edukacyjnym prowadzone z wykorzystaniem technik komputerowych oraz Internetu (7, s. 121). Jako element wspólny każdej definicji przyjmuje się stwierdzenie, że na e-learning składają się wszelkie działania wspierające proces szkolenia, często za pomocą nowoczesnych technologii teleinformatycznych; krótko mówiąc, ujmując on trzy elementy: zawartość, technologię i usługę.

W świetle powyższych uwag uznano e-learning za tę formę edukacji, w której stosuje się interaktywne techniki komputerowe, wykorzystywane przez uczącego się w dogodnym dla niego miejscu oraz czasie. Mogą one uzupełniać tradycyjne formy szkolenia lub edukacji, jak również mogą stanowić podstawową formę szkolenia. Zatem e-learning jest metodą zdobywania wiedzy (techniką nauczania i sposobem uczenia się) z wykorzystaniem mediów elektronicznych. Najkrócej można go określić jako uczenie się przez Internet (*learning via internet*). E-learning tak pojmowany obejmuje niemal każdy rodzaj i sposób uczenia się przez Internet. Ta na pozór prosta, ale pojemna i interesująca definicja e-learningu dotyczy również uczenia się w oderwaniu od instytucji edukacyjnych, nauczycieli, trenerów, programów kształcenia, wymagań, choć cele pozostają wciąż te same: doskonalenie kwalifikacji pracowników w kontekście zwiększania ich sprawności działania.

W aspekcie podanej, szerokiej definicji e-learning zawiera różne formy e-edukacji, a mianowicie: e-learning akademicki, e-learning szkolny oraz e-learning korporacyjny, który jest przedmiotem badań opisanych w tej pracy.

W odróżnieniu od e-learningu akademickiego e-learning korporacyjny jest ukierunkowany głównie na cele praktyczne, związane z podnoszeniem konkurencyjności firmy poprzez uczenie się organizacji, a sposób uczenia się przez Internet może być oderwany od instytucji edukacyjnej, przebiegać spontanicznie, można by go zatem określić jako pozainstytucjonalne samokształcenie. Przebiegające spontanicznie uczenie się, oderwane od instytucji edukacyjnych, określa się jako uczenie się od innych (*learn from others*), zwłaszcza od interesariuszy. Sprowadza się ono głównie do korzystania z ich doświadczenia, umiejętności, wiedzy fachowej, czerpania korzyści z wiedzy na temat współpracy przy zaspokajaniu potrzeb: zarówno potrzeb podobnych, jak i komplementarnych (8).

Kończąc prezentację istoty i znaczenia e-learningu, należy podkreślić, że jako dziedzina wytwórczości urasta on do rangi nowego, dynamicznie rozwijającego się przemysłu i znacząco wykracza poza granice zdalnego nauczania. W szczególności e-learning korporacyjny zawarty w ofercie instytucjonalnej, wdrażany w przedsiębiorstwie, jest ważny i stanowi zazwyczaj rozwiązanie efektywne w aspekcie elastyczności i jakości nauczania, a także uczenia się dokładnie na czas (*just in time*, JIT). Jako przykład można podać ciągle zmieniające się przepisy prawa, administracyjne reguły i procedury, politykę rządu, których dogłębna znajomość na czas jest nieodzowna dla przetrwania organizacji, zwłaszcza przedsiębiorstw sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Można zatem sformułować myśl, która w swej istocie podkreśla duże i ciągle rosnące znaczenie e-learningu w rozwoju organizacji różnego typu².

3. Ocena skuteczności szkolenia

Ocenę efektywności szkolenia określa się jako gromadzenie informacji i formułowanie sądu wartościującego o elementach systemu szkolenia pracowników. Pozwala ona określić skuteczność programu szkoleniowego w osiągnięciu wyznaczonych celów oraz dokonać pomiaru efektywności wydatkowanych środków finansowych na ten program. W literaturze fachowej najbardziej rozpowszechnione jest podejście do oceny skuteczności (efektywności) szkoleń na podstawie celów, które powinny być osiągnięte w trakcie szkolenia, po jego zakończeniu oraz po powrocie do pracy w dłuższej perspektywie czasowej (9, s. 24). Jako przykład takiego podejścia podaje się model oceny szkolenia Donalda L. Kirkpatricka oraz rozszerzony w stosunku do niego model Anthony'ego C. Hamblina. Model Kirkpatricka opiera się na założeniu, że cele szkoleniowe powinny być formułowane i zarazem oceniane na czterech poziomach (10, s. 302).

Poziom 1: *Ocena reakcji na trening*. Ten poziom polega na ocenie zadowolenia uczestników szkolenia. Stosowanym narzędziem do badania są ankiety wypełniane na zakończenie szkolenia. Trenerzy nazywają je najczęściej formularzami oceny szkolenia lub po prostu ewaluacjami. Każda z firm tworzy własny formularz oceny, starając się otrzymać jak największą ilość informacji przy minimalnej pracochłonności ze strony wypełniających go uczestników.

Poziom 2: *Ocena uczenia się*. Na tym poziomie uzyskuje się informacje: czego i ile nauczyli się uczestnicy szkolenia, jaką wiedzę zdobyli, jakie nabyli umiejętności i w jakim zakresie przekształciły się ich postawy. Do tej oceny służą testy przeprowadzone przed szkoleniem i po nim.

Poziom 3: *Ocena zmian w zachowaniu*. Ocenia się, jak zmieniło się zachowanie uczestników po ich powrocie na stanowisko pracy. Najkorzystniej byłoby dokonać oceny przed i po szkoleniu.

² Nawiązując do różnych koncepcji przedsiębiorstwa oraz koncepcji zarządzania nim, e-learning stanowi ważną determinantę rozwoju każdej organizacji, a w odniesieniu do organizacji uczącej się, czy organizacji inteligentnej w szczególności, jest istotnym narzędziem zarządzania wiedzą i informacjami, jak również podstawowym mechanizmem w systemie zarządzania szkoleniem pracowników.

Poziom 4: *Ocena wyników*. Ustalenie wyników osiągniętych przez uczestników dzięki danemu szkoleniu jest najtrudniejszym zadaniem ze wszystkich dotychczasowych poziomów ocen przebiegu i efektów szkolenia. Jest to ostatni poziom, który pozwala zaobserwować rezultaty badań szkolenia dla całego przedsiębiorstwa. Aby określić zasięg realizowanych celów szkolenia, przede wszystkim w takich dziedzinach jak: wzrost produkcji, wzrost sprzedaży, spadek absencji, zmniejszenie fluktuacji, wzrost zadowolenia klientów itp., ocena powinna być dokonana przed szkoleniem i bezpośrednio po nim. Ocena wyników jest z pewnością dużo prostsza, jeśli mogą być one przedstawione w postaci ilościowej.

Warto zwrócić uwagę, że poziomy wskazane przez D.L. Kirkpatricka stanowią połączone z sobą ogniwa łańcucha. Szkolenie wzbudza reakcję, którą wywołuje uczenie się, co z kolei prowadzi do zmian zachowań w pracy, które dają określone efekty na poziomie jednostki bądź organizacji. Z kolei koncepcja A.C. Hamblina jest wzbogacona o poziom piąty, zwany poziomem celów ostatecznych. Są one związane z wartościami społecznymi i kulturowymi organizacji. Ponadto zakłada się tu, że punktem wyjścia w ocenie szkoleń powinny być określone wcześniej cele. Jednakże w pewnych sytuacjach szczegółowe ich określenie nie jest możliwe i potrzebne.

Model D.L. Kirkpatricka, mimo że jest znany i uznany przez autorów, nasuwa pewne wątpliwości i zastrzeżenia. Najważniejsze z nich to fakt, że model ten nakłada na badacza (podmiot oceny) wysokie wymagania w zakresie treści szkoleniowych, wiedzy o badanej praktycznej rzeczywistości, jak również związków przyczynowo-skutkowych zjawisk i procesów zaistniałych w jakimś czasie po szkoleniu. Ponadto zwraca się uwagę na niską jakość informacji pozyskiwanych od przeciętnego respondenta badania ankietowego. Stąd perspektywa poznawcza modelu D.L. Kirkpatricka, diagnostyczność tego narzędzia zależy bowiem od kompetencji badacza, jego fachowości. W świetle powyższych uwag wydaje się, że dobrym narzędziem szacowania korzyści ze szkolenia jest metoda Jacka J. Phillipsa (11, s. 175 i nast.). Specyfika tego podejścia polega na wykorzystaniu w badaniu efektywności szkoleń, ocen lub szacowań przeprowadzonych przez samych zainteresowanych, tj. uczestników szkoleń. W szczególności mogą oni określić finansowe korzyści szkoleń, jakie przyniosły one organizacji, wraz z podaniem procentowej wiarygodności tego szacunku, jak również podać informacje o konkretnych działaniach i ulepszeniach, które wprowadził uczestnik szkolenia (12, s. 620). Opis działań i usprawnień stanowi podbudowę, daje możliwość weryfikacji szacunku korzyści finansowych.

Samo badanie polega na zadaniu uczestnikowi szkolenia pięciu pytań i uzyskaniu odpowiedzi na nie (11, s. 175 i nast.):

1. Jakie zmiany zauważył po odbytych szkoleniu?
2. Jakie uzyskał korzyści i jakie odnotował osiągnięcia po realizacji programu szkolenia?
3. Jakie efekty finansowe uzyskał, wprowadzając wspomniane zmiany?
4. Jakie korzyści z wprowadzonych zmian będzie mógł uzyskać w okresie pierwszego roku?
5. Jak ocenia wiarygodność przedstawionych szacunków (w %)?

Pomysł J.J. Phillipsa, by uczestnik szkolenia pełnił funkcję oceniającego, jest interesujący i kontrowersyjny. Niemniej jednak zebrane dane dotyczące określenia zmian w pracy po realizacji szkolenia, rezultatów (efektów natychmiastowych) tych zmian oraz ich oddziaływań (efektów długoterminowych) mogą się okazać miarodajne dla trafnej oceny efektywności szkolenia.

Innym modelem ilustrującym cztery etapy analizy efektywności szkolenia jest model C-I-P-O³. Wyróżniamy w nim następujące wymiary (13, s. 46–47):

1. Kontekst (*Context*) – zbieranie wiadomości o obecnej sytuacji na szczeblu organizacji, trudnościach i problemach, z jakimi zmagają się podwładni oraz nieskuteczności zadań i procedur.
2. Nakłady (*Input*) – gromadzenie informacji koniecznych do podjęcia decyzji o wyborze określonej metody czy techniki szkolenia, jak również decyzji obliczenia zwrotu nakładów poniesionych na realizację szkoleń w czasie.
3. Proces (*Process*) – gromadzenie opinii i ocen osób, które brały udział w szkoleniu.
4. Rezultaty (*Outcome*) – zbieranie całościowych danych na temat rzeczywistych konsekwencji szkolenia.

Na zakończenie prezentacji metod oceny efektywności szkoleń e-learningowych, w których wykorzystuje się mierniki behawioralne, warto wspomnieć o behawioralnych kryteriach tej efektywności. Badacze zajmujący się tym zagadnieniem proponują zestaw mierników oraz odpowiadających im wskaźników (14, s. 13). Wybrane ważniejsze z nich to:

- odsetek osób deklarujących stosowanie e-learningu w odniesieniu do ogółu zatrudnionych w przedsiębiorstwie;
- odsetek uczących się, którzy uważają, że przez zastosowanie e-learningu zwiększają swoje umiejętności w zakresie technologii informatycznej (IT);
- odsetek uczących się, którzy uważają, że e-learning przyczynia się do zwiększenia ich efektywności pracy i większej elastyczności w procesie obsługi klienta;
- odsetek klientów usatysfakcjonowanych współpracą z osobami uczącymi się w trybie e-learningu;
- odsetek uczących się, którzy uważają, że e-learning przyczynia się do zwiększenia ich pozycji na rynku pracy i ułatwia znalezienie pracy.

Wielkości te można odnosić do różnych populacji badanych, jak również do tzw. wartości oczekiwanej (*return on expectation*). Podobnie jak mierniki ekonomiczno-organizacyjne, mierniki behawioralne pozwalają na zebranie i systematyzację danych, ocenę efektywności e-learningu i raportowanie. Mogą zatem stanowić samodzielny system oceny zjawiska, jak też mogą w istotny sposób uzupełniać system miar natury obiektywnej, zawarty przykładowo w metodzie Strategicznej Karty Wyników (*Balanced Scorecard*, BSC).

³ Nazwa modelu pochodzi od angielskich słów, które opisują poszczególne etapy metody: Context, Input, Process, Outcome.

Najwygodniejszym i najprostszym instrumentem używanym do oceny efektywności szkoleń jest ankieta. Ankieta taka jest anonimowa i może być przeprowadzona metodą elektroniczną. Jednakże zbyt często ocena efektywności ogranicza się tylko do zastosowania tego narzędzia. W celu uzyskania informacji zwrotnej na temat przebiegu procesu szkoleniowego korzysta się również z innych instrumentów, takich jak np.: wywiad z uczestnikami szkolenia, kwestionariusze, testy i symulacje sprawdzające zdobyte wiadomości, uczestnictwo obserwatora i inne.

W wyniku zastosowania powyższych metod nie otrzyma się wprawdzie liczb ani wskaźników, niemniej jednak można zdobyć wartościowe informacje na temat motywacji i jakości pracy pracowników po przebytych szkoleniach. Poprawne zaprojektowanie i przeprowadzenie testów oraz symulacji, a następnie umiejętne zinterpretowanie ich rezultatów dostarczy cennych danych na temat efektywności szkolenia.

Choć edukacja zwiększa zdolność pracownika do wykonywania pracy, to jednak nie jest procesem bezkosztowym. Wymaga od pracownika poświęcenia przede wszystkim czasu oraz niejednokrotnie istotnych nakładów finansowych. Celem i efektem dobrze ukierunkowanej nauki jest podwyższenie kwalifikacji zawodowych, które umożliwiają uzyskanie dodatkowego wynagrodzenia. Jest to inwestycja w kapitał ludzki, na wzór typowych inwestycji o charakterze finansowym. Wprowadzenie kategorii kapitału ludzkiego pozwala na głębsze zrozumienie istoty i przebiegu procesu uczenia się. Pomaga również wyznaczyć długookresowy punkt równowagi, czyli relację między nakładami ponoszonymi przez pracowników a efektem płacowym. W terminologii finansowej relację tę można określić mianem stopy zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki. Z punktu widzenia pracownika wzrost płac stanowi narzędzie motywujące do podjęcia edukacji równoległe do procesu pracy. Wzrost płac z punktu widzenia pracodawcy jest efektywny, ponieważ wyższym kosztem pracy towarzyszy zwiększona produktywność. Na efektywnym rynku pojawiają się mechanizmy dostosowawcze, które zapobiegają odchyleniom od stanu równowagi.

Jeśli chodzi o szacowanie nakładów i kalkulację wyników procesu szkoleniowego, wykorzystuje się także następujące metody (15, s. 31–32): zwrot z inwestycji, arkusz inwestycji i korzyści, analiza kosztów i korzyści.

Zwrot z inwestycji (*return on investment*, ROI) – przy określaniu potrzeb szkoleniowych oblicza się zależności między niedostatkami kompetencyjnymi a rzeczywistymi problemami, które trzeba rozwiązać. Rozwiązanie problemu jest związane z wyeliminowaniem wspomnianej wcześniej luki kompetencyjnej i staje się istotną korzyścią, którą następnie zestawia się z nakładami poniesionymi na przeprowadzone szkolenia. ROI jest wskaźnikiem mówiącym, ile zysku osiągnięto z każdej złotówki zainwestowanej w szkolenie (15, s. 33).

Arkusz inwestycji i korzyści – w arkuszu porównuje się koszty faktycznie poniesione na szkolenie z wymiernymi i niewymiernymi efektami realizowanego szkolenia (np. oszczędność czasu, poprawa produktywności) (13, s. 47).

Analiza kosztów i korzyści na grupie kontrolnej – nadrzędnym celem analizy jest porównanie kosztów poniesionych na przedsięwzięcie szkoleniowe

z efektami mierzalnymi tego szkolenia. Badanie może być przeprowadzone nie tylko wśród pracowników, którzy zostali poddani szkoleniu, ale również wśród tzw. grupy kontrolnej pracowników, którzy nie brali udziału w szkoleniu. Zaobserwowane różnice w zachowaniach obu grup dostarczają informacji na temat rezultatów szkolenia. Metoda ta staje się najbardziej rzetelna i efektywna wówczas, gdy porówna się wyniki badań prowadzonych w różnych odstępach czasu (15, s. 33).

Specyfika pracy pracownika wiedzy wymaga odpowiedniego rozwinięcia modelu pomiaru kapitału ludzkiego. Solidną podstawę badawczą realizacji celu pracy stanowi koncepcja kapitału ludzkiego stanowiąca rozwinięcie ogólnego modelu kapitału autorstwa Mieczysława Dobii. W koncepcji tej kapitał rozumiany jest jako potencjalna zdolność do wykonywania pracy (16). Ponadto koncepcja ta uwzględnia naturalną zdolność kapitału do wzrostu, która ma na celu zrównoważenie kosztów powstających na skutek ryzyka towarzyszącego działalności człowieka.

W przypadku kapitału ludzkiego na zdolność do wykonywania pracy przez pracownika wpływa zakres otrzymanego wykształcenia oraz zdobyte doświadczenie zawodowe. Koncepcja ta pozwala na wycenę wartości kapitału ludzkiego (kwalifikacji pracownika) w jednostkach pieniężnych. Model kapitału ludzkiego przedstawia poniższa formuła:

$$H_t(T,p) = (K_t + E_t) \cdot (1 + Q(T))$$

$$K_t = k \cdot 12 \frac{(1+p)^t - 1}{p} \quad \text{lub} \quad K_t = k \cdot 12 \frac{e^{pt} - 1}{p}$$

$$E_t = e \cdot 12 \frac{(1+p)^t - 1}{p} \quad \text{lub} \quad E_t = e \cdot 12 \frac{e^{pt} - 1}{p}$$

gdzie:

$H_t(T,p)$ – wartość kapitału ludzkiego,

K_t – skapitalizowane koszty utrzymania,

E_t – skapitalizowane koszty edukacji,

$Q(T)$ – czynnik określający wzrost kapitału ludzkiego w wyniku pracy zawodowej wykonywanej przez okres (T),

T – liczba lat pracy zawodowej,

k – miesięczne niezbędne koszty utrzymania,

e – miesięczne niezbędne koszty profesjonalnej edukacji,

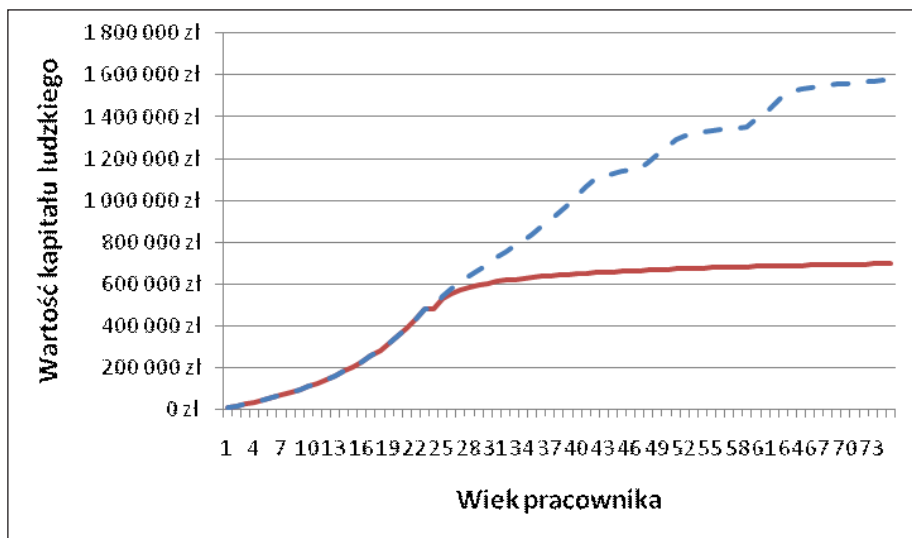
t – liczba lat kapitalizacji niezbędnych kosztów utrzymania lub niezbędnych kosztów profesjonalnej edukacji,

p – stopa dyskontowa.

Przedstawiony wcześniej model M. Dobii zakłada przyrost kapitału ludzkiego w trakcie pracy na skutek zdobywanego doświadczenia zawodowego, któremu towarzyszy przyrost wartości kapitału z doświadczenia. W przypadku pracownika wie-

dzy dodatkowego opracowania wymaga relacja między rozwojem zawodowym pracownika wiedzy a dynamiką wartości jego kapitału ludzkiego. W tym przypadku kluczowym problemem jest wiarygodna wycena regularnie prowadzonej edukacji. O ile wycena nakładów finansowych poniesionych na naukę i szkolenia nie nastęrcza problemów, o tyle kwestią znacznie trudniejszą i bardziej skomplikowaną jest wartościowanie czasu poświęconego na naukę.

Do wyceny czasu pracy należy posłużyć się kategorią kosztu alternatywnego. Pracownik, podejmując regularną edukację, poświęca swój czas wolny, który mógłby spożytkować na dodatkową pracę. Za tę pracę otrzymałby dodatkowe wynagrodzenie, które wynika z aktualnej wartości jego kapitału ludzkiego. Wartość czasu poświęconego nauce jest zatem proporcjonalna do wartości kapitału ludzkiego pracownika. Na rysunku 1 przedstawiono relację między dynamiką wartości kapitału ludzkiego pracownika z wyższym wykształceniem, który nie podejmuje dodatkowej edukacji, a dynamiką wartości kapitału ludzkiego pracownika, który poświęca na naukę dwie godziny przez pięć dni w tygodniu. Zgodnie z modelem płacowym wartość wynagrodzenia jest proporcjonalna do wartości kapitału ludzkiego; rysunek ten przedstawia również relację płacową między tymi pracownikami.



Rysunek 1. Przyrost wartości kapitału ludzkiego pracowników w zależności od czasu poświęcanego pracy naukowej

(Figure 1. Increase in value of employees' human capital in relation to time devoted to scientific work)

Linia ciągła przedstawia dynamikę wartości kapitału ludzkiego pracownika niepodlegającego dodatkowej nauki w czasie pracy, linia przerywana przedstawia dynamikę wartości kapitału ludzkiego pracownika poświęcającego nauce dwie godziny dziennie.

Źródło: (17).

Przyjęta metodologia wyceny przyrostu kwalifikacji na skutek nauki znajduje zastosowanie również do analizy bardziej codziennych przypadków. Można do nich zaliczyć przypadek słuchacza studiów podyplomowych. Wartość poznawcza dokonanej analizy rozciąga się także na sferę wynagrodzenia tego pracownika. Do obliczenia przyrostu wartości kapitału ludzkiego absolwenta przyjęto następujące założenia:

- czas trwania studiów podyplomowych: 2 semestry;
- czas poświęcony na zajęcia dydaktyczne: $2 \times 15 = 30$ dni = 240 godzin;
- samodzielna nauka (w tym przygotowanie pracy dyplomowej): 300 dni x 1 godzina = 300 godzin;
- koszt studiów (czesne i inne koszty): 7000 zł.

Przykładowa analiza dotyczy przypadku 28–30-letniej osoby posiadającej wyższe wykształcenie oraz legitymującej się 4–5-letnim doświadczeniem zawodowym. Zgodnie z modelem wartość kapitału ludzkiego tego pracownika wynosi około 600 000 zł (rysunek 1). Wartość pracy i kwota stosownego jej opłacenia jest pochodną wartości kapitału ludzkiego i w przypadku omawianego pracownika wynosi 48 000 zł rocznie. Zasady kształtowania płac godzinowych przedstawiono w punkcie poprzednim. Znając roczny godzinowy wymiar pracy, można obliczyć wartość jednej godziny pracy. W Polsce roczny wymiar czasu pracy wynosi około 2000 godzin, zatem wartość godziny pracy wynosi 24 zł. Oznacza to, że za czas jednej godziny pracy omawianemu pracownikowi należy się 24 zł. Poświęcając ten czas nauce, pracownik traci możliwość zarobienia wspomnianej kwoty. Takie podejście umożliwia wycenę czasu pracy poświęconego nauce. Przyjęto również założenie, że słuchacz dwusemestralnych studiów podyplomowych poświęca nauce 540 godzin (godzina dziennie samodzielnej nauki przez 300 dni oraz 240 godzin poświęconych na uczestnictwo w zajęciach). Uzyskujemy zatem następujące informacje:

- wartość kapitału ludzkiego (wyższe wykształcenie, 4–5 lat stażu): 600 000 zł;
- roczna płaca: $600\ 000\ \text{zł} \times 8\% = 48\ 000\ \text{zł}$;
- wartość godziny nauki (pracy): $48\ 000\ \text{zł} : 2000\ \text{godz./rok} = 24\ \text{zł/godz.}$;
- wartość czasu poświęconego nauce: $24\ \text{zł/godz.} \times 540\ \text{godz.} = 12\ 960\ \text{zł}$;
- łączne koszty studiów: $7000\ \text{zł} + 12\ 960\ \text{zł} = 19\ 960\ \text{zł}$.

Ostatecznie przyrost wartości kapitału ludzkiego pracownika na skutek ukończenia studiów podyplomowych oraz jego dodatkowe wynagrodzenie ukształtowały się następująco:

- przyrost kapitału ludzkiego: 19 960 zł;
- dodatkowe roczne wynagrodzenie kapitału ludzkiego: $19\ 960\ \text{zł} \times 8\% = 1596\ \text{zł}$;
- procentowy przyrost płacy: $1596\ \text{zł} : 48\ 000\ \text{zł} = 3,3\%$.

Zaprezentowany model wyceny kapitału ludzkiego i zasad jego opłacenia pozwala na analizowanie i rozwiązywanie dylematów związanych z decyzjami szkoleniowymi. Pojawia się więc możliwość wyceny zdolności do wykonywania pracy w jednostkach pieniężnych. Pozwala to na zastosowanie tradycyjnych metod i tech-

nik oceny efektywności inwestycji finansowych do oceny inwestycji w obszarze kapitału ludzkiego. Omawiane podejście umożliwia wyznaczenie oczekiwanej stopy zwrotu z dodatkowej inwestycji w kapitał ludzki, która jest stopą zwrotu zapewniającą równowagę. Jej obniżenie powoduje spadek zainteresowania danym typem kwalifikacji i poszukiwanie innego lub skupienie się na pracy, a w mniejszym stopniu na nauce. W przeciwnym wypadku, kiedy szkolenie z danego zakresu prowadzi do przychodów przekraczających rozmiar stałej ekonomicznej, rośnie liczba zainteresowanych tym sposobem podnoszenia kwalifikacji. Odbywa się to do momentu zrównoważenia rynku.

Zaprojektowana metoda pomiaru kapitału ludzkiego, dokładnej wyceny wzrostu wartości kapitału ludzkiego o wartość nakładów poniesionych przez pracownika na naukę, może być wykorzystana z powodzeniem do oceny efektywności metody e-learningu, w tym również do oceny jego odmiany, jaką jest spontaniczny i niesformalizowany system uczenia się od innych (*learn from others*). To względnie proste narzędzie badawcze, mniej znane szerszemu gronu badaczy czy praktyków, pozwala rozstrzygnąć dylemat inwestowania w kapitał ludzki w skali makroekonomicznej oraz, co istotniejsze, na poziomie organizacji, a nawet w wymiarze pracownika; poniekąd wyjaśnia, dlaczego uczący się inwestuje swój czas, talent i energię w e-learningową edukację oraz szkolenia. W metodzie pomiaru kapitału ludzkiego zasadniczym kryterium oceny są nakłady i efekty finansowe; stanowi ona istotne uzupełnienie metod i kryteriów ekonomicznych oceny efektywności e-learningu.

Proces pomiaru kapitału intelektualnego może być realizowany zarówno za pomocą prostych wskaźników, jak i złożonych systemów pomiaru wykorzystywanych do podejmowania decyzji strategicznych. Ich wybór jest uzależniony od specyfiki i możliwości konkretnego przedsiębiorstwa.

Do najpopularniejszych niefinansowych modeli umożliwiających identyfikację aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa należą:

- Monitor Aktywów Niematerialnych (K.-E. Sveiby’ego),
- Strategiczna Karta Wyników (R.S. Kaplana i D.P. Nortona),
- Skandia Navigator (L. Edvinssona).

Otóż ze względu na prostotę i użyteczność koncepcji Karla-Erika Sveiby’ego przedstawiono jej charakterystykę. Monitor Aktywów Niematerialnych opiera się na podziale kapitału intelektualnego na trzy kategorie aktywów: kompetencje pracowników, strukturę zewnętrzną oraz strukturę wewnętrzną.

Każda z tych kategorii jest diagnozowana za pomocą odpowiednio dobranych, uwzględniających specyfikę firmy, mierników pod kątem wzrostu, odnowy, wydajności oraz stabilności (tablica 1).

Tablica 1. Przykładowe wskaźniki Monitora Aktywów Niematerialnych
(Table 1. Examples of Intangible Asset Monitor indicators)

Aktywa niematerialne (Intangible assets)			
	Indywidualne kompetencje (Individual competence)	Struktura wewnętrzna (Internal structure)	Struktura zewnętrzna (External structure)
Wzrost (Growth)	<ul style="list-style-type: none"> Poziom wykształcenia Rotacja kompetencji 	<ul style="list-style-type: none"> Inwestycje w IT Wartość przychodów z nowych produktów 	<ul style="list-style-type: none"> Wzrost udziału w rynku
Odnowa (Renewal)	<ul style="list-style-type: none"> Wartość dodana na jednego pracownika Koszty szkoleń 	<ul style="list-style-type: none"> Nowe procesy Udział sprzedaży nowych produktów 	<ul style="list-style-type: none"> Udział sprzedaży dla nowych klientów i na nowe rynki
Wydajność (Efficiency)	<ul style="list-style-type: none"> Udział profesjonalistów Rentowność pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> Udział pracowników administracyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> Rentowność klienta Sprzedaż na jednego klienta
Stabilność (Stability)	<ul style="list-style-type: none"> Wiek i staż pracy pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> Udział młodych pracowników administracyjnych i ich rotacja 	<ul style="list-style-type: none"> Liczba zamówień powtarzanych Lojalność i satysfakcja klientów

Źródło: (18).

Ze swej strony do istniejących mierników Monitora Aktywów Niematerialnych proponuję dodać następujące wskaźniki, które wprost odnoszą się do wykorzystania e-learningu w firmie:

- procentowy udział pracowników, którym zaoferowano e-learning;
- procentowy udział pracowników wykorzystujących e-learning;
- procentowy udział pracowników, którzy wierzą, że e-learning zwiększa ich umiejętności (kwalifikacje);
- procentowy udział pracowników, którzy uważają, że e-learning zwiększa bądź zwiększy ich szanse zatrudnienia lub zdobycia lepszej pracy.

W celu zapewnienia przejrzystości i funkcjonalności metody Monitor Aktywów Niematerialnych powinien przyjąć formę syntetyczną, dlatego w analizie należy ograniczyć się do kilku kluczowych wskaźników. Metoda może być wykorzystywana zarówno do monitorowania stanu aktywów niematerialnych, jak i zarządzania nimi, także w sytuacji zastosowania e-learningu korporacyjnego.

4. Uwagi końcowe

Nie da się ukryć, że zwiększenie efektywności pracy jest główną, jeśli nie jedyną, przyczyną organizowania szkoleń oraz uzasadnieniem sensu ich istnienia. Żadna firma nie planuje i nie powinna planować szkoleń bez przeprowadzenia dogłębnej analizy potrzeb i spodziewanych korzyści. Korzyści te, jakkolwiek są określane, a więc czy to mianem wzrostu kompetencji, umiejętności, motywacji, produktywności, czy też jako ocena agregatowa, łącząca indywidualne kryteria diagnostyczne w jeden złożony miernik itp., w gruncie rzeczy sprowadzają się do poprawy wyniku finansowego firmy i na tej właśnie płaszczyźnie powinny być mierzone.

W zakończeniu prezentacji istoty i znaczenia e-learningu należy podkreślić, że jako dziedzina wytwórczości urasta on do rangi nowego, dynamicznie rozwijającego się przemysłu i znacząco wykracza poza granice zdalnego nauczania. W szczególności e-learning korporacyjny zawarty w ofercie instytucjonalnej, wdrażany w przedsiębiorstwie, jest ważny i stanowi zazwyczaj rozwiązanie efektywne w aspekcie elastyczności i jakości nauczania, a także uczenia się organizacji i jej pracowników dokładnie na czas (*just in time*). Jako przykład można podać ciągle zmieniające się przepisy prawa, administracyjne reguły i procedury, politykę rządu, których dogłębna znajomość na czas jest nieodzowna do przetrwania organizacji.

Niemniej jednak ocena efektywności szkolenia dokonywana wraz z oceną pomiaru wartości kapitału ludzkiego w dłuższej (trwającej od 6 do 12 miesięcy), jak i krótszej perspektywie czasu stanowi zasadnicze ogniwo systemu zarządzania organizacją.

Bibliografia

1. Łaguna M., *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004. ISBN 978-83-89120-96-0.
2. Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003. ISBN 83-89120-11-9.
3. Mayo A., *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002. ISBN 83-88597-72-8.
4. Szczęsna A., Danielewicz D., *System szkoleń*. W: Rostkowski T. (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004. ISBN 83-88597-72-8.
5. Andrzejczak A., *Od szkolenia do organizacyjnego uczenia się*. W: Wiśniewski Z., Poczrowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004. ISBN 83-89355-26-4.
6. Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002. ISBN 83-88840-23-1.
7. Bednarek J., Lubina E., *Kształcenie na odległość. Podstawy metodyki*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008. ISBN 978-83-01-15471-4.
8. Bennink R., *Implementing e-Learning from the Corporate Perspective* [online, dostęp 18.10.2012], „Training and Development in Australia” 2004, vol. 31, no. 5, s. 6–9. Dostępny w Internecie: <http://knowledgetree.flexiblelearning.net.aufedition05/download/Bennik>.

9. Bramley P., *Ocena efektywności szkoleń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001. ISBN 83-88931-06-7.
10. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008. ISBN 978-83-208-1662-4.
11. Phillips J.J., Stone R.D., Pulliam Phillips P., *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Human Factor, Kraków 2003. ISBN 83-918501-0-2.
12. Woźniak J., *Metoda Phillipsa jako nowa nadzieja w badaniu efektywności szkoleń*. W: Król H. (red.), *Ewolucja zarządzania organizacjami na przełomie wieków*, Vizja Press & IT, Warszawa 2006. ISBN 83-60283-11-7.
13. Piechnik-Kurdziel A., *Efektywność szkolenia zawodowego w teorii i praktyce zarządzania personelem*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Prace z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi”, nr 552, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2000.
14. Choy S., *Benefits of e-Learning Benchmarks. Australian Cases Studies*, „Electronic Journal of e-Learning” 2007, vol. 5, iss. 1.
15. Kunasz M., *Ocena efektywności szkolenia w świetle badań*, „Studia i Materiały Uniwersytetu Warszawskiego” 2006, nr 1.
16. Dobija M., *Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie teorii rachunkowości*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 1.
17. Kozioł W., *Ekonomiczne aspekty edukacji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. Prace z zakresu oświaty i wychowania” 2011, nr 1, s. 187–196.
18. Sveiby K.-E., *Measuring Intangibles and Intellectual Capital – An Emerging First Standard* [online, dostęp 18.10.2012], 1998. Dostępny w Internecie: <http://www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html>.

Effectiveness of e-learning courses – criteria and methods of assessment

S u m m a r y: This article presents the nature and essential features of traditional and e-learning employee training as well as the significance of both methods for development of organizations and their employees. It defines the assessment of effectiveness and efficiency of training and describes financial and behavioural models used to assess efficiency of employee courses and to measure intellectual capital. Among traditional methods applied to assess effectiveness of training the article presents Kirkpatrick's model, Hamblin's model, Philips' method, C-I-P-O technique, and the devised by Karl-Erik Sveiby Intangible Asset Monitor which appropriately modified by adding several indicators proposed in the article may serve in a company to assess e-learning efficiency analysed in the context of multi-criteria assessment of the company's performance. The mentioned research tools are complemented by presentation of modern solutions, with particular consideration given to Dobija's financial model of human capital measurement and Choy's behavioural model devised to assess e-learning efficiency in companies. It has been concluded that the methods may function as autonomous e-learning assessment system. They can also substantially complement the system of measurement of objective nature included for example in the mentioned Intangible Asset Monitor or the Balanced Scorecard method.

Key words: e-learning, efficiency of training, financial models, behavioural models, intellectual capital

DAGMARA K. ZUZEK*

Spółeczna odpowiedzialność biznesu a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw

Słowa kluczowe: zrównoważony rozwój przedsiębiorstw, społeczna odpowiedzialność biznesu, szanse, bariery

Streszczenie: Zainteresowanie problematyką społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR) jest w obecnych czasach coraz większe. Potrzeba rozwoju wspomnianej koncepcji wypływa nie tylko od samych przedsiębiorstw, ale także od społeczności lokalnej, konkurencji, władz szczebla lokalnego i centralnego oraz wielu innych uczestników życia społeczno-gospodarczego, mających pośredni lub bezpośredni wpływ na podmioty gospodarcze. Celem artykułu jest zaprezentowanie idei społecznie odpowiedzialnego biznesu, ze szczególnym wskazaniem korzyści oraz trudności, na jakie napotykają przedsiębiorstwa zainteresowane podejmowaniem działań w obszarze związanym z budowaniem kapitału społecznego. W badaniach ankietowych uwagę zwrócono na znaczenie CSR w budowaniu marki czy wizerunku firmy, jak również tych aspektów, które uniemożliwiają funkcjonowanie analizowanych przedsiębiorstw.

Do głównych przeszkód w prowadzeniu biznesu odpowiedzialnego społecznie ankietowani zaliczają przede wszystkim brak świadomości na temat korzyści płynących z CSR i narzędzi, które można stosować wśród pracowników wszystkich szczebli wewnątrz firm. Ankietowani wskazywali także na brak zaangażowania kadry kierowniczej w realizację CSR oraz brak wystarczających budżetów przeznaczanych na stosowanie tej koncepcji. Istotnymi barierami, wskazywanymi przez mniej więcej 1/3 ankietowanych, są: skupienie się firm na sprawach doraźnych i realizowanie strategii krótkoterminowych, a także przekonanie o braku związku między działaniami z obszaru biznesu odpowiedzialnego społecznie a sukcesem rynkowym firmy.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności konsekwentnie realizowana przez przedsiębiorstwa może jednak przyczynić się do poprawy konkurencyjności i budowania trwałej przewagi nad konkurentami. Wydaje się, że głównym powodem tego, iż zaczyna ona przynosić przedsiębiorstwu wymierne korzyści, są zmieniające się oczekiwania społeczne.

* dr inż. Dagmara K. Zuzek – adiunkt, Zakład Ekonomii i Polityki Gospodarczej, Wydział Rolniczo-Ekonomiczny, Uniwersytet Rolniczy im. H. Kołłątaja w Krakowie, 31-120 Kraków, al. Mickiewicza 21, tel. +48 12 662 43 53, e-mail: d.zuzek@ur.krakow.pl.

1. Wprowadzenie

Od końca XX wieku w wielu krajach na świecie zmniejsza się społeczne przyzwolenie na taką działalność przedsiębiorstw, która może stanowić zagrożenie dla pomyślności mieszkańców, a nacisk opinii publicznej, czasem wyrażany w postaci gwałtownych protestów, staje się coraz skuteczniejszy. To klienci zaczęli interesować się tym, jak przedsiębiorstwo, którego produkty lub usługi kupują, traktuje swoich pracowników i dostawców, czy wywiera szkodliwy wpływ na środowisko przyrodnicze, czy uczestniczy w praktykach korupcyjnych, jakie wynagrodzenia płaci swoim menedżerom itp. Przedsiębiorstwa, które nie chcą traktować tej presji społecznej poważnie, zmniejszają swoje szanse na długotrwały rozwój.

Celem artykułu jest ocena zależności występujących między społeczną odpowiedzialnością biznesu a przedsiębiorstwem oraz wskazanie zarówno korzyści, jak i barier, na jakie są narażone firmy zainteresowane podejmowaniem działań w obszarze związanym z budowaniem kapitału społecznego. W badaniach ankietowych przeprowadzonych w 2005 i 2010 roku szczególną uwagę zwrócono na znaczenie idei CSR (ang. *corporate social responsibility* – społeczna odpowiedzialność biznesu) w budowaniu marki czy wizerunku firmy, jak również tych aspektów, które uniemożliwiają funkcjonowanie badanych przedsiębiorstw. Badaniem zostały objęte losowo wybrane przedsiębiorstwa należące do sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w województwie małopolskim.

2. Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) – aspekt teoretyczny

Społeczna odpowiedzialność biznesu nie ma jednoznacznej definicji ani w literaturze przedmiotu, ani w działalności praktycznej. Przyjmowane są różne wykładnie CSR w różnych kręgach zainteresowań, dostrzega się przy tym wyraźną ewolucję interpretacji tego pojęcia. Na uwagę zasługuje zdefiniowanie tego zagadnienia z punktu widzenia motywów podmiotów gospodarczych realizujących tę ideę. W ocenie podmiotów przestrzeganie zasad może być rozumiane jako dobrowolna działalność *pro publico bono* lub jako obowiązek prawny, wynikający np. z przepisów o ochronie środowiska lub zestawienia zysków i strat w świetle własnej działalności.

Większość autorów, interpretując pojęcie CSR, podkreśla konieczność szerszego formułowania celów przedsiębiorstwa niż tylko w kategoriach interesu ekonomicznego i włączania w działalność biznesową aspektów społecznych, ekologicznych oraz budowania dialogu z interesariuszami (1). Panuje opinia, że żadne z nich nie osiągnie sukcesu w biznesie, jeśli nie będzie odpowiedzialne społecznie, co jest związane z dążeniem do utrzymania się na rynku i realizowaniem długofalowej strategii rozwoju (2). Stanowisko to jest zgodne z postulowaną w etyce biznesu ideą

„potrójnego E”, tj. efektywności, ekonomiczności i etyczności działania, jako wartości, które są od siebie zależne i stanowią nieeliminowalny kontekst aksjologiczny (3). Wyrażany jest nawet pogląd, że społecznie odpowiedzialne prowadzenie biznesu należy do podstawowych (obok organizacji i technologii) sposobów budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku, a społeczne zaangażowanie jest rozważane jako „nowy wskaźnik biznesowy” i „długofalowa inwestycja” (4, 5).

Spółeczna odpowiedzialność biznesu może być rozpatrywana w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym (6). W pierwszym przypadku charakterystyce są poddawane następujące elementy:

- bezpieczeństwo w miejscu pracy;
- zarządzanie zasobami ludzkimi;
- zarządzanie surowcami zużywanymi przez przedsiębiorstwo oraz wpływem jego działalności na środowisko naturalne, stosunki z akcjonariuszami oraz zasady nadzoru korporacyjnego.

W wymiarze zewnętrznym, czyli w oddziaływaniu przedsiębiorstwa na otoczenie, wymienia się:

- wpływ na społeczności lokalne;
- stosunki z partnerami biznesowymi, dostawcami, klientami i instytucjami publicznymi;
- przestrzeganie praw człowieka;
- troskę o środowisko naturalne.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu w działalności podmiotów gospodarczych obejmuje następujące obszary:

1. Otoczenie rynkowe (dostawcy, odbiorcy, kooperanci, konkurenci); wyrazem CSR jest tu stosowanie zasad etyki w kontaktach z otoczeniem, posługiwanie się uczciwą informacją i reklamą, realizowanie właściwych reguł w procesach prywatyzacji, fuzjach i przejęciach.
2. Otoczenie publiczne (administracja publiczna, instytucje pożytku publicznego, organizacje społeczne, mieszkańcy); CSR to realizowane przez podmioty gospodarcze przedsięwzięcia na rzecz nauki, szkolnictwa, kultury, ochrony zdrowia, sportu, w formach mecenatu, sponsoringu, partnerstwa publiczno-prywatnego i innych rodzajach współdziałania przedsiębiorstw ze sferą publiczną, w tym wolontariat pracowniczy.
3. Sfera zatrudnienia: zarządzanie zasobami ludzkimi (rekrutacja, selekcja, system motywacji, wynagrodzenia), rozwiązywanie konfliktów pracowniczych, zwłaszcza w relacjach przełożony–podwładny; CSR to przestrzeganie w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie zasady podmiotowości pracowników, sprawiedliwości społecznej, szans na rozwój osobowościowy, gwarancji poczucia stabilizacji i bezpieczeństwa.
4. Ochrona środowiska (technologia i organizacja wszelkich działań przedsiębiorstwa związanych z użytkowaniem zasobów środowiska); CSR to właściwa gospodarka zasobami przyrodniczymi w przedsiębiorstwie, wła-

ściwa wycena korzystania z zasobów, przestrzeganie przepisów dotyczących ochrony środowiska.

5. Relacje z inwestorami (z aktualnymi lub potencjalnymi akcjonariuszami); CSR to rzetelność i pełność informacji dla inwestorów, respektowanie praw pierwokupu, przestrzeganie składanych obietnic.

Stosowanie się do zasad odpowiedzialnego biznesu stało się najpierw popularne w krajach wysokorozwiniętych, gdzie konsumenci zaczęli się domagać nie tylko dobrych jakościowo towarów, ale i takich, które są produkowane z zachowaniem troski o środowisko naturalne, przy poszanowaniu praw pracowników oraz zachowaniu standardów etycznych.

Takie właśnie postępowanie, zgodne z zasadami CSR, może być źródłem przewagi konkurencyjnej na rynkach. Towar wyprodukowany np. w zgodzie z surowymi normami ekologicznymi będzie się odróżniał od oferty konkurentów. Jednak mimo powszechnego przekonania, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa zwiększa wartość jego wizerunku, presja konkurencyjności powoduje, iż nadal wiele firm jest rozliczanych wyłącznie przez pryzmat realizacji interesów akcjonariuszy.

Taka tendencja jest widoczna głównie wśród przedsiębiorstw anglosaskich, gdzie występuje duży nacisk akcjonariuszy na zapewnienie satysfakcjonującego wzrostu zysków, a przez to i korzyści dla nich. To podejście jest niekorzystne dla pozostałych grup interesów związanych z przedsiębiorstwem i często rodzi konflikty. Każda bowiem z grup „zainteresowanych” ma określone oczekiwania w stosunku do korporacji, a z drugiej strony – zachowanie tych grup wpływa na osiąganie celów przez przedsiębiorstwo (7). Interesy poszczególnych grup i ewentualne konflikty ukazuje tablica 1.

Tablica 1. Grupy interesów – oczekiwania i konflikty
(Table 1. Groups with common interest – expectations and conflicts)

Grupa interesu (A group of common interest)	Oczekiwania i konflikty (Expectations and conflicts)
Właściciele (Owners)	Z racji zainwestowanego kapitału oczekują w zamian dochodu, który będzie co najmniej równy rynkowej stopie procentowej. Nie są z kolei zainteresowani sprawowaniem władzy w korporacji ani też realizacją interesów społecznych, jeśli może to spowodować obniżkę zysku.
Klienci (Clients)	Dokonują wymiany swoich zasobów pieniężnych na produkty firmy, w zamian za co oczekują korzyści płynących z faktu nabycia produktu. Obok oczywistego interesu klientów, jakim jest niska cena dóbr, istnieją również interesy, które mogą stać w sprzeczności z celami kierownictwa przedsiębiorstw, np. długi okres gwarancji, odpowiedni serwis itp.

<p>Pracownicy (Workers)</p>	<p>Świadczą pracę, w zamian za którą uzyskują dochody. Grupa ta jest zainteresowana osiąganiem dochodów w jak najwyższym wymiarze. Konflikt pomiędzy interesami pracowników a kierownictwem wynika z podwójnego aspektu dochodów pracowniczych: są one równocześnie podstawą ich konsumpcji, jak i elementem kosztów w przedsiębiorstwie. W zamian za świadczoną pracę pracownicy oczekują również pewnego bezpieczeństwa, korzyści pozapłacowych i pracy dostarczającej im satysfakcji. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec pracowników nie ogranicza się zatem do zabezpieczenia ich materialnych interesów, ale jest rozumiana znacznie szerzej, jako zabezpieczenie innych potrzeb, w tym bezpieczeństwa zatrudnienia, uznania społecznego, możliwości awansowania i samorozwoju.</p>
<p>Dostawcy (Suppliers)</p>	<p>Wpływ na firmę wyraża się przede wszystkim w częściowym – z racji dostarczania surowca – określaniu jakości i ceny produktu finalnego. Kiedy korporacja postrzega dostawców jako wartościowych członków sieci, może liczyć na to, że dostawcy zareagują podobnie, kiedy zajdzie taka potrzeba. Dostawca i przedsiębiorstwo to podmioty wzajemnie od siebie zależne, razem mogą się rozwijać, ale i razem upadać.</p>
<p>Spolecność lokalna (Local society)</p>	<p>Przyznaje firmie prawo do lokalizacji i czerpie korzyści z podatków przez nią płaconych oraz ekonomicznych i socjalnych wydatków ponoszonych przez firmę. Korporacja z kolei nie może narażać społeczności lokalnej na nieuzasadnione ryzyko zniszczenia środowiska naturalnego, składowanie odpadów toksycznych itp.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (7).

Jak więc widać, kierownictwo naczelne oraz menedżerowie spełniają w firmie szczególną rolę. Z jednej strony muszą dbać o interes firmy, z drugiej utrzymywać równowagę pomiędzy wieloma sprzecznymi oczekiwaniami grup „zainteresowanych”. Kiedy relacja równowagi zostanie naruszona, może zagrozić przetrwaniu firmy. Gdy wynagrodzenia będą zbyt wysokie w porównaniu z jakością produktów, przedsiębiorstwo, z powodu zbyt wysokich cen, koniecznych do pokrycia kosztów, straci klientów, ucierpią dostawcy, a akcjonariusze zaczną pozbywać się swoich udziałów, obniżając tym samym ceny akcji firmy i utrudniając zdobycie nowego kapitału na dogodnych warunkach. Jednocześnie przedsiębiorstwo, dążąc do podwyższania swojej wartości, niejednokrotnie jest zmuszone do przeprowadzania restrukturyzacji, pozbywania się mniej rentownych działów, a nawet zwalniania znacznej liczby pracowników (8).

Faworyzowanie określonej grupy interesów w oderwaniu od pozostałych wyraża się najczęściej w orientacji na krótkoterminowe zyski i poszukiwaniu najprostszych dróg ograniczania kosztów, nie zawsze uzasadnionych, np. poprzez zwolnienia pracowników, spuszczenie ścieków do rzek itp. Takie działania są nieetyczne, a także nie podnoszą konkurencyjności w długim okresie. Przyczyniają się jedynie do doraźnego poprawienia wyników przedsiębiorstwa. W długim okresie tego typu decyzje mogą się okazać wręcz szkodliwe dla firmy.

3. Znaczenie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw dla zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw

Na wyzwania współczesnej konkurencji nakłada się coraz bardziej oczekiwanie zrównoważonego rozwoju w stosunku do podmiotów gospodarczych. Dzisiaj już wiadomo, że błędem byłoby ograniczanie pola badawczego – m.in. dotyczącego konkurencyjności przedsiębiorstw – jedynie do bezpośrednich relacji danego przedsiębiorstwa z innymi przedsiębiorstwami, będącymi jego dostawcami, odbiorcami, konkurentami, bądź jedynie obecnymi na rynku podmiotami gospodarczymi (9). Otoczenie stanowią także przyrodnicze, techniczne, społeczne, ekonomiczne i instytucjonalne warunki występujące w miejscu lokalizacji i na obszarze działania przedsiębiorstwa. Dla przedsiębiorstwa, a zwłaszcza jego konkurencyjności, nie jest bowiem obojętne to, jakimi są w sensie przyrodniczym i antropogenicznym miejsce i przestrzeń jego działania, jaka jest gospodarka, w którą się wpisuje, jaka jest społeczność i władza publiczna, z którą wchodzi w najróżniejsze relacje.

Podejście CSR oznacza zarówno przestrzeganie zasad z zakresu praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska naturalnego, przeciwdziałanie korupcji, jak i dobrowolne prowadzenie działań społecznie użytecznych. Na gruncie europejskim CSR (definicja zawarta w Zielonej Księdze) określa się jako dobrowolne uwzględnienie przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i kontaktów z interesariuszami. Społeczna odpowiedzialność jest elementem budowania długofalowej strategii rozwoju firmy.

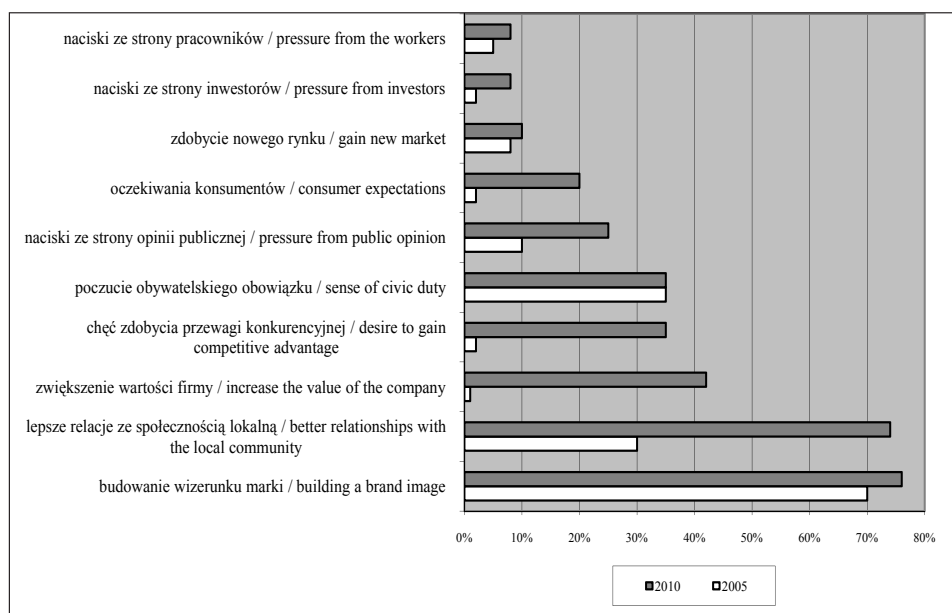
Widać wiele analogii pomiędzy tak rozumianą koncepcją CSR a podejściem zrównoważonego rozwoju gospodarki, rolnictwa, przedsiębiorstwa czy gospodarstwa rolnego (10). Niektórzy autorzy używają nawet wymiennie pojęć *odpowiedzialność biznesu* i *zrównoważony rozwój* (11). Rozwój zrównoważony polega na takim wykorzystaniu i konserwacji zasobów naturalnych i takim zorientowaniu technologii i instytucji, aby osiągnąć i utrzymać zaspokajanie ludzkich potrzeb obecnego i przyszłych pokoleń. Taki rodzaj rozwoju, który konserwując glebę, zasoby wodne, rośliny oraz genetyczne zasoby zwierząt, nie degraduje środowiska i wykorzystuje odpowiednie technologie, jest żywotny ekonomicznie i akceptowany społecznie (12).

Koncepcje CSR, zrównoważonego rozwoju i wielofunkcyjności z perspektywy ekonomii dobrobytu posiadają wspólne założenia (13). W centrum ich uwagi pozostają efekty zewnętrzne i problemy dystrybucyjne związane z aktywnością ekonomiczną producentów rolnych i przedsiębiorstw agrobiznesu. To, co różni CSR od dwóch pozostałych podejść, to wskazanie na to, kto powinien być odpowiedzialny za internalizację efektów zewnętrznych i radzenie sobie z problemami dystrybucji. Zgodnie z teorią dobrobytu (stworzoną przez Arthura Pigou) kwestie te pozostają domeną państwa. Z jednej strony wsparcie z publicznych środków sektora rolnego uzasadnia się wielofunkcyjnością rolnictwa. Z drugiej strony zgodnie z koncepcją CSR

od podmiotów gospodarczych oczekuje się dobrowolnego przyjęcia zobowiązań wykraczających poza wymogi przepisów i konwencji, które muszą być przestrzegane.

4. Społeczna odpowiedzialność biznesu – korzyści i bariery rozwoju

Głównym motywem zajmowania się przez firmy społeczną odpowiedzialnością biznesu jest potrzeba budowania marki czy wizerunku firmy. Na tę właśnie odpowiedź wskazywało najwięcej, bo aż ponad 75% ankietowanych.



Rysunek 1. Korzyści wynikające z wprowadzenie CRS
(Figure 1. Benefits resulting from implementation of CSR)

Źródło: opracowanie własne.

Inne motywy realizacji idei CRS przez przedsiębiorstwa to: przekonanie o długofalowej opłacalności takich działań, zwiększanie wartości firmy poprzez działania z obszaru biznesu odpowiedzialnego społecznie, chęć uzyskania przewagi konkurencyjnej, poczucie obywatelskiego obowiązku oraz wymogi korporacyjne.

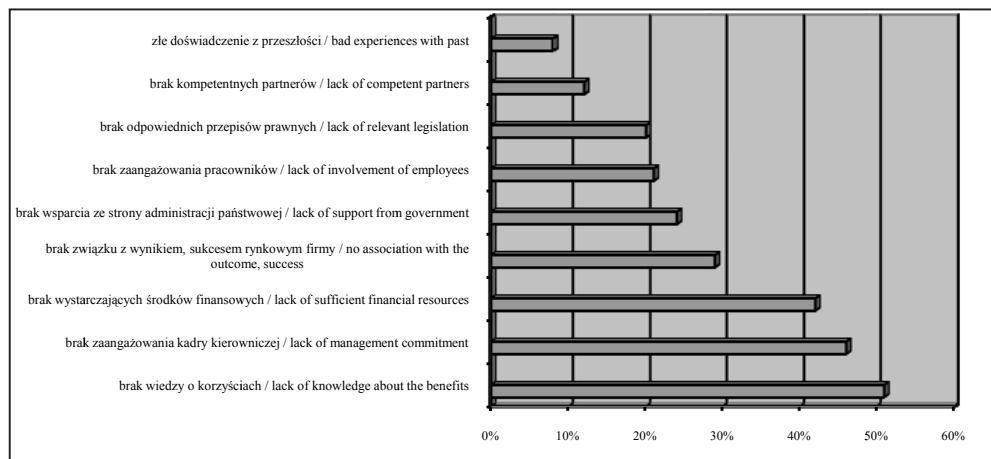
Warto zwrócić uwagę, że o ile różnego typu wymogi zewnętrzne wobec firm bądź oczekiwania lub naciski różnych grup interesariuszy (klientów, kontrahentów w łańcuchu dostaw, opinii publicznej) są wskazywane jako powód angażowania się w biznes odpowiedzialny społecznie przez od kilkunastu procent do nawet jednej czwartej

badanych, o tyle nacisk ze strony pracowników i inwestorów jest praktycznie niezauważalnym czynnikiem wzrostu zaangażowania w CSR (jedynie 8% wskazań).

Główną korzyścią wewnętrzną, jaką odnoszą przedsiębiorstwa, jest podniesienie poziomu kultury organizacyjnej – przekonanie to jest znacznie silniejsze, niż było jeszcze kilka lat temu (wzrosło z 57% w 2005 roku do 75% w roku 2010). Grupa korzyści wskazywanych przez około jedną trzecią badanych to z jednej strony możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, a z drugiej kwestie ze sfery zarządzania i polityki personalnej – zwiększenie motywacji pracowników wszystkich szczebli, wyraźnie łatwiejszy dostęp do najlepszych pracowników, ogólna poprawa zarządzania. W porównaniu z rokiem 2005 zmalało przekonanie o tym, że CSR pozwala na pozyskanie i zatrzymanie najlepszych pracowników (tak twierdzi obecnie 32% w porównaniu z 42% w 2005 roku) oraz że przyczynia się do zwiększenia sprzedaży (tylko 13% w porównaniu z 29% w 2005 roku). Można powiedzieć, że opinie w tym zakresie po prostu się urealniły, przy czym osoby deklarujące niewiedzę lub małą znajomość CSR relatywnie częściej wierzą w to, iż korzyścią, jaką przynosi CSR firmom, jest zwiększenie sprzedaży.

Z kolei główną korzyścią zewnętrzną jest oczywiście poprawa wizerunku i reputacji firmy – jest to wynik niezmienny od 2005 roku i praktycznie na tym samym co wtedy poziomie (79%). Pozostałe korzyści zewnętrzne postrzegane przez badanych to przyczynianie się do długofalowego sukcesu firmy, uzyskanie większego zainteresowania mediów i zrównoważony rozwój kraju/regionu (wyraźny wzrost postrzegania tego obszaru: 40% obecnie w porównaniu z 19% w 2005 roku). Szczególnie ta ostatnia zmiana albo świadczy o wzroście świadomości przedstawicieli największych firm w Polsce, czym jest idea zrównoważonego rozwoju, albo też jest przejawem politycznej poprawności, nakazującej wskazywać ten efekt jako dobrze widziany, gdy rozmawiamy o biznesie odpowiedzialnym społecznie.

Głównych przeszkód w prowadzeniu biznesu odpowiedzialnego społecznie badani upatrują w słabej świadomości na temat korzyści płynących z CSR i narzędzi, które można stosować wśród pracowników wszystkich szczebli wewnątrz firm. Takiego zdania jest połowa przedstawicieli największych firm w Polsce. Niewiele mniej osób wskazuje na brak zaangażowania kadry kierowniczej w realizację CSR oraz brak wystarczających budżetów przeznaczanych na CSR (takiego zdania są jednak przede wszystkim badani słabo znający CSR). Istotnymi barierami, wskazywanymi przez mniej więcej jedną trzecią badanych, są: skupienie się firm na sprawach doraźnych i realizowanie strategii krótkoterminowych, a także przekonanie o braku związku między działaniami z obszaru biznesu odpowiedzialnego społecznie a sukcesem rynkowym firmy.



Rysunek 2. Bariery ograniczające wprowadzenie idei CRS
(Figure 2. Barriers to implementation of CSR concept)

Źródło: opracowanie własne.

5. Podsumowanie

Reasumując, należy stwierdzić, że koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce zyskuje coraz to nowych zwolenników zarówno wśród samych przedsiębiorców, jak i wśród osób mających wpływ na funkcjonowanie polskiego biznesu. Niewątpliwie duże znaczenie ma także wsparcie, jakie koncepcja CSR uzyskuje ze strony wielu organizacji krajowych i międzynarodowych. Mimo to poziom wiedzy i praktycznego wdrażania zasad biznesu odpowiedzialnego społecznie nadal jest niewystarczający i wymaga dalszych intensywnych działań informacyjnych i promocyjnych.

Wyniki przeprowadzanych badań potwierdzają, że przedsiębiorstwa chcą wdrażać ideę CSR ze względu na możliwość budowania dobrego wizerunku marki (75% ankietowanych).

Do głównych korzyści wewnętrznych, jakie odnoszą przedsiębiorstwa, możemy zaliczyć:

- 1) podniesienie poziomu kultury organizacyjnej,
- 2) osiągnięcie przewagi konkurencyjnej,
- 3) zwiększenie motywacji pracowników wszystkich szczebli,
- 4) wyraźnie łatwiejszy dostęp do najlepszych pracowników.

Z kolei do korzyści zewnętrznych zaliczamy:

- 1) poprawę wizerunku i reputacji firmy,
- 2) uzyskanie większego zainteresowania mediów,

3) zrównoważony rozwój regionu czy kraju.

Jednak małe i średnie przedsiębiorstwa napotykać także na wiele barier, które w znacznym stopniu uniemożliwiają wdrażanie zasad społecznie odpowiedzialnego biznesu. Główną przeszkodą w prowadzeniu przedsiębiorstwa zgodnie z zasadami zrównoważonego biznesu jest słaba świadomości na temat korzyści płynących z CSR i narzędzi, które można stosować wśród pracowników wszystkich szczebli wewnątrz firm. Istotnymi barierami, wskazywanymi także przez przedsiębiorców, są: skupienie się firm na sprawach doraźnych i realizowanie strategii krótkoterminowych, a ponadto przekonanie o braku związku między działaniami z obszaru biznesu odpowiedzialnego społecznie a sukcesem rynkowym firmy.

Należy mieć nadzieję, że wraz z coraz dłuższym okresem funkcjonowania polskich przedsiębiorstw w gospodarce wolnorynkowej strategia CSR stanie się standardowym elementem strategii rozwoju przedsiębiorstwa, a działania w jej ramach będą postrzegane jako inwestycja, nie zaś jako koszt.

Bibliografia

1. Lewicka-Strzałecka A., *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2006. ISBN 83-7388-118-2.
2. Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004. ISBN 83-01-14314-2.
3. Gasparski W., *Przedmowa*. W: Dietl J., Gasparski W. (red.), *Etyka biznesu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997. ISBN 83-01-12256-0.
4. Filek J., *Odpowiedzialny biznes może przynosić zyski*, „Rzeczpospolita” 2007, nr 83.
5. Windorpska A., Wróbel A., *Spoleczne zaangażowanie – nowy wskaźnik biznesowy?*, „Rzeczpospolita” z dnia 23.08.2007 r.
6. Gresera J., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w polityce gospodarczej Unii Europejskiej*, „Gazeta IT” 2005, nr 9 (39). Dostępne w Internecie: www.gazeta-it.pl.
7. Jurek M., Kornacka D., *Aktualność teorii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 5.
8. *Zysk akcjonariuszy kluczowym celem przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 4.
9. Kuciński K. (red.), *Strategie przedsiębiorstw wobec wymogów zrównoważonego rozwoju*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009. ISBN 978-83-7378-435-2.
10. Hediger W., *Framing Corporate Social Responsibility and Contribution to Sustainable Development*. Working Paper Series nr 02/2007. Center for Corporate Responsibility and Sustainability at the University of Zurich.
11. Laszlo Ch., *Firma zrównoważonego rozwoju*, Studio EMKA, Warszawa 2008. ISBN 978-83-60652-32-9.
12. Wilkin J., *Wielofunkcyjność rolnictwa – konceptualizacja i operacjonalizacja zjawiska*, „Więś i Rolnictwo” 2009, nr 4.
13. Hediger W., *Agriculture's Multifunctionality, Sustainability, and Social Responsibility*. W: *Conference of the Agricultural Economics Society (AES)*, Royal Agricultural College, 2008.

Corporate social responsibility in the sustainable development of enterprises

S u m m a r y: The idea of corporate social responsibility and sustainable development of enterprises is of growing importance for both the theory and practice of business. The need for development of the mentioned concept arises not only from the side of enterprises but also local communities, business competitors, local and central authorities as well as many other participants of social and economic activity with direct or indirect influence on business entities have a vested interest in the concept being implemented. This article presents the idea of social responsibility of businesses with particular consideration given to its benefits and difficulties encountered by the enterprises willing to expend effort to create social equity. There are also presented results of a survey the main purpose of which was to investigate the importance of corporate social responsibility to branding and company image. The survey covers also the aspects which make functioning of the analysed enterprises impossible. The respondents indicated the following main obstacles to running a socially responsible business: ignorance of benefits resulting from CSR, lack of knowledge about how to promote CSR among employees of all levels, lack of management commitment to implementation of CSR and too low budgets to implement the concept. Other important barriers mentioned by about one third of the respondents are the companies focusing on pending business and pursuing short-term strategies as well as the disbelief in a correlation between social responsibility of a company and its commercial success.

However, consistent implementation of the social responsibility concept may contribute to improvement in competitiveness and give lasting advantage over business competitors. Corporate social responsibility starts to bring notable benefits probably by reason of changing social expectations.

Key words: sustainable development of enterprises, corporate social responsibility, opportunities, barriers

Informacja dla Autorów

Redakcja przyjmuje do publikacji wyłącznie teksty o charakterze naukowym poświęcone problemom ekonomii, zarządzania, turystyki i rekreacji. Prace należy składać w formie drukowanej (wydruk komputerowy na papierze A4, 30 wierszy na stronie, 60 znaków w wierszu) oraz elektronicznej (dokument MS Word przesłany na płycie CD/DVD lub e-mailem). Objętość pracy (łącznie z materiałem ilustracyjnym, bibliografią i streszczeniami) nie może przekraczać 15 stron. Opracowanie powinno być podzielone na części i zawierać śródtytuły. Do tekstu należy dołączyć streszczenie w języku polskim i angielskim (200–250 słów) zawierające: cel, metody, uzyskane wyniki oraz wnioski, a także słowa kluczowe w języku polskim i angielskim, które nie powtarzają słów z tytułu. Szczegółowe informacje o sposobie przygotowania tekstu do druku (format przypisów, bibliografia, opisy tablic i rysunków) są zamieszczone na stronie internetowej czasopisma: <http://zn.mwse.edu.pl>.

Teksty przygotowane w sposób niezgodny ze wskazówkami redakcji nie będą przyjmowane do druku. Autorów prosimy o dołączenie do pracy pełnych danych adresowych (wraz z numerem telefonu i adresem e-mail), jak również informacji afiliacyjnej (tytuł naukowy, nazwa uczelni lub innej jednostki).

Redakcja nie przyjmuje tekstów opublikowanych w innych wydawnictwach. Warunkiem publikacji jest pozytywna recenzja wydawnicza. Redakcja nie zwraca nadesłanych tekstów i nie wypłaca honorariów autorskich. Prace opublikowane w „Zeszytach Naukowych Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” są chronione prawami autorskimi, ich przedruk może nastąpić wyłącznie za zgodą Redakcji.

Information for the Authors

The Editorial Board accepts for publication only scientific articles dedicated to economics, management, tourism and recreation problems. Entries should be submitted in printed form (computer print out on A4 paper, 30 lines per page, 60 characters per line) and in electronic form (MS Word document sent on a CD/DVD or via e-mail). The length of work (including illustrative material, bibliography and abstracts) must not exceed 15 pages. The publication should be divided into parts and contain headings. The text must be accompanied by an abstract in Polish and English (200–250 words) including: purpose, methods, obtained results and conclusions as well as keywords in English and Polish, which do not repeat words from the title. The detailed information on how to prepare a text print (format of the footnotes, bibliography, descriptions of tables and figures) is posted on the journal's website: <http://zn.mwse.edu.pl>.

Prepared texts which do not adhere to the editorial guidelines will not be accepted for publication. We kindly ask the Authors to attach their full contact details (including telephone number and e-mail address), as well as affiliate information (title, name of institution or other entity).

The Editorial Board does not accept texts that have been published in other publications. The condition for publication is a positive review by the Publishing House. The Editorial Board does not return the submitted texts and does not pay royalties. Papers published in *The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection* are protected by copyright; they may only be reprinted with the consent of the Editorial Board.

Recenzenci artykułów opublikowanych w roczniku 2012

prof. dr hab. Stanisław Belniak	Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
dr hab. Władysław Błasiak	Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie
dr hab. Marek Cisek	Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach
prof. dr hab. Kazimierz Górka	Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
dr hab. Jarosław Karpacz	Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
dr hab. Janusz Toruński	Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach
dr hab. Tadeusz Wawak	Uniwersytet Jagielloński w Krakowie
dr hab. Piotr Wójtowicz	Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie