

**ZESZYTY NAUKOWE
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

ZARZĄDZANIE

Nr 8

redakcja
Helena Kościelniak

Częstochowa 2012

Redaktor naukowy Zeszytu

dr hab. Helena Kościelniak prof. PCz

Komitet naukowy:

prof. dr hab. Maria Nowicka-Skowron

prof. dr hab. Alfreda Zachorowska

prof. dr hab. Adam Nowicki

prof. dr hab. Andrzej Ślęzak

prof. dr hab. Arnold Pabian

dr hab. Stanisław Brzeziński prof. PCz

dr hab. Jolanta Chluska prof. PCz

dr hab. inż. Janusz Grabara prof. PCz

dr hab. Joanna Nowakowska-Grunt prof. PCz

dr hab. Piotr Pachura prof. PCz

Lista recenzentów współpracujących z Zeszytami w roku 2012:

prof. dr hab. Jadwiga Adamczyk, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

prof. dr hab. Ewa Bojar, Politechnika Lubelska

prof. dr hab. Halina Buk, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

prof. Ludovit Dobrovsky, Ph. D, Uniwersytet Techniczny w Ostrawie (Czechy)

prof. dr hab. Henryk Januszek, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

prof. dr hab. inż. Rafał Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

dr hab. inż. Maria Kulińska, Politechnika Opolska

prof. Vladimír Modrák, Uniwersytet Techniczny w Koszycach (Słowacja)

dr hab. Leszek Preisner, prof. nadzw. Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie

dr hab. Agata Stachowicz-Stanusch, prof. nadzw. Politechniki Śląskiej

dr hab. inż. Jacek Szoltysek, prof. nadzw. Politechniki Śląskiej

prof. dr hab. Edward Urbańczyk, Uniwersytet Szczeciński

Sekretarz Zeszytu

dr inż. Agnieszka Puto

Redaktor statystyczny

dr inż. Paweł Nowodziński

Korekta językowa

Lucyna Żyła, Joanna Jasińska

Redakcja techniczna

Paweł Ujma

Projekt okładki

Dorota Boratyńska

ISSN 2083-1560

© Copyright by Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania
Politechniki Częstochowskiej
Częstochowa 2012



Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej
42-200 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B
tel. 34 32 50 480, 32 50 859; e-mail: wyd.wz@zim.pcz.czyst.pl

SPIS TREŚCI

Od Redakcji	5
Rafał Chłąd	
Koszty wynagrodzeń i ich wpływ na osiągnięcie przychodów w przedsiębiorstwie	7
Piotr Kuraś	
Internacjonalizacja działalności przedsiębiorstwa	17
Marek Musialik, Agnieszka Wróblewska-Kazakin	
Firmy uczyć się trzeba codziennie – polemika na temat sukcesji w firmie rodzinnej	28
Katarzyna Sukiennik	
Problemy zarządzania ochroną środowiska w przedsiębiorstwach	38
Anna Zelga-Szmidla	
Polityka ekologiczna w wybranych zakładach przemysłu tłuszczowego	50
Katarzyna Grondys	
System zarządzania zapasami części zamiennych przedsiębiorstwa produkcyjnego – case study	60
Iga Kott	
Przestrzenno-transportowe uwarunkowania lokalizacji centrów logistycznych	70
Katarzyna Gabrys	
Idea regionu uczącego się: od teorii do praktycznych uwarunkowań	79
Agata Kielesińska	
Aspekty i uwarunkowania prawne gospodarki przestrzennej	92
Monika Osyra	
Powody i skutki niechęci gmin w kwestii uchwalania miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego	106
Konrad Głębocki	
Analiza terenów dla inwestycji produkcyjnych w miastach - analiza przypadku Częstochowy	115

Od Redakcji

Wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem w pełnym cyklu działalności wymaga wyróżnienia narzędzi i metod dla trzech podstawowych szczebli zarządzania – strategicznego, taktycznego i operacyjnego. Podejmowane przez menedżerów decyzje na ww. szczeblach zarządzania ukierunkowane są na wynik przedsiębiorstwa, obejmujący między innymi dostępność i zyskowność produktu, a to z kolei jest uzależnione od skuteczności, niezawodności i efektywności realizowanych procesów.

Autorzy niniejszego Zeszytu Naukowego wieloaspektowo analizują efektywność procesów zachodzących w organizacjach. Diagnozowane problemy z tego zakresu dotyczą w kolejności:

- wpływu kosztów wynagrodzeń pracowników na osiągnięte przychody,
- roli i znaczenia internacjonalizacji i globalizacji w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw,
- zarządzania firmą rodzinną,
- zarządzania ochroną środowiska w przedsiębiorstwie,
- oceny polityki ekologicznej w wybranych zakładach przemysłu tłuszczowego,
- znaczenia systemu zarządzania zapasami w przedsiębiorstwie produkcyjnym,
- oceny przestrzenno-transportowego uwarunkowania lokalizacji centrów logistycznych,
- idei regionu uczącego się (ujęcie teoretyczne i praktyczne),
- uwarunkowań prawnych gospodarki przestrzennej,
- oceny podejścia gmin do uchwalania miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego,
- kierunków analizy terenów dla inwestycji produkcyjnych w miastach.

Ostatnie cztery opracowania wchodzą w zakres problemów zarządzania w regionie pod kątem kształtowania polityki rozwoju regionalnego i gospodarki przestrzennej oraz wskazania kierunków przyszłych badań, wpisujących się w ramy poruszanych na łamach tej publikacji problemów zarządzania organizacją.

Helena Kościelniak

KOSZTY WYNAGRODZEŃ I ICH WPŁYW NA OSIĄGANIE PRZYCHODÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Rafał Chłąd

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Katedra Finansów, Bankowości i Rachunkowości Zarządczej

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie istoty kosztów rodzajowych w uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo przychodach na przykładzie kosztów wynagrodzeń, które w badanym przedsiębiorstwie stanowią największe źródło generowanych kosztów własnych.

Słowa kluczowe: koszty, wynagrodzenia

Wstęp

Prowadzenie działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa związane jest z ponoszeniem kosztów, które są generowane po to, aby osiągać przychody z prowadzonej działalności gospodarczej, a w ostatecznym rezultacie zysk. Koszty przedstawiane są w mierniku wartościowym jako celowe zużycie wszelkiego rodzaju czynników produkcji, do których można zaliczyć: materiały, energię, rzeczowe składniki majątkowe, usługi obce oraz opłaconą pracę (bez względu na charakter stosunku pracy). Koszty własne są uznawane powszechnie za jeden z podstawowych i najważniejszych mierników syntetycznych. Dzięki nim możemy scharakteryzować gospodarność przedsiębiorstwa, gdyż w kosztach własnych znaleźć możemy odzwierciedlenie w trafności i w słuszności podejmowanych przez kierujących ważnych decyzji strategicznych w racjonalnym przeznaczeniu posiadanych zasobów oraz w ekonomicznym i aktualnym wykorzystaniu wszystkich posiadanych czynników produkcji. Biorąc pod uwagę tych kilka cech i właściwości kosztów własnych, są one poddawane w przedsiębiorstwie różnego rodzaju analizom, mających na celu zbadanie poziomu, dynamiki i struktury kosztów, przez co wpływają one na wytyczenie nowych kierunków i środków zwiększających wydajność gospodarowania dzięki racjonalnemu wykorzystaniu czynników produkcji i systematycznemu obniżaniu kosztów własnych.

Przedmiotem analizy kosztów, w tym także kosztów pracy, jest dostarczenie informacji dotyczących rodzaju i wielkości poniesionych kosztów, a także ustalenie istotnych czynników wpływających na ich wielkość oraz określenie perspektywy poprawy efektywności gospodarowania przez oddziaływanie na strukturę i wielkość kosztów¹. Przedmiotem analizy są koszty pracy całkowite, które dotyczą działalności przedsiębiorstwa, na które składają się jednostkowy koszt pracy, który stanowi iloraz całkowitych poniesionych kosztów pracy oraz ich składników,

¹ H. Kościelniak, *Organizational and Financial Aspects of Functioning of Polish Companies*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008, s. 116.

a także przeciętna liczba zatrudnionych pracowników. Analiza kosztów pracy polega w swoim założeniu na zbadaniu roli całkowitych kosztów pracy i ich podstawowych składników w prowadzonej działalności przedsiębiorstwa, struktury i dynamiki całkowitych kosztów pracy i ich podstawowych składników oraz jednostkowych kosztów pracy. Analizie poddano także relacje całkowitych kosztów pracy i ich składników do wartości produkcji sprzedanej netto.

Koszty i ich charakterystyka

Ze względu na wymagania gospodarki rynkowej zarówno produkcja dóbr materialnych, jak i niematerialnych ma swoje miejsce w konkretnych jednostkach, gdzie różnice pojęciowe kosztów pod kątem makroekonomicznym i mikroekonomicznym powstających w jednostkach wyodrębniających się ze względów ekonomicznych i organizacyjnych – prawnych wynikają z kilku podstawowych przyczyn:

- z wartości zużycia rzeczowych składników majątkowych w których ważną rolę odgrywają nakłady pracy, które z kolei są niezbędne do odbudowania zużytych środków produkcji,
- kosztów jednostek gospodarczych, które są wielkościami historycznymi, ponieważ w swojej strukturze dotyczą uprzednio już wygenerowanych lub zakupionych składników majątkowych².

Koszty pod względem założeń teorii sporządzania i przedstawiania sprawozdań finansowych to zmniejszenie korzyści ekonomicznych w trakcie okresu sprawozdawczego w postaci rozchodu lub też zmniejszenie kapitału wartości posiadanych aktywów albo, inaczej, powstanie zobowiązań, które zmniejszają wartość kapitału własnego, gdzie należy uwzględnić podział kapitału na rzecz właścicieli³. Koszty mogą występować wcześniej, równoległe lub też później niż miał miejsce wydatek, w zależności od związku między terminem płatności a chwilą przekazania nabytych materiałów do zużycia⁴.

Podstawowym wyznacznikiem w klasyfikacji kosztów jest ich podział według kilku rodzajów, a mianowicie jednorodnych, prostych elementów. Podsumowując, układ rodzajowy kosztów obejmuje następujące pozycje klasyfikacji:

- amortyzacja,
- zużycie materiałów i energii,
- usługi obce,
- wynagrodzenia,
- ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia,
- podatki i opłaty,
- pozostałe koszty rodzajowe⁵.

² K. Sawicki, Analiza kosztów firmy, PWE, Warszawa 2000, s. 2.

³ D. Wielgórka, Zarządzanie kosztami pracy w zakładach pracy chronionej, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej nr 1864 Org. i Zarz. z. 59 s. 39-50.

⁴ I. Olchowicz, Podstawy rachunkowości, Difin, Warszawa 2001, s. 241.

⁵ J. Chluska, Podstawy rachunkowości, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 73.

Koszty wynagrodzeń w przedsiębiorstwie

Prowadzenie działalności przedsiębiorstwa powoduje występowanie różnego rodzaju rozrachunków, roszczeń i rozliczeń, w wyniku których pracodawca nie może być nastawiony jedynie na generowanie zysku, lecz także na ponoszenie kosztów. Każdy pracodawca, który zatrudnia pracowników staje przed kwestią dotyczącą wynagrodzenia, gdyż z tej czynności przed pracodawcą wypływają prawa i obowiązki, to samo można rzec o pracowniku, który to wynagrodzenie otrzymuje. Wynagrodzenia są jednym z ważniejszych elementów kosztów dla przedsiębiorstwa, gdyż mają ogromny wpływ na kształtowanie się ich wysokości. Można wyróżnić dwa aspekty postrzegania wynagrodzenia:

- generator kosztów dla pracodawcy,
- przychód dla pracownika za wykonaną pracę.

Wynagrodzenie za pracę jest głównym świadczeniem pracodawcy na rzecz pracownika, pracodawca zobligowany jest okresowo wypłacać je pracownikowi w zamian za wykonywaną przez niego pracę w ramach stosunku pracy. Stosunek pracy może być nawiązany przez: umowę o pracę, mianowanie, powołanie lub wybór⁶.

Istnieje dużo różnych form definicji wynagrodzenia. Wynagrodzenia charakteryzują całokształt wydatków pieniężnych, a także świadczeń w naturze (tzw. deputaty), wypłaconych lub wydawanych przez dany podmiot gospodarczy swoim pracownikom lub też innym osobom fizycznym za wykonane przez nich świadczenie na rzecz właściwego podmiotu, niezależnie od formy zawartej umowy o pracę⁷. Wynagrodzenia to również wartość świadczeń wypłaconych w naturze i ekwiwalentów, których wartość została zaliczona w kwocie brutto, to jest bez pomniejszenia o składki z tytułu ubezpieczenia społecznego, zdrowotnego i zaliczki na podatek dochodowy, które to obciążają pracownika⁸. Koszty pracy związane są z zatrudnieniem pracowników, gdzie definiowane są jako wynagrodzenie pieniężne płacone pracownikom przez ich pracodawcę, w zamian za wykonywaną przez nich pracę podczas danego okresu księgowego⁹ (schemat 1). Koszty te obejmują:

- wynagrodzenia oraz inne koszty związane z zatrudnieniem,
- składki za ubezpieczenie społeczne płacone przez pracodawców¹⁰.

Formowanie obrazu wynagrodzeń należy do głównych procesów kadrowych (personalnych) w każdej jednostce, bez względu na jej wielkość, charakter prowadzonej działalności gospodarczej i przeznaczenie, w jakim została założona. Wynagrodzenia zajmują szczególnie ważne i podstawowe miejsce w zarządzaniu

⁶ D. Małkowska, *Wynagrodzenia 2003: ewidencja, dokumentacja, rozliczenia.*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2003, s. 7.

⁷ E. Nowak, *Analiza sorawozdań finansowych*, PWE, Warszawa 2008, s. 122.

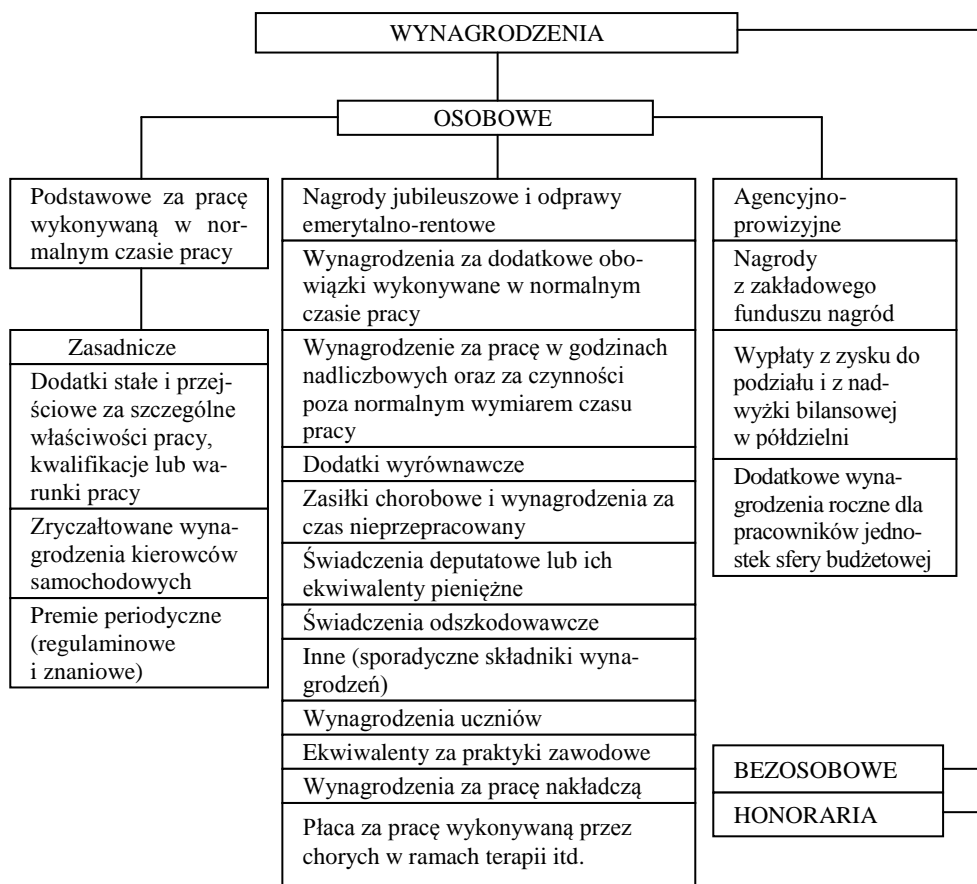
⁸ I. Olchowicz, A. Tłaczała, *Sprazwozdawczość finansowa*, Difin, Warszawa 2004, s. 262

⁹ M. Kadłubek, *Optimizing of Logistics Customer Service Costs as a Tool of Support of Enterprises' Sustainable Development*, W: *The Role of Business in Achieving Sustainability. Part 1: Instruments and Strategies*. Ed. Vladimir Modrak and Tomasz Nitkiewicz, Wyd.Techn.Univ.Kosice, Presov 2010, s. 156.

¹⁰ *Europejski System Rachunków Narodowych i Regionalnych*, ESA 2000, s. 119.

zasobami ludzkimi, występującymi na poziomie operacyjnym jak również strategicznym¹¹.

Schemat 1. Składniki wynagrodzeń w Polsce



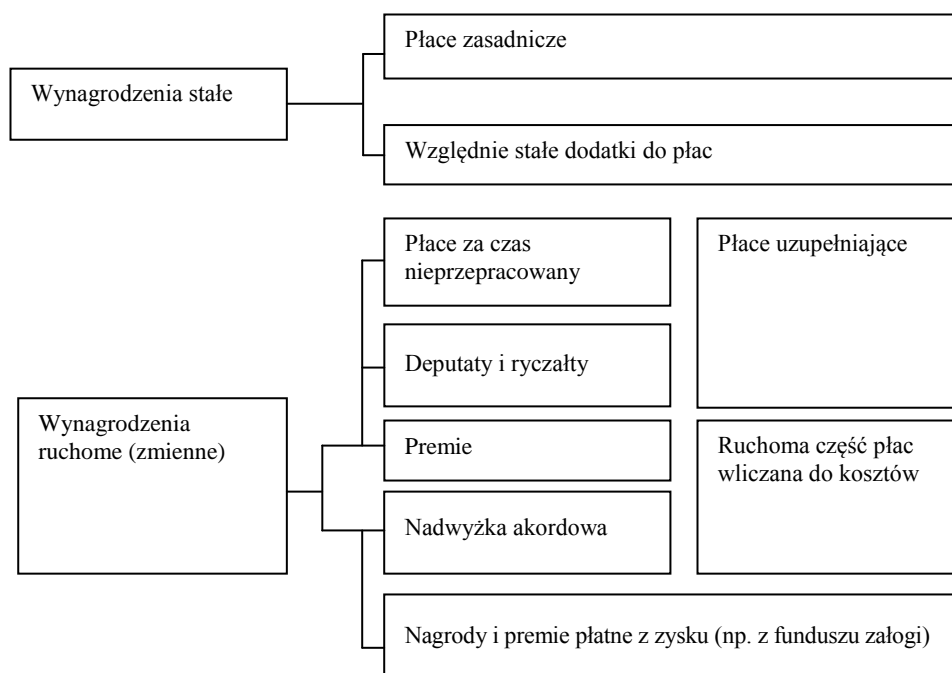
Źródło: S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 12

Wynagrodzenia osobowe mogą mieć charakter stały bądź charakter ruchomy (zmienny), (schemat 2). Wynagrodzenia o charakterze stałym nie są bezpośrednio powiązane z efektami pracy i są wypłacane pracownikowi tak długo, jak jest on zatrudniony. Można do nich zaliczyć płacę zasadniczą (inaczej taryfowa stawka płac) oraz względnie stałe dodatki do płac. Wynagrodzenia ruchome (zmienne) są zależne od efektów pracy. Mogą rosnąć lub maleć w zależności od kierunku zmian podstawy ich kształtowania¹².

¹¹ A. Pacztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategie-procesy-metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 327.

¹² S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 11.

Schemat 2. Podział wynagrodzeń osobowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 13

Wynagrodzenie to szczególnie złożona kategoria, w której przeplatają się różne zagadnienia, wśród których można wyszczególnić: psychologiczne, socjologiczne, ekonomiczne, prawne, etyczne, czy też polityczne. Pojęcia, które są używane powszechnie, są z reguły najtrudniejsze do wyjaśnienia, a do takich można bez wątpliwości zaliczyć terminy „płaca” i „wynagrodzenie”, które są znane wszystkim uczestnikom rynku pracy¹³. Wynagrodzenia stanowią główną pozycję kosztów pracy, wśród której można wyróżnić trzy powody:

- na ogół ich udział w kosztach pracy sensu stricto jest najwyższy,
- stanowią podstawę kształtowania wielu kosztów pozapłacowych oraz obligatoryjnych obciążeń czynnika „praca”,
- są kategorią o szczególnym znaczeniu ze względu na pełnione funkcje: kosztową, dochodową i społeczną.

Analiza kosztów wynagrodzeń i ich wpływ na osiągnięcia przychodów

Analiza wysokości kosztów wynagrodzeń i ich wpływu na osiągnięcia przychodów przez przedsiębiorstwa została przeprowadzona na podstawie przedsiębiorstwa spółki z o.o., działającej na rynku od 1989 roku, która zajmuje się remontem

¹³ H. Karaszewska, *Ewolucja wynagrodzeń w Polsce w okresie zmian systemu ekonomicznego*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2003, s. 20.

silników elektrycznych i transformatorów. Na początku swojej działalności w spółce zatrudnionych było 75 osób, z upływem czasu liczba pracowników zmniejszała się, co było spowodowane zmieniającymi się sytuacjami ekonomicznymi panującymi na rynku. Na chwilę obecną w spółce zatrudnionych jest 15 pracowników. Analizowany okres obejmuje dwanaście miesięcy od lipca 2010 roku do czerwca 2011 roku. Dokumentem, który w pełni przedstawia dokładną strukturę kosztów, jest Rachunek Zysków i Strat, spółka ujawniła swoje dane za badany okres. Posiadając takie dane, można zaobserwować strukturę kształtowania się Kosztów Działalności Operacyjnej (podstawowej).

Tabela 1 przedstawia dokładny obraz kształtowania się kosztów na przestrzeni 12 badanych miesięcy, w którym zauważamy, że koszty wynagrodzeń stanowią najwyższą wartość spośród wszystkich kosztów rodzajowych.

Tabela 1. Zestawienie kosztów rodzajowych za badany okres

Miesiąc	Koszty rodzajowe i ich wartość (zł)						Razem koszty
	Amortyzacja	Zużycie materiałów i energii	Wynagrodzenia	Usługi obce	Podatki i opłaty	Pozostałe koszty	
VII 2010	11325,79	106989,79	300956,30	22776,31	65221,35	27321,10	535190,64
VIII 2010	12943,76	111666,44	354211,10	27726,11	74966,25	32145,13	613658,78
IX 2010	14564,73	106755,57	395957,40	35479,42	83698,88	35190,43	671646,43
X 2010	16179,70	157547,28	440887,20	38276,10	93111,79	38248,75	784250,82
XI 2010	17797,67	176880,18	481562,90	40312,93	103148,97	41283,55	860986,20
XII 2010	19415,64	178195,80	524943,90	59345,12	102801,33	44333,24	929215,03
I 2011	1617,97	22493,12	41932,70	2336,31	9041,61	6145,21	83566,92
II 2011	3235,94	40773,12	89762,22	7851,32	17939,30	9764,4	169326,28
III 2011	4853,91	71638,8	137861,90	11542,93	27368,82	11496,65	264763,01
IV 2011	6471,88	92418,31	182194,30	15189,98	38442,88	14527,17	349244,52
V 2011	8089,85	103395,45	226296,00	19553,02	49983,51	18038,61	425356,44
VI 2011	9707,82	114229,11	255655,50	23190,35	59433,41	19732,61	482944,60

Źródło: Opracowanie własne

Analizując koszty wynagrodzeń w badanym okresie, stwierdza się, że w każdym miesiącu wynoszą one ponad 50% wszystkich poniesionych kosztów rodzajowych i generują najwyższy wskaźnik ponoszonych kosztów przez badane przedsiębiorstwo. Zauważa się, że wartość wynagrodzeń wzrasta z miesiąca na miesiąc przeważnie w takim samym tempie, jest to spowodowane faktem, że wszyscy pracownicy są zatrudnieni na umowę o pracę ze stawką godzinową i dlatego każdy miesiąc generuje koszty na podobnym poziomie.

W tym samym czasie spółka osiągała przychody ze sprzedaży netto swoich usług, co zostało zawarte w tabeli 2.

Tabela 2. Przychody netto uzyskane ze sprzedaży świadczonych usług w badanym okresie

Miesiąc	Przychody ze sprzedaży netto (zł)
Lipiec 2010	553676,31
Sierpień 2010	643621,29
Wrzesień 2010	693940,29
Październik 2010	810366,99
Listopad 2010	890933,49
Grudzień 2010	929215,03
Styczeń 2011	90835,80
Luty 2011	179486,00
Marzec 2011	264021,32
Kwiecień 2011	368652,10
Maj 2011	444044,12
Czerwiec 2011	481282,52

Źródło: Opracowanie własne

Prowadzenie działalności gospodarczej wiąże się z osiąganiem przez dane jednostki dochodów za dany okres, który jest obliczany, pomniejszając wartość uzyskanego przychodu o wygenerowane koszty. Każda jednostka dąży do tego, aby jej koszty były jak najmniejsze, a przychody jak najwyższe, co ma swoje odzwierciedlenie w późniejszym opracowaniu zysku netto. W badanym przedsiębiorstwie dochody w poszczególnych miesiącach przedstawiały się następująco, co zostało zobrazowane w tabeli 3. Największy wpływ na osiąganie przychodów mają uzyskane koszty wynagrodzeń, gdyż są one największe i powodują zmniejszanie się uzyskiwanego dochodu, a w konsekwencji zysku. W każdym badanym miesiącu ich dynamika jest stosunkowo duża i wynosi ponad 50%, najmniejszy udział zauważamy z początkiem roku w styczniu 2011 roku, a największy we wrześniu 2010 roku. Taki duży udział kosztów wynagrodzeń w stosunku do uzyskiwanych przychodów ma swoje odbicie na osiąganym dochodzie, im mniejszy dochód, tym mniejszy podatek dochodowy jest opłacany, ale również mniejszy zysk netto, co, jak już wcześniej zostało stwierdzone, jest jednym z głównych powodów, dla któ-

rych prowadzona jest działalność gospodarcza. Można pokusić się o stwierdzenie, że większość przychodów, jakie przedsiębiorstwo generuje, idzie na pokrycie zobowiązań wobec pracowników należnych z tytułu wynagrodzeń.

Tabela 3. Wysokość osiągniętych dochodów w poszczególnych miesiącach

Miesiąc	Przychody ogółem (zł)	Koszty ogółem (zł)	Dochód (zł)	Udział kosztów wynagrodzeń do ogółu przychodów
Lipiec 2010	553676,31	535190,64	18485,67	54,36%
Sierpień 2010	643621,29	613658,78	29962,51	55,03%
Wrzesień 2010	693940,29	671646,43	22293,86	58,95%
Październik 2010	810366,99	784250,82	26116,17	56,22%
Listopad 2010	890933,49	860986,20	29947,29	55,93%
Grudzień 2010	929215,03	929215,03	42753,78	56,49%
Styczeń 2011	90835,80	83566,92	7268,88	50,18%
Luty 2011	179486,00	169326,28	10159,72	53,01%
Marzec 2011	264021,32	264763,01	-741,69	52,07%
Kwiecień 2011	368652,10	349244,52	19407,58	52,17%
Maj 2011	444044,12	425356,44	18687,68	53,20%
Czerwiec 2011	481282,52	482944,60	-1662,08	52,94%

Źródło: Opracowanie własne

Zakończenie

Wynagrodzenie jest bardzo ważnym elementem kosztów rodzajowych, które stanowi ich nieodłączny skład. Wypłata wynagrodzeń nakłada na pracodawców duży obowiązek. Taka sytuacja jest określana przez szereg przepisów i ustaw, które dokładnie określają prawa i obowiązki wypłaty płac przez pracodawców. Jednym z najważniejszych obszarów zadaniowych zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie są wynagrodzenia. Ich istotą jest wynagradzanie pracownikom wnoszonego do przedsiębiorstwa potencjału pracy, tzn. kwalifikacji zawodowych lub kompetencji. Podczas ustalania płacy pracowników uwzględniane są również osiągnięte wyniki pracy oraz ich wkład w sukces przedsiębiorstwa. Innymi słowy, głównym świadczeniem pracodawcy na rzecz pracownika jest wynagrodzenie za pracę. Pracodawcy są zobowiązani do okresowego wypłacania wynagrodzenia pracownikom za wykonywaną pracę w ramach stosunku pracy. Natomiast stosunek pracy może być nawiązany przez: umowę o pracę, mianowanie, powołanie lub wybór.

Wynagrodzenia pełnią ważne funkcje zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika. Funkcje motywacyjna i kosztowa będą ważniejsze dla przedsiębiorcy, natomiast dochodowa i społeczna dla pracownika. Można jeszcze wyróżnić funkcję

rynkową, która będzie tak samo ważna dla obydwu grup. Narzędziami, za pomocą których dokonuje się wiązania wysokości wynagrodzeń z wkładem i efektami pracy, są formy wynagrodzeń, głównie czasowe, akordowe, premiowe, zadaniowe, prowizyjne. W przedsiębiorstwach dla celów wynagradzania pracowników tworzone są odpowiednie fundusze, takie jak: fundusz płacowy, fundusz premiowy czy fundusz nagród. W poprawnie ustalonych wynagrodzeniach powinny być zawarte: stawka wynagrodzenia zasadniczego za pracę określonego rodzaju lub na danym stanowisku oraz dodatkowe składniki płacy, jeśli zostały one określone z tytułu wykonania danej pracy. Dodatkowymi składnikami wynagrodzenia są przede wszystkim premie, nagrody, dopłaty za godziny nadliczbowe, dopłaty za wysługę lat, dodatek za pracę w porze nocnej, świadczenia w naturze (deputaty) i inne. Jednak niektóre wynagrodzenia są ustalane i wypłacane według szczególnych zasad, które są określone w ustawach i aktach wykonawczych do Kodeksu pracy. Szczególnymi zasadami są objęte np.: minimalne wynagrodzenie za pracę, wynagrodzenie w okresie niewykonywania pracy, wynagrodzenie za czas urlopu oraz inne.

Spółka odnotowała wysokie wartości kosztów wynagrodzeń w ogóle wygenerowanych kosztów rodzajów w badanym okresie, zaobserwowano również, że miały one ponad 50% udział w ogóle pozostałych poniesionych kosztów rodzajowych w ciągu badanych dwunastu miesięcy. W gospodarce rynkowej koszty są głównym wskaźnikiem charakteryzującym gospodarność przedsiębiorstwa i odgrywają ważne kryterium podejmowania decyzji zarządczych. Realizacja kluczowego celu jednostki gospodarczej, jakim jest maksymalizacja zysku, może odbywać się poprzez oddziaływanie na przychody bądź na koszty, przy czym należy zwrócić uwagę na bariery popytu i rosnącą konkurencję, które powodują że minimalizacja kosztów staje się podstawowym źródłem poprawy efektywności gospodarowania. Rola i istota kosztów własnych przedsiębiorstwa sprawia, że analiza kosztów jest jednym z najważniejszych tematów analiz ekonomiczno-finansowych. Analiza kosztów własnych powinna zaspokajać potrzeby różnych komórek organizacyjnych i szczebli zarządzania przedsiębiorstwem. Właściwe opracowanie wyników przeprowadzonych analiz kosztów powinny służyć nie tylko osobom zarządzającymi przedsiębiorstwami, które to, opierając się na ich podstawie, podejmują decyzje co do bieżącej i przyszłej działalności gospodarczej. Takie wyniki powinny być także udostępnione niższemu szczeblom zarządzania, a zwłaszcza pracownikom niższego lub średniego dozoru technicznego, dzięki czemu tacy pracownicy mogą na bieżąco oddziaływać na proces kształtowania się kosztów własnych.

Literatura

1. Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2011.
2. Chluska J., *Podstawy rachunkowości*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
3. *Europejski System Rachunków Narodowych i Regionalnych*, ESA 2000.
4. Karczewska H., *Ewolucja wynagrodzeń w Polsce w okresie zmian systemu ekonomicznego*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2003.

5. Kościelniak H., *Organizational and Financial Aspects of Functioning of Polish Companies*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.
6. Małkowska D., *Wynagrodzenia 2003; ewidencja, dokumentacja rozliczenia*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2003.
7. Nowak E., *Analiza sprawozdań finansowych*, PWE, Warszawa 2008.
8. Olkowicz I., *Podstawy rachunkowości*, Difin, Warszawa 2001.
9. Olkowicz I., Tłaczała A., *Sprawozdawczość finansowa*, Difin, Warszawa 2004.
10. Pacztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategie – procesy metody*, PWE, Warszawa 2007.
11. Sawicki K., *Analiza kosztów firmy*, PWE, Warszawa 2000.
12. Wielgórka D., *Zarządzanie kosztami pracy w zakładach pracy chronionej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej nr 1864 Org. i Zarz. z. 59.

PAYROLL COSTS AND THEIR IMPACT ON THE ACHIEVEMENT OF REVENUE IN THE COMPANY

Abstract: The aim is to present the essence of article costs in the revenue of the company for example labor costs, which the company considered a major source of the generated costs.

Keywords: costs, salaries

INTERNACJONALIZACJA DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Piotr Kuraś

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Zakład Ekonomii, Inwestycji i Nieruchomości

Streszczenie: Dominującą cechą współczesnej gospodarki światowej są postępujące procesy internacjonalizacji i globalizacji. Pojęcia te często stosowane są zamiennie. W istocie należy jednak rozpatrywać je na odmiennych poziomach gospodarczych. Należy uznać, że proces internacjonalizacji największe znaczenie ma na poziomie przedsiębiorstw. Internacjonalizacja działalności przedsiębiorstw w największym stopniu przyczyniła się do powstania tendencji do globalizacji innych dziedzin gospodarki. Następstwem tych procesów stało się traktowanie świata jako jednego wielkiego, wspólnego rynku, w ramach którego działa przedsiębiorstwo.

Celem opracowania jest próba zdefiniowania pojęć internacjonalizacja i globalizacja, a także wskazanie na ich podobieństwa oraz różnice. Praca ma charakter teoretyczny. Jako metodę badawczą zastosowano studia literatury przedmiotu, zarówno krajowej, jak i zagranicznej.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja, globalizacja

Wprowadzenie

Charakterystyczną cechą współczesnej gospodarki światowej są procesy internacjonalizacji i globalizacji. Pojęcia te często stosowane są zamiennie, w istocie jednak należy je rozpatrywać na innych poziomach gospodarki.

Internacjonalizacja oznacza wychodzenie przedsiębiorstwa ze swoją działalnością poza granice kraju macierzystego w celu zapewnienia sobie lepszych możliwości rozwoju. Istota i przyczyny internacjonalizacji są bardzo złożone, gdyż kształtuje je wiele silnie ze sobą powiązanych i w znacznym stopniu od siebie zależnych czynników. Ważną cechą tego procesu jest jego wielowymiarowość, polegająca na przenikaniu się kilku sfer: ekonomicznej, gospodarczej i społecznej. Należy również podkreślić dialektyczny charakter internacjonalizacji. Na proces ten wpływ mają wzajemnie powiązane i uwarunkowane subprocesy, które pozornie wydają się przeciwstawne, np.: homogenizacja i dyferencjacja czy globalizacja i regionalizacja.

Należy uznać, iż proces internacjonalizacji ma największe znaczenie na poziomie przedsiębiorstw, ponieważ stanowią one główną grupę podmiotów, których działalność kształtuje ogólny przebieg procesu globalizacji. To właśnie umiędzynarodawianie działalności przedsiębiorstw w sposób bezpośredni spowodowało powstanie tendencji do globalizowania innych dziedzin gospodarki oraz rynków. Tendencje te są agregowane i transformowane na najwyższym poziomie, jaki stanowi gospodarka światowa.

Pojęcia internacjonalizacji i globalizacji często stosowane są zamiennie. W istocie należy je rozpatrywać na odmiennych poziomach gospodarczych. Celem

niniejszego opracowania jest próba usystematyzowania tych pojęć oraz wskazanie na podobieństwa i różnice. Praca ma charakter teoretyczny. Jako metodę badawczą zastosowano studia literatury przedmiotu, zarówno krajowej, jak i zagranicznej.

Internacjonalizacja działalności gospodarczej

W najprostszym ujęciu internacjonalizacja oznacza rozszerzanie działalności na rynki zagraniczne w celu zapewnienia sobie lepszej pozycji konkurencyjnej. Procesom umiędzynarodowienia sprzyjają m.in.: postęp nauki, techniki, rozwój gospodarek poszczególnych krajów i rynku międzynarodowego oraz rosnący potencjał inwestycyjny przedsiębiorstw. Uruchomiony przez te czynniki silny wzrost rozmiarów, zasięgu geograficznego i form ekspansji przedsiębiorstw spowodowałyby zintegrowanie wielu rynków. Następstwem tych procesów było pojawienie się nowych tendencji w gospodarce, charakteryzujących się traktowaniem całego świata jako jednego wspólnego rynku, w ramach którego działa przedsiębiorstwo. Coraz bardziej otwarta polityka gospodarcza poszczególnych krajów, przejawiająca się redukcją barier taryfowych i pozataryfowych, przyczyniła się do powstania konkurencji w wymiarze globalnym. Stawia to przed przedsiębiorstwami nowe wyzwania, ale daje również wiele możliwości zdobywania przewagi konkurencyjnej oraz nieznane dotąd możliwości wzrostu przedsiębiorstw.¹⁴

Działanie w takich warunkach powoduje konieczność przyjęcia przez przedsiębiorstwo określonej strategii rozwoju międzynarodowego. Wybór strategii internacjonalizacji oznacza zarządzanie w światowym (globalnym) otoczeniu, tj. zorientowanie na rynki zagraniczne (światowe), konkurencję globalną¹⁵ oraz umiejętność korzystania z globalnie rozproszonych czynników produkcji. Strategia ta wymaga wysokiego zaangażowania się w operacje na rynkach zagranicznych, oznacza intensywne i wielostopniowe powiązania międzynarodowe.

Najbardziej zaawansowaną formą internacjonalizacji jest globalizacja, która oznacza oderwanie się od korzeni narodowych i terytorialne rozproszenie wielu węzłowych, i strategicznych dziedzin działalności przedsiębiorstwa¹⁶, oraz uzależnienia się od międzynarodowego otoczenia gospodarczego i koniunktury światowej. Jednak dokładne określenie istoty procesu internacjonalizacji i sformułowanie odpowiedniej definicji nie jest zadaniem łatwym.

W literaturze przedmiotu nie istnieje jednoznaczna, ogólnie akceptowana definicja internacjonalizacji. Badacze procesu proponują różne sposoby interpretacji tego zjawiska. Zasadniczo można je zestawić w trzy grupy, a mianowicie internacjonalizację można traktować:

- jako proces,
- statycznie (instytucjonalnie),

¹⁴ Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1997, s. 317.

¹⁵ Szerzej P. Tomski, *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw a konkurencja na globalnym rynku*, [w:] A. Pabian (red.) *Zarządzanie organizacjami w warunkach globalizacji. Nowe trendy, strategie, techniki*, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 44-53.

¹⁶ *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Strategor, PWE, Warszawa 1997, s. 189.

– w sposób uzależniony od postępowania (behawiorystyczny).¹⁷

Internacjonalizacja często ujmowana jest jako proces, który charakteryzuje się fazowym układem jej form. Formy te odzwierciedlają historyczny przebieg procesu internacjonalizacji na podstawie indywidualnych doświadczeń przedsiębiorstw międzynarodowych. Przyjmuje się, że osiągnięcie jednej formy w pewnym stopniu warunkuje przejście do następnej. Takie ujęcie można spotkać u wielu autorów, m.in. u L. Berekovena, E. Kulhavy i H.G. Meissnera.¹⁸ Według wymienionych autorów, pierwszy etap internacjonalizacji polega na przejściu od gospodarki narodowej, charakteryzującej się zamkniętą działalnością wewnętrzną, do multilokalnej (wielonarodowej). Działalność multilokalna polega na opracowywaniu, wytwarzaniu i sprzedaży produktów lub usług dostosowanych do lokalnych potrzeb konsumentów. Konsekwencją takiego podejścia może być realizowanie odmiennych strategii w różnych krajach. Najwyższą fazą tych procesów jest globalizacja, która opiera się na założeniu podobieństwa kluczowych czynników sukcesu na większości rynków międzynarodowych oraz standaryzacji produkcji i usług w skali światowej.¹⁹

J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul, J.E. Vahlne prezentują pogląd, iż internacjonalizacja jest procesem powolnym, stopniowym i ma charakter ewolucyjny. Autorzy ci twierdzą, że typowy przebieg internacjonalizacji rozpoczyna się przez eksport, następną fazą są różne formy kooperacji, które poprzedzają wejścia inwestycyjne, które charakteryzują się najwyższym stopniem kontroli.²⁰

J. Forowicz w procesie internacjonalizacji wyróżnia pięć głównych faz ewolucji przedsiębiorstwa:

- rozwój w skali krajowej,
- wzrost działalności eksportowej,
- produkcję za granicę,
- internacjonalizację przedsiębiorstwa,
- globalizację przedsiębiorstwa.²¹

Faza pierwsza wiąże się z rozwojem przedsiębiorstwa w skali krajowej. Koncentruje ono swoje działania na uzyskaniu możliwie najlepszej pozycji konkurencyjnej na rynku macierzystym. Przedsiębiorstwo w tej fazie nie jest zainteresowane ekspansją na rynki zagraniczne, w szczególności gdy rozmiary rynku wewnętrznego są wystarczające dla dalszego rozwoju. W kolejnej fazie przedsiębiorstwo osiąga wielkość produkcji, której nie jest w stanie wchłonąć rynek macierzysty. Dążąc do rozszerzenia własnego rynku na tym etapie, podejmuje decyzję o przyjęciu strategii eksportowej. Następną fazą oznacza przemieszczanie produkcji za granicę

¹⁷ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 17.

¹⁸ Tamże, s. 18.

¹⁹ E. Sitek, *Determinanty bezpośrednich inwestycji zagranicznych przedsiębiorstw*, Monografie nr 46, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1997, s. 10.

²⁰ J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul, *The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases*, „Journal of Management Studies” 1975, s. 305-322; J. Johanson, J.E. Vahlne, *The Mechanism of Internationalization*, „International Marketing Review” 1990, No. 7, s. 11-24.

²¹ J. Forowicz, *Ewolucja przedsiębiorstw – od strategii międzynarodowej do strategii globalnej*, [w:] *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, red. M. Nowakowski, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1997, s. 57-58.

i zakładanie tam filii produkcyjnych. Głównym motywem podejmowania działalności poza granicami kraju macierzystego jest redukcja kosztów transportu, niskie koszty pracy, łatwy dostęp do surowców, możliwości uzyskania subwencji i uczestnictwo w programach pomocy rządu kraju przyjmującego. W czwartej fazie przedsiębiorstwo osiąga status przedsiębiorstwa międzynarodowego i na tym etapie dąży do konsolidacji wszystkich operacji międzynarodowych. Istotną rolę odgrywa tu wymiana produktów finalnych i komponentów między filiami zagranicznymi a firmą macierzystą. Ostatnią fazę charakteryzuje podjęcie przez przedsiębiorstwo decyzji o wyborze strategii globalnej. Produkcja, dystrybucja oraz usługi koordynowane są na poziomie centralnym i standaryzowane na obszarze dużych rynków. Przedsiębiorstwo na tym etapie podejmuje współpracę z partnerami w celu optymalizacji kosztów działalności. Ewolucja przedsiębiorstwa wymaga więc stopniowego adaptowania coraz bardziej złożonych strategii. Wobec powyższego istotną uwagą jest, że między fazą internacjonalizacji i globalizacji nie jest konieczna sekwencja, mogą one występować niezależnie od siebie.²²

Wśród badaczy internacjonalizacji model ewolucyjny ma wielu zwolenników. Krytycy argumentują natomiast, że teoria ta miała zastosowanie w latach 70., kiedy poziom internacjonalizacji i globalizacji był niski, zdezaktualizowała się jednak we współczesnych warunkach. Proste teorie ewolucyjne często w sposób niewystarczający objaśniają zachowania strategiczne i wybór form rozwoju przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. W końcu lat 80. J. Johanson, G. Mattson²³ oraz F.R. Root²⁴ propagowali poglądy, że proces internacjonalizacji jest w dużej mierze zależny od warunków, w jakich działa przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwo wybiera natomiast określony poziom internacjonalizacji oraz jego formy w zależności od możliwych do uzyskania potencjalnych korzyści.

Internacjonalizacja przedsiębiorstwa rozumiana jako rozwój przedsiębiorstwa stanowi kontynuację teorii firmy. Obok interpretacji internacjonalizacji jako procesu rozumie się ją również jako zmianę sfery działalności przedsiębiorstwa.²⁵ Internacjonalizacja może występować w dwóch postaciach: jako internacjonalizacja własności przedsiębiorstwa i jako internacjonalizacja jego produktów.²⁶ Zrozumienie międzynarodowej konkurencji możliwe jest dopiero po dokonaniu wnikliwej analizy zmian w strategii umiędzynarodawiających swoją działalność przedsiębiorstw.²⁷ Zwrócić uwagę należy przy tym na te obszary decyzji strategicznych, które dotyczą ekspansji zagranicznej firmy oraz jej związków z obcym rynkiem.

²² Tamże.

²³ J. Johanson, G. Mattson, *Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach*, [w:] *Strategies in Global Competition*, red. N. Hood, J.E. Vahlne, Croom Helm, New York 1988.

²⁴ F.R. Root, *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Lexington 1987.

²⁵ *Międzynarodowe transakcje ekonomiczne*, red. B. Bernaś, Difiń, Warszawa 2002, s. 348.

²⁶ M.K. Nowakowski, *Międzynarodowy wymiar przedsiębiorczości*, [w:] *Bariery internacjonalizacji ...*, op. cit., s. 19-36, A. Puto, K. Brendzel-Skowera, *Uwarunkowania zachowań konsumenckich na rynku żywnościowym w obliczu internacjonalizacji przedsiębiorstw* [w:] *Zarządzanie organizacjami w warunkach globalizacji. Nowe trendy, strategie, techniki*, red. Arnold Pabiana, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania PCz, Częstochowa 2009, s. 188.

²⁷ M.K. Nowakowski, *Istota międzynarodowego biznesu*, [w:] *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, red. M.K. Nowakowski, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000, s. 19.

Związki te mogą być zarówno czynne, jak i bierne (wchodzenie w związki gospodarcze z partnerami zagranicznymi bez wychodzenia poza granice kraju macierzystego).²⁸

Zaprezentowane sposoby interpretacji procesu internacjonalizacji próbują wyjaśnić politykę rozwoju międzynarodowego przedsiębiorstw w zależności od zmian w otaczającej je rzeczywistości, charakteryzują się więc jego dynamicznym ujęciem. Nie dają jednak odpowiedzi na pytanie, kiedy przedsiębiorstwo można uznać za umiędzynarodowione i jaki jest jego stopień internacjonalizacji. Próbę taką można podjąć, wprowadzając metody statyczne, które polegają na:

- zastosowaniu określonych wskaźników i profili, informujących o intensywności internacjonalizacji przedsiębiorstwa,
- charakterystyce internacjonalizacji za pomocą stopnia samodzielności w realizacji tej strategii,
- analizie internacjonalizacji jako zjawiska instytucjonalnego.²⁹

Internacjonalizację działalności gospodarczej przedsiębiorstw można również scharakteryzować za pomocą zakresu samodzielności jej realizacji (tab. 1). Stosując wymienione kryterium, przedsiębiorstwa dzieli się na realizujące strategię internacjonalizacji:

- z innymi,
- przez innych,
- samodzielnie.

Tabela 1. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa ze względu na stopień samodzielności jej realizacji

Strategia internacjonalizacji		
z innymi	przez innych	samodzielnie
<i>styl partycypujący</i>	<i>styl rynkowo-partnerski</i>	<i>styl transmisji funkcji</i>
uczestnictwo przejęcie fuzja <i>joint ventures</i> konsorcjum kooperacja	eksport/import (bezpośredni/pośredni) transfer licencji (aktywny/pasywny) transfer <i>know-how</i> franchising	polityka rynkowa (zaopatrzenie/zbyt) produkcja/lokalizacja organizacja/ administracja inne funkcje przedsiębiorstwa

Źródło: J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 26

Nowy układ międzynarodowych stosunków polityczno-społecznych i ekonomicznych w dużej mierze tworzą przedsiębiorstwa. Współcześnie uważa się je za jeden z głównych czynników decydujących o kierunkach przekształceń gospodarki światowej. Ponieważ przedsiębiorstwo międzynarodowe jest instytucjonalną formą

²⁸ K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 15-16.

²⁹ E.A. Dörnberg, *Die Internationalisierung mittelständischer Industrieunternehmen – Auswirkungen auf Organisationsstruktur und Führungsstil*, Göttingen, Vandenhoeck, Ruprecht 1982, s. 100 i nast., za: J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa ...*, op. cit., s. 21.

internacjonalizacji, dlatego analiza internacjonalizacji, jako zjawiska instytucjonalnego, jest głównie związana z objaśnieniem jego pojęcia i istoty. Mimo iż zagadnienie przedsiębiorstwa międzynarodowego jest przedmiotem licznych opracowań i badań, nie istnieje w literaturze ekonomicznej jego homogeniczna definicja i interpretacja.

W.A. Borrmann³⁰ uważa, że przedsiębiorstwo eksportujące i importujące można uznać za międzynarodowe, jeśli w wyniku zagranicznego zaangażowania zmienia się jego struktura organizacyjna. Odmienne stanowisko prezentuje G.S. Yip, dla którego „(...) przedsiębiorstwo, które ogranicza się tylko do sprzedawania na rynku światowym, nie jest przedsiębiorstwem ogólnosiwiatowym”³¹. Przedsiębiorstwo ogólnosiwiatowe natomiast to takie, którego zasięg operacji wykracza poza jeden kontynent. Ponadto charakterystyczna jest dla niego zarówno produkcja, jak i sprzedaż w wielu krajach, a nawet kontynentach.³²

Według G. Wujka³³, przedsiębiorstwo międzynarodowe to przedsiębiorstwo, które opierając się na posiadanym i kontrolowanym majątku prowadzi stałą działalność gospodarczą w dowolnej formie prawnej, w co najmniej dwóch państwach, przy czym działalność zagraniczna jest kontrolowana i podporządkowana globalnej strategii przedsiębiorstwa.

Kryterium ilości obsługiwanych rynków w definiowaniu przedsiębiorstwa jako „międzynarodowe”, występuje w literaturze dość często. Niektórzy autorzy³⁴ międzynarodowym nazywają przedsiębiorstwo posiadające i kontrolujące jednostki produkcyjne, w co najmniej dwóch krajach, inni natomiast stawiają wymóg posiadania sześciu i więcej takich jednostek, z zastosowaniem dodatkowych kryteriów.³⁵

W opracowaniach ONZ³⁶ jest używany termin korporacja transnarodowa (*Transnational Corporation*), przez co rozumie się takie przedsiębiorstwo, które:

- posiada filie w dwu lub więcej krajach,
- działanie tych filii odbywa się w ramach wspólnego systemu zarządzania,
- filie są powiązane w taki sposób, że działanie jednej wywiera istotny wpływ na działanie innej.

Ch.A. Bartlett i S. Ghosal różnicują firmy wielonarodowe (*multinational*) i transnarodowe (*transnational*). Firmy wielonarodowe to takie, które reagują na specyficzne potrzeby wielu lokalnych rynków. Powoduje to silne wewnętrzne zróżnicowanie

³⁰ W.A. Borrmann, *Managementprobleme internationaler Unternehmungen*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, Wiesbaden 1970, s. 20 i nast., za: J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa ...*, op. cit., s. 27.

³¹ G.S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996, s. 30-31.

³² G.S. Yip rozróżnia pojęcie „ogólnosiwiatowy” i „międzynarodowy”. Pojęcie „ogólnosiwiatowy” używa w znaczeniu neutralnym, natomiast termin „międzynarodowy” odnosi „do tego, co robi przedsiębiorstwo poza granicami swojego kraju macierzystego”. Terminy „multilokalny” (wielonarodowy) oraz „globalny” odnosi nie do rodzaju przedsiębiorstwa, ale do typów jego strategii ogólnosiwiatowych. Zob. G.S. Yip, *Strategia globalna ...*, op. cit., s. 30.

³³ G. Wujek, *Reglamentacja prawna przedsiębiorstw wielonarodowych*, PWN, Warszawa 1982.

³⁴ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa ...*, op. cit., s. 27.

³⁵ E. Sitek, *Determinanty bezpośrednich inwestycji zagranicznych ...*, op. cit., s. 36.

³⁶ *Transnational Corporations in World Development*, United Nations Centre on Transnational Corporations, New York 1983.

wanie i stosunkowo słabsze mechanizmy integracyjne. W przedsiębiorstwach transnarodowych międzynarodowy rynek traktowany jest jako wysoce homogeniczny, a całość operacji firmy realizowanych w różnych krajach jest zarządzana jako jeden, zintegrowany system. Oznacza to wysoki poziom wewnętrznej integracji i silne mechanizmy koordynacyjne.³⁷ P. Dicken przyjmuje natomiast, że korporacja transnarodowa jest organizacją, która koordynuje działalność produkcyjno-handlową wielu jednostek w różnych krajach z jednego ośrodka podejmującego strategiczne decyzje.³⁸

W teorii internacjonalizacji istotne znaczenie mają ujęcia klasyfikujące przedsiębiorstwa według zasięgu działania i poziomu globalizacji procesów gospodarczych. Według tego kryterium, dzieli się je na wielonarodowe i globalne. Różnica pomiędzy nimi polega na zakresie geograficznego zasięgu i skali działalności.

Przedsiębiorstwem globalnym T. Hout, M.E. Porter, E. Rudden³⁹ i K. Ohmae⁴⁰ nazywają przedsiębiorstwa mające udziały gospodarcze na rynkach Triady⁴¹, poziom globalnej koordynacji i standaryzację produktów wytwarzanych przez przedsiębiorstwo w wielu krajach.

R.G. Schroeder⁴² za przedsiębiorstwo globalne uznaje natomiast takie, które sprzedaje swoje produkty i usługi na całym świecie, ma międzynarodową sieć sprzedaży oraz wyposażenie produkcyjne, umożliwiające uzyskanie przewagi konkurencyjnej w wyniku wykorzystania skali operacji i technologii w przekroju światowym.

Według C.A. Nelsona⁴³, przedsiębiorstwo globalne to takie, które ma intencje wykorzystania przewagi wynikającej z globalizacji. Nelson jest zdania, że globalny menedżer rozumie różnorodność gospodarek, kultur i rynków, a także wie, jak działać w międzynarodowym systemie ekonomicznym.

Ch.A. Bartlett i S. Ghoshal⁴⁴ wprowadzają pojęcie firmy ponadnarodowej, która może konkurować z sukcesem, jeśli cechuje się trzema strategicznymi zdolnościami:

- efektywnością w skali globalnej,
- lokalnym przystosowaniem,
- zdolnością uczenia się z doświadczeń światowych.

Niezależnie od akcentów przywołanych definicji, ich autorzy są zgodni, iż firma globalna musi spełniać dwa podstawowe warunki:

- obszarem jej aktywności gospodarczej jest rynek światowy,
- jest zarządzana globalnie.⁴⁵

³⁷ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 23.

³⁸ A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1998, s. 50.

³⁹ T. Hout, M.E. Porter, E. Rudden, *How global companies win out*, „Harvard Business Review”, September/October 1982, Vol. 60, Nr 5, s. 98-108.

⁴⁰ K. Ohmae, *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*, Free Press, New York 1985.

⁴¹ Rynkami Triady nazywa się rynki: europejski, północnoamerykański i japoński.

⁴² R.G. Schroeder, *Operations Management. Decisions Making in the Operations Function*, IV ed., McGraw-Hill Inc., 1993, s. 805-806.

⁴³ C.A. Nelson, *A Complete Guide to Competing Worldwide*, Irwin Professional Publishing, New York 1994, s. 3.

⁴⁴ C.A. Bartlett, S. Ghoshal, *What is a Global Manager*, „Harvard Business Review”, September-October 1992.

Wspólną płaszczyzną wielu definicji firmy globalnej są kryteria obszaru działania i sposobu zarządzania. „Działanie firmy na rynku światowym oznacza, że przy wyborze produktów i usług rozważa się segmenty rynku i potencjalnych klientów, odwołując się do uniwersalnych cech społeczno-ekonomicznych i demograficznych społeczności światowej”.⁴⁶ Przedsiębiorstwo globalne sprzedaje swoje produkty i usługi na całym świecie, ma międzynarodową sieć sprzedaży oraz wyposażenie produkcyjne umożliwiające uzyskanie przewagi konkurencyjnej w wyniku wykorzystania skali operacji i technologii w przekroju światowym. Ponadto, przedsiębiorstwo globalne prowadzi sprzedaż globalną, posiada globalne marki produktów i skupia się na działalności operacyjnej w różnych krajach.⁴⁷

Charakterystykę przedsiębiorstwa oraz rodzaje jego strategii marketingowych w zależności od stadium umiędzynarodowienia przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Stadia umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa

Rodzaj firmy	Charakterystyka	Strategia marketingowa ze względu na stopień globalizacji działań
<i>Przedsiębiorstwo krajowe</i>	Nie jest zainteresowane ekspansją zagraniczną. Rynek zbytu jest zlokalizowany na terenie kraju. Eksport może występować pod wpływem nacisków zewnętrznych	Działania na rynku krajowym (wewnętrznym)
<i>Przedsiębiorstwo krajowe prowadzące działalność eksportową</i>	Zainteresowane zagranicą sprowadza się do poszukiwania rynków zbytu. Centralny ośrodek interesów znajduje się w kraju	Marketing w handlu zagranicznym
<i>Przedsiębiorstwo międzynarodowe</i>	Produkcja może być zlokalizowana poza granicami kraju macierzystego. Centralny ośrodek interesów znajduje się w kraju	Marketing międzynarodowy (lokalny)
<i>Przedsiębiorstwo wielonarodowe</i>	Nie ma podziałów na działalność krajową i zagraniczną. Jednostki zagraniczne uzyskują względną niezależność od centrum wskutek nacisków władz lokalnych. Kierownictwo znajduje się w rękach przedstawicieli kraju macierzystego, którzy dążą do centralizacji zarządzania.	Marketing modularny
<i>Przedsiębiorstwo transnarodowe</i>	Własność i zarządzanie firmą podzielone jest między przedstawicieli ograniczonej liczby państw bez preferencji narodowych.	Marketing globalny
<i>Przedsiębiorstwo ponadnarodowe</i>	Działalność oparta jest na porozumieniach międzynarodowych. Zwykle otwarta na innych członków, którzy mogą być przyjęci po spełnieniu określonych warunków. Zarząd rozdzielony jest między przedstawicieli różnych państw według wcześniej przyjętych reguł.	Marketing globalny

Źródło: H. Towarnicka, *Wybory strategiczne przedsiębiorstwa prowadzącego działalność międzynarodową*, [w:] *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, red. M.K. Nowakowski, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1997, s. 206

⁴⁵ S. Kasiewicz, *Globalizacja działalności operacyjnej*, [w:] *Bariery internacjonalizacji ...*, op. cit., s. 83.

⁴⁶ M.K. Nowakowski, *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego ...*, op. cit., s. 27.

⁴⁷ H. Kościelniak, *Effect of Economic Crisis on Financial Ratios in Polish Enterprises* [w:] *Challenges for the Contemporary Enterprise under Globalization*, Sc. Ed: Ryszard Borowiecki & Tomasz Rojek, Depart.of Econom.and Organ.of Enterpris, Cracow 2010, s.67.

W literaturze przedmiotu funkcjonuje również behawiorystyczny (uzależniony od postępowań) sposób interpretacji internacjonalizacji. Uwzględniając różne podejścia kierownictw do procesów koordynacji, można wyróżnić następujące rodzaje przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej⁴⁸:

- etnocentryczne,
- policentryczne,
- regiocentryczne,
- geocentryczne.

Przedsiębiorstwo etnocentryczne charakteryzuje się scentralizowanym zarządzaniem. Decyzje podejmowane są wyłącznie w centrali, która znajduje się w kraju macierzystym. Funkcje przedsiębiorstwa, produkty, strategie oraz obszary działania są jej całkowicie podporządkowane. Przedsiębiorstwa o orientacji etnocentrycznej wykazują niewielkie obroty zagraniczne, a obszarem ich działalności są na ogół kraje podobne do macierzystego.

Przedsiębiorstwo policentryczne oparte jest na zasadach decentralizacji zarządzania. Poszczególne jednostki przedsiębiorstwa posiadają dużą autonomię. Strategia działania na określonym rynku zagranicznym dostosowywana jest do warunków i otoczenia gospodarczego kraju przyjmującego.

Przedsiębiorstwo regiocentryczne znamionuje dostrzeganie korzyści wynikających z dostosowania się przedsiębiorstwa do lokalnych potrzeb i oczekiwań regionów jego działalności. Przykładem takiego zachowania może być strategia eurocentryczna.⁴⁹

Przedsiębiorstwo geocentryczne charakteryzuje się dużą samodzielnością poszczególnych filii zarówno wobec siebie, jak i jednostki macierzystej, a obszarem jego działania jest rynek światowy. Konsekwencją stosowania takiej strategii jest standaryzacja produktów i wzorców zachowań, co powinno prowadzić do centralizacji decyzji. W praktyce jednak, koncepcja ta jest realizowana w ujęciu geocentryczno-integracyjnym, co oznacza zróżnicowanie w zależności od kraju, w którym udział posiada przedsiębiorstwo.

Francuscy badacze skupieni wokół grupy Strategor wymieniają trzy podstawowe rodzaje struktur, które dominują współcześnie w procesach koordynowania działalności przedsiębiorstw międzynarodowych⁵⁰:

- struktury typu przedsiębiorstwo macierzyste – filie,
- zarządzanie przez oddział międzynarodowy,
- struktury globalne.

Koordynowanie działalności u układzie przedsiębiorstwo macierzyste – filie najczęściej spotykane jest w przypadku małych i średnich rozmiarów działalności, w których kadra zarządzająca dąży do całkowitej kontroli operacji zagranicznych. Zarządzanie przez oddział międzynarodowy charakteryzuje natomiast głównie większe przedsiębiorstwa, w których działalność krajowa dominuje nad działalno-

⁴⁸ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa ...*, op. cit., s. 29.

⁴⁹ Strategia eurocentryczna polega na dostosowaniu działalności przedsiębiorstwa do wymogów rynku europejskiego.

⁵⁰ *Zarządzanie firmą ...*, op. cit., s. 309-342.

ścią zagraniczną. Przedsiębiorstwa globalne posiadają z reguły struktury wielonarodowe oparte na kryterium produktowym lub regionalnym.

INTERNATIONALIZATION OF THE BUSINESS ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE

Abstract: The dominant characteristic of modern world economy are progressive processes of internationalization and globalization. These terms are very often alternatively used. In fact, they require different economic contexts. It is believed that the process of internationalization has the most significant importance in the context of enterprises. Most importantly, internationalization of economic activities led to tendency towards globalization of other economic fields. Consequently, the world is recognized as united, massive, common market for an enterprise.

The aim of this paper is to define the terms of internationalization and globalization, also identify their similarities and differences. This paper is of a theoretical nature. Literary research, both domestic and foreign, has been applied as the method of research.

Keywords: internationalization, globalization

Literatura

1. Bartlett C.A., Ghoshal S., *What is a Global Manager*, „Harvard Business Review”, September-October 1992.
2. Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J., *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
3. Forowicz J., *Ewolucja przedsiębiorstw – od strategii międzynarodowej do strategii globalnej*, [w:] *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, red. M. Nowakowski, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1997.
4. Hout T., Porter M.E., Rudden E., *How global companies win out*, „Harvard Business Review”, September/October 1982, Vol. 60, No. 5.
5. Johanson J., Mattson G., *Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach*, [w:] *Strategies in Global Competition*, red. N. Hood, J.E. Vahlne, Croom Helm, New York 1988.
6. Johanson J., Vahlne J.E., *The Mechanism of Internationalization*, „International Marketing Review” 1990, No. 7.
7. Johanson J., Wiedersheim-Paul F., *The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases*, „Journal of Management Studies” 1975.
8. Kasiewicz S., *Globalizacja działalności operacyjnej*, [w:] *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, red. M. Nowakowski, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1997.
9. Kościelniak H., *Effect of Economic Crisis on Financial Ratios in Polish Enterprises* [w:] *Challenges for the Contemporary Enterprise under Globalization*, Sc. Ed: Ryszard Borowiecki & Tomasz Rojek, Depart.of Econom.and Organ.of Enterpris, Cracow 2010.
10. Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
11. *Międzynarodowe transakcje ekonomiczne*, red. B. Bernaś, Difin, Warszawa 2002.
12. Nelson C.A., *A Complete Guide to Competing Worldwide*, Irwin Professional Publishing, New York 1994.
13. Nowakowski M.K., *Istota międzynarodowego biznesu*, [w:] *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, red. M.K. Nowakowski, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000.
14. Nowakowski M.K., *Międzynarodowy wymiar przedsiębiorczości*, [w:] *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, red. M. Nowakowski, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1997.
15. Nowakowski M.K., *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Difin, Warszawa 2001.

16. Ohmae K., *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*, Free Press, New York 1985.
17. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1997.
18. Puto A., Brendzel-Skowera K., *Uwarunkowania zachowań konsumenckich na rynku żywnościowym w obliczu internacjonalizacji przedsiębiorstw* [w:] Zarządzanie organizacjami w warunkach globalizacji. Nowe trendy, strategie, techniki, red. Arnold Pabiana, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania PCz, Częstochowa 2009.
19. Root F.R., *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Lexington 1987.
20. Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.
21. Schroeder R.G., *Operations Management. Decisions Making in the Operations Function*, IV ed., McGraw-Hill Inc., 1993.
22. Sitek E., *Determinanty bezpośrednich inwestycji zagranicznych przedsiębiorstw*, Monografie nr 46, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1997.
23. Tomski P., *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw a konkurencja na globalnym rynku*, [w:] A. Pabian (red.) *Zarządzanie organizacjami w warunkach globalizacji. Nowe trendy, strategie, techniki*, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
24. *Transnational Corporations in World Development*, United Nations Centre on Transnational Corporations, New York 1983.
25. Wujek G., *Reglamentacja prawna przedsiębiorstw wielonarodowych*, PWN, Warszawa 1982.
26. Yip G.S., *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996.
27. *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Strategor, PWE, Warszawa 1997.
28. Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1998.

„FIRMY UCZYĆ SIĘ TRZEBA CODZIENNIE” – POLEMIKA NA TEMAT SUKCESJI W FIRMIE RODZINNEJ

Marek Musialik, Agnieszka Wróblewska-Kazakin

Politechnika Częstochowska

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie problematyki sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych z punktu widzenia właściciela-założyciela firmy rodzinnej oraz przyszłego sukcesora. Rozważania na temat sukcesji skoncentrowano na problemie decyzyjności, co stanowi podstawową kwestię w przekazaniu władzy i własności przedsiębiorstwa następnemu pokoleniu. Przedstawiono poglądy założyciela-właściciela przykładowej firmy rodzinnej oraz jego następcy na temat sukcesji, a tocząca się pomiędzy nimi polemika dotyczy zaproponowanego modelu planu sukcesyjnego opartego na regule Pareto, jako kluczowego narzędzia w procesach podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Słowa kluczowe: firma rodzinna, sukcesja, proces decyzyjny

Wprowadzenie

Firmy rodzinne w Polsce stanowią 36% firm w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, w tym mikroprzedsiębiorstwa rodzinne stanowią 38%, małe firmy rodzinne – 28%, a średnie – 14%⁵¹

Średni wiek firmy rodzinnej wynosi 14 lat. Najliczniej występują firmy obecne na rynku od 11 do 20 lat, stanowią bowiem 42% wszystkich firm rodzinnych. Firmy rodzinne wytwarzają około 10,4 % PKB i dają zatrudnienie około 21% ogółu zatrudnionych przez MMSP.⁵²

Wyodrębniając firmy rodzinne w sektorze MMSP, należy pamiętać, że cele działalności przedsiębiorstwa rodzinnego mogą być bardziej złożone niż w przedsiębiorstwach nierodzinnych. Firmy rodzinne, gdzie rzeczywistość rodzinna przeplata się z rzeczywistością firmową, mają z jednej strony wielki potencjał, a mianowicie zaangażowanie i wartości wypływające z najgłębszych relacji międzyludzkich, ale z drugiej strony muszą poradzić sobie z godzeniem dwóch, kompletnie różnych sposobów funkcjonowania.⁵³ Z jednej strony bowiem bliskość kojarzona ze stabilizacją, poczuciem bezpieczeństwa przeplata się z koniecznością ciągłego podejmowania ryzyka związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej i koniecznością dostosowywania się do wciąż zmieniających się warunków rynkowych.

Jednym z ważniejszych zasobów firmy rodzinnej jest wówczas dialog międzypokoleniowy i umiejętność jego mądrego i świadomego wykorzystania. Nabiera on szczególnego znaczenia w chwili podjęcia decyzji o przekazaniu władzy i własności

⁵¹ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Badanie firm rodzinnych, Warszawa 2009, s. 27.

⁵² Tamże, s. 30.

⁵³ J. Jakubowski, *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa 2012, s. 29.

ści przedsiębiorstwa kolejnemu pokoleniu. Brak jednak wcześniejszego zaangażowania się potomków w procesy decyzyjne może powodować, że w kluczowych dla firmy projektach mogą się oni stać zupełnie bezradni.

Natomiast funkcjonowanie przedsiębiorstwa to:

- zaopatrzenie,
- sposób i koszty magazynowania,
- proces produkcyjny,
- proces sprzedaży – specyfika branży, klienci, ceny, marketing, negocjacje warunków umów,
- inwestycje – projektowanie, wdrażanie nowych technologii, plany rozwoju,
- analiza finansowa, ewidencja księgową,
- zarządzanie zasobami ludzkimi.

Ze względu na to, że firmy rodzinne funkcjonujące w gospodarce polskiej są stosunkowo młode, problematyka dotycząca sukcesji zaczyna być dopiero teraz dostrzegana. Natomiast w przypadku przedsiębiorstw powstałych w latach 80. sukcesja zbliża się dużymi krokami, a większość właścicieli-założycieli i ich potomków nie zdaje sobie sprawy z wagi tego zjawiska.

Problem sukcesji w firmach rodzinnych

Wśród definicji firm rodzinnych, jednym z wyznaczników rodzinności przedsiębiorstwa jest sukcesja. Zwolennikiem takiego spojrzenia na firmę rodzinną jest m.in. J.L. Ward, który zdefiniował family business jako przedsiębiorstwo, w którym nastąpi przekazanie kolejnej generacji zarządzania i kontroli (własności).⁵⁴

A Blikle rozpatruje pojęcie sukcesji z punktu widzenia formalnoprawnego i emocjonalnego.⁵⁵ W aspekcie formalnoprawnym sukcesja w firmie rodzinnej to przekazanie zarządu lub zarządu i własności przedsiębiorstwa pokoleniu młodszemu przez pokolenie starsze. Natomiast aspekt emocjonalny jest znacznie trudniejszy do zdefiniowania. Bowiem „firma rodzinna to nie tylko wartość rynkowa, ale też nośnik rodzinnych tradycji, ambicji i nadziei na przyszłość. To miejsce, w którym pokolenie odchodzące spędziło kilkadziesiąt najowocniejszych lat swojego życia. Rozstanie się tego pokolenia z firmą jest więc decyzją bardzo trudną, zarówno w kwestii jej przygotowania, podjęcia, jak i przeprowadzenia”.⁵⁶

Jak zatem przygotować dzieci do sukcesji i kiedy zacząć te przygotowania? A. Blikle odpowiada, że zacząć trzeba właściwie w dniu narodzin dziecka. Natomiast przygotowanie polega na pokazaniu przede wszystkim pozytywnych stron działalności, pokazaniu firmy rodzinnej jako miejsca, gdzie nie tylko zarabia się na życie, ale przede wszystkim – realizuje ambicje życiowe, buduje poczucie godności i własnej wartości. Nie można więc koncentrować się jedynie na problemach

⁵⁴ J.L. Ward, *Keeping the Family Business Healthy. How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, Family Enterprise Publishers, Marietta 1997, s. 252.

⁵⁵ A. Blikle, *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa 2012, s. 43.

⁵⁶ Tamże, s. 43.

i porażkach, a jednocześnie zapominać o życiu prywatnym. Takiego bowiem modelu życia mogą obawiać się przyszli sukcesorzy, a często tak właśnie się dzieje.⁵⁷

Problematyka podejmowania decyzji jest jednym z kluczowych aspektów zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym. Nabiera ona szczególnego znaczenia, gdy obecny właściciel-założyciel firmy rodzinnej planuje przekazać prowadzenie działalności gospodarczej następnej generacji. W większości firm rodzinnych nie jest bowiem jasno określone, kto za co ponosi odpowiedzialność oraz jaki jest stopień autonomii każdego członka rodziny w procesach decyzyjnych. Wynika to przede wszystkim ze specyfiki tego rodzaju przedsiębiorstw, gdzie założyciel jest pełen obaw co do przekazania dorobku swojego życia w ręce innych osób, nawet jeśli są to jego potomkowie. W związku z tym, że jest on zbyt emocjonalnie związany z prowadzoną działalnością, w rozwiązaniu pojawiających się problemów może pomóc odpowiednio wcześniej przygotowany plan sukcesji.

Próbując określić cechy przyszłego sukcesora, powinna być to osoba, która:

- wiąże z firmą swój życiowy sukces,
- gotowa jest firmie poświęcić tyle czasu, ile wymaga aktualna sytuacja,
- praca w firmie daje jej tyle radości i zadowolenia, jakby było to jej hobby,
- dynamika zmian w firmie powoduje u niej taki przyływ adrenaliny, jakby grała w reprezentacji narodowej piłki nożnej.

Taka osoba, tak jak piłkarz, który wszedł do reprezentacji narodowej, powinna dotrzeć do najwyższego szczebla zarządzania poprzez:

- intensywną pracę,
- zdobywanie kwalifikacji,
- wytrwałość w dążeniu do celu.

Cechy, takie jak: pracowitość, zdolności organizacyjne, siła fizyczna, zasady moralne i etyczne, uczciwość, zderzają się jednak z potężnym przeciwnikiem, jakim jest stres. Zatem jedną z najważniejszych cech jest siła psychiczna. Można by postawić tezę, że tylko osoby o dużej odporności i sile psychicznej są w stanie podołać takiemu wyzwaniu, jakim jest prowadzenie firmy. W przeciwnym razie dochodzi często do załamania psychicznego, a to już droga do bankructwa, rozpadu rodziny czy upadku na zdrowiu.

Każda działalność gospodarcza, niezależnie, czy ma charakter firmy rodzinnej czy nie, wymaga planowania przyszłości i podejmowania długoterminowych, strategicznych decyzji. Bardzo ważnym aspektem planowania sukcesji w przedsiębiorstwie jest więc umożliwienie sukcesorom edukacji w zakresie umiejętności podejmowania decyzji w procesie zarządzania firmą. Takie działanie powoduje, że potencjalni sukcesorzy są lepiej przygotowani do przejęcia przedsiębiorstwa, stają się bardziej samodzielni, niezależni i pewni siebie i są skłonni podjąć ryzyko w chwili, gdy dostrzegą szansę dalszego rozwoju. Większość właścicieli firm rodzinnych chce przekazać prowadzenie działalności gospodarczej potomkom. Jednak często uznaje ten proces jako rzecz naturalną, niewymagającą profesjonalnego przygotowania.

⁵⁷ Tamże.

Sukcesja, jako proces łączący wiele aspektów, to przekazanie uprawnień decyzyjnych, wiedzy i własności przedsiębiorstwa kolejnej generacji. W artykule zaproponowano model planu sukcesyjnego, który koncentruje się na tym pierwszym aspekcie, czyli sposobie stopniowego uczenia się procesu podejmowania decyzji przez przyszłych sukcesorów.

Plan sukcesji według reguły Pareto

Kluczowym narzędziem w planowaniu sukcesji może okazać się wykorzystanie w procesie decyzyjnym reguły Pareto. Reguła ta znajduje wiele potwierdzeń w gospodarowaniu. Jak słusznie zauważa J.D. Antoszkiewicz: „chcemy czy nie chcemy prawo Pareto jest wszechobowiązujące”⁵⁸.

W literaturze przedmiotu najczęściej wymienia się 4 fazy procesu sukcesji:

1. inicjatywa, czyli etap wprowadzania następców w tajniki funkcjonowania firmy;
2. selekcja, czyli wybór jednego spośród kandydatów na następców, a gdy jest skonkretyzowany następca, wówczas następuje ocena jego umiejętności;
3. edukacja, czyli etap kształcenia następcy pod kątem jego przyszłej roli;
4. sukcesja właściwa, czyli przekazanie pełni praw i obowiązków sukcesorowi przy jednoczesnym wycofaniu się poprzedniego pokolenia ze swojej roli.

Longenecker i Schoen zaproponowali z kolei model sukcesji, składający się z 7 faz:

1. przedbiznesowej, gdy sukcesor jest jeszcze dzieckiem, ale nie jest odgradzony od kontaktów z pracownikami firmy, jest przez nich postrzegany jako przyszły właściciel;
2. wprowadzającej w biznes, kiedy sukcesor, choć nie jest jeszcze osobą dorosłą, uzyskuje świadomość związków między rodziną a biznesem;
3. wprowadzającej funkcjonalnej, w której potencjalny sukcesor jest sezonowo zatrudniany w firmie rodzinnej, zdobywa doświadczenie w innych przedsiębiorstwach oraz kształci się przygotowując się do przyszłej roli właściciela;
4. funkcjonalnej, kiedy sukcesor rozpoczyna pełnoetatową pracę w firmie rodzinnej, zdobywając doświadczenie na niekierowniczych stanowiskach oraz w różnych komórkach organizacyjnych;
5. zaawansowanej funkcjonalnej, w której sukcesor dostaje awans w hierarchii stanowisk i zwiększa się zakres jego odpowiedzialności;
6. wczesnej sukcesji, gdy następuje przekazanie władzy nad firmą następcy, pozostającemu jednak pod kontrolą poprzednika;
7. dojrzałej sukcesji, kiedy dotychczasowy właściciel stopniowo wycofuje się, a następcą przejmuje pełną kontrolę i odpowiedzialność.⁵⁹

Punktem wyjścia do zastosowania zasady Pareto przy planowaniu sukcesji jest wyróżnienie wszelkich decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie pod kątem ich ważności i oddzielenie decyzji najważniejszych od najmniej ważnych. Można się też pokusić o dokonanie podziału wszelkich decyzji podejmowanych przez kie-

⁵⁸ J.D. Antoszkiewicz, *Funkcjonowanie firmy rodzinnej w świetle zasady Pareto* – 20/80, [w:] red. A. Marjański, *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Determinanty rozwoju*, Tom XIII, Zeszyt 8, SAN, Łódź 2012, s. 219.

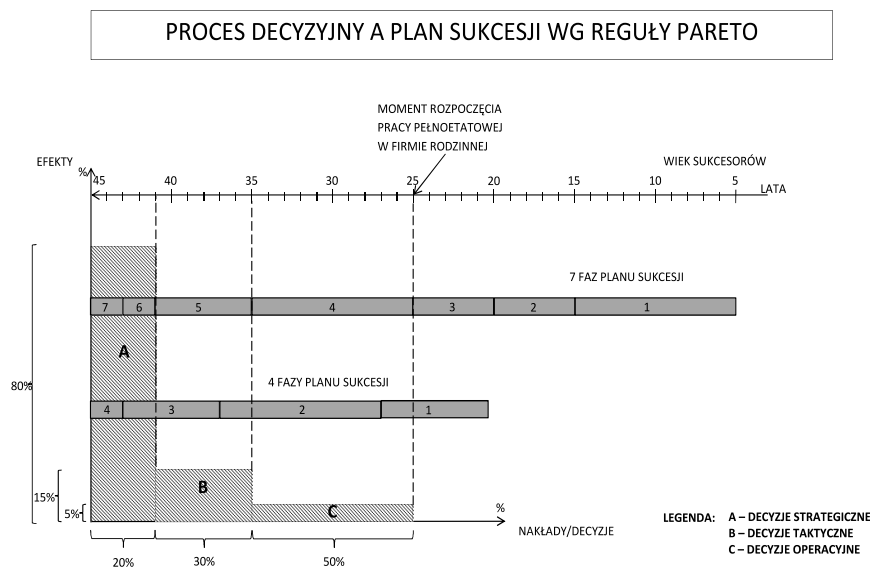
⁵⁹ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Badanie ...*, op. cit., s. 49.

rownictwo na decyzje bieżące na poziomie operacyjnym, decyzje taktyczne i decyzje strategiczne, przynoszące rozwój przedsiębiorstwa. Decyzje te charakteryzują się różnym stopniem ryzyka. Podejmowanie decyzji strategicznych charakteryzuje się wysokim poziomem ryzyka, natomiast decyzje bieżące są najmniej ryzykowne. Ma to duże znaczenie przy dokonywaniu ich podziału w procesie planowania sukcesji, aby przyszli sukcesorzy zaczęli swoją ścieżkę kariery od podejmowania decyzji tych najmniej ryzykownych, a w ostatnim etapie wdrażania sukcesji byli już zdolni podejmować decyzje strategiczne.

Następnie należy podzielić wyróżnione decyzje zgodnie z zasadą 80/20 na grupy i utworzyć diagram Pareto. W grupie A powinny znaleźć się decyzje strategiczne, w grupie B – decyzje taktyczne, a w grupie C – decyzje operacyjne.

Kolejnym krokiem jest naniesienie na diagram planu sukcesyjnego.

Na rysunku 1 wykresie przedstawiono proponowany model planu sukcesji, stanowiący połączenie diagramu Pareto dotyczącego procesu podejmowania decyzji z planowaniem sukcesji w podziale na 4 oraz na 7 faz procesu sukcesyjnego.



Rys 1. Plan sukcesji w aspekcie procesu decyzyjnego według reguły Pareto

Źródło: Opracowała A. Wróblewska-Kazakin

Prezentowany rozkład Pareto dotyczy procesu przekazywania uprawnień decyzyjnych przez obecnego właściciela-założyciela przedsiębiorstwa rodzinnego sukcesorom.

Na osi X określono jako nakłady – trzy rodzaje decyzji podejmowanych w organizacjach zgodnie z metodą ABC, w podziale na decyzje strategiczne, taktyczne i operacyjne. Oś Y wskazuje, jakie efekty można osiągnąć, podejmując określone

decyzje w zależności od grupy ich przyporządkowania. Tymi efektami mogą być np. rozwój przedsiębiorstwa, zysk, zdobycie przewagi konkurencyjnej.

W grupie A znajdują się decyzje strategiczne, których w całej działalności jest stosunkowo niewiele. Są to pewnego rodzaju szanse, pojawiające się okazje, które przedsiębiorca musi odkryć, stanowiące zaledwie 20% wszystkich decyzji, a przynoszące aż 80% efektów. To przykładowo decyzja w sprawie zakupu nowych maszyn czy wprowadzania nowych technologii przy wykorzystaniu środków unijnych.

W grupie B znajdują się decyzje na poziomie taktycznym, które nie są podejmowane codziennie, stanowiące 30% wszystkich decyzji, a przynoszące tylko 15% efektów. Te decyzje mogą być podejmowane przez kierownictwo niższego szczebla, a właściciel powinien je co pewien czas kontrolować. Przykładem mogą być decyzje w sprawie wyboru określonej oferty dostawcy surowców, materiałów czy części zamiennych do produkcji.

Grupę C stanowią z kolei decyzje operacyjne, bieżące, o charakterze „masowym”, codziennie podejmowane przez przedsiębiorców, które powinny zostać sędowane na kierownictwo niższego szczebla, a kontrolowane przez właściciela sporadycznie. Stanowią one aż 50% wszystkich podejmowanych w organizacji decyzji, a przynoszą jedynie 5% efektów. Przykładem codziennie podejmowanych decyzji są decyzje dotyczące uregulowania płatności określonym dostawcom.

Na diagram Pareto naniesiono dwa przykładowe, prezentowane w teorii, plany sukcesyjne w podziale na 4 i na 7 faz procesu sukcesji. Z kolei na wprowadzonej osi określającej lata, zaproponowano wprowadzenie wieku potencjalnych sukcesorów, kiedy powinni oni przechodzić przez poszczególne fazy wdrażanej sukcesji.

Rozpatrując plan sukcesyjny w podziale na 4 fazy, należy zauważyć, że wdrażanie planu sukcesyjnego rozpoczyna się, gdy sukcesor ma lat 20. Faza 1 (inicjatywa) dotyczy bowiem wprowadzania następców w tajniki funkcjonowania firmy. Jest to wiek, kiedy rozpoczyna się studia wyższe, które powinny być ukierunkowane do roli, jaką sukcesor ma objąć w przyszłości. Jednocześnie powinien on w sposób dojrzały zacząć pomagać właścicielom w prowadzeniu firmy, początkowo np. w postaci pracy sezonowej, a następnie, po zakończeniu studiów, w wieku 25 lat, już jako pełnoetatowy pracownik. Współautorka niniejszego artykułu proponuje, aby ta faza trwała do ukończenia przez sukcesora 27 roku życia, co ma ścisły związek z procesem uczenia się podejmowania decyzji przez sukcesora i jednocześnie przekazania tych uprawnień decyzyjnych przez właściciela. Bowiem, jak łatwo zauważyć, poprzez naniesienie planu sukcesyjnego na diagram Pareto uzyskujemy informację, że przez okres pięciu lat, pracując dorywczo w firmie, sukcesor nie podejmuje żadnych decyzji, obserwując jedynie zachowania rodziców. W chwili rozpoczęcia pełnoetatowej pracy rozpoczyna jednocześnie edukację dotyczącą podejmowania decyzji na poziomie operacyjnym. Przechodząc do kolejnej fazy 2 (selekcja) trwającej mniej więcej do 37 roku życia, sukcesor jest już zdolny samodzielnie podejmować decyzje bieżące. W tej fazie następuje sprawdzian jego umiejętności poprzez obserwację przez obecnego właściciela, a gdy uzyska on ocenę pozytywną, w wieku około 35 lat może rozpocząć podejmowanie decyzji bardziej ryzykownych, na poziomie taktycznym. W tej fazie

decyzje te kontrolowane są jednak przez lidera. Faza 3 (edukacja) rozpoczyna się, gdy sukcesor osiągnie wiek 37 lat i trwa ona około siedmiu lat, do 43 roku życia. Na tym etapie rozpoczyna się edukacja następcy pod kątem jego przyszłej roli. Zatem sukcesor posiada już umiejętność samodzielnego podejmowania decyzji o charakterze taktycznym, ale osiągając wiek 40 lat podejmuje próby decydowania o przyszłości przedsiębiorstwa, czyli jego rozwoju czy ekspansji na nowe rynki. W tej fazie odbywa się to pod kontrolą dotychczasowego właściciela. W 4 fazę (sukcesję właściwą) sukcesor wkracza, gdy osiągnie wiek 43 lat. Wówczas obecny przywódca wycofuje się ze swej roli i przekazuje pełnię uprawnień decyzyjnych kolejnemu pokoleniu. Do 45 roku życia sukcesor ma poczucie bezpieczeństwa, gdyż do tego czasu poprzednik może jeszcze sprawować nad nim pieczę. Później należy uznać, że plan wdrażania sukcesji pod kątem nauki podejmowania decyzji został zakończony, a nowy przywódca uzyskuje ogół praw i obowiązków poprzednika.

Rozpatrując plan sukcesji w podziale na 7 faz, należy zauważyć, że powinien on zostać określony w strategii przedsiębiorstwa w chwili jego założenia, nawet gdy sukcesorzy są jeszcze dziećmi. W 1 fazie (przedbiznesowa) sukcesor ma pomiędzy 5 – 15 lat, i ma możliwość kontaktów z pracownikami, przez co m.in. postrzegany jest przez nich jako przyszły właściciel. W 2 fazie (wprowadzająca w biznes) osiąga wiek 15 – 20 lat i uzyskuje świadomość związków pomiędzy rodziną a firmą. W 3 fazie (wprowadzająca funkcjonalna), pomiędzy 20 a 25 rokiem życia zostaje czasowo zatrudniony w firmie rodzinnej, zdobywa wykształcenie kierunkowe, przygotowujące go do przyszłej roli i nabiera doświadczenia, pracując w innych niezależnych przedsiębiorstwach. Do zakończenia trzeciej fazy sukcesor nie podejmuje żadnych decyzji, jest tylko obserwatorem zachowania rodziców. Wkraczając w 4 fazę (funkcjonalna), rozpoczyna pełnoetatową pracę w firmie rodzinnej. Pracując na niekierowniczych stanowiskach i w różnych komórkach organizacyjnych, rozpoczyna jednocześnie proces podejmowania decyzji na poziomie operacyjnym. Trwa to do ukończenia przez niego 35 roku życia, po czym przechodzi do fazy 5 (zaawansowana funkcjonalna), trwającej około 5-6 lat, w której dostaje awans w hierarchii stanowisk. Zwiększa się zakres jego odpowiedzialności, ponieważ zaczyna podejmować decyzje bardziej ryzykowne, na poziomie taktycznym. 6 faza (wczesna sukcesja) rozpoczyna się, gdy sukcesor skończy lat 40, wówczas następuje przekazanie władzy nad firmą następcy, pozostającego jednak pod kontrolą poprzednika. W tej fazie, wraz z przekazaniem władzy, następuje przekazanie uprawnień do podejmowania decyzji strategicznych. Wraz z ukończeniem 43 lat mamy do czynienia z wejściem w ostatnią 7 fazę (dojrzała sukcesja), gdy poprzednik stopniowo się wycofuje, a następca przejmuje pełną kontrolę i odpowiedzialność. W wieku 45 lat staje się on pełnoprawnym właścicielem już dwupokoleniowego przedsiębiorstwa rodzinnego.

Należy pamiętać, że przedstawiony podział określający wiek sukcesorów może ulegać modyfikacjom, w zależności od cech indywidualnych przyszłych sukcesorów, ich predyspozycji do pochłaniania wiedzy i doświadczenia w zakresie podejmowanych decyzji. Czasami proces ten może więc przebiegać znacznie szybciej. Gdy następca w krótszym okresie czasu będzie wykazywał umiejętność podejmo-

wania trafnych decyzji na niższym szczeblu, może przejść na wyższy szczebel, a być może przekazanie władzy i własności przedsiębiorstwa nastąpi znacznie wcześniej. Przedstawiony model planu sukcesyjnego z punktu widzenia procesu decyzyjnego, przy uwzględnieniu możliwości modyfikacji wieku sukcesorów, może mieć zatem charakter uniwersalny.

Polemika na temat planu sukcesji

W każdym dążeniu do osiągnięcia celu konieczne jest pełne zaangażowanie wszystkich zainteresowanych. To samo dotyczy problemu sukcesji, która powinna być tematem dialogu międzypokoleniowego, pomiędzy właścicielem-założycielem firmy rodzinnej a jego następcą, przy jednoczesnej współpracy wszystkich członków rodziny związanych z prowadzeniem działalności.

Zdaniem właściciela-założyciela rozpatrywanego przykładowo przedsiębiorstwa rodzinnego sukcesja jest zjawiskiem naturalnym, wręcz działaniem administracyjnym, które powinno być przewidziane w przypadku wyższej konieczności, np. utracenie przez dotychczasowego właściciela zdolności do prowadzenia firmy czy jego śmierci. Sukcesja powinna przebiegać w sposób naturalny, tak, aby nikogo nie skrzywdzić, a równocześnie, aby nie odbyło się to ze szkodą dla przedsiębiorstwa. Pojawiające się napięcia i konflikty w przedsiębiorstwach rodzinnych wynikają bowiem z nieprecyzyjnego podziału zadań i kompetencji poszczególnych członków rodziny zatrudnionych w firmie oraz z nieokreślonego podziału odpowiedzialności w podejmowaniu decyzji, a często też z niepełnego zaangażowania się przyszłych sukcesorów w działalność firmy.

Zdaniem sukcesora przekazanie firmy jest równoznaczne z oddaniem bezpośredniej kontroli nad jej prowadzeniem, a rodzice, aby tej kontroli nie utracić, nie przekazują dzieciom stosownych uprawnień do podejmowania decyzji. Wynika to z faktu, że podjęcie każdej decyzji wiąże się z odpowiedzialnością, i to zarówno prawną, finansową, jak i za byt i dobrobyt całej rodziny, a każdy rodzic podświadomie będzie chronił swoje dziecko przed takim ryzykiem. Uniemożliwia to jednak następcom odpowiednio przygotować się do przejęcia przedsiębiorstwa i sprawia, że pesymistyczny scenariusz upadku biznesu rodzinnego po zmianie pokolenia zarządzającego staje się bardzo realny.

Poza tym często młody człowiek musi wykazywać się ogromną cierpliwością. Seniorzy, opóźniając proces sukcesji, nieświadomie budują w następcach poczucie napięcia i ciągłego oczekiwania. Dzieci w wieku lat czterdziestu, a nawet więcej, wciąż czekają.⁶⁰ I ciągle nie wiedzą, czy tak naprawdę podołają temu wyzwaniu, jakim jest prowadzenie firmy, czy dorównają autorytetowi dotychczasowego właściciela, czy będą w stanie zbudować porównywalną do obecnej albo lepszą tożsamość biznesową, czy dadzą sobie radę.

Zdaniem właściciela-założyciela, każdy właściciel przedsiębiorstwa, a tym bardziej jego twórca i osoba wciąż je rozwijająca, nie będzie miał motywacji do pracy,

⁶⁰ A. Lewandowska, J. Greser, J. Jakubowski, *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa 2012, s. 123.

jeśli jego działania nie będą nastawione na realizację celów nadrzędnych, jakimi są zabezpieczenie szeroko pojętego bezpieczeństwa najbliższych oraz przekazanie firmy następnemu pokoleniu. Według właściciela-założyciela, zarządzanie firmą jest grą zespołową. Każdy zatrudniony musi mieć zaufanie do swojego kolegi, przełożonego i właściciela. Tak jak w drużynie sportowej, łatwiej jest przecież wykonywać polecenia, gdy ma się przekonanie do autorytetu kierującego zespołem. Traktując więc sukcesję jako zjawisko naturalne, założyciel ma na myśli dojście sukcesora do takiej pozycji w przedsiębiorstwie, aby wszyscy byli przekonani, że on jako następca jest już w pełni przygotowany do kierowania firmą. To zaufanie sukcesor może zdobyć jedynie doświadczeniem, wiedzą i zaangażowaniem. Przy czym nie powinien on zapominać, dlaczego powstała firma. Bowiem dzieci często nie znają powodów podjęcia decyzji o założeniu firmy, trudów jej tworzenia i budowy. W okresie ich dorastania i dorosłego życia przedsiębiorstwo już funkcjonuje, mając w miarę ustabilizowaną pozycję na rynku, a co za tym idzie, warunki funkcjonowania rodziny stają się bardziej bezpieczne. Nie sprzyja to chęci poświęcenia części swojego życia na pracę w firmie.

Różnica poglądów właściciela-założyciela i sukcesora przedstawiona powyżej może wynikać z różnego podejścia do funkcji zarządzania przedsiębiorstwem. Z punktu widzenia właściciela, to praktyka wypracowana przez lata prowadzonej działalności, często oparta na intuicji i doświadczeniu ma służyć nauce zarządzania. Natomiast w oczach sukcesora, zazwyczaj wykształconego pod kątem zarządzania przedsiębiorstwem, nauki zarządzania powinny być pomocne w prowadzeniu działalności gospodarczej. Z powyższego wynika też odmienne podejście do problematyki sukcesji, czy traktować ją jako zjawisko naturalne czy działanie odpowiednio wcześniej zaplanowane.

Firmy uczyć się trzeba codziennie - podsumowanie

Zdanie to wypowiedziane przez właściciela-założyciela firmy rodzinnej, ujęte w temacie artykułu, podsumowuje prowadzoną polemikę na temat sukcesji. Specyfika zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym sprowadza się bowiem do umiejętności utrzymywania odpowiednich relacji pomiędzy rodziną, firmą i przyszłością. Często relacje te wzajemnie się przenikają i od członków rodziny zależy, czy będą się one uzupełniały czy wykluczały. Dlatego firmy musi się uczyć codziennie zarówno właściciel-założyciel, jak i jego następca. Nie tylko rozwój firmy czy ekspansja na nowe rynki zbytu powinny łączyć pokolenia we wspólnym realizowaniu celów przedsiębiorstwa. Zmieniające się warunki otoczenia, nieprzewidywalne zdarzenia zarówno na gruncie rodzinnym, jak i na rynku, kryzysy gospodarcze to podłoża, które powinny być motorem do umacniania więzi pomiędzy rodzicami a dziećmi-sukcesorami, a nie przeszkodą powodującą konflikty, a w konsekwencji likwidację firmy.

Firmy uczyć się trzeba codziennie. Rozwijając ją, trzeba uczyć się równolegle nowych technologii. Należy interesować się rynkiem produktów innowacyjnych. Koniecznie należy śledzić zmiany przepisów prawnych, kierunki rozwoju rynku,

poznawać oczekiwania klientów, aby w oparciu o istniejące realia podejmować działania na dziś i na jutro, dla bezpieczeństwa swojej firmy i najbliższych.

Firmy uczyć się trzeba codziennie, poprzez pełne zaangażowanie sukcesorów w problemy dnia codziennego związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa oraz poprzez umiejętność stopniowego przekazywania władzy przez rodziców przyszłym właścicielom.

Literatura

1. Antoszkiewicz J.D., Funkcjonowanie firmy rodzinnej w świetle zasady Pareto – 20/80, [w:], *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Determinanty rozwoju*, red. A. Marjański, Tom XIII, Zeszyt 8, SAN, Łódź 2012.
2. Aronoff C.E., McClure S.L., Ward J.L., *Sukcesja w firmach rodzinnych*, MiP, Kraków 2012.
3. Blikle A., *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa 2012.
4. Jakubowski J., *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa 2012.
5. Lewandowska A., Greser J., Jakubowski J., *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa 2012.
6. Nowodziński P., *Rola kultury organizacji w kształtowaniu strategii przedsiębiorstwa rodzinnego, Przedsiębiorczość i Zarządzanie T. 12 z. 7 Seria SWSPiZ*, Łódź 2011.
7. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Badanie firm rodzinnych*, Warszawa 2009.
8. Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne*, Poltex, Warszawa 2011.
9. Tomski P., *Programowanie przyszłości biznesu w oparciu o więzi rodzinne - wybrane problemy sukcesji, Przedsiębiorczość i Zarządzanie T.12 z.7 Seria SWSPiZ*, Łódź 2011.
10. Wróblewska-Kazakin A., *Problemy decyzyjne w firmach rodzinnych na przykładzie średniego przedsiębiorstwa*, [w:], *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, red. Ł. Sułkowski, Tom XIII, Zeszyt 7, SAN, Łódź 2012.

"TO LEARN THE COMPANY IT IS NECESSARY EVERY DAY" - POLEMICS ABOUT THE SUCCESSION IN THE FAMILY BUSINESS

Abstract: A purpose of the article is a show of issues of the succession at family enterprises from a point of view of owner-founder of the family corporation and the future successor. Deliberations about the succession were concentrated on the problem of decision making what constitutes the base in handing over the power and the property of the enterprise to the next generation. Views of the founder-owner of the model family corporation were introduced to the successor about the inheritance, and polemics taking place between them are regarding the suggested model of the plan of the succession based on the Pareto's law, as crucial in decision-making processes in family enterprises.

Keywords: family business, succession, decision-making processes

PROBLEMY ZARZĄDZANIA OCHRONĄ ŚRODOWISKA W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Katarzyna Sukiennik

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego

Streszczenie: W artykule przedstawiono zagadnienia związane z zarządzaniem ochroną środowiska w przedsiębiorstwach. Działalność przedsiębiorstw musi uwzględniać aspekty ochrony środowiska. Konieczność dostosowania się do wymogów ochrony środowiska przez polskie przedsiębiorstwa wynika ze stosowania nowych technologii oraz wymagań prawnych. Celem artykułu jest przedstawienie problemów zarządzania ochroną środowiska w przedsiębiorstwach. Zaprezentowano znaczenie środowiska naturalnego dla rozwoju gospodarki. Omówiono także zarządzanie ochroną środowiska w przedsiębiorstwach oraz przedstawiono struktury nakładów finansowych na ochronę środowiska w Polsce. Artykuł skupia się na przedstawieniu właściwego zarządzania ochroną środowiska, które ma na celu usprawnić działalność przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: ochrona środowiska w przedsiębiorstwach, degradacja środowiska, zrównoważony rozwój

Wstęp

Przedsiębiorstwa, prowadzące działalność gospodarczą na rynkach krajowych i zagranicznych, zmuszone są świadczyć usługi o jak najwyższej jakości. Konkurencyjność jest bardzo dużym zagrożeniem i dlatego konieczne jest unowocześnienie aktywów, szkolenie pracowników oraz dostosowanie działalności do nowych wymogów społecznych. Przedsiębiorcy, którzy wcześniej interesowali się wyłącznie wynikami finansowymi przedsiębiorstw, nie przywiązując większej uwagi do szkód, jakie wyrządzają środowisku, obecnie wykazują coraz większe zainteresowanie dotyczące zarządzania ochroną środowiska. Każde przedsiębiorstwo, zmierzające do zapewnienia pozycji na rynku powinno pokazać klientom, że wykazuje troskę o środowisko naturalne oraz jego zasoby. Świadomość ekologiczna jest coraz większa, dlatego też państwa wykazują wzrastające zainteresowanie problemami ochrony środowiska. Powstają normy prawne, które zmuszają przedsiębiorstwa do ponoszenia odpowiedzialności za szkodliwą dla środowiska działalność.

Rola i znaczenie środowiska naturalnego w gospodarce

W literaturze środowisko jest określane jako „ogół elementów przyrodniczych, w tym także przekształconych w wyniku działalności człowieka, a w szczególności powierzchni ziemi, kopaliny, wody, powietrza, zwierząt i roślin, krajobrazu oraz klimatu”⁶¹. Środowisko naturalne i jego zasoby stanowią podstawowe elementy

⁶¹ T.M. Łaguna, M. Witkowska-Dąbrowska, *Ekonomiczne podstawy zarządzania środowiskiem i zasobami naturalnymi*, Wyd. Ekonomia i Środowisko, Białystok 2005, s. 9.

rozwoju gospodarczego. Wzrost znaczenia ekologii w teoriach ekonomicznych spowodował konieczność zainteresowania się strukturą zasobów naturalnych.⁶² W literaturze pojawia się coraz więcej informacji dotyczących zarządzania ochroną środowiska, aby zwiększyć świadomość ekologiczną społeczeństw. Wartości człowieka, jego opinie oraz oddziaływanie na miejsce jego życia, czyli środowisko, w którym przebywa, odnoszą się do szeroko rozumianej świadomości ekologicznej społeczeństw.⁶³ Świadomość ta jest przedmiotem wielu badań i analiz. Przeprowadzone badania⁶⁴ pozwalają podkreślić znaczenie poziomu świadomości ekologicznej przedsiębiorców, dotyczącego m.in. zaangażowania w problemy ochrony środowiska, zdrowia, oszczędności energii, oszczędności wody, śmieci i ich zagospodarowanie. Z badań wynika, że wyższą świadomością ekologiczną wykazują się kobiety. Ogólny poziom świadomości ekologicznej wśród badanej grupy przedsiębiorców przedstawia się następująco: grupa wiekowa 18-25 lat - 33,8%, 26-35 lat - 52,1%, 36-45 lat - 61,1%, 46-58 lat - 48,8%. Najwyższy wynik wśród badanych przedsiębiorców uzyskali przedsiębiorcy w wieku 36-45 lat, było to aż 61,1%, zaś najniższym wynikiem wykazali się młodzi przedsiębiorcy w wieku 18-25 lat. Natomiast właściciele przedsiębiorstw w wieku 36-45 są świadomi otoczenia oraz wykazują się innowacyjnością w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Świadomość ekologiczna zmienia się, gdyż ludzie zauważają, że zapobieganie degradacji środowiska naturalnego jest prostsze i tańsze niż późniejsza naprawa zniszczonej przyrody. Przeciwdziałanie zanieczyszczeniom, przywracanie elementom przyrodniczym właściwego stanu oraz gospodarowanie zasobami środowiska i jego racjonalne kształtowanie zgodne z zasadą zrównoważonego rozwoju to elementy, na których opiera się prowadzona ochrona środowiska naturalnego.⁶⁵ W krajach Unii Europejskiej do ochrony środowiska nie zalicza się np. działalności związanej z gospodarką zasobami, gospodarkę wodną i leśną.⁶⁶ Pomimo innego zdefiniowania pojęcia, ochrona środowiska na całym świecie odgrywa coraz większą rolę. W dokumencie Polska 2025. Długookresowa strategia trwałego i zrównoważonego rozwoju, opracowanego przez Ministerstwo Środowiska jako cel nadrzędny, postawiono zapewnienie dobrobytu społeczeństwu zarówno w sposób materialny, jak i przyrodniczy. Głównymi działaniami w zakresie ochrony środowiska mają być: zapewnienie bezpieczeństwa ekologicznego kraju, zachowanie różnorodności biologicznej, zapewnienie poprawy stanu środowiska, eliminacja zagrożeń, które niosą za sobą procesy urbanizacyjne, motoryzacyjne, produkcji odpadów i konsumpcji energii, oraz spełnienie przez wszystkie zakłady przemysłowe wymagań związanych z ochroną środowiska.⁶⁷ Spełnienie wymagań związa-

⁶² J. Śleszyński, *Ekonomiczne problemy środowiska*, Agencja Wydawnicza Aries, Warszawa 2000, s. 70.

⁶³ G. Kobyłko, *Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wyd. AE, Wrocław 2007, s. 56.

⁶⁴ O. Seroka-Stolka: *Świadomość ekologiczna przedsiębiorców z sektora MŚP*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie nr 5, Częstochowa 2012, s. 125 i dalej.

⁶⁵ Ustawa z 27 kwietnia 2001 r. – Prawo ochrony środowiska, DzU 2001, Nr 62, poz. 627.

⁶⁶ E. Broniewicz, B. Poskrobko, *Nakłady na ochronę środowiska*, Wyd. Ekonomia i Środowisko, Białystok 2003, s. 28.

⁶⁷ *Polska 2025. Długookresowa strategia trwałego i zrównoważonego rozwoju* Ministerstwo Środowiska, Warszawa 2007, s. 13, www.mrr.gov.pl

nych z zarządzaniem ochroną środowiska w przedsiębiorstwach pozwoli uzyskać przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku.

Przedsiębiorstwa a ochrona środowiska

Przedsiębiorstwa prowadzące swą działalność na terenie Polski zobowiązane są do przestrzegania aktów prawnych dotyczących ochrony środowiska zarówno krajowych, jak i unijnych. Do najważniejszych należą Ustawa prawo ochrony środowiska⁶⁸, polityka ekologiczna państwa⁶⁹, prawo o obowiązkach przedsiębiorców w zakresie gospodarowania niektórymi odpadami oraz opłacie produktowej i depozytowej⁷⁰, prawo dotyczące gospodarki odpadami i opakowaniami⁷¹. Przedsiębiorstwa ponoszą koszty związane z ochroną środowiska, m.in. opłaty za zanieczyszczenie różnych komponentów środowiska, opłaty za ilościową degradację środowiska, podatki ekologiczne, ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej od szkód ekologicznych, prawa do emisji zanieczyszczeń itd.⁷² Przedsięwzięcia proekologiczne w przedsiębiorstwach są finansowane z wydatków bieżących. Finansowanie to dotyczy funkcjonowania urzędów ochronnych, służb ochrony środowiska oraz inwestycji związanych z ochroną i przywracaniem wartości użytkowych środowisku.⁷³ Podejmowaniem decyzji związanych z realizacją zadań dotyczących ochrony środowiska w przedsiębiorstwach zajmuje się kadra menedżerska.⁷⁴ Menedżerowie oraz właściciele powinni posiadać wiedzę na temat ochrony środowiska, co pomoże im w podejmowaniu wielu istotnych decyzji związanych z odpowiednim zarządzaniem w przedsiębiorstwie. Powodami ekonomicznymi przemawiającymi za dążeniem do zrównoważonego rozwoju są m.in.: ochrona środowiska jest dużo tańsza niż działania naprawcze, oszczędzanie zasobów naturalnych zwiększa konkurencyjność przedsiębiorstw, stosowanie innowacji technicznych otwiera nowe szanse rynkowe.⁷⁵ Odpowiednie zarządzanie w przedsiębiorstwie zwiększa jego wydajność oraz konkurencyjność na rynku. Według badania z 2007 roku, sektor małych i średnich przedsiębiorstw stanowi aż

⁶⁸ Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska, DzU 2001, Nr 62, poz. 627 z późn. zm.

⁶⁹ Uchwała Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 8 maja 2003 r. w sprawie przyjęcia „Polityki ekologicznej na lata 2003-2006 z uwzględnieniem perspektywy na lata 2007-2010”, MP 2003, Nr 33, poz. 433.

⁷⁰ Ustawa z dnia 11 maja 2001 r. o obowiązkach przedsiębiorców w zakresie gospodarowania niektórymi odpadami oraz o opłacie produktowej i depozytowej, DzU 2001, Nr 63, poz. 639 z późn. zm.

⁷¹ Ustawa z dnia 11 maja 2001 r. o opakowaniach i odpadach opakowaniowych, DzU 2001, Nr 63, poz. 638 z późn. zm.; Ustawa z dnia 19 grudnia 2002 r. o zmianie ustawy o odpadach oraz niektórych innych ustaw, DzU 2003, Nr 7, poz. 78; Ustawa z dnia 18 grudnia 2003 r. o zmianie ustawy o opakowaniach i odpadach opakowaniowych, DzU 2004, Nr 11, poz. 97.

⁷² D. Burzyńska, J. Fila, *Finansowanie inwestycji ekologicznych w przedsiębiorstwach*, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 35.

⁷³ K. Górka, B. Poskrobko, W. Radecki, *Ochrona środowiska. Problemy społeczne, ekonomiczne i prawne*, PWE, Warszawa 2001, s. 103.

⁷⁴ A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 160.

⁷⁵ M. Kramer, M. Urbaniec, A. Kryński, *Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem*, Tom I, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 23-26.

99% wśród wszystkich polskich firm, będących na rynku.⁷⁶ Badania te świadczą o bardzo dużej przewadze ilościowej przedsiębiorstw małych i średnich nad dużymi przedsiębiorstwami. Dlatego też państwo powinno przystosowywać przepisy dla tego sektora, który potrzebuje innych rozwiązań niż wielkie firmy, aby mógł dalej się rozwijać. Zarządzanie przedsiębiorstwem w zakresie ochrony środowiska można odnieść do dwóch strategii, które muszą obejmować w równym stopniu wymiar ekonomiczny, społeczny oraz ekologiczny.⁷⁷ Pierwsza dotyczy zwrócenia uwagi na środowisko u źródła powstawania zanieczyszczeń, natomiast drugi rodzaj strategii odnosi się do likwidowania skutków zanieczyszczeń. Podstawowymi zadaniami realizowanymi w zakresie likwidacji skutków zanieczyszczeń są m.in. oczyszczanie ścieków, redukcja emisji zanieczyszczeń pyłowo-gazowych, przemysłowe i pozaprzemysłowe wykorzystywanie odpadów oraz ich unieszkodliwianie.⁷⁸ W większości przedsiębiorstw do odpowiedniego zarządzania wykorzystuje się kilka strategii dotyczących środowiska, które mają działania ze skutkiem teraźniejszym bądź opóźnionym. Koncepcja ze skutkiem teraźniejszym opiera się na wykorzystaniu istniejącej wiedzy technicznej, natomiast koncepcja ze skutkiem opóźnionym próbuje wykorzystywać wiedzę techniczną dzięki proekologicznej działalności badawczo-rozwojowej.⁷⁹ Pozyskanie środków na inwestycje jest zdecydowanie łatwiejsze w przypadku zapobiegania emisji zanieczyszczeń.⁸⁰ Polska może korzystać z wielu programów unijnych, ułatwiających finansowanie inwestycji związanych z zarządzaniem ochroną środowiska. W Polsce przedsiębiorstwa mogą otrzymać dofinansowanie na projekty z następujących dziedzin: ochrona powietrza atmosferycznego i klimatu, gospodarka ściekowa i ochrona wód, zagospodarowanie odpadów, ochrona gleby i wód podziemnych, zmniejszenie hałasu i wibracji, ochrona różnorodności biologicznej i krajobrazu, ochrona przed promieniowaniem jonizującym, działalność badawczo-rozwojowa.⁸¹ Przedsiębiorstwa mogą otrzymać dofinansowanie na inwestycje związane z zarządzaniem ochroną środowiska w ramach m.in. Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw. Główne zadania, które ma spełniać wprowadzanie nowych priorytetów dotyczących ochrony środowiska, to poprawa jakości środowiska i jakości życia w krajach członkowskich.⁸² Tendencja wzrostowa nakładów

⁷⁶ A. Żołątnicki, P. Zadura- Lichota (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2006-2007*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.

⁷⁷ H. Howaniec, *Działania prośrodowiskowe jako element odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki, *Wyzwania dla zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wyd. DEOE, Kraków 2009, s. 109.

⁷⁸ T. Fijał, *Ekologiczne i ekonomiczne efekty realizacji czystszej produkcji w wybranych przedsiębiorstwach*, Wyd. AE, Kraków 2005, s. 74.

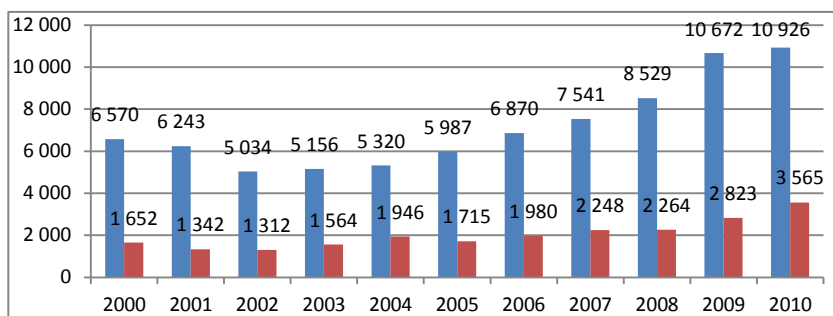
⁷⁹ M. Kramer, J. Brauweiler, Z. Nowak, *Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem*, Tom II: *Instrumenty i systemy zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 404-407

⁸⁰ J. Famielec (red.), *System finansowania ochrony środowiska w Polsce*, Wyd. AE, Kraków 2005, s. 26.

⁸¹ M. Płonka, *Główne obszary inwestycji w zakresie ochrony środowiska w Polsce*, [w:] *Financi a logisticke rizeni- 2007*, Vysoka skola banska- Technicka univerzita Ostrava, Malenovice 2007, Materiały konferencyjne, s. 224.

⁸² J. Fila, D. Burzyńska, *Finansowanie inwestycji ekologicznych w przedsiębiorstwie*, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 151.

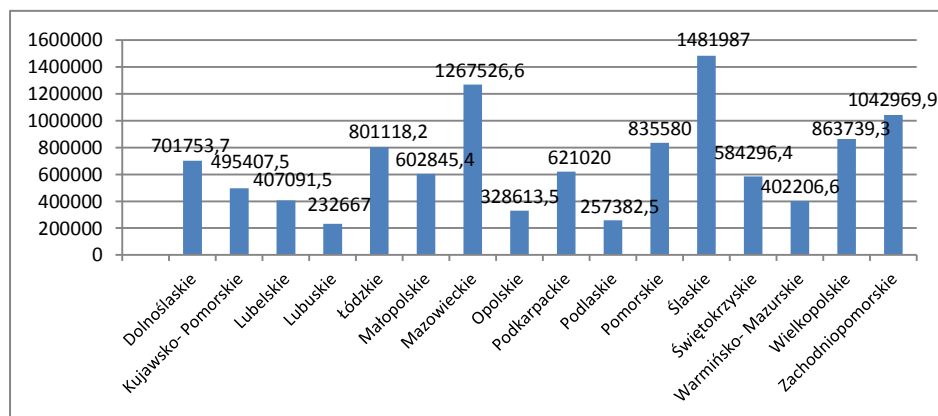
finansowych na środki przeznaczone do ochrony środowiska została przedstawiona na rysunku 1.



Rys 2. Struktura nakładów na środki trwale służące ochronie środowiska i gospodarce wodnej w latach 2000-2010 (ceny bieżące w mln zł)

Źródło: Opracowanie na podstawie www.stat.gov.pl

Powyższy wykres pokazuje, jak kształtowały się nakłady na środki trwale służące ochronie środowiska i gospodarce wodnej w latach 2000-2010. Z danych przedstawionych w wykresie można zaobserwować, że nakłady w 2000 roku stanowiły około 6,5 mln zł, w kolejnych pięciu latach nastąpił ich spadek. Dopiero od 2006 roku można zaobserwować ich stały wzrost od 6,8 mln zł aż do ponad 10,6 mln zł w roku 2010. Wzrost ten świadczy o rosnącej tendencji znaczenia ochrony środowiska i gospodarki wodnej w naszym kraju. Wzrost nakładów finansowych na ochronę środowiska od 2004 roku jest spowodowany również przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej, z której można pozyskiwać dofinansowania na cele związane z ochroną środowiska naturalnego. Dla dalszych ocen problemów zarządzania ochroną środowiska przedstawiono nakłady inwestycyjne w tym obszarze (rys. 3).



Rys 3. Struktura nakładów na środki trwale służące ochronie środowiska ogółem według województw w 2010 roku.(ceny bieżące w mln zł)

Źródło: Opracowanie na podstawie www.stat.gov.pl

Z przedstawionych danych wynika struktura nakładów finansowych na ochronę środowiska w podziale na województwa w 2010 roku. Jak widać województwa dobrze rozwinięte, na terenie których jest dużo przedsiębiorstw, przeznaczają duże nakłady na ochronę środowiska, dlatego też, w tych województwach nakłady wynoszą: woj. śląskie – 1 481 987, woj. mazowieckie – 1 267 526,6, woj. zachodniopomorskie-1 042 969,9. Najmniejsze nakłady na ochronę środowiska w 2010 roku zostały poniesione w województwie lubuskim zaledwie 232 667 mln złotych.

W przedsiębiorstwach polskich można zauważyć wzrastający poziom nakładów inwestycyjnych na ochronę środowiska. Duże znaczenie w tej dziedzinie ma poziom świadomości ekologicznej przedsiębiorców, menedżerów oraz dążenie do zdobycia zaufania klientów, co w przyszłości umożliwi osiągnięcie zysku w przedsiębiorstwie.

Systemy zarządzania ochroną środowiska w przedsiębiorstwie

Wielu przedsiębiorców jest przekonanych, że dzięki właściwemu systemowi zarządzania ochroną środowiska w przedsiębiorstwach osiągane zyski będą się zwiększać, gdyż przedsiębiorstwa nie będą ponosić strat związanych między innymi z karami za degradację środowiska. W literaturze można spotkać się z następującą definicją systemów zarządzania środowiskiem w skali przedsiębiorstwa określanych jako działania, procedury, odpowiednie struktury organizacyjne oraz cele polityki ekologicznej wśród przedsiębiorców i ich wdrażanie w życie.⁸³ Wprowadzenie do przedsiębiorstw systemów ekologicznych musi być połączone z działalnością wszystkich jego obszarów. Podstawowymi normami i standardami zarządzania środowiskiem są obecnie: BS 7750, ISO 14001, EMAS, Odpowiedzialność i Troska oraz Czystsza produkcja. Pomimo występowania pewnych różnic między tymi normami to wszystkie zmierzają do jak największego nacisku na proekologiczny rozwój przedsiębiorstw.⁸⁴ Szkodliwa działalność przedsiębiorstw zależy m.in. od profilu działalności, wykorzystywanej produkcji itp. Do głównych źródeł zanieczyszczenia powietrza przyczynia się przemysł rafineryjny, hutnictwo, przemysł chemiczny, transport itd. Wdrożenie tych metod umożliwiają nakłady na ochronę środowiska (tab. 1).

Tabela 1. Struktura nakładów na ochronę środowiska

Rok	Gospodarka ściekowa i ochrona wód	Ochrona powietrza atmosferycznego i klimatu	Gospodarka odpadami, ochrona gleb, wód podziemnych i powierzchniowych	Pozostałe
2000	50,9%	36,8%	9,9%	2,4%
2010	66,0%	20,3%	9,0%	4,7%

Źródło: Opracowanie na podstawie www.stat.gov.pl

⁸³ P. Jeżowski (red.), *Ochrona środowiska i ekorozwój*, Wyd. SGH, Warszawa 2000, s. 50.

⁸⁴ M. Matulewski S. Konecka, P. Fajfer, A. Wojciechowski, *Systemy logistyczne*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2007, s. 270.

Tabela numer 1 przedstawia strukturę nakładów na środki trwałe służące ochronie środowiska w roku 2000 i 2010. Procentowe przedstawienie pozwala zaobserwować duży wzrost nakładów na gospodarkę ściekową i ochronę wód w roku 2010 i 2000. Gospodarka odpadami, ochrona gleb, wód podziemnych i powierzchniowych wykazuje niewielki spadek, zaledwie o 0,9%. Największy spadek procentowy nakładów osiągnęła ochrona powietrza i klimatu. Struktura nakładów na środki służące ochronie środowiska w poszczególnych latach w milionach złotych przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Struktura nakładów na środki trwałe służące ochronie środowiska

Rok	Ochrona powietrza atmosferycznego i klimatu	Gospodarka ściekowa i ochrona wód	Gospodarka odpadami, ochrona gleb i wód podziemnych i powierzchniowych	Ochrona różnorodności biologicznej i krajobrazu	Ochrona środowiska ogółem
2000	2417,8	3341,2	650,6	4,0	6570,3
2005	1149,5	3615,6	847,5	7,6	5986,5
2010	2219,4	7206,1	989,4	27,4	10926,2

Źródło: Opracowanie na podstawie www.stat.gov.pl

W tabeli 2 można zauważyć bardziej szczegółową strukturę nakładów finansowych w milionach złotych, jaką przeznaczają się na ochronę środowiska w latach 2000, 2005 oraz 2010. Ogółem od roku 2000 nakłady zwiększyły się o 4355,9 milionów złotych. Dane z tabeli nr 2 wskazują, że w ramach gospodarki ściekowej i ochrony wód do roku 2010 poniesiono wyższe nakłady o 3864,9 mln zł w porównaniu do roku 2000. Również wzrost nakładów można zauważyć w sferze ochrony różnorodności biologicznej i krajobrazu oraz w gospodarce odpadami, ochronie gleb oraz wód podziemnych i powierzchniowych. Przedstawiono również zależności struktury nakładów na gospodarkę wodną, która jest równie istotna dla środowiska. (tab. 3).

Tabela 3. Struktura nakładów na gospodarkę wodną

Rok	Ujęcia i doprowadzenia wody	Stacje uzdatniania wody	Zbiorniki i stopnie wody	Pozostałe
2000	51,5%	11,9%	12,5%	24,1%
2010	50,4%	19,9%	12,4%	17,3%

Źródło: Opracowanie na podstawie www.stat.gov.pl

Tabela 3 przedstawia, jak zwiększały oraz zmniejszały się nakłady na środki trwałe dotyczące gospodarki wodnej w Polsce w roku 2000 oraz 2010. Na podstawie powyższych danych można zaobserwować, że środki finansowe na ujęcia oraz doprowadzanie wody zmniejszyły się o 1,1% w roku 2010 w stosunku do roku 2000. Zwiększyła się natomiast liczba stacji uzdatniania wody, przeznaczono na ten cel o 8% większą kwotę w badanych dziesięciu latach. Jeśli chodzi o zbiorniki i stopnie wody nie zmienił się ich poziomu finansowania. Środki finansowe na

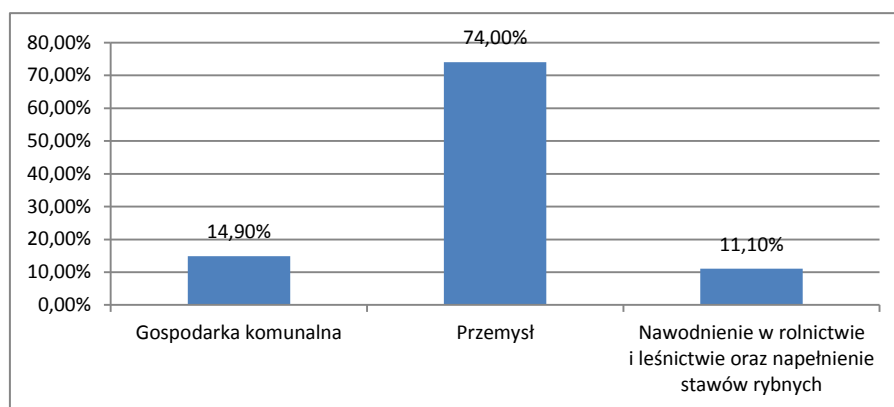
działania związane z ochroną środowiska w milionach złotych zostały przedstawione w tabeli 4.

Tabela 4. Struktura nakładów na środki trwale służące gospodarce wodnej w mln zł

Rok	Ujęcia i doprowadzenia wody	Stacje uzdatniania wody	Zbiorniki i stopnie wodne	Regulacja i zabudowa rzek i potoków	Obwałowania przeciwpowodziowe i stacje pomp	Gospodarka wodna ogółem
2000	851,8	196,8	205,8	154,9	243,5	1652,7
2005	863,3	291,8	335,3	108,5	116,9	1715,8
2010	1798,4	709,4	441,4	223,2	392,8	3565,4

Źródło: Opracowanie na podstawie www.stat.gov.pl

Z tabeli 4, która przedstawia bardziej szczegółowo nakłady finansowe na środki trwale służące gospodarce wodnej, można zaobserwować, że w roku 2010 nakłady te wzrosły o 1912,7 milionów złotych w porównaniu do roku 2000, kiedy była to kwota 1652,7 milionów złotych. Wszystkie nakłady finansowe wykazują tendencję wzrostową. Zużycie wody w gospodarce do celów przemysłowych jest również coraz większe (rys. 3).



Rys 3. Zużycie wody na potrzeby gospodarki narodowej i ludności w 2010 roku

Źródło: Opracowanie na podstawie www.stat.gov.pl

Rysunek przedstawia zużycie wody. Przedsiębiorstwa produkcyjne do swojej działalności potrzebują również dużo wody do procesu produkcji. Dlatego też przemysł zużywa aż 74% zasobów całej zużywanej wody. Jak można zauważyć gospodarka komunalna to zaledwie 14,9%, a do nawadniania rolnictwa, leśnictwa oraz napełniania stawów rybnych zużywa się 11,1% użytkowanych wód. Zwiększające się potrzeby w gospodarce wodnej w podziale na lata przedstawione są w tabeli 5.

Tabela 5. Pobór wody na potrzeby gospodarki narodowej i ludności w latach 2000-2010 (w hektolitrach sześciennych)

Rok	Ogółem	Cele produkcyjne	Eksploatacja sieci wodociągowej	Nawodnienia w rolnictwie i leśnictwie oraz napelnianie i uzupełnianie stawów rybnych
2000	11048,5	7637,9	2350,1	1060,6
2005	10940,3	7734,1	2105,2	1101,0
2010	10866,4	7650,7	2062,4	1153,3

Źródło: Opracowanie na podstawie www.stat.gov.pl

Tabela 5 pokazuje w sposób bardziej szczegółowy, ilość pobieranej wody na potrzeby gospodarki i ludności. Społeczeństwo, znając problemy z dostępem do wody, której jest coraz mniej na świecie, stara się lepiej zarządzać zasobami wodnymi, które posiada. Tendencja ta widoczna jest w zmniejszającej się ilości poboru wód. Powyższa tabela prezentuje dane w latach 2000, 2005 i 2010. Ogółem pobór wody wykazuje tendencję zmniejszającą. W roku 2000 było to 11 048,5 hektolitrów sześciennych, a w roku 2010 było 10 866,4. Wykorzystywanie wody do celów produkcyjnych w latach 2000 i 2010 jest zbliżone, jedynie w roku 2005 było wyższe od dotychczasowego. Nawodnienie w rolnictwie i leśnictwie oraz napelnianie i uzupełnianie stawów rybnych wykazuje wartości zwiększone, może to świadczyć o zwiększającej się liczbie stawów rybnych.

Każde przedsiębiorstwo zajmujące się produkcją musi przetransportować swój produkt do odbiorcy. Najczęściej odbywa się to z wykorzystaniem transportu drogowego, który emituje dużo zanieczyszczeń, co ma niekorzystny wpływ na środowisko naturalne. Dobrym rozwiązaniem dla środowiska byłoby wprowadzenie biopaliw, których wykorzystywanie powinno spowodować zmniejszenie emisji szkodliwych zanieczyszczeń. Ważnym czynnikiem przemawiającym za zastosowaniem biopaliw jest wzrastająca cena ropy naftowej spowodowana kurczeniem się zasobów konwencjonalnych paliw.⁸⁵ Wykorzystanie centrów logistycznych w działalności przedsiębiorstw pozwala na odpowiednie zarządzanie przewozami. Uwzględnione zostaje efektywne zarządzanie transportem, ochroną środowiska oraz względami ekonomicznymi przedsiębiorstwa.⁸⁶ Współpraca z centrami logistycznymi zapewnia odpowiednie zarządzanie zasobami oraz efektywne wykorzystywanie wiedzy rynkowej wspomaganie nowymi technologiami.⁸⁷

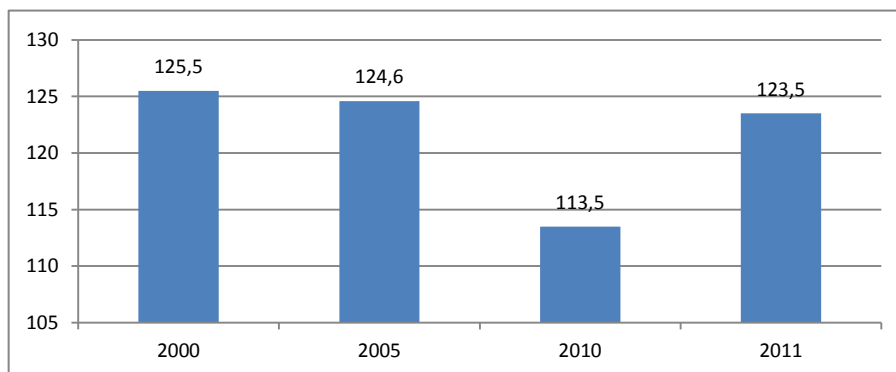
W zarządzaniu ochroną środowiska naturalnego należy zwrócić uwagę również na odpady, które odgrywają ważną rolę. Odpowiednia segregacja i recykling mogą

⁸⁵ R. Buczkowski (red.), *Osiągnięcia proekologiczne w przemyśle i energetyce*, Wyd. UMK, Toruń 2005, s. 419.

⁸⁶ J. Mikliński, *Efekty funkcjonowania centrów logistycznych w kontekście strategii zrównoważonego rozwoju transportu* [w:] J. Witkowski, A. Skowrońska, *Zarządzanie projektami logistycznymi*, Wyd. UE, Wrocław 2008, s.161.

⁸⁷ B. Skowron-Grabowska, *Centra logistyczne w łańcuchu dostaw*, Wyd. PWE, Warszawa 2010, s. 38.

spowodować, że ich liczba ulegnie zmniejszeniu. Poniższy wykres przedstawia odpady wytworzone w Polsce w poszczególnych latach.



Rys 4. Odpady ogółem wytworzone w latach 2000-2011 (w ciągu roku w milionach ton)

Źródło: Opracowanie na podstawie www.stat.gov.pl

Spośród przedstawionych na wykresie lat najmniejszą ilością wytworzonych odpadów wykazywał się rok 2010, było ich 113,5. Mimo że w roku 2011 ilość odpadów ogółem wzrosła, to należy zwrócić uwagę, że coraz więcej śmieci jest segregowanych i poddawanych recyklingowi.

Przykładów zanieczyszczenia środowiska oraz podejmowanych działań w obszarze zarządzania ochroną środowiska jest wiele. Najważniejsze, że problem ten został dostrzeżony i w odpowiedni sposób zajęto się degradacją środowiska na rzecz ochrony przyrody. Problemy związane z ochroną środowiska nie były dostrzegane w przeszłości i dlatego doprowadziło to do poważnych konsekwencji zniszczenia środowiska, z którymi teraz społeczeństwa muszą walczyć poprzez odpowiednie zarządzanie.

Zakończenie

Artykuł przedstawia znaczenie zarządzania ochroną środowiska w działalności przedsiębiorstw. Od lat zwiększa się poziom świadomości ekologicznej zarówno społeczeństwa, jak i przedsiębiorców, co jest bardzo ważne dla zarządzania ochroną środowiska. Przedsiębiorstwa starając się utrzymywać wysoki poziom swoich usług coraz częściej inwestują w technologie sprzyjające ochronie środowiska, które zwiększają zaufanie klientów do ich przedsiębiorstw oraz pozwalają im konkurować z przedsiębiorstwami zagranicznymi, które często uważane są za bardziej ekologiczne. Produkcja z wykorzystaniem najnowszych metod jest rozwiązaniem koniecznym dla przyszłości gospodarki. W powyższym artykule przedstawiono podstawowe zagadnienia zarządzania ochroną środowiska w przedsiębiorstwach. Badania pokazują działalność na rzecz wprowadzania technologii przyjaznych ochronie środowiska oraz sposoby właściwego zarządzania ochroną środowiska

w przedsiębiorstwach. Podsumowując, należy pamiętać, że działania zarządzające ochroną środowiska podejmowane aktualnie pozwolą na istnienie zasobów naturalnych w przyszłości, z których będą mogły korzystać następne pokolenia.

Literatura

1. Broniewicz E., Poskrobko B., *Nakłady na ochronę środowiska*, Wyd. Ekonomia i Środowisko, Białystok 2003.
2. Buczkowski R. (red.), *Osiągnięcia proekologiczne w przemyśle i energetyce*, Wyd. UMK, Toruń 2005.
3. Burzyńska D., Fila J., *Finansowanie inwestycji ekologicznych w przedsiębiorstwach*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.
4. Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.
5. Famielec J. (red.), *System finansowania ochrony środowiska w Polsce*, Wyd. AE, Kraków 2005.
6. Fijał T., *Ekologiczne i ekonomiczne efekty realizacji czystszej produkcji w wybranych przedsiębiorstwach*, Wyd. AE, Kraków 2005.
7. Górka K., Poskrobko B., Radecki W., *Ochrona środowiska. Problemy społeczne, ekonomiczne i prawne*, PWE, Warszawa 2001.
8. Howaniec H., *Działania prośrodowiskowe jako element odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki, *Wyzwania dla zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wyd. DEOE, Kraków 2009.
9. Łaguna T.M., Witkowska- Dąbrowska M., *Ekonomiczne podstawy zarządzania środowiskiem i zasobami naturalnymi*, Wyd. Ekonomia i Środowisko, Białystok 2005.
10. Jeżowski P. (red.), *Ochrona środowiska i ekorozwój*, Wyd. SGH, Warszawa 2000.
11. Kobyłko G., *Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wyd. AE, Wrocław 2007.
12. Kościelniak H., Brendzel-Skowera K., *System EMAS a konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji nr 7-8/2010.
13. Kramer M., Brauweiler J., Nowak Z., *Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem, Tom II: Instrumenty i systemy zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
14. Kramer M., Urbaniec M., Kryński A., *Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem, Tom I*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
15. Matulewski M., Konecka S., Fajfer P., Wojciechowski A., *Systemy logistyczne*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2007.
16. Mikliński J., *Efekty funkcjonowania centrów logistycznych w kontekście strategii zrównoważonego rozwoju transportu* [w:] J. Witkowski, A. Skowrońska, *Zarządzanie projektami logistycznymi*, Wyd. UE, Wrocław 2008.
17. Płonka M., *Główne obszary inwestycji w zakresie ochrony środowiska w Polsce* [w:] *Financni a logisticke rdzeni - 2007*, Vysoka skola banska- Technicka univerzita Ostrava, Malenovice 2007, materiały konferencyjne.
18. Seroka-Stolka O., *Świadomość ekologiczna przedsiębiorców z sektora MŚP*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie nr 5, Częstochowa 2012.
19. Skowron-Grabowska B., *Centra logistyczne w łańcuchu dostaw*, Wyd. PWE, Warszawa 2010.
20. Śleszyński J., *Ekonomiczne problemy środowiska*, Agencja Wydawnicza Aries, Warszawa 2000.
21. Żołnierski A., Zadura- Lichota P. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2006-2007*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.

22. Polska 2025. *Długookresowa strategia trwałego i zrównoważonego rozwoju* Ministerstwo Środowiska, Warszawa 2000 ,www.mrr.gov.pl
23. Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska, DzU 2001, Nr 62, poz. 627 z późn. zm.
24. Ustawa z 27 kwietnia 2001 r. – Prawo ochrony środowiska, DzU 2001, Nr 62, poz. 627.
25. Ustawa z dnia 11 maja 2001 r. o obowiązkach przedsiębiorców w zakresie gospodarowania niektórymi odpadami oraz o opłacie produktowej i depozytowej, DzU 2001, Nr 63, poz. 639 z późn. zm.
26. Ustawa z dnia 11 maja 2001 r. o opakowaniach i odpadach opakowaniowych, DzU 2001, Nr.63, poz. 638 z późn. zm.; Ustawa z dnia 19 grudnia 2002 r. o zmianie ustawy o odpadach oraz niektórych innych ustaw, DzU 2003, Nr 7, poz. 78; Ustawa z dnia 18 grudnia 2003 r. o zmianie ustawy o opakowaniach i odpadach opakowaniowych, DzU 2004, nr 11, poz. 97.
27. Uchwała Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 8 maja 2003 r. w sprawie przyjęcia „Polityki ekologicznej na lata 2003-2006 z uwzględnieniem perspektywy na lata 2007-2010” MP 2003, Nr 33, poz. 433.
28. www.stat.gov.pl

PROBLEMS OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN ENTERPRISES

Abstract: This article presents the issues related to environmental management in enterprises. Business activity must take into account environmental aspects. The need to comply with environmental requirements by Polish companies due to the use of new technologies and regulatory requirements. The purpose of this article is to present the problems of environmental management in enterprises. Presents the importance of the environment for economic development. Also discussed environmental management in enterprises and presents the structure of funding for environmental protection in Poland. The paper focuses on the presentation of the proper management of the environment, which is designed to streamline business operations.

Keywords: environmental protection in enterprises, environmental degradation, sustainable development

POLITYKA EKOLOGICZNA W WYBRANYCH ZAKŁADACH PRZEMYSŁU TŁUSZCZOWEGO

Anna Zelga-Szmidla

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Zakład Rozwoju Regionalnego

Streszczenie: W kreowaniu działalności przedsiębiorstw w globalnej gospodarce przypisuje się organizacjom coraz więcej ról zewnętrznych i do odpowiedzialności za produkcję dóbr i usług, za tworzenie i utrzymywanie miejsc pracy, dodaje się odpowiedzialność za środowisko naturalne. Programy działalności przedsiębiorstw przemysłu tłuszczowego obejmują również zagadnienia polityki ekologicznej. Przedsiębiorstwa tego przemysłu zmierzają do wykreowania organizacji nowego typu, w których oprócz zadań ekonomicznych, będą realizowane społeczne oraz humanistyczne wartości w stopniu umożliwiającym przetrwanie i dalszy ich rozwój.

Branża będąca przedmiotem powyższych rozważań charakteryzuje się swoistą specyfiką, przede wszystkim sezonowością, ze względu na podstawowy surowiec służący do produkcji. Proces produkcyjny obejmuje wiele skomplikowanych procesów technologicznych, z których najważniejsze to tłoczenie i rafinacja oleju. W zależności od przeznaczenia oleju stosuje się różne zabiegi techniczne. Produkcja olejów jadalnych stanowi jedną z osiemnastu sektorów przemysłu spożywczego. Rynek tłuszczów roślinnych, a zarazem olejów jadalnych, w Polsce charakteryzuje się dużą koncentracją produkcji⁸⁸.

Modernizacja i restrukturyzacja, jaka miała miejsce w latach dziewięćdziesiątych, była możliwa dzięki sprawnie przeprowadzonej prywatyzacji oraz napływowi kapitału zagranicznego⁸⁹, co niewątpliwie wpłynęło na obecny stan zakładów zajmujących się produkcją olejów jadalnych.

Słowa kluczowe: polityka ekologiczna w przedsiębiorstwach przemysłu tłuszczowego

Istota polityki ekologicznej

Polityka środowiskowa występuje zwłaszcza w największych zakładach, takich jak *Kruszwica*, *Bodaczów* czy *Bielmar*. W trosce o ochronę środowiska naturalnego, kierownictwo zakładów zobowiązuje się do prowadzenia swej działalności według poniższych zasad:

1. Zmniejszanie negatywnego wpływu na środowisko spowodowane działalnością zakładu.
2. Poszukiwanie wszelkich sposobów na to, by zapobiegać zanieczyszczeniu środowiska (wszędzie tam, gdzie jest to technicznie i ekonomicznie uzasadnione).
3. Ustanowienie systemu zarządzania w celu zagwarantowania ciągłej poprawy sytuacji w środowisku, w działaniach produkcyjnych, wyposażeniu zakładu,

⁸⁸ Ł. Komuda, *Rynek tłuszczów roślinnych*, Wyd. Top Consulting, Agro Trendy, Warszawa 2/2004.

⁸⁹ P. Chechelski, *Inwestycje zagraniczne w polskim przemyśle spożywczym*, Wyd. Sigma-Not, Przemysł Spożywczy 8/2005.

stosowanych materiałach, w działaniach serwisowych, w produktach oraz świadomości ekologicznej pracowników⁹⁰.

Wymienione zasady z pozoru wydają się czysto literackie, jednak zadaniem polityki środowiskowej zakładów tłuszczowych jest faktyczne wprowadzenie tych założeń w życie. Zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko poprzez działania zmierzające do poszukiwania wszelkich sposobów zapobiegania zanieczyszczeniom środowiska ukierunkowane są przede wszystkim w potencjale ludzkim. Nie bez znaczenia jest również wysoka świadomość ekologiczna wszystkich pracowników zakładów⁹¹. Działaniami pomocnymi w całościowym ujęciu polityki ekologicznej są zobowiązania kierownictwa, do których należą:

1. Dotrzymanie wszelkich regulacji prawnych dotyczących środowiska, a tam gdzie regulacje te są niedostatecznie ścisłe, zakłady będą posługiwały się regulacjami i praktykami ochronnymi ustalonymi przez kierownictwa powyższych zakładów.
2. Rozwój i stosowanie zasad zarządzania środowiskowego jako powszechnej praktyki.
3. Zmniejszanie wpływu na środowisko poprzez ciągłe wprowadzanie udoskonaleń w wyposażeniu i technologii oraz zastosowanie najnowszych technologii w programach poprawy, w szczególności w zakresie poprawy jakości ścieków oraz redukcji emisji hałasu.
4. Wspieranie szkoleń i działań promocyjnych w zakresie ochrony środowiska oraz podnoszenie świadomości ekologicznej wszystkich pracowników.
5. Poprawianie wydajności we wszystkich dziedzinach produkcyjnych w celu zabezpieczenia przed zanieczyszczeniami środowiska oraz zmniejszania zużycia surowców i energii.

Pięć zobowiązań kadry kierowniczej, które zostały w spójny sposób zdefiniowane powyżej, stanowi istotny cel działań polityki środowiskowej zakładów tłuszczowych. Ponadto zakłady z Kruszwicy są członkiem Polskiej Koalicji Przemysłowej na Rzecz Opakowań Przyjaznych Środowisku "EKO-PAK"⁹². Stosując ekologiczne materiały do produkcji opakowań produktów, ograniczamy tym samym niekorzystny wpływ na środowisko. Zakłady produkcyjne ponadto mają wdrożony i certyfikowany System Zarządzania Środowiskowego zgodny z Normą ISO 14001, 14000, 18000 związane z BHP czy 9000. Powyższe normy są instrumentami dobrowolnymi dla przedsiębiorstw, a dostarczającymi praktyczne, realne rozwiązania problemów środowiskowych oraz stanowiącymi skuteczne i proste narzędzie ciągłej poprawy i doskonalenie systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa. Przystąpienie przedsiębiorstwa do norm przynosi mu korzyści w obszarze

⁹⁰ O. Seroka-Stolka, *Rozwój przedsiębiorstw w oparciu o przedsiębiorczość ekologiczną*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie Nr 6, Częstochowa 2012, str. 130-138.

⁹¹ O. Seroka-Stolka, *Świadomość ekologiczna przedsiębiorców z sektora MŚP*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie Nr 5, Częstochowa 2012, str. 125-139.

⁹² Stowarzyszenie Polska Koalicja Przemysłowa na Rzecz Opakowań Przyjaznych Środowisku Eko-Pak istnieje od 1995 roku. Uczestniczący w budowaniu w Polsce systemu zagospodarowania zużytych opakowań jest krajowym koordynatorem projektu pn. European Shopping Basket, realizowanego przez organizację European, wspólnie ze szwedzkim instytutem badawczym STFI Packforsk.

zarządzania i finansów, a także w obszarze prawno-społecznym. W obszarze zarządzania i finansów należy wymienić: redukcję kosztów energii, surowców, usuwania odpadów, redukcję kosztów ponoszonych za zaistniałe sytuacje awaryjne oszczędność czasu i ludzkiego wysiłku przy wykorzystaniu umiejętności i zasobów firmy, racjonalne skalkulowanie kosztów ubezpieczeń, szybsze wykrywanie i usuwanie nieprawidłowości, możliwość wprowadzania działań zapobiegawczych przed wystąpieniem szkodliwych efektów środowiskowych. W obszarze prawno-społecznym natomiast możemy mówić o polepszeniu wizerunku firmy w oczach klientów, polepszeniu stosunków z władzami i grupami zainteresowanymi, spełnienie wymogów inwestorów i polepszenie dostępu do kapitału, ułatwienie w otrzymywaniu odpowiednich zezwoleń poprzez prezentację właściwego stosunku do spraw ochrony środowiska⁹³.

Żaden z zakładów tłuszczowych nie jest członkiem systemu EMAS⁹⁴. Natomiast do Forum Odpowiedzialnego Biznesu zakwalifikowany został zakład z Kruszwicy. CRS (społeczna odpowiedzialność biznesu) stanowi nowy trend w zarządzaniu firmą. Zakład z Kruszwicy od 2009 r. wdrożył zintegrowany System Zarządzania Jakością, Bezpieczeństwem i Ochroną Środowiska TOTAL SAFETY⁹⁵. Zakład z Bielska-Białej od 2011 r. jest wpisany do Polskiego Rejestru Czystej Produkcji i Odpowiedzialności Przedsiębiorstw.

Literatura PSPO⁹⁶ donosi, iż Komisja Europejska prowadzi badania w projekcie mającym na celu opracowanie jednej wspólnej metodologii dla oceny wpływu cyklu życia różnych produktów na środowisko. Czyli LCA (Life Cycle Assessment) jest procesem oceny efektów, jaki dany produkt wywiera na środowisko podczas cyklu życia, poprzez wzrost efektywnego zużycia zasobów i zmniejszenie obciążeń środowiska. Ocena wpływu na środowisko może być prowadzona zarówno dla wyrobu, jak i dla jego funkcji. LCA jest traktowana jako „analiza od kołyski do grobu”.

Do podstawowych elementów LCA zaliczyć należy:

- zidentyfikowanie i ocena ilościowa obciążeń wprowadzanych do środowiska, tj. zużytych materiałów i energii, oraz emisji i odpadów wprowadzanych do środowiska,
- ocena potencjalnych wpływów tych obciążeń
- oszacowanie dostępnych opcji w celu zmniejszenia obciążeń.⁹⁷

⁹³ <http://www.cdj.poznan.pl/strony/i/24.php>, z dnia 16.10.2012.

⁹⁴ „EMAS jest czymś w rodzaju posiadania znaku firmowego, określającego dążenie organizacji do doskonałości. Zasadniczym założeniem systemu EMAS jest dostrzeżenie i wyróżnienie tych organizacji, które dobrowolnie wychodzą poza zakres podstawowych wymogów określonych przepisami prawa i w sposób stały dążą do osiągnięcia jak najlepszych wyników prowadzonych działań prośrodowiskowych”, <http://www.emas-polska.pl/emas.html>.

⁹⁵ Total Safety to inicjatywa dążenia do poprawy ogólnego bezpieczeństwa akcjonariuszy, klientów, konsumentów, pracowników, środowiska naturalnego oraz podwykonawców. To nowe spojrzenie na system zarządzania, który zapewnia stabilny rozwój i wysoką jakość oferowanych produktów.

⁹⁶ PSPO- Polskie Stowarzyszenie Producentów Olejów.

⁹⁷ <http://www.eea.europa.eu/publications/GH-07-97-595-EN-C>, z dnia 15.10.2012.

W przypadku olejów jadalnych obejmuje to procesy od chwili jego produkcji, przygotowania opakowania, transportu w całym łańcuchu, poprzez zużycie go przez konsumenta, po zagospodarowanie odpadów. Pod uwagę brane są następujące elementy: emisja dwutlenku węgla, zmiany klimatu, zużycie wody, powłoka ozonowa i toksyczność dla ludzi. Dostępność takich informacji dla konsumentów umożliwi dokonanie porównań w ramach jednej grupy i wpłynie na zmiany zachowań nabywców. Projekt Komisji Europejskiej stanowić będzie jednocześnie motywację dla przedsiębiorstw do ograniczenia wpływu produkcji na środowisko poprzez zmniejszenie zużycia zasobów naturalnych i węgla, co jednocześnie przełoży się na zmniejszenie kosztów produkcji. Ostateczne wyniki zostaną opublikowane w I kwartale 2013 r. Przygotowywany przez Komisję Europejską raport wypełni niszę w dziedzinie aspektów środowiska dla zakładów tłuszczowych. Jest to pierwsze tego typu opracowanie, tym bardziej oczekiwany jest wynik końcowy. Należy również zwrócić uwagę, iż zakłady tłuszczowe powyższe opracowanie wykorzystają w codziennej działalności przedsiębiorstw.

W październiku 2012 r. odbył się w Krakowie Kongres Euro Fed Lipid, podczas którego zaprezentowano częściowe porównanie oleju rzepakowego i słonecznikowego. Z analiz wynika, że olej rzepakowy uzyskuje lepsze wyniki od oleju słonecznikowego pod względem zużycia wody, jednak gorsze ze względu na emisję dwutlenku węgla⁹⁸.

Elementy polityki ekologicznej dostrzegane są w programie „Pokochaj olej rzepakowy”⁹⁹. Kampania realizowana jest w Polsce i na Łotwie, zaplanowano ją na trzy lata, a jej podstawowy cel to działania edukacyjno-promocyjne¹⁰⁰. Badania postrzegania oleju rzepakowego na tle innych olejów roślinnych przeprowadzone na reprezentatywnej próbie polskich i łotewskich konsumentów pokazują, że olej rzepakowy, zwany „oliwą północy”, jest niedoceniany, a wiedza na temat jego walorów odżywczych, doskonałego składu i kulinarnych zalet bardzo powierzchowna i niepełna. Kampania skierowana jest przede wszystkim do konsumentów, głównie kobiet odpowiedzialnych za zakupy spożywcze w gospodarstwach domowych. Drugą grupą docelową kampanii są liderzy opinii: dietetycy, lekarze, technolodzy żywności, eksperci żywienia, eksperci kulinarni i dziennikarze. W ramach kampanii realizowane będą działania zarówno w mediach, jak i w punktach sprzedaży, między innymi: kampania advertorialowa w prasie kobiecej, promocja w Internecie, warsztaty i briefingi dla mediów, działania w mediach społecznościowych oraz degustacje w sieciach handlowych. Ponadto zaplanowano szereg działań skierowanych do środowisk opiniotwórczych, w tym udział w kongresach naukowych oraz kampanię w prasie specjalistycznej¹⁰¹.

⁹⁸ Oil Express nr 73, październik 2012 str. 2; <<http://www.pspo.com.pl/publikacje/94.pdf>>.

⁹⁹ <http://www.pokochajolejrzepakowy.pl/o-akcji/> z dnia 15.10.2012.

¹⁰⁰ Organizatorem kampanii jest Polskie Stowarzyszenie Producentów Olejów, współfinansowana przez Unie Europejską i Rzeczpospolitą Polską.

¹⁰¹ <http://www.pokochajolejrzepakowy.pl/o-akcji/> z dnia 15.10.2012.

Polityka opakowaniowa, znakowanie

Opakowania olejów jadalnych to przede wszystkim opakowania typu PET¹⁰² oraz szkło¹⁰³. Znakowanie opakowań typu PET, umieszczane na każdym opakowaniu, przedstawiono na rysunku 2. Stosowane oznaczenia graficzne i opisy zarówno dla opakowań typu PET jak i szkła, oznaczają, iż produkt opakowaniowy nadaje się do przetworzenia. Spotykamy je w postaci oznaczenia trójkątnego. Podobne znakowanie zostało przyjęte dla szkła, z małą różnicą - w środku w trójkącie wprowadzono oznaczenie cyfrowe:

- 70 – oznacza szkło bezbarwne,
 - 71 – oznacza szkło zielone,
 - 72 – oznacza szkło brązowe,
 - 73 – oznacza szkło inne,
- oraz symbol GL.

Powyższe oznaczenia przedstawia rysunek 1.

Podstawowe korzyści płynące z recyklingu¹⁰⁴ szkła:

- szlaczka szklana zmniejsza zużycie paliw przy równoczesnym zmniejszeniu emisji szkodliwych spalin;
- szlaczka zmniejsza zużycie surowców naturalnych takich jak: piasek – 100% nadaje się do powtórnego użytku;
- zmniejsza o około 1/2 zużycie wody¹⁰⁵.

Można pomóc środowisku, przestrzegając bardzo prostej zasady - należy stosować opakowania szklane zamiast opakowań np. PET. Kolejna istotna sprawa to segregacja szkła jeżeli chodzi o podział na kolory.



Rys. 1. Znakowanie opakowań szklanych wykorzystywanych w zakładach tłuszczowych

Źródło: http://pl.wikipedia.org/wiki/Symbole_materia%C5%82%C3%B3w_do_recyklingu z dnia 15.10.2012

¹⁰² Politereftalan etylenu – polimer.

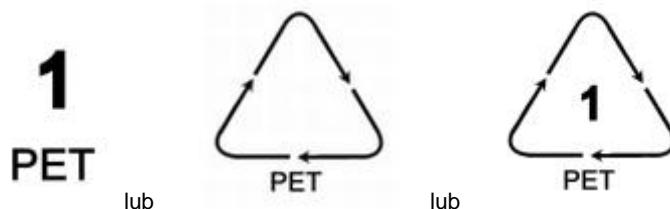
¹⁰³ Szkło powstaje przez stopienie piasku kwarcowego, wapienia oraz sody w temp. 1300°C, a następnie szybkie schłodzenie, czyli podstawowym komponentem zestawu szklarskiego są: piasek, soda, mączka wapienna i dolomitowa <<http://www.segregacjaodpadow.eco.pl/broszura.pdf>>.

¹⁰⁴ Recykling - ang. recycling od recycle - „zawracać do obiegu”.

¹⁰⁵ <http://www.segregacjaodpadow.eco.pl/broszura.pdf>, z dnia 15.10.2012.

Właściwe znakowanie produktów uzależnione jest od istotnych względów i nie-liczne korzyści dla konsumentów. Opakowania są atrakcyjniejsze i łatwiej je otworzyć, a jednocześnie uwzględniają zachowanie parametrów jakościowych dla produktów.

Zakłady tłuszczowe uwzględniają w swojej działalności właściwy poziom odzysku i recyklingu, ponadto ułatwiają konsumentom recykling opakowań poprzez stosowanie materiałów preferowanych przez firmy recyklingowe.



Rys. 2. Znakowanie opakowań wykorzystywanych w zakładach tłuszczowych

Źródło: http://www.recykling.pl/recykling/index/page/oznakowania_opakowan, z dnia 15.10.2012

Statystyki podają, iż Polacy opróżniają rocznie 110 tys. ton butelek, a jedna tona to 25 tys. sztuk, z czego roczny odzysk to około 50 tys. ton w skali kraju (dane za 2009 rok)¹⁰⁶. Miesięcznie na wysypiska trafiają tysiące ton śmieci, co prawda nie są one szkodliwe, ponieważ nie emitują szkodliwych substancji, ale w szybkim tempie zaśmiecają otoczenie. Butelka PET stała się jednym z najbardziej kłopotliwych śmieci naszego wieku, nie tylko w Polsce, bo PET jest produktem międzynarodowym. Opakowania typu PET nie stanowią bezpośredniego zagrożenia dla środowiska, ale są uciążliwe, ponieważ zajmują dużą objętość. Największe zużycie PET w przeliczeniu na jednego mieszkańca występuje w USA - 7 kg, w krajach Europy Zachodniej 4-5 kg, w Polsce ok. 2,5 kg. W USA na 195 mln ton odpadów produkowanych rocznie poliestry stanowią 0,5%. Ocenia się, że w Europie na 145 mln ton odpadów wytworzonych przez gospodarstwa domowe na poliestry przypada ok. 0,15%, a w Polsce ok. 0,12%. Tak więc na wysypiska trafia ogromna ilość odpadowego PET - w krajach Europy Zachodniej przybywa rocznie kilkaset tysięcy ton odpadów PET, a w Polsce kilkadziesiąt tysięcy ton. Względy ekologiczne i ekonomiczne przemawiają za tym, aby odpadowy PET poddawać recyklingowi. W tym celu konieczne jest zorganizowanie zbiórki odpadów tworzyw sztucznych, a następnie ich sortowanie, czyli rozdzielenie na poszczególne grupy - wykorzystuje się w tym celu metody optyczne, elektrostatyczne, klasyfikację hydrauliczną, selektywne rozpuszczanie (oddzielenie PET od poliolefin nie stwarza problemu, trudniejsze jest oddzielenie PET od PCW). Warto zwrócić uwagę, że PET może być stosunkowo łatwo przetwarzany z wykorzystaniem praktycznie wszystkich metod recyklingu materiałów polimerowych¹⁰⁷.

¹⁰⁶ http://www.recykling.pl/recykling/index/page/oznakowania_opakowan, z dnia 15.10.2012.

¹⁰⁷ http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/124/pet_czyli_poli_tereftalan_etylenu_produkcja_zastosowanie_recykling.html z dnia 15.10.2012.

Ze względu na sposób przetwarzania odpadów PET obecnie stosowane na świecie technologie można podzielić na:

- przetwórstwo mechaniczne tzw. recykling materiałowy,
- przetwórstwo chemiczne tzw. recykling surowcowy lub chemiczny,
- spalanie odpadów komunalnych znacznie zabrudzonych nienadających się do recyklingu mechanicznego lub chemicznego¹⁰⁸.

Recykling materiałowy jest formą recyklingu najbardziej preferowaną. Polega na ponownym przetwarzaniu odpadów w produkt o wartości użytkowej. Z reguły jest to wyrób o innym przeznaczeniu niż pierwotny, co tworzy system kaskadowy, w którym każdy następny etap ma mniejsze wymagania stawiane produktom. Odpowiedni dobór kompozycji pozwala na przetwórstwo materiałów wtórnych z dużą wydajnością przy dobrej jakości wyrobów. Metoda ta jest technologicznie prosta o ile dotyczy tworzyw o identycznej strukturze chemicznej.

Recykling surowcowy polega na odzyskiwaniu surowców użytych do produkcji danego wyrobu. Surowce mogą być ponownie wykorzystane do wytworzenia pełnowartościowych tworzyw, a odpady powstałe w wyniku tej metody (petrochemiczne frakcje lekkie i ciężkie) mogą stanowić domieszkę do paliw i smarów. Podstawową zaletą tej metody jest możliwość przeróbki tworzyw bez uprzedniej ich segregacji.

Recykling energetyczny to nic innego, jak spalanie z odzyskiem energii. Polega na częściowym odzyskaniu energii, zużytej na wytworzenie wyrobów, które znajdują się na wysypisku (w tym także opakowań)¹⁰⁹.

Podstawowe wtórne zastosowania PET to przede wszystkim:

- włókna i przędze,
- płyty i folie (np. do termoformowania opakowań nie spożywczych typu tacki, pudełka oraz opakowań spożywczych),
- wyroby formowane przez wtrysk (np. dodatek do tworzywa pierwotnego do 20%, produkcja elementów konstrukcyjnych mebli, części wyposażenia wnętrza samochodowych, pojemniki itp.),
- żywica poliestrowa¹¹⁰.

Z danych statystycznych wynika, iż rocznie na świecie kwasu tereftalowego, czyli związku z którego produkowany jest PET, produkuje się 25 mln ton (tabela 1).

Tabela 1. Kierunki wykorzystania kwasu tereftalowego

Zastosowanie kwasu tereftalowego	Udział, %
Włókna poliestrowe	75
Butelki	15
Folie	7
Elementy konstr. i powłoki (proszkowe)	3

Źródło: http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/124/pet_czyli_poli_tereftalan_etylenu_produkcja_zastosowanie_recykling.html, z dnia 15.10.2012

¹⁰⁸ Według ustawy o odpadach z dnia 27 kwietnia 2001 roku (DzU z 2001 r. Nr 62, poz. 628).

¹⁰⁹ http://www.oikos.cna.org.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=54:recykling-oraz-ekoznaki-na-produktach-&catid=38:edukacja&Itemid=70, z dnia 16.10.2012.

¹¹⁰ op. cit. http://www.recykling.pl/recykling/index/page/oznakowania_opakowan, z dnia 15.10.2012.

W Polsce roczne zapotrzebowanie na politereftalan etylenu przekracza 200 tys. ton. Od 1963 r. producentem politereftalanu etylenu są zakłady Boryszew Spółka Akcyjna, Oddział Elana w Toruniu. Istnieją tam trzy instalacje o łącznej zdolności produkcyjnej 120 tys. ton. Najnowsza, uruchomiona w 2003 r., o mocy 75 tys. ton dostarcza polimer butelkowy SSP (solid state polycondensation). W Toruniu produkuje się DMT, PET (kilka typów granulatu) oraz wyroby włókiennicze o marce handlowej Elana® i Torlen®¹¹¹. W połowie 2005 r. Spółka Eurochem uruchomiła we Włocławku instalację politereftalanu etylenu o zdolności 120-140 tys. ton (współdziaławcem jest Anwil S.A.). Wytwarza się tam granulaty PET wykorzystywane przede wszystkim do produkcji butelek. W związku z uruchomieniem tej instalacji Polska stała się eksporterem PET, a import tego tworzywa wyraźnie zmalał¹¹².

Zgodnie z założeniami środowiskowymi przedsiębiorstwa działające w branży tłuszczowej z roku na rok zwiększają ilość materiałów pochodzących z recyklingu w opakowaniach do maksymalnie możliwego poziomu. W ten sposób przyspieszają wzrost poziomu recyklingu.

Zakłady nowo budowane w swoich założeniach mają jasno podane zmniejszenie o połowę ilości odpadów, w porównaniu do ilości wytwarzanej przez zakłady obecnie działające. Wszelkie nowe udoskonalenia zmierzają do zastosowania podejścia zrównoważonego rozwoju we wszystkich specyfikacjach projektowych w nowych zakładach produkcyjnych.

Zakłady produkujące oleje jadalne aspekt opakowania uznały za bardzo ważny element marketingu mix obok ceny, produktu, dystrybucji i promocji. Większość traktuje opakowanie i etykietowanie jako element strategii rozwoju produktu. Dodatkowo pod terminem „opakowanie” ulokowano zagadnienia związane z ideą środowiska. Proces tworzenia opakowania zawiera w sobie wszystkie działania związane z projektowaniem i produkcją opakowania na olej. Do podstawowych czynników, wykorzystywanych jako narzędzie marketingowe dla opakowania oleju, należy zaliczyć: samoobsługę, zamożność klientów, wizerunek marki i firmy oraz możliwość wprowadzenia innowacji.

W przypadku pierwszego elementu, jakim jest samoobsługa - właściwe opakowanie to sukces w sprzedaży. Musi być takie, aby przyciągnąć uwagę klienta. Zwiększający się poziom zamożności klientów spowoduje, iż będą oni skłonni zapłacić więcej za wygodę, wygląd, prestiż, jakie gwarantuje lepsze opakowanie. Wizerunek firmy i marki to przede wszystkim natychmiastowy element rozpoznawczy. Ostatni wspomniany czynnik to innowacyjność opakowania.

W podsumowaniu należy zaznaczyć, iż elementy środowiskowe w branży tłuszczowej nie zostały pominięte, ale pozostawiają wiele do życzenia. Temat wymaga wnikliwej analizy, zarówno ze strony naukowej, jak i praktycznej.

¹¹¹ http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/124/pet_czyli_poli_tereftalan_etylenu_produkcja_zastosowanie_recykling.html, z dnia 15.10.2012.

¹¹² Ibidem.

Zakończenie

W Polsce jest niski poziom selektywnego zbierania śmieci, z danych za w 2006 roku jedynie 4% odpadów komunalnych zostało zebranych selektywnie. Podstawową przyczyną takiego stanu rzeczy jest przede wszystkim niska świadomość społeczna. Stosowane w przemyśle tłuszczowym opakowania to przede wszystkim szkło i PET. Należy zwrócić szczególną uwagę na szereg zmiennych związanych z tym, co może zrobić dla środowiska przedsiębiorstwo oraz to, co może uczynić konsument. Wszystkie działania powinny i muszą być nakierowane na środowisko.

Literatura:

1. Chechelski P., *Inwestycje zagraniczne w polskim przemyśle spożywczym*, Wyd. Sigma-Not, Przemysł Spożywczy 8/2005.
2. Komuda Ł., *Rynek tłuszczów roślinnych*, Wyd. Top Consulting, Agro Trendy, Warszawa 2/2004.
3. Kotler Ph., *Marketing*, Wyd. Rebis, Poznań 2005.
4. Mazurek-Łopacińska K.: *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, Wyd. PWE Warszawa 2002.
5. Ofertowicz K., *Uruchamianie sprzedaży czyli szkoła przetrwania dla sprzedawców*, Wyd. Difin, Warszawa 1999.
6. Otto J., *Marketing relacji, koncepcja i stosowanie*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2004.
7. <http://www.pspo.com.pl/publikacje/94.pdf>.
8. Przybyłowski K., Hartley S. W., Kerin R.A., Rudelius W., *Marketing*, Wyd. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
9. Seroka-Stolka O., *Czynniki implementacji dobrych praktyk środowiskowych w małych i średnich przedsiębiorstwach* „Journal of Ecology and Health”, 2012 nr 2.
10. Seroka-Stolka O., *Rozwój przedsiębiorstw w oparciu o przedsiębiorczość ekologiczną*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie Nr 6, Częstochowa 2012.
11. Seroka-Stolka O., *Świadomość ekologiczna przedsiębiorców z sektora MŚP*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie Nr 5, Częstochowa 2012.
12. Ustawa o odpadach z dnia 27 kwietnia 2001 roku (DzU z 2001 r. Nr 62, poz. 628).
13. <http://www.eea.europa.eu/publications/GH-07-97-595-EN-C> 12.
14. <http://www.eko-pak.com.pl/665-49899bac47fdc.html>.
15. <http://falco.edu.pl/pl/management-systems2/2-uncategorised/251-total-safety>.
16. <http://www.segregacjaodpadow.eco.pl/broszura.pdf>.
17. http://www.recykling.pl/recykling/index/page/oznakowania_opakowan.
18. http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/124/pet_czyli_poli_tereftalan_etylenu_produkcja_zastosowanie_recykling.html.
19. http://www.oikos.cna.org.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=54:recykling-oraz-ekoznaki-na-produktach-&catid=38:edukacja&Itemid=70.

ECOLOGICAL POLITICS AT CHOSEN UNITS OF THE MANUFACTURE OF EDIBLE FATS AND OILS

Summary: In creating the activity of companies in the global economy more and more outside roles are assigning themselves to organizations and, for creating and the maintenance of jobs, a responsibility is being added to liabilities for the production of goods and services behind the natural environment. Programs of the activity of companies of the manufacture of edible fats and oils also include issues of the ecological politics. Enterprises of this industry aim at promoting the organization of the new type, in which apart from economical tasks, there will be social and humanistic values carried out in the step enabling to survive and more distant of their development.

The industry being a subject of above dissertations is characterized by a specific specificity, above all with seasonal character on account of the basic raw material being used for a production. A production process is spreading through a lot of technological complex processes, from which most important these are pressing and the refining of oil. Depending on allocating oil different technical treatments are applicable. The production of edible oils constitutes one from eighteen sectors of the food industry. The marketplace of vegetable fats, and at the same time edible oils in Poland is characterized big concentration of the production.

The modernization and the restructuring which took place in the nineties, were possible thanks to the efficiently conducted privatization and the inflow of the foreign capital what undoubtedly affected the current state of units dealing with the production of edible oils.

Keywords: ecological politics in enterprises of the manufacture of edible fats and oils

SYSTEM ZARZĄDZANIA ZAPASAMI CZĘŚCI ZAMIENNYCH PRZEDSIĘBIORSTWA PRODUKCYJNEGO – CASE STUDY

Katarzyna Grondys

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego

Streszczenie: Artykuł prezentuje sposoby zarządzania przepływem części zamiennych wymaganych do naprawy maszyn i urządzeń w celu zachowania ich ciągłości produkcji. Zawarty w artykule praktyczny przypadek przedstawia uniwersalne procesy i czynności, które stosowane mogą być we wszystkich przedsiębiorstwach produkcyjnych dysponujących rozbudowanym wyposażeniem technologicznym i odrębnym magazynem części zamiennych. Pokazana została również procedura zamawiania części zamiennych, z uwzględnieniem stopnia ich krytyczności.

Słowa kluczowe: zarządzanie zapasami, części zamienne, KPI

Wprowadzenie

W obecnych warunkach znacznej kapitałochłonności i masowej produkcji wymaga się wysokiej niezawodności parku technologicznego, co zapewnione jest głównie dostępnością części utrzymania ruchu. Jako że stopień intensywności zużycia poszczególnych części maszyn jest bardzo różny i często nieprzewidywalny, konieczne jest realizowanie odrębnego sposobu zarządzania tymi zapasami.

Procesy wdrażane w działalności magazynowej części zamiennych przedstawiają się podobnie jak w przypadku magazynu pozostałych zapasów.¹¹³ Podstawowe obszary przepływu fizycznego i informacyjnego w magazynie części utrzymania ruchu w przedsiębiorstwie koncentrują się na magazynowaniu, zamawianiu, przyjmowaniu i wydawaniu, reklamowaniu, zleceniu napraw oraz gospodarowaniu odpadami.¹¹⁴

Ze względu na istotę utrzymywania części zamiennych, w celu wydajnego i sprawnego przepływu zapasów, w każdym z obszarów istotnych dla realizacji procesów magazynowych, stosuje się kluczowe wskaźniki wydajności efektywności Key Performance Indicators (KPI)¹¹⁵.

Przedstawiony poniżej przykład prezentuje procesy dotyczące przepływu części zamiennych, wraz z proponowanymi wskaźnikami pomiaru efektywności tychże procesów, w celu zwiększania wydajności zarządzania zapasami części. Z uwagi

¹¹³ S. Kot, *Analiza efektywności systemu logistycznego za pomocą mapowania procesów w łańcuchu dostaw*, [w:] Prognozowanie i modelowanie systemów logistycznych w przemyśle mleczarskim, red. nauk. Maria Nowicka-Skowron, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2004, s. 163.

¹¹⁴ R. Botter, L. Fortuin, *Stocking strategy for service parts – a case study*, Eindhoven University of Technology, Eindhoven 1998, s.2. Zob. S. Łęgowik-Świącik, *Koszty utrzymania zapasów w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego* [w:] Koszty w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Standardy międzynarodowe. Pod red. nauk. prof. dr hab. Marii Nowickiej-Skowron, Wyd. AGH, Kraków 2006, s. 412.

¹¹⁵ KPI Report for The Minister for Construction, By The KPI Working Group dated January 2000, Department of the Environment, Transport and the Regions, Londyn 2000, s. 7-8.

na uniwersalność zawartych informacji oraz sposobów pomiaru, wybrane aspekty mogą stanowić uniwersalny sposób prowadzenia magazynu części zamiennych.

Procesy przepływu części zamiennych - case study

W wybranym podmiocie gospodarczym dokonano identyfikacji poszczególnych procesów zarządzania magazynem części zamiennych, wraz z częstotliwością ich występowania, charakterystyką oraz proponowanymi do pomiaru efektywności wskaźnikami KPI w badanym przedsiębiorstwie.

Pierwszy kluczowy proces dotyczy dostawy części zamiennych do magazynu i przyjęcia towaru. Proces ten polega na identyfikacji potrzeb utrzymania ruchu określonej na podstawie otrzymywanych zamówień. Na etapie tym systematycznie dokonuje się także uzupełniania zapasu bezpiecznego zgodnie z listą stanów bezpiecznych. W efekcie złożonych zapytań zakupowych dokonuje się wyboru najkorzystniejszej oferty. Zarówno zapytania zakupowe, jak i zamówienia rejestrowane są w systemie informatycznym.

Po ustaleniu formy płatności oraz wysyłki, złożone zostaje zamówienie zakupu, które następnie wysyłane jest przez dostawcę. Dostarczony towar zostaje przyjęty do magazynu. Czynności wchodzące w realizację procesu to:

- odbiór zamówienia z działu UR,
- kontrola stanów magazynowych,
- wysłanie zapytań zakupowych do dostawców,
- wybór najkorzystniejszej oferty zakupu, z uwzględnieniem ceny towaru oraz kosztów transportu,
- monitorowanie terminu dostawy,
- odbiór i kontrola towaru,
- sprawdzenie parametrów towaru z zamówieniem,
- przyjęcie towaru do magazynu.

Do oceny efektywności tego procesu proponuje się następujące wskaźniki KPI:

- liczbę złożonych zapytań zakupowych,
- liczbę otrzymanych ofert,
- liczbę zamówień zrealizowanych,
- czas realizacji zamówienia,
- czas realizacji dostaw,
- udział dostępnych pozycji na podstawie złożonych zamówień (liczony jako relacja liczby pozycji dostępnych w magazynie do liczby wszystkich zrealizowanych zamówień (bez stanów bezpiecznych)),
- liczbę towarów zgodnych z zamówieniem,
- liczbę zwrotów i reklamacji,
- liczbę zamówień wykonanych na specjalne zamówienie.

Z kolei magazynowanie części zamiennych polega na wprowadzeniu niezbędnych informacji o towarze do systemu informatycznego, wraz z opisem i oznaczeniem regału, na którym towar zostaje położony. Czynności wchodzące w realizację procesu obejmują:

- opisanie towaru,
- oznaczanie towaru,
- odłożenie towaru na wyznaczone miejsce,
- kontrolę bezpiecznych stanów magazynowych.

W celu zwiększenia kontroli nad procesem proponuje się wskaźniki mierzące:

- czas i rodzaj składowanych w magazynie towarów, określony na podstawie analizy wieku towarów,
- procent wypełnienia kubatury magazynowej,
- udział dostępnych w magazynie pozycji bezpiecznych, zgodnie z listą stanów bezpiecznych.

Proces napraw i regeneracji części zamiennych rozpoczyna się od identyfikacji uszkodzenia oraz możliwości technicznych kosztów jego naprawy. Sprawdzana jest także dostępność i cena danego towaru na rynku. Po podjęciu decyzji o naprawie następuje realizacja czynności przywracających część do stanu funkcjonowania. Towar zostaje zapakowany i zabezpieczony przed dodatkowym uszkodzeniem, a następnie transportowany do warsztatu naprawczego. W ramach tego procesu realizowane są następujące czynności:

- uzyskanie oferty na naprawę,
 - ocena możliwości naprawy części,
 - przekazanie części do warsztatu naprawczego lub decyzja o zakupie nowej części.
- W ocenie efektywności tego procesu można stosować następujące wskaźniki KPI:
- liczba zgłoszeń do naprawy,
 - liczba części naprawionych,
 - poziom kosztów naprawy.

Ostatnim głównym procesem zarządzania magazynem części w badanym przedsiębiorstwie jest gospodarka odpadami, składająca się na sortowanie oraz usuwanie, w wyznaczone do tego miejsce, odpadów produkcyjnych, konsumpcyjnych oraz dystrybucyjnych, np. opakowań przesyłek czy części niezdatnych do użytku. W zakres tego procesu wchodzi:

- sortowanie odpadów,
- przemieszczenie grup odpadów w wyznaczone miejsca zbiórki odpadów.

Ocena tego procesu może być analizowana:

- liczbą zużytych części oddanych do utylizacji,
- liczbą części przestarzałych i niewykorzystanych oddanych do utylizacji,
- średnią miesięczną masą opakowań oddanych do recyklingu.

Każdy z wyróżnionych procesów magazynowych realizowany jest we współpracy z systemem informatycznym, co umożliwia sprawne i szybkie wykonanie operacji magazynowych oraz wyszukanie potrzebnych informacji.

Procedura zakupu części zamiennych

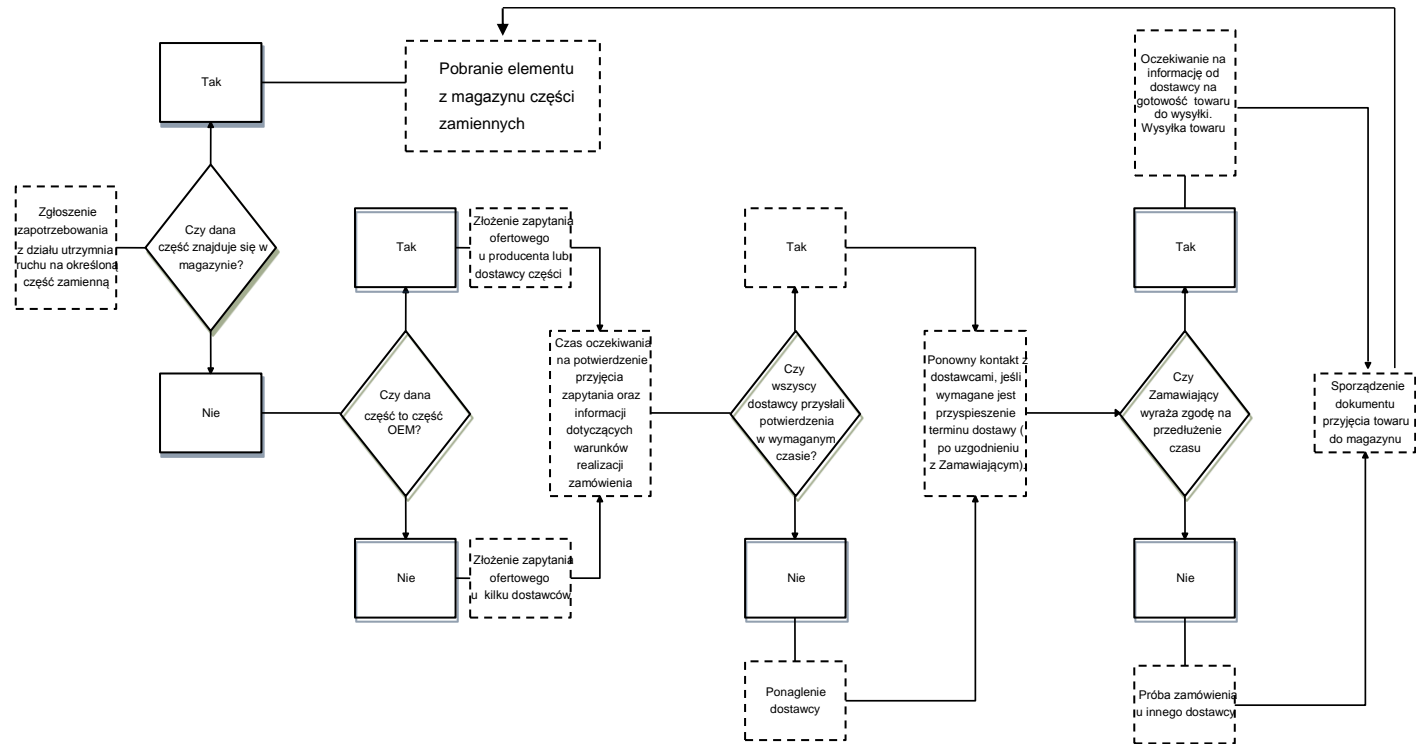
Potrzeby dotyczące dostępności części zamiennych identyfikowane są bezpośrednio przez kadrę utrzymania ruchu, która informuje o zapotrzebowaniu magazyn części zamiennych. Procedurę zakupu części zamiennych prezentuje algorytm realizacji zamówień zawarty na rysunku 1.

Z zaprezentowanego algorytmu wynika, iż po otrzymaniu drogą elektroniczną zapotrzebowania na daną część lub części, zanim złożony zostanie zamówienie do dostawcy, sprawdzane są towary znajdujące się w magazynie. Jeśli zamówione pozycje znajdują się w magazynie w wymaganej ilości, towar w ciągu średnio 5 minut zostaje dostarczony do działu utrzymania ruchu. W przypadku, gdy dana część nie znajduje się w magazynie wcale, bądź w ilości mniejszej niż jest wymagana, konieczne jest złożenie zamówienia u dostawcy. Na tym etapie pracownik magazynu wprowadza zamówienie do raportu zamówień. Jak już wcześniej wspomniano, zależnie od rodzaju towaru, dostawcą może być tylko producent oryginalnych części lub zarówno producent, jak i inni dostawcy dysponujący zamiennikiem danej części. Zależnie od stopnia specyfikacji części przyjmuje się złożenie zapytania zakupu przynajmniej u trzech różnych dostawców lub u wskazanego producenta.

W przypadku zamówienia określonego jako pilne, przyjmuje się tryb awaryjny składania zamówień, który wiąże się z natychmiastową realizacją zamówienia u dowolnego dostawcy, niezależnie od kosztów związanych z nabyciem części. Gdy zamówienie ma status zamówienia zwykłego, czas oczekiwania na odpowiedzi od dostawców wynosi od 2 do 3 dni roboczych. Spośród uzyskanych ofert sprzedaży, dokonywany jest wybór oferty najkorzystniejszej pod względem ceny oraz terminu realizacji i składane zostaje zamówienie zakupu u danego dostawcy. Czas potwierdzenia przyjęcia zamówienia do realizacji oraz pozostałych warunków sprzedaży, szacowany jest średnio na 1-2 dni.

Duże znaczenie ma jakość dostarczanych części zamiennych, dlatego zanim nastąpi przyjęcie części zamiennych do magazynu, w pierwszej kolejności przeprowadzona jest kontrola sprawdzająca zgodność części z wymogami określonymi w zamówieniu. Pozwala to na zmniejszenie ryzyka przechowywania wadliwych części w magazynie. W przypadku, gdy dostarczony towar jest niezgodny z opisem, podlega on zwrotowi. Doręczona część rejestrowana jest w wykazie towarów i zostaje przyjęta do magazynu. Zarówno proces fizyczny, jak i informacyjny, dotyczący odłożenia towaru na regał, odbywa się jednocześnie.

W ten sam sposób przebiega realizacja zarówno zamówień dotyczących bieżących potrzeb utrzymania ruchu, jak i tych dotyczących planowanych wymian na skutek działań prewencyjnych oraz w ramach projektów modernizacyjnych.



Rys 1. Procedura realizacji zamówienia na części w badanym przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych źródłowych

Rodzaje zakupów części zamiennych

Proces realizacji zamówień i dostawy części zamiennych w dużej mierze zależy od rodzaju zamawianych pozycji magazynowych:

- uzupełnianie zapasu bezpiecznego,
- zamawianie towaru dla zaspokojenia bieżących potrzeb wymiany i naprawy (tryb zwykły i awaryjny),
- zamawianie towaru przeznaczonego do realizacji planowanych projektów modernizacyjnych itp.

Zapas bezpieczeństwa określany jest na podstawie różnych czynników, które wskazują na konsekwencje przestoju obiektu technicznego, w przypadku braku natychmiastowej dostępności danej pozycji. Zwykle konsekwencje te wyrażone są w wielkości kosztów, jakie firma ponosi podczas przestoju wyposażenia. Im większe koszty przestoju, tym większe prawdopodobieństwo, że dana część zostanie określona jako niezbędna w zapewnieniu ciągłości produkcyjnej i będzie musiała bezwzględnie znajdować się w magazynie. Część taka zwykle określana jest jako krytyczna dla danego procesu. W badanym przypadku, w ocenie ryzyka przerwania ciągłości ruchu i wyznaczeniu części krytycznych, rozważane są następujące kryteria:

a) krytyczność dla procesu – definiowana jako czas postoju maszyny w przypadku wymiany danej części, dla której rozróżnia się:

- uszkodzenie elementu, które nie skutkuje zatrzymaniem pracy maszyny (poziom krytyczności 5),
- uszkodzenie elementu, które powoduje krótki, trwający do 30 minut, postój maszyny (poziom krytyczności 4),
- uszkodzenie elementu, które powoduje przestój maszyny w czasie od 30 minut do 4 godzin (poziom krytyczności 3),
- uszkodzenie elementu, skutkujące przestojem maszyny od 4 do 8 godzin (poziom krytyczności 2),
- uszkodzenie elementu, dla którego czas przestoju maszyny ma charakter długotrwały, wynoszący więcej niż 8 godzin (poziom krytyczności 1).

b) prawdopodobieństwo uszkodzenia - definiowane jako niezawodność elementu wyrażona w jednostkach czasu. Istotne znaczenie ma tutaj czas operacyjny maszyn i urządzeń, który wyznacza maksymalną żywotność niektórych części:

- trwałość elementu powyżej 5 lat,
- trwałość elementu zawierająca się w przedziale od 0,5 roku do 5 lat,
- trwałość elementu wynosząca mniej niż 0,5 roku.

Im krótszy czas cyklu życia elementu, tym większe prawdopodobieństwo jego uszkodzenia. Najtrudniej trafnie przewidzieć moment uszkodzenia elementów o średniej trwałości, ponieważ duży przedział czasowy zwiększa możliwość popełnienia błędu wykrycia zbliżającego się uszkodzenia.

Na tym etapie można podjąć próbę wskazania - kiedy strategia działań prewencyjnych ma podstawy do zastosowania, i można uniknąć utrzymywania zapasu danych części w magazynie, a kiedy działania tego typu mogą nie przynieść pożą-

danych skutków, w związku z czym bezpieczniej jest przechowywać dane części w magazynie. I tak:

- dla części o stopniu krytyczności równym 5 i trwałości elementu powyżej 5 lat, istnieje słuszność prowadzenia działań prewencyjnych,
- dla części o stopniu krytyczności równym 4 oraz trwałości elementu od 0,5 do 5 lat, istnieje słuszność prowadzenia działań prewencyjnych,
- dla części o stopniu krytyczności 4, ale trwałości elementu większej niż 5 lat, prowadzenie działań prewencyjnych może być mniej skuteczne,
- dla części o stopniu krytyczności 3 i trwałości powyżej 5 lat, działania prewencyjne są nieskuteczne,
- dla części o stopniu krytyczności 3 i trwałości elementu od 0,5 do 5 lat, działania prewencyjne mogą być skuteczne,
- dla części o stopniu krytyczności 3 i trwałości elementu do 0,5 roku, istnieje słuszność prowadzenia działań prewencyjnych,
- dla części o stopniu krytyczności 2 i trwałości elementu od 0,5 do 5 lat, działania prewencyjne są nieskuteczne,
- dla części o stopniu krytyczności 2 i trwałości elementu krótszej niż 0,5 roku, działania prewencyjne mogą być nieskuteczne.

W przypadku elementów, dla których prowadzone czynności zapobiegawcze nie przynoszą spodziewanego skutku w postaci przewidywania odpowiednio wcześniej nagłych uszkodzeń, wymagane jest ich permanentne utrzymywanie w magazynie.

c) stopień wykrywalności zużycia danego elementu, czyli identyfikacja cyklu życia danego elementu:

- ocena stopnia zużycia elementu jest możliwa do określenia,
- ocena stopnia zużycia elementu jest możliwa do określenia z dużym prawdopodobieństwem,
- ocena stopnia zużycia elementu jest możliwa do określenia ze średnim prawdopodobieństwem,
- ocena stopnia zużycia elementu jest możliwa do określenia z małym prawdopodobieństwem,
- ocena stopnia zużycia elementu nie jest możliwa do określenia.

d) dostępność części - określana jako czas dostawy do magazynu:

- część znajduje się w magazynie, w związku z czym czas jej dostawy do magazynu wynosi 0,
- część będzie dostępna w magazynie w ciągu 3 godzin,
- część, której czas dostawy do magazynu zajmie 1 dzień,
- część, na którą czas oczekiwania wyniesie do 7 dni,
- część, która będzie dostępna w magazynie nie wcześniej niż za 7 dni.

Ryzyko identyfikujące krytyczność części stanowi iloczyn poszczególnych wartości czynników, w zależności od rodzaju elementu.

W przypadku zapasu części najbardziej krytycznych, w magazynie obowiązuje metoda uzupełniania zapasu według metody stałego punktu zamawiania. Oznacza to, że dla każdej pozycji bezpiecznej wyznaczony został poziom minimalny i maksymalny. Mimo, że przeglądy stanu bezpiecznego przeprowadzane są okresowo raz

w tygodniu, a zamówienia uzupełniające składane są z taką samą częstotliwością, to dotyczą one różnych pozycji magazynowych.

Za wyjątkiem kilku części zamiennych, zamówienie dla każdej części krytycznej składane jest w chwili zarejestrowania stanu minimalnego i stanowi ono różnicę między stanem minimalnym i maksymalnym, wraz z uwzględnieniem zamówień w realizacji dla danej pozycji, ma więc ono charakter stały.

Składanie zamówień grupowych

Ważną kwestią, którą należy rozważyć ze względu na efektywne zarządzanie zapasami części zamiennych, jest zbiorcze składanie zamówień. W przypadku elementów drobnych, których roczne zużycie jest regularne i wysokie, zamawianie pojedynczych jednostek z ekonomicznego punktu widzenia jest nieopłacalne. Ceny takich części zwykle są niskie, natomiast koszty transportu nieproporcjonalnie wysokie. Problem stanowią pozycje, które, ze względu na szeroki zakres zastosowania oraz wielkość, muszą być nabywane w opakowaniach i kompletach np. śruby, złączki itp., będących w grupie C zgodnie analizą ABC. Dlatego też, w przypadku składania zamówień na tego typu pozycje, realizacja całego procesu wydłuża się do momentu, gdy zostanie zgromadzona wystarczająca liczba pozycji, których łączna wartość będzie przekraczała koszty transportu. Warunkiem, który należy spełnić, jest ten sam dostawca, przy czym, w przypadku części uniwersalnych, nie powinno być problemem znalezienie takiego, który dysponuje uniwersalnymi częściami zamiennymi. Optymalizacja zakupów grupowych przebiega w następujących etapach:

- gromadzenie zamówień na części od tego samego dostawcy, z uwzględnieniem terminu zapotrzebowania w czasie średnio nie dłuższym niż 7 dni,
- uzgodnienie warunków zakupu i dostawy,
- przyjęcie towaru do magazynu.

Tabela 1 przedstawia przykład zamówienia grupowego złożonego u zagranicznego producenta części oryginalnych.

Tabela 1. Przykładowa struktura zamówienia grupowego.

Towar	Ilość	Jm	Waga	Cena	Łączny koszt transportu zamówienia zbiorczego	Jednostkowy koszt transportu
179875	1,00	szt.	20	5868,597	632,10	107,5
179879	1,00	szt.	48	1539,099		206,4
179878	1,00	szt.	20	1539,099		107,5
179903	2,00	szt.	4	647,322		107,5
179493	2,00	szt.	5	307,794		107,5
179877	2,00	szt.	10	1447,208		107,5
179876	2,00	szt.	30	1447,294		129
179874	96,00	szt.	30	6856,608		129
RAZEM	107	-	147	19653,02		1001,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych źródłowych

Zamówienie obejmuje 8 pozycji magazynowych o łącznej wielkości 107 sztuk i wadze 147 kg. W przypadku dostaw od zagranicznych dostawców przyjęta średnia cena transportu za każdy dodatkowy 1 kg powyżej 30 kg, wynosi 1 euro i rośnie proporcjonalnie do wagi towaru¹¹⁶. Koszt przesyłki towaru o wadze nie przekraczającej 30 kg przyjmuje stałą wartość 25 euro, czyli 107,5 zł. (przyjmując kurs Euro = 4,30 zł.). Na tej podstawie obliczony koszt transportu towaru o łącznej wartości 19653,02 zł wyniósł 632,10 zł. Gdyby każda z pozycji zamówiona została oddzielnie, koszt transportu wyniósłby łącznie 1001 zł. Oszczędność na przykładowym zamówieniu grupowym wyniosła prawie 370 zł. Czas realizacji rozważanego zamówienia grupowego wynosi średnio 15 dni.

Zamówienie grupowe składane jest zarówno dla części należących do zapasu bezpieczeństwa jak i pozostałych, kiedy są ku temu sprzyjające warunki, tzn. części nie są wymagane natychmiastowo oraz gdy istnieje możliwość zakupu kilku elementów u jednego dostawcy.

Podsumowanie

Przedstawiony magazyn części zamiennych zawiera części o dość regularnym zapotrzebowaniu, w związku z czym zamówienia składane są częściej i w miarę możliwości grupowo. W magazynie tym występują również elementy o nieregularnym i rzadkim zapotrzebowaniu, których sposób zamawiania zależy wyłącznie od wystąpienia uszkodzenia. Przed takimi sytuacjami ciągłość produkcji chroniona jest zapasem bezpiecznym, stanowiącym najbardziej krytyczne części wyposażenia produkcyjnego.

Kluczowy wpływ na ograniczoną przewidywalność zapotrzebowania na niektóre części mają liczne zmiany w zaopatrzeniu o charakterze stałym. Ciągły proces doskonalenia jakości dostarczanych części oraz minimalizacja kosztów nabycia wymuszają częste zmiany w asortymencie towaru, co utrudnia szczegółowe zaplanowanie zamówień.

Rozważając uwarunkowania kosztowe oraz wymagania zachowania ciągłości produkcji, optymalizacja poziomu zapasów części utrzymania ruchu wydaje się być zadaniem trudnym i złożonym, wymagającym dokładnego zbadania wzajemnych relacji między działem utrzymania ruchu a magazynem zapasów części, ponieważ od rodzaju realizowanej strategii napraw zależy poziom oraz częstotliwość zakupów części zamiennych.

Literatura

1. Botter R., Fortuin L., *Stocking strategy for service parts – a case study*, Eindhoven University of Technology, Eindhoven 1998.
2. Cennik usług firm kurierskich UPS, DHL i DPD.
3. Kot S., *Analiza efektywności systemu logistycznego za pomocą mapowania procesów w łańcuchu dostaw*, [w:] *Prognozowanie i modelowanie systemów logistycznych w przemy-*

¹¹⁶ Ceny transportu oceniono na podstawie analizy cenników firm kurierskich, tj. UPS, DHL i DPD z dn. 12.10.2012r.

śle mleczarskim, red. nauk. Maria Nowicka-Skowron, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2004.

4. *KPI Report for The Minister for Construction*, By The KPI Working Group dated January 2000, Department of the Environment, Transport and the Regions, Londyn 2000.
5. Łęgowik-Świącik S., *Koszty utrzymania zapasów w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego* [w:] *Koszty w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Standardy międzynarodowe*, red. nauk. prof. dr hab. Marii Nowickiej-Skowron, Wyd. AGH, Kraków 2006, s. 412.

SYSTEM OF MANAGEMENT OF SPARE PARTS OF MANUFACTURING COMPANY-CASE STUDY

Abstract: The paper presents ways to manage the flow of spare parts required for the repair of machinery and equipment in order to maintain continuity of production. Included in the article shows a practical case of universal processes and activities that can be used in all manufacturing companies which have a extensive technological equipment and a separate inventory of spare parts. Shown is the procedure of ordering parts which includes their degree of criticality.

Keywords: inventory management, spare parts, KPI

PRZESTRZENNO - TRANSPORTOWE UWARUNKOWANIA LOKALIZACJI CENTRÓW LOGISTYCZNYCH

Iga Kott

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego

Streszczenie: W artykule zaprezentowano przestrzenno-transportowe czynniki mające wpływ na lokalizację centrów logistycznych. Odpowiednie usytuowanie centrów logistycznych jest bardzo ważnym elementem uwzględnianym podczas budowy tychże obiektów. Dzięki odpowiedniej lokalizacji, możliwa jest poprawna realizacja podstawowego celu działalności tego typu przedsiębiorstw. Ponadto w znaczącym stopniu centra logistyczne promują rozwój transportu intermodalnego. W dobie tak silnego popytu na usługi logistyczne, istotną potrzebą w dążeniu do rozwoju tych usług jest budowanie obiektów, jakimi są centra logistyczne.

Słowa kluczowe: centra logistyczne, korytarze transportowe, transport

Wprowadzenie

Ze względu na swoje dobre położenie geograficzne Polska staje się centrum przeładunkowym Europy Środkowej i Wschodniej. Najważniejsze cele rozwoju infrastruktury transportowej do 2020 roku, zakładają między innymi tworzenie sprzyjających możliwości do rozwoju centrów logistycznych¹¹⁷ przez które rozumie się „miejsce, w którym działa co najmniej dwóch przewoźników kierujących się wspólnymi zasadami w zakresie budowy i wykorzystania urządzeń transportowych, przeładunkowych oraz magazynów. Przewoźnicy ci przy uwzględnieniu optymalnego kryterium ekonomicznego działają wspólnie lub niezależnie i zgodnie z wcześniej ustalonymi regułami postępowania w zakresie łączenia transportu bliskiego z dalekim oraz oferowania kompleksowych usług logistycznych”¹¹⁸. Centra logistyczne należy lokalizować na terenach, w których zapotrzebowanie na usługi logistyczne, związane z czynnikami gospodarczymi i społecznymi jest widoczne¹¹⁹. Należy zaznaczyć, że jednym z warunków prawidłowego usytuowania centrów logistycznych w Polsce jest ich budowa w miejscu przecięcia się głównych korytarzy transportowych.

Podstawowe czynniki lokalizacji centrów logistycznych

Podstawowym elementem uwzględnianym podczas tworzenia centrum logistycznego jest jego korzystna lokalizacja. W kontekście tym duże znaczenie mają

¹¹⁷ *Strategia Rozwoju Transportu do 2020 roku* (z perspektywą do 2030 roku), Ministerstwo Infrastruktury, Warszawa 2011, s. 35.

¹¹⁸ B. Skowron-Grabowska, *Centra logistyczne w łańcuchach dostaw*, Wyd. PWE, Warszawa 2010, s. 31.

¹¹⁹ www.it.pw.edu.pl, 19.10.2012, godz.16.50.

korytarze transportowe, ponieważ:¹²⁰

- wielogałęziowość transportu jest konieczną przesłanką budowy centrum logistycznego,
- skupia się w nich strumień ładunków, który zmierza do centrum logistycznego w związku z potrzebą obsługi klienta,
- są największymi „ruchomymi magazynami”, które znajdują rozładowanie między innymi w centrach logistycznych.

Przez Polskę przechodzą takie korytarze transportowe jak: II, III, VI i odgałęzienia korytarza I. Ponadto za bardzo istotną wartość uważa się, możliwość dostępu do różnych gałęzi transportu. Polityka Transportowa Polski na lata 2001-2015 zwraca uwagę na potrzebę budowy centrów logistycznych, w celu promowania transportu intermodalnego. Koncentruje się ona również na rozwoju portów morskich, rzecznych i lotniczych, co umożliwi powstanie centrów logistycznych w strategicznych miejscach¹²¹. Wykorzystanie jak największej liczby możliwości transportowych umożliwi lepszą organizację transportu, w tym jego optymalizację.

Ponadto wśród czynników lokalizacji centrów logistycznych na szczególną uwagę zasługują:¹²²

- poziom rozwoju regionu,
- podział ze względu na rodzaje towarów,
- poziom obrotu handlowego z różnymi obszarami,
- dostęp do infrastruktury transportowej oraz gruntów,
- możliwości rynku,
- stopień konkurencji.

Nadrzędnym zadaniem Polityki Transportowej Polski jest polepszenie jakości transportu, przy zastosowaniu się do zasad zrównoważonego jego rozwoju. Funkcjonowanie zgodnie z powyższą regułą umożliwi zapewnienie równowagi między składnikami społecznymi, gospodarczymi i przestrzennymi, jak i ochroną środowiska naturalnego w warunkach rozwijającej się gospodarki rynkowej¹²³.

Rysunek 1. przedstawia lokalizację wybranych centrów logistycznych w Polsce. Kryterium wyboru poszczególnych przedsiębiorstw logistycznych była ich dochodowość, wielkość oraz liczba usług logistycznych jakie świadczą.

¹²⁰ I. Fechner, *Centra Logistyczne Cel. Realizacja. Przyszłość*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2004, s. 45.

¹²¹ www.mrr.gov.pl, 19.10.2012, godz.17.40.

¹²² A. Lipińska-Słota, *Polskie Centra Logistyczne jako Element Europejskiej Infrastruktury transportowej*, [w:] *Efektywny transport- konkurencyjna gospodarka*, pod red. M. Michałowskiej, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2009, s. 293.

¹²³ I. Kott, *Oddziaływanie transportu na działalność gospodarczą i środowisko naturalne w Unii Europejskiej*, [w:] *Zarządzanie łańcuchem dostaw w teorii i praktyce*, pod red. B. Skowron-Grabowskiej, Wyd. WZPCz, Częstochowa 2010, s. 112.



Rys. 1. Lokalizacja wybranych centrów logistycznych

Źródło: opracowanie na podstawie: www.zarzadcy.com.pl, 11.10.2012, godz.15.15

Dogodne położenie Polski sprawia, że prawie we wszystkich województwach zlokalizowane są centra logistyczne. Odstępstwo stanowi województwo świętokrzyskie, w którym nie ma tego typu podmiotów gospodarczych. Jest ono najślabiej rozwiniętym polskim regionem, między innymi pod względem infrastruktury transportowej, co wyklucza możliwość powstania na tym obszarze centrów logistycznych.

Charakterystyka przestrzenno-transportowych uwarunkowań lokalizacji centrów logistycznych

Mając na względzie strategiczną lokalizację centrów logistycznych, która umożliwia realizację szerokiego wachlarza usług logistycznych oraz dodatkowych, należy ponadto uwzględnić zarówno czynniki przestrzenne jak i transportowe.

W poniższych tabelach zaprezentowano uwarunkowania przestrzenno-transportowe dla centrów logistycznych w poszczególnych województwach w Polsce.

Tabela 1. prezentuje przestrzenno-transportowe uwarunkowania dla centrów logistycznych w województwach: warmińsko-mazurskim, lubelskim.

Tabela 1. Przestrzenno-transportowe uwarunkowania dla centrów logistycznych w województwach: warmińsko-mazurskim, lubelskim

Województwo	Przestrzenno-transportowe uwarunkowania lokalizacji centrów logistycznych
Warmińsko-mazurskie	- czwarte co do wielkości polskie województwo, - powierzchnia woj. to 24 173 km ² , - centra logistyczne w województwie tym oferują usługi logistyczne, na które wciąż rośnie popyt przez podmioty w północno-wschodniej części Polski.
Lubelskie	- obszar najbardziej wysunięty na wschód Polski, - liczba ludności wynosi ok. dwa mln mieszkańców, - dogodna lokalizacja do obsługi towarów zarówno na południową, jak i wschodnią część Polski, obok dróg krajowych (12) i ekspresowych (E372), atut - mała odległość od budowanego lotniska.

Źródło: opracowanie na podstawie danych z przedsiębiorstw oraz www.ipo.pl, 13.10.2012, godz.13.15

Centra logistyczne w województwie warmińsko-mazurskim cechują się szerokim spektrum działań, które wykonują dla swych klientów. Ponadto stanowią ważny element łączący przedsiębiorstwa z tego regionu ze wschodnią częścią Europy.

Powstanie centrów logistycznych na terenie województwa lubelskiego jest wynikiem rosnącego popytu na kompleksowe usługi logistyczne. Ponadto, poprzez dogodną lokalizację, centra logistyczne mogą realizować lepszy transfer dóbr.

W tabeli 2. zaprezentowano przestrzenno-transportowe uwarunkowania dla centrów logistycznych w województwach: podlaskim, łódzkim.

Tabela 2. Przestrzenno-transportowe uwarunkowania dla centrów logistycznych w województwie podlaskim i łódzkim

Województwo	Przestrzenno-transportowe uwarunkowania lokalizacji centrów logistycznych
Podlaskie	- województwo to nazywane jest „zielonymi płucami polski”, - korzystną lokalizację centrów logistycznych województwo podlaskie zawdzięcza swemu położeniu.
Łódzkie	- powierzchnia 18 219 km ² , - liczba ludności ok. 2,6 mln, - zapewnia 6,2% PKB Polski, - element Strefy Ekonomicznej, - lokalizacja przy trasie Warszawa-Katowice.

Źródło: opracowanie na podstawie danych z przedsiębiorstw oraz www.ipo.pl, 13.10.2012, godz.14.15

Województwo łódzkie jest ważnym regionem społeczno-gospodarczym Polski. Dlatego też na obszarze tym obserwuje się budowę centrów logistycznych, które poprzez dogodne usytuowanie mogą realizować swe usługi.

W tabeli 3. zaprezentowano przestrzenno-transportowe uwarunkowania dla centrów logistycznych w województwach: opolskim, mazowieckim, śląskim, lubuskim i podkarpackim.

Tabela 3. Przestrzenno-transportowe uwarunkowania dla centrów logistycznych w województwach: opolskim, mazowieckim, śląskim, lubuskim oraz podkarpackim

Województwo	Przestrzenno-transportowe uwarunkowania lokalizacji centrów logistycznych
Opolskie	- powierzchnia 9411,67 km ² , - liczba ludności 1028,6 tys., - lokalizacja przy trasach komunikacyjnych w pobliżu: obwodnicy Północnej, łączącej się z autostradą A4 Wrocław-Kraków, drogi krajowej 46.
Mazowieckie	- powierzchnia 3558,18 km ² , - stan ludności 5 242,9 tys., - lokalizacja przy trasach: nr 2 Berlin – Moskwa oraz E30, w korytarzu transportowym, - międzynarodowy port lotniczy.
Śląskie	- powierzchnia 12 333 km ² , - stan ludności 4 635,9 tys., - wartość PKB w skali całego kraju wynosi około 7,5%, - element punktowej europejskiej sieci infrastruktury logistycznej, - bezpośrednia lokalizacja przy skrzyżowaniu trzech gałęzi transportu: kolejowego, drogowego i wodnego.
Lubuskie	- środkowo-wschodnia część Polski, - powierzchnia 14 tys. km ² , - liczba ludność ok. 1 mln, - bezpośrednie sąsiedztwo z Niemcami.
Podkarpackie	- region najbardziej wysunięty na południowy wschód Polski, - graniczy zarówno z Ukrainą, jak i Słowacją, - lokalizacja centrum logistycznego w niedalekiej odległości od miasta Pilzna oraz na trasie E4 Rzeszów-Kraków.

Źródło: opracowanie na podstawie danych z przedsiębiorstw oraz www.ipo.pl, 15.10.2012, godz.15.20

Poprawna lokalizacja centrów logistycznych pod względem rozmieszczenia geograficznego ma ogromne znaczenie w płynnym realizowaniu przez nie działań związanych z transportem dóbr. W województwie opolskim powstałe centra logistyczne zapewniają dogodny przepływ towarów na tymże regionie.

Województwo śląskie należy do jednych z najbardziej rozwiniętych województw Polski. Obiekty jakimi są centra logistyczne umożliwiają realizację ważnych zadań w aspekcie obrotu towarowego nie tylko w tym regionie ale i między Polską a pozostałymi krajami naszego kontynentu.

Województwo mazowieckie jest największym województwem w Polsce. Ponadto przez nie przebiega ważny szlak komunikacyjny między Europą Zachodnią a Rosją, Ukrainą czy Białorusią. Dlatego też powstanie centrów logistycznych na tym terenie jest w pełni uzasadnione. Do największych walorów województwa podkarpackiego należy jego korzystna lokalizacja.

Województwo lubuskie jest jednym z najmniejszych i najsłabiej zaludnionych województw kraju. Mimo wszystko centra logistyczne, poprzez dogodną lokalizację, mogą realizować swe usługi.

W tabeli 4. zaprezentowano przestrzenno-transportowe uwarunkowania dla centrów logistycznych w województwie małopolskim, dolnośląskim, wielkopolskim oraz pomorskim.

Tabela 4. Przestrzenno-transportowe uwarunkowania dla centrów logistycznych w województwach: małopolskim, dolnośląskim, wielkopolskim oraz pomorskim

Województwo	Przestrzenno-transportowe uwarunkowania lokalizacji wybranych centrów logistycznych
Małopolskie	<ul style="list-style-type: none"> - południowo wschodnia część Polski, - bardzo dobra sytuacja gospodarcza na tle pozostałych polskich województw, - zapewnia 7,4% PKB Polski, - lokalizacja przy: <ul style="list-style-type: none"> • drodze komunikacyjnej E-40, • linii kolejowej, • porcie lotniczym Balice, • autostradzie A4 w kierunku Katowice – Wrocław.
Dolnośląskie	<ul style="list-style-type: none"> - powierzchnia 19 948 km², - liczba ludności ok. 3 mln, - dogodna lokalizacja, poprzez dostęp do najważniejszych europejskich tras transportowych.
Wielkopolskie	<ul style="list-style-type: none"> - środkowo-zachodnia część Polski, - powierzchnia 29 26,51 km², - lokalizacja przy: <ul style="list-style-type: none"> • przecięciu autostrady A2 z drogą krajową 25 oraz w niedalekiej odległości od węzła autostrady Modła, • linii kolejowej nr 95 Berlin-Moskwa.
Pomorskie	<ul style="list-style-type: none"> - powierzchnia ponad 18 tys. km², - liczba ludności 2,2 mln, - wytwarza 5,7% ogólnego PKB, - atrakcyjna lokalizacja, dostęp do transportu drogowego, kolejowego, lotniczego oraz morskiego, - w pobliżu centrum Gdańska oraz lotniska, - dostęp do drogi ekspresowej S6 oraz autostrada A1 Gdańsk – Katowice.

Źródło: opracowanie na podstawie danych z przedsiębiorstw oraz www.ipo.pl 15.10.2012, godz.15.15

Lokalizacja centrów logistycznych na terenie województwa małopolskiego umożliwia lepszą realizację usług logistycznych, szybszy transfer dóbr pomiędzy współpracującymi ze sobą przedsiębiorstwami zróżnicowanymi geograficznie.

Województwo dolnośląskie jest siódmym, co do wielkości, województwem w kraju. Znaczącą korzyścią do budowy centrów logistycznych na tym obszarze było połączenie komunikacyjne, takie jak transeuropejskie korytarze transportowe, gwarantujące korzystne połączenie pomiędzy ważnymi miastami w kraju i za granicą.

Centra logistyczne w województwie wielkopolskim posiadają dogodną lokalizację, poprzez łączenie zachodniej części Europy ze wschodnią. Ponadto usytuowanie w centrum Polski stanowi atrakcyjny punkt w obszarze optymalizacji kosztów związanych z transportem oraz dystrybucją.

Województwo pomorskie położone jest w północnej części Polski. Posiada atrakcyjną lokalizację zachęcającą do powstania centrów logistycznych. Centra logistyczne w tym województwie cechują się szerokim wachlarzem usług, ze względu na wykorzystanie wszystkich gałęzi transportu.

W tabeli 5. zaprezentowano przestrzenno-transportowe uwarunkowania dla centrów logistycznych w województwie kujawsko-pomorskim oraz zachodnio-pomorskim.

Tabela 5. Przestrzenno-transportowe uwarunkowania dla centrów logistycznych w województwach: kujawsko-pomorskim oraz zachodnio-pomorskim

Województwo	Przestrzenno-transportowe uwarunkowania lokalizacji centrów logistycznych
Kujawsko-pomorskie	<ul style="list-style-type: none"> - północna część Polski, - powierzchnia przekracza 17 tys. km², - stan ludności ponad 2mln, - dostarcza 4,7% ogólnej wielkości PKB Polski.
Zachodnio-pomorskie	<ul style="list-style-type: none"> - północno-zachodnia część Polski - lokalizacja województwa jest nadrzędnym walorem, między innymi poprzez szlaki komunikacyjne pomiędzy Europą a Skandynawią, - województwo o największej powierzchni w Polsce - 22902 km², - dostarcza 4,5% polskiego PKB, - lokalizacja przy drogach krajowych i międzynarodowych, wśród których wyróżnia się drogę nr 3 (E-65) przecinającą się z autostradą A6 w Szczecinie oraz drogi nr: 6, 10 oraz 31, - dodatkową korzyścią jest dostęp do portów morskich.

Źródło: opracowanie na podstawie danych z przedsiębiorstw oraz www.ipo.pl, 15.10.2012, godz.19.25

W województwie kujawsko-pomorskim występują korzystne warunki do prowadzenia działalności gospodarczej, co przyczynia się do powstania na tym terenie centrów logistycznych.

Centra logistyczne w województwie zachodnio-pomorskim umożliwiają przepływ ładunków między zachodnią częścią Europy a krajami nadbałtyckimi.

Na podstawie powyższych charakterystyk przestrzenno-transportowych uwarunkowań centrów logistycznych, dla województw, które mają przesłanki do tworzenia na ich terenie centrów logistycznych, można zaliczyć:

- województwo wielkopolskie – ponieważ posiada dostęp do krajowych i międzynarodowych dróg,
- województwo pomorskie - ze względu na możliwość wykorzystania transportu drogowego, kolejowego, lotniczego oraz morskiego i posiada wyjątkowo atrakcyjną lokalizację,
- województwo dolnośląskie – przez wzgląd na dogodną lokalizację - dostęp do europejskich korytarzy transportowych,
- województwo śląskie – gdyż posiada bezpośrednią lokalizację przy skrzyżowaniu trzech gałęzi transportu - element punktowej europejskiej sieci infrastruktury logistycznej,
- województwo zachodnio-pomorskie - ze względu na umiejscowienie przy kluczowych drogach krajowych i międzynarodowych,
- województwo mazowieckie – gdyż położone jest przy drogach krajowych oraz trzech europejskich korytarzach transportowych.

Liczba województw, które posiadają szczególne warunki do realizacji zaawansowanych usług logistycznych przy wykorzystaniu centrów logistycznych jest w Polsce bardzo duża. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na walory, mające znaczenie dla danego obszaru poprzez budowę tychże obiektów. Centra logistyczne oddziałują w sposób pozytywny na regiony, w których są zlokalizowane, gdyż:¹²⁴

- przyczyniają się do zwiększenia liczby przewozów z zastosowaniem bardziej ekologicznego transportu kolejowego,
- rozwijają usługi dodatkowe w ich pobliżu,
- zwiększają liczbę zatrudnionych,
- poprawiają konkurencyjność gospodarki Polski.

W województwach, w których powstają centra logistyczne - a w szczególności w tych, w których jest ich największa liczba (m.in. województwo śląskie, mazowieckie, wielkopolskie) - przewiduje się poprawę środowiska naturalnego, z uwagi na zminimalizowanie wpływu transportu drogowego. Ponadto tworzenie obiektów jakimi są centra logistyczne wpływa na ożywienie gospodarcze w rejonie jego oddziaływania. Budowa centrów logistycznych stanowi dodatkowy atut do tworzenia obok nich nowych mocy wytwórczych, czego efektem jest przyrost zatrudnienia w regionie.

Podsumowanie

Dobra lokalizacja centrów logistycznych w strategicznych punktach pomaga nie tylko w pełniejszej realizacji usług logistycznych ale i wpływa na zwiększenie poziomu zatrudnienia na danym obszarze. Ponadto tworzenie centrów logistycz-

¹²⁴ A. Lipińska-Słota, *Polskie Centra Logistyczne jako Element Europejskiej Infrastruktury Transportowej*, [w:] *Efektywny transport- konkurencyjna gospodarka*, red. M. Michałowskiej, Wyd. AE w Katowicach 2009, Katowice 2009, s. 292.

nych przyczynia się w sposób pozytywny do rozwoju danego regionu, który ma możliwość stać się ważnym punktem gospodarczym. Dodatkowo centra logistyczne poprzez lokalizację w pobliżu aglomeracji miejskich mają lepsze możliwości między innymi w znalezieniu wykwalifikowanych pracowników. Dlatego też można zauważyć, że korzyści z budowy centrów logistycznych są wzajemne.

Przedsiębiorstwa poszukują coraz to nowszych możliwości zminimalizowania kosztów i zwiększenia usprawnień w obszarze obsługi klientów, a problem odpowiedniej lokalizacji centrów logistycznych staje się coraz bardziej skomplikowany i nabiera niespotykanego dotąd znaczenia¹²⁵. Centra logistyczne umożliwią zastosowanie na poszczególnych obszarach nowoczesnych rozwiązań logistycznych, co przyczynia się do ich rozwoju i osiągnięcia dla nich korzyści.

Literatura

1. Coyle J., Bardi E., Langley J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.
2. Fechner I., *Centra Logistyczne Cel. Realizacja. Przyszłość*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2004.
3. Kott I., *Oddziaływanie transportu na działalność gospodarczą i środowisko naturalne w Unii Europejskiej*, [w:] *Zarządzanie łańcuchem dostaw w teorii i praktyce*, red. B. Skowron-Grabowskiej, Wyd. WZPCz, Częstochowa 2010.
4. Lipińska-Słota A., *Polskie Centra Logistyczne jako Element Europejskiej Infrastruktury Transportowej*, [w:] *Efektywny transport - konkurencyjna gospodarka*. Pod red. Michałowskiej, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2009.
5. Skowron-Grabowska B., *Centra logistyczne w łańcuchach dostaw*, Wyd. PWE, Warszawa 2010.
6. *Strategia Rozwoju Transportu do 2020 roku (z perspektywą do 2030 roku)*, Ministerstwo Infrastruktury, Warszawa 2011.
7. www.ipo.pl
8. www.it.pw.edu.pl
9. www.mrr.gov.pl
10. www.zaradcy.com.pl

SPATIAL –TRANSPORTATION CONDITIONS OF LOGISTIC CENTRES LOCATION

Abstract: Spatial –transportation factors that influence the location of logistic centers have been presented in the article. An appropriate location of logistic centers is a very important element taken into consideration while they are built. Thanks to an appropriate location, a correct realization of a goal of such companies' activity is possible. Moreover, logistic centers promote the development of inter-modal transport to a significant degree. The objects, which are said to be logistic centers at the same time, fulfill the demand on logistic service, thus building them is a crucial necessity in aiming at the development of logistic service.

Keywords: logistic centers, transport routes, location

¹²⁵ J. Coyle, E. Bardi, J. Langley, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 556.

IDEA REGIONU UCZĄCEGO SIĘ: OD TEORII DO PRAKTYCZNYCH UWARUNKOWAŃ

Katarzyna Gabryś

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Katedra Finansów, Bankowości i Rachunkowości Zarządczej

Streszczenie: Poprawa konkurencyjności i innowacyjności w wielu unijnych regionach, także polskich, wymaga ukierunkowanych działań opartych na dwóch filarach. Z jednej strony teoretycy, rozwijając koncepcje mezoekonomiczne, mogą wytyczyć racjonalne sposoby nowoczesnego rozwoju regionu. Z drugiej strony, podmioty działające w regionie muszą podejmować wysiłki, aby poprzez kreatywność, otwartość i zdolności dostosowawcze zmierzać w kierunku regionu nowoczesnego, uczącego się i inteligentnego. Będzie to optymalna odpowiedź na współczesne wyzwania.

Słowa kluczowe: region uczący się, rozwój, innowacyjność, konkurencyjność, Unia Europejska

Wprowadzenie

Region został w ostatnich dekadach szczególnie wyeksponowany, zarówno w programach Unii Europejskiej, jak i poszczególnych krajów członkowskich. Programy unijne ukierunkowane na poprawę konkurencyjności i innowacyjności stają się czynnikiem mobilizującym działania w krajach i regionach. Działania te przyjmują między innymi postać budowanych strategii (rozwojowych, konkurencyjności i innowacyjności), stanowiących podstawę dla realnych działań.

Zainteresowanie regionem można także dostrzec wśród przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych, dla których region okazuje się być atrakcyjnym obiektem badawczym.

Zintensyfikowanie badań naukowych nad regionem oraz podejmowanych w nim działań praktycznych może znacznie przyczynić się zarówno do poprawy konkurencyjności, zwiększenia tempa wzrostu i rozwoju regionów, jak i wzmocnienia integracji europejskiej.

Sposobem osiągnięcia wyznaczonych celów jest zbadanie optymalnych warunków do zapewnienia rozwoju oraz identyfikacji unikatowych zasobów każdego regionu. Egzemplifikacją tych zagadnień jest region ekonomiczny, dla którego wyzwaniem i wzorcem docelowym staje się region uczący i inteligentny.

Rosnąca ranga regionu powinna stać się pretekstem do głębszego poznania istoty tego podmiotu, jego cech oraz wyodrębnienia czynników, które w czasach dominowanych przez proces internacjonalizacji, integracji i globalizacji, może stać się katalizatorem jego rozwoju. Przed takim wyzwaniem stoi większość polskich regionów.

Teoretyczna wykładnia regionu ekonomicznego i jego ewolucji

Unia Europejska, jak wiadomo, nie jest współcześnie obszarem jednolitego i harmonijnego rozwoju społeczno-gospodarczego. Dotyczy to także unijnych regionów. Różnic jest wiele, między innymi: w wyposażeniu regionu w zasoby naturalne, w czynnikach demograficznych, w rozwiązaniach politycznych i instytucjonalnych, w strukturach gospodarczych, w poziomach dochodów itp.

Począwszy od Traktatów Rzymskich Wspólnota charakteryzowała się zróżnicowaniem regionalnym. Dodatkowym czynnikiem pogłębiania się dysproporcji regionalnych było rozszerzenie Wspólnot Europejskich o kraje Europy Środkowo-Wschodniej.

Istniejące wciąż zróżnicowanie regionalne nie pozostaje bez wpływu na możliwości odpowiedzi na liczne wyzwania, które stoją przed gospodarkami narodowymi oraz regionami.

Odpowiedzi na owe wyzwania poszukują także przedstawiciele różnych dyscyplin naukowych. W ten sposób region stał się obiektem badawczym między innymi dla takich dziedzin nauki, jak: geografia ekonomiczna, ekonomia, demografia, urbanistyka, zarządzanie, polityka społeczna i innych, co potwierdza jego niezwykłą pojemność i wieloaspektową strukturę. Potwierdza ten fakt między innymi W. Kosidowski¹²⁶, który konstatuje: „pojęciem regionu posługują się przedstawiciele różnych dziedzin nauki i praktyki, w różnych aspektach i kontekstach znaczeniowych”. Choć każda z dyscyplin naukowych poszukuje w kategorii regionu innego aspektu jego funkcjonowania, połączony dorobek o charakterze interdyscyplinarnym pozwoli z pewnością stworzyć kompleksową i zwartą teorię tego wszystkiego co symbolizuje współczesny region i przyszła jego wizja.

Porządkując dotychczasowy dorobek naukowy stanowiący niejako wykładnię teoretyczną pojęcia regionu trzeba wspomnieć przynajmniej o kilku z nich. Dotyczą one w dużej mierze regionu ekonomicznego, dla badania którego przydatnych jest wiele nauk społecznych. Nauki te spełniają trzy ważne funkcje¹²⁷:

- badawczą (która dostarcza metodycznych i metodologicznych podstaw badań i studiów ekonomiczno-regionalnych),
- poznawczą (która umożliwi percepcję otaczającej rzeczywistości),
- aplikacyjną (która dostarcza wniosków oraz postulatów dla realnej polityki regionalnej).

Region ekonomiczny w kontekście wymienionych funkcji może być traktowany jako podstawowe narzędzie, a jednocześnie przedmiot poznania, badania i działania.

Poszukując wykładni teoretycznej i metodologicznej dla badań nad regionem, warto sięgnąć najpierw do teorii systemów. W świetle tej teorii region jawi się jako układ, który¹²⁸:

¹²⁶ W. Kosidowski, *Teoretyczne problemy rozwoju regionalnego*, [w:] J. Adamiak, W. Kosiedowski, A. Potoczek, B. Słwińska, *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym. Problemy teorii i praktyki*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2001, s. 17.

¹²⁷ Tamże, s. 18.

¹²⁸ W. Kosidowski, *Teoretyczne problemy rozwoju regionalnego ...*, op. cit., s. 19.

- jest odzwierciedleniem określonych do realizacji celów ekonomiczno-społecznych,
- ma swą strukturę i hierarchię,
- jest względnie wyodrębnionym, choć otwartym układem wobec otoczenia,
- dysponuje zasobami czynników endogenicznych oraz ma dostęp do czynników egzogenicznych,
- transformuje wymienione czynniki w dobra i usługi,
- jest zdolny do samodzielnego wyboru celów, podnoszenia stopnia sprawności i stopnia zorganizowania.

Systemowe ujęcie regionu ekonomicznego ma szczególną przydatność: po pierwsze, w identyfikacji wszystkich dostępnych zasobów, które są w dyspozycji regionu, oraz po drugie, w analizie wszelkiego rodzaju powiązań występujących wewnątrz regionu oraz z podmiotami otoczenia zewnętrznego.

Odwołanie się do teorii systemów w analizie współczesnych regionów pozwala dociekać ogólnych i specyficznych prawidłowości regionu. Ich identyfikacja okazuje się szczególnie ważna w rozważaniach nad zróżnicowaniem unijnych regionów (także polskich) oraz poszukiwaniem optymalnych warunków i mechanizmów rozwojowych. To właśnie te specyficzne, unikatowe zasoby regionu i zdolności społeczności lokalnych w dużym stopniu przekładają się na racjonalne strategie i ich realizację w zakresie poprawy konkurencyjności i innowacyjności.

Duże zainteresowanie regionem zgłaszają przedstawiciele geografii ekonomicznej, zwłaszcza, że ich badania skierowane są na różne czony regionu. Z jednej strony obiektem badawczym jest region jako układ przestrzenny, z drugiej – jednostki, które działają w tym regionie (przedsiębiorstwa, gospodarstwa domowe, instytucje, ośrodki władzy), z trzeciej zaś różne powiązania i współzależności między jednostkami a środowiskiem przyrodniczym oraz otoczeniem zewnętrznym¹²⁹. Odzwierciedleniem tak różnorodnych badań są liczne klasyfikacje regionów zaprezentowane przez przedstawicieli tej dyscypliny. Ich propozycje idą w kierunku podziału na przykład na regiony słabo, średnio i wysoko rozwinięte, regiony strefowe, węzłowe i kompleksowe oraz uwzględniając dynamiczne zmiany i przekształcenia regionów, podział na regiony o szybkim, średnim i niskim tempie wzrostu i rozwoju¹³⁰.

W rozważaniach przedstawicieli geografii ekonomicznej, szczególnie tworzących modele regionu ekonomicznego, wprowadzone zostają dodatkowe kryteria jakościowe, które stają się niezbędne do znalezienia specyfiki danego regionu¹³¹.

Wiele miejsca w rozważaniach zarówno przedstawicieli geografii ekonomicznej, jak i ekonomii, socjologii itp. poświęca się badaniom nad procesami dostosowawczymi rozmaitych struktur przestrzennych, w tym także regionów. U podstaw tej kwestii leży rekombinacja czynników rozwoju, wraz z którą zmienia się dynamika, struktura gałęziowa i przestrzenna gospodarki itd. Czynnikiem, których owa

¹²⁹ R. Domański, *Kształtowanie otwartych regionów ekonomicznych*, PWE, Warszawa 1972, s. 7.

¹³⁰ Szersza prezentacja w: K. Kuciński, *Geografia ekonomiczna. Zarys teoretyczny*, SGH, Warszawa 2004, s. 176-185.

¹³¹ J. Leśniak, *Planowanie przestrzenne*, PWN, Warszawa 1985, s. 279.

rekombinacja dotyczy, są zasoby kapitałowe, ludzkie i informacyjne, korzyści z wzajemnego oddziaływania miast i regionów, wynalazki i innowacje techniczne, nowe instytucje oraz instrumenty prawne i ekonomiczne, nowa polityka: społeczno-gospodarcza, przestrzenna i środowiskowa¹³². Dotychczasowe doświadczenia europejskich regionów są dobrym przyczynkiem do rozwoju badań nad tymi zagadnieniami, szczególnie jeśli globalizacja, internacjonalizacja oraz rozwój technologii komunikacyjno-informacyjnych otwierają przed nimi nowe możliwości, ale także i zagrożenia w procesach dostosowawczych.

Pojęcie regionu nierozzerwalnie wiąże się z teorią ekonomii. Region jako taki nie mieści się jednak ani w obszarze badawczym mikroekonomii, ani makroekonomii. Do jego badania nie wystarczą teorie obu wymienionych działów ekonomii. Region bowiem stanowi strukturę pośrednią między nimi. Modelowe ujęcia tego rodzaju struktur – konstatuje W. Kosidowski¹³³, może stworzyć tylko mezoekonomia, rozumiana jako część ogólnej teorii ekonomii, wypełniając tym samym lukę dzielącą makro- i mikroekonomię. Trudno nie zgodzić się z autorem, że badania nad regionem nie osiągnęły jeszcze takiego stopnia kompleksowości, aby uznać mezoekonomię za dojrzały dział ekonomii; to raczej jest faza wstępna jej rozwoju.

Jednym z priorytetowych celów strategii regionów jest uruchomienie lub podtrzymanie ich rozwoju. Dlatego stosunkowo często badacze regionu odwołują się do teorii wzrostu i rozwoju, szczególnie w odniesieniu do teorii rozwoju regionalnego. Przypisać jednak trzeba, że kwestie rozwoju regionu przez wiele lat były wątkiem pobocznym teorii wzrostu i rozwoju. Dopiero od końcowych dekad XX wieku zainteresowanie rozwojem regionu spowodowało między innymi przeorientowanie teorii. Teoria rozwoju regionalnego, pozostając wciąż integralnym elementem teorii wzrostu i rozwoju, została jednak z nich wyodrębniona. Jej podstawą wciąż pozostaje wymiar ekonomiczny, „gdyż autorzy uważają, że tak jak wzrost i rozwój gospodarczy są podstawowymi kwestiami rozważanymi w głównym nurcie ekonomii, tak rozwój regionalny stanowi jego przełożenie na wymiar przestrzenny”¹³⁴.

Region nie jest oczywiście obiektem wyizolowanym. Większość czynników jego rozwoju, skądinąd ważnych dla budowania strategii rozwojowej, mieści się w podstawowej teorii rozwoju. Dlatego też w teoriach rozwoju regionalnego często pojawiają się czynniki lub ich grupy, które z teorii ekonomii wynikają lub na jej gruncie wyrosły, a dla rozwoju regionu służyć mogą bez zastrzeżeń jako wykładnia teoretyczna. W zależności od profilu badania regionu uzupełnić trzeba teorię rozwoju o jeszcze inne czynniki. Ten fakt przekłada się na sporą liczbę teorii, które przedstawiane są na ogół w różny sposób i w postaci rozmaitych klasyfikacji. W polskiej literaturze takie uporządkowane klasyfikacje przedstawione zostały między innymi przez T. Kudłacza, który podzielił je na trzy grupy¹³⁵:

¹³² R. Domański, *Przestrzenna transformacja gospodarki*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 87.

¹³³ Tamże, s. 22.

¹³⁴ S. Korenik, A. Zakrzewska-Półtorak, *Teorie rozwoju regionalnego – ujęcie dynamiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 11.

¹³⁵ Por. z: T. Kudłacz, *Programowanie rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Naukowe PAN, Warszawa 1999, s. 23 oraz A. Gałązka, *Czynniki rozwoju w wybranych teoriach rozwoju regionalnego*,

- koncepcje pierwotne: teoria lokalizacji, teoria ośrodków centralnych, teoria bazy ekonomicznej, teoria biegunów rozwoju, teoria dyfuzji innowacji, teoria rozwoju endogenicznego;
- koncepcje wtórne: teoria lokalizacyjna eksponująca czynnik popytu, teoria lokalizacyjna uwzględniająca zróżnicowanie kosztów transportu, obciążeń podatkowych i teoria lokalizacyjna, uwzględniająca wielokryteriowe maksymalizowanie zysku;
- koncepcje łączące koncepcje pierwotne i wtórne: teoria potencjału kontaktowego oraz teoria przyciągania.

Dużo bardziej rozbudowany katalog przedmiotowych teorii rozwoju regionalnego zaprezentowali K. von Stackelberg, U. Hahne¹³⁶. Podstawą podziału teorii dokonanej przez wymienionych autorów stały się różne aspekty w postrzeganiu istoty regionu oraz czynników i mechanizmów jego rozwoju. Z jednej strony traktują autorzy region jako podmiot licznych relacji, między innymi kulturowych, gospodarczych, krajowych, międzynarodowych itd., wynikających z faktu, że region to nierozzerwalny element pewnej całości. To, co dzieje się w owej całości, rzutuje niejako na to, co dzieje się w regionie. Dla teoretycznej interpretacji przywołują autorzy tę grupę teorii, która umożliwia analizę „top-down”¹³⁷. Z drugiej strony, przekonują autorzy – w analizie rozwoju regionalnego wyjść można od konkretnego, pojedynczego regionu, opisując i badając występujące w nim wszelkie powiązania: od produkcyjnych po społeczne i kulturowe. Przy tego rodzaju analizie określanej jako „bottom-up” rozwój regionów postrzegany jest jako swoisty kontekst, pole działania czynników endogenicznych.

Koncepcje teoretyczne, które służą jako wykładnia teoretyczna dla interpretacji pojęcia regionu, to prawdziwe spektrum rozmaitego spojrzenia na jego atrybuty. Niektóre eksponują związki między lokalizacją działalności a konkurencyjnością regionu. Inne – procesy samoorganizacji, tworzenia powiązań między podmiotami działającymi w regionie a środowiskiem przyrodniczym, wreszcie inne ukierunkowane są na wykorzystanie zasobów endogenicznych. Zauważyć trzeba także, że teorie, o których wyżej mowa, przeszły ewolucję: od klasycznych teorii lokalizacji w przestrzeni, poprzez teorie polaryzacji, po nowoczesne teorie eksponujące rolę czynników endogenicznych, w tym tzw. nowoczesnych.

Właśnie tym ostatnim czynnikom poświęcają sporo miejsca teorie, które poszukują podstaw i prawidłowości dla nowych wyzwań w rozwoju regionów: konkurencyjności, innowacyjności regionów, modelu regionu uczącego i inteligentnego. Chodzi oczywiście o takie czynniki, jak: zasoby wiedzy, nauki, umiejętności i kreatywności. Zarówno koncepcje budowania gospodarki opartej na wiedzy, jak i szczegółowe koncepcje, które wyjaśniają istotę i mechanizmy innowacji i konku-

[w:] *Gospodarka regionalna i lokalna w Polsce; czynniki i bariery*, red. nauk. Z. Strzelecki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 16.

¹³⁶ K. von Stackelberg, U. Hahne, *Teorie rozwoju regionalnego, Rozwój ekonomiczny regionów. Rynek pracy. Procesy migracyjne. Polska – Czechy – Niemcy*, red. nauk. S. Golinowska, Raport IPiSS, zeszyt nr 16, Warszawa 1998, rozdział 1.

¹³⁷ Tamże, s. 23.

rencyjności, zyskują na znaczeniu w obliczu rzeczywistych działań podejmowanych w różnych regionach europejskich, a nawet w różnych częściach świata.

Region ekonomiczny – istota i wyróżniki

Porównanie wielu definicji i ujęć pojęcia regionu pozwala dostrzec, iż autorzy najczęściej skupiają swoje badania na regionie ekonomicznym. To fakt zrozumiały, ponieważ w regionie tym ogniskują się różnego rodzaju powiązania: ekonomiczne, społeczne, polityczne i kulturowe. Powiązania te są istotne dla wszystkich współczesnych wyzwań, jakie jawią się przed regionami. Także współczesne procesy: globalizacji, internacjonalizacji oraz integracji generują ogromną ilość powiązań i wzajemnych współzależności.

Region ekonomiczny to obszar zwarty przestrzennie i spójny wewnątrz, będący częścią większej całości oraz stanowiący kompleks o określonym profilu gospodarczym¹³⁸. R. Domański definiuje region ekonomiczny jako stanowiący część większej całości i zdecydowanie z niej wyodrębniający się, geograficznie zwarty zespół elementarnych jednostek przestrzennych, mających pewne wspólne lub uzupełniające się cechy oraz wyraźnie ukształtowany lub kształtujący się układ ekonomiczny, którego elementy powiązane są między sobą i ze środowiskiem przyrodniczym relacjami współwystępowania i współzależności, a z otoczeniem zewnętrznym – relacjami współzależności o dużym nasileniu¹³⁹.

Istotą regionu, w którym szczególną podstawą jest profil ekonomiczny, przedstawiają Z. Chojnicki i T. Czyż. Autorzy w profilu tym wyróżniają trzy parametry¹⁴⁰:

- strukturę wewnętrzną regionu (rodzaj przedsiębiorstw i sektorów gospodarki, wielkość i wartość ich produkcji, zatrudnienie i bezrobocie, otoczenie biznesu, specjalizacja),
- strukturę zewnętrzną (przepływy towarowe i kapitałowe),
- własności całościowe (wielkości dochodu regionalnego i poziom rozwoju gospodarczego).

Środkami oddziaływania na wskazane wyżej obszary mogą być elementy, które A. Klasik określa mianem „kapitału” regionu. W zestawie tym znalazły się:¹⁴¹

- potencjał ekonomiczny, który określa produktywność oraz atrakcyjność inwestycyjną regionu, składają się nań sektory gospodarcze, zasoby ludzkie, usługi publiczne i biznesowe oraz potencjał badawczo-rozwojowy,

¹³⁸ B. Meyer, *Gospodarka przestrzenna. Mechanizmy rozwoju, teorie i systemy*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 1999, s. 115.

¹³⁹ R. Domański, cyt. za: T. Drozdowski, *Wpływ dużych ośrodków miejskich na konkurencyjność regionu*, [w:] *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość a rozwój regionów*, red. nauk. A. Jewtucho-wicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 132.

¹⁴⁰ Z. Chojnicki, T. Czyż, *Aspekty regionalne w gospodarce opartej na wiedzy w Polsce*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2006, s. 26.

¹⁴¹ Cyt. za: A. Klasik, *Strategie regionalne. Formułowanie i wprowadzanie w życie*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 105.

- zasoby techniczne regionu decydujące o warunkach i jakości życia; obejmują one zabudowę i urządzone przestrzenie publiczne oraz prywatne, dostępność komunikacyjną i swobodę przemieszczania się oraz wielofunkcyjne ośrodki i miejsca centralne,
- wartości niematerialne związane z marką i funkcjonującym wizerunkiem zewnętrznym i wewnętrznym regionu, z jego postrzeganiem przez rezydentów i otoczenie, z kształtowaniem się jego reputacji i renomy.

Dla kapitału regionu, jak przekonuje autor, są obszary największej uwagi¹⁴²:

- konkurencyjna baza ekonomiczna regionu złożona z eksportowych sektorów gospodarki oraz instytucje otoczenia biznesu składające się na nowoczesny sektor usług dla przedsiębiorstw,
- regionalny rynek pracy: zatrudnienie i bezrobocie, oferty miejsc pracy oraz potencjał demograficzny i jakość zasobów ludzkich,
- przestrzeń regionalna: jakość środowiska przyrodniczego i kulturowego, oferty lokalizacyjne, nieruchomości publiczne i komercyjne, infrastruktura materialna regionu,
- regionalne zasoby danych i informacji i wiedzy, klimat i kapitał społeczny regionu, wartości niematerialne i wizerunek regionu.

Budowanie potencjału regionu ekonomicznego nie może pomijać roli samorządów. Ogólnie rzecz ujmując, samorządy powinny dostarczać prorozwojowych dóbr publicznych (projekty lokalnej konkurencyjności, przyrost infrastruktury, placówki kulturalne, wartości promocji regionu, zmniejszanie dysproporcji ekonomicznych) dostosowanych do warunków rozwoju społeczno-ekonomicznego regionu oraz możliwości ich konsumowania przez lokalną społeczność, która z kolei powinna mieć możliwość wpływania na sposób spożytkowania uzyskanych wyników¹⁴³.

Aby uruchomić potencjał regionu, władza regionalnego samorządu terytorialnego powinna skoncentrować się na¹⁴⁴:

- mobilizowaniu wykorzystania „od dołu” potencjału endogenicznego w zakresie nieruchomości, infrastruktury i usług publicznych oraz potencjału innowacyjnego lokalnych środowisk,
- wspieraniu współpracy międzykomunalnej, współpracy firm i instytucji, rozwoju różnych form partnerstwa publicznego, a także poszerzaniu przedsiębiorczego i strategicznego stylu zarządzania, zwłaszcza w największych ośrodkach miejskich.

Region ekonomiczny staje się współcześnie interesującym obiektem badawczym z powodu powiązania z otoczeniem zewnętrznym. Otoczenie to o charakterze krajowym i międzynarodowym wpływa na funkcjonowanie regionu

¹⁴² Tamże, s. 103-104.

¹⁴³ K. Kopczevska, *Współpraca samorządów jako ostatnia deska ratunku*, [w:] *Samorząd lokalny. Od teorii do badań empirycznych*, red. nauk. J. Kleer, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2009, s. 100-101.

¹⁴⁴ A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny. Podstawy teoretyczne i metodologiczne*, [w:] *Przedsiębiorcze i konkurencyjne regiony w perspektywie spójności przestrzeni europejskiej*, red. nauk. A. Klasik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006, s. 12.

wewnątrz. Wpływ ten może mieć charakter sprzyjający rozwojowi regionu, lub może ów rozwój komplikować. Przykładem czynników o znaczącym dziś wpływie mogą być decyzje makroekonomiczne państwa, strumienie zagranicznych inwestycji bezpośrednich, regulacje unijne.

Region uczący się – model docelowy

Wśród wielu działań, które zarządzający poszczególnymi regionami powinni podejmować, aby poprawić ich atrakcyjność i konkurencyjność jest jedno, które zasługuje na szczególną uwagę. To rozwiązanie cechuje się wysoką efektywnością i trwałością rezultatów. Rozwiązaniem tym jest model regionu uczącego się, rozwinięty przez autorów skandynawskich i walijskich, którzy swoje pierwsze prace na ten temat opublikowali na początku lat 90. XX wieku¹⁴⁵. Model ten oparty jest na wartościach niematerialnych regionu, takich jak wiedza, umiejętności i kompetencje¹⁴⁶, oraz kapitale ludzkim, organizacyjnym, społecznym (relacyjnym) i kulturowym¹⁴⁷. To one stają się motorem szybszego wzrostu regionu i źródłem poprawy jego konkurencyjności.

Region uczący się¹⁴⁸:

- a) z perspektywy spójności: to obszar wiedzy, doświadczenia i kompetencji nabywanych i wykorzystywanych w procesie łagodzenia i eliminowania różnic między poszczególnymi regionami, co ma bezpośredni związek z rozwojem regionu jako obszaru spójnego ekonomicznie, społecznie i przestrzennie;
- b) z perspektywy kapitałowej: to obszar wiedzy, doświadczenia i kompetencji, tworzonych, nabywanych i rozwijanych w wymiarze indywidualnym i międzypokoleniowym oraz w wymiarze organizacyjnym i międzyorganizacyjnym jako perspektywa wytwarzania się w regionie kolejnych generacji kapitału: ludzkiego, organizacyjnego, społecznego i kulturowego;
- c) z perspektywy adaptacyjnej: to obszar wiedzy, doświadczenia i kompetencji pozyskiwanych i przyswajanych w procesie proaktywnych zachowań regionu wobec otoczenia, dostosowywania się do zmian w otoczeniu poprzez innowacje pod wpływem zdarzeń, zjawisk i tendencji zachodzących w otoczeniu krajowym, europejskim i globalnym;
- d) z perspektywy przyszłości: to obszar wiedzy, doświadczenia i kompetencji kształtujących się w procesie i pod wpływem dokonującej się w regionie zmiany strategicznej, zmiany monitorowanej i ocenianej z perspektywy pożądanego przyszłości regionu, zmieniającej się ewolucyjnie jego tożsamości, a szczególnie takich jej wyróżników, jak specjalności regionu, typy zachowań

¹⁴⁵ E. Łązniewska, *Uczący się region, terytorialne systemy produkcyjne a procesy globalizacji*, [w:] *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość ...*, op. cit., s. 45.

¹⁴⁶ I. Pietrzyk, *Globalizacja, integracja europejska a rozwój regionalny*, [w:] *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość ...*, op. cit., s. 17 oraz E. Łązniewska, *Uczący się region, terytorialne systemy produkcyjne a procesy globalizacji*, [w:] *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość ...*, op. cit., s. 45.

¹⁴⁷ A. Klasik, F. Kuźnik, *Regiony uczące się w teorii i polityce rozwoju regionalnego*, [w:] *Region w gospodarce opartej na wiedzy*, red. nauk. A. Jewtuchowicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 12.

¹⁴⁸ Tamże, s. 10.

aktorów sceny regionalnej oraz ciągłości myślenia i koncepcji strategicznej pomimo zmieniającego się przywództwa regionalnego.

Region uczący się to region, w którym podmioty uczestniczą w ciągłym procesie zdobywania, doskonalenia i tworzenia wiedzy. Kreowanie oraz przyswajanie nowej wiedzy przebiega w takim regionie zarówno na poziomie jednostki, jak i organizacji. W przypadku jednostki proces ten odbywa się z wykorzystaniem komunikacji interpersonalnej i musi mieć charakter ciągły („uczenie się przez całe życie”), polegający również na ciągłym przyswajaniu nowych kompetencji. Organizacja natomiast, której dotyczy proces tworzenia wiedzy, może mieć charakter formalny (przedsiębiorstwo) lub mniej czy bardziej sformalizowany o luźniejszych strukturach organizacyjnych, takich jak sieci, porozumienia i fora. Istotą ich funkcjonowania jest jednak zawsze działanie zespołowe. W przypadku silnych organizacji formalnych pojawia się odrębna kategoria organizacji uczącej się. Organizacje tego typu są same w sobie czynnikiem wzmacniającym regiony swojej lokalizacji, jednak bardzo często są tworem o znaczeniu ponadregionalnym¹⁴⁹. Proces ten dotyczy także poziomu międzyorganizacyjnego, czyli partnerskiej współpracy firm i instytucji poprzez ich sieciowanie (networking) i skupianie (clustering)¹⁵⁰.

Region uczący się to region cechujący się kreatywnością, którego podmioty wykazują postawy twórcze i innowacyjne. Przedmiotem szczególnej uwagi i troski władz jest więc popularyzacja innowacyjności, elastyczności, strategii sieciowych, ciągłego pozyskiwania wiedzy oraz kształtowanie postaw przedsiębiorczych i sprzyjanie jej rozwojowi.

Region uczący się to region, którego podmioty są przygotowane i chętne do współpracy, tworzące układy sieciowe, w których uczestniczą nie tylko podmioty gospodarcze, ale także społeczne, polityczne i instytucjonalne. Region uczący się charakteryzuje się także przepływem informacji między podmiotami, który jest zjawiskiem częstym, a nie tylko okazjonalnym¹⁵¹. Ta wymiana informacji między podmiotami, do której dochodzi w czasie ich współpracy, musi mieć jednak w tym przypadku charakter zwyczajowy. Ważną kwestią jest też świadomość samych uczestników istnienia pewnych obowiązujących w tej wymianie informacji reguł. Rzeczą najistotniejszą jest jednak stworzenie klimatu zaufania między podmiotami. Stworzenie takich ram prowadzących do rozwoju regionów uczących się, wymaga więc wieloletnich działań i doświadczeń i nie jest możliwe do osiągnięcia z dnia na dzień¹⁵².

Ze względu na silny akcent w modelu regionu uczącego się postawiony na współpracę i tworzenie układów sieciowych między podmiotami, można stwierdzić, iż jedną z właściwości gospodarki regionalnej działającej zgodnie z tym modelem jest kreowanie, rozwijanie i zarządzanie interdyscyplinarnymi

¹⁴⁹ Tamże, s. 13.

¹⁵⁰ Tamże, s. 12.

¹⁵¹ Cyt. za: O. Torrès, *Lokalna globalizacja czy globalna lokalizacja. Rozważania na temat globalizacji*, [w:] *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość ...*, op. cit., s. 35-36.

¹⁵² Cyt. za: E. Łażniewska, *Uczący się region, terytorialne systemy produkcyjne a procesy globalizacji*, [w:] *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość ...*, op. cit., s. 49.

i wielodyscyplinarnymi projektami oraz zespołami badawczymi poprzez interaktywne systemy i programy kształcenia, wykorzystujące zaawansowaną infrastrukturę badawczą i edukacyjną regionu¹⁵³.

Regiony uczące się pomnażają i wzbogacają swoją wiedzę i kulturę, kompetencje i infrastrukturę. W oparciu o nie budują i utrzymują, rozwijają i wzmacniają cztery strategiczne zdolności¹⁵⁴:

- zdolność zachowywania i wzmacniania spójności ekonomicznej, społecznej i przestrzennej;
- zdolność tworzenia i rozwijania kapitałów: ludzkiego, organizacyjnego, społecznego i kulturowego i ich wprzęgnięcia w rozwój regionalny;
- zdolność proaktywnej adaptacyjności poprzez innowacje wobec coraz szybciej zmieniającego się otoczenia, w tym otoczenia globalnego;
- zdolność ewolucyjnej zmiany tożsamości regionu pod wpływem dokonującej się w nim zmiany strategicznej w zakresie wyspecjalizowanych aktywności, ukształtowanych typów zachowań aktorów na scenie regionalnej oraz dokonującej się w wyniku wyborów zmiany w gremiach przywódczych.

Regiony, które utrzymują i rozwijają wymienione wyżej zdolności, określa się mianem regionów inteligentnych. Regiony inteligentne to ośrodki będące biegunami wiedzy i kompetencji oparte przede wszystkim na kapitale ludzkim, które dopełnia infrastruktura badawcza i szkolnictwo wyższe.

Region inteligentny jest obszarem, który dobrze wpisuje się w procesy towarzyszące współczesnej globalizacji rynków, sektorów i regionów, czego odzwierciedleniem jest dynamiczny rozwój technologiczny, ekonomia oparta na sieciach i klastrach, wreszcie dynamicznie rosnąca ranga informacji, nauki i wiedzy.

Regiony uczące się mogą tworzyć się same. Ważne jest jednak, aby obok tego kulturowego i spontanicznego procesu miało także miejsce formułowanie i prowadzenie „twardej” polityki budowania regionu uczącego się względnie „miękkiej” polityki wspierania procesów uczenia się w regionie¹⁵⁵.

Tak, jak było powiedziane wcześniej, zaletą tego modelu rozwoju jest jego trwałość i możliwość utrzymania ciągłej konkurencyjności. Dodatkowym, choć nie oznaczającym to, że mniej ważnym, plusem jest stwarzanie ludziom którzy pracują i żyją w tym systemie – nowych perspektyw osobistego rozwoju¹⁵⁶.

Warto zwrócić uwagę na rangę kapitału społecznego (samoorganizacji społecznej) w modelu rozwoju regionu uczącego się. Trzeba podkreślić więc fakt, że nie da się zbudować kapitału społecznego bez ciągłego odtwarzania więzi społecznej i poczucia wspólnoty. Ten obowiązek musi wziąć na siebie sam region. Wysiłki te

¹⁵³ A. Klasik, F. Kuźnik, *Regiony uczące się w teorii i polityce rozwoju regionalnego*, [w:] *Region w gospodarce ...*, op. cit., s. 12.

¹⁵⁴ Tamże, s. 10.

¹⁵⁵ Tamże, s. 19.

¹⁵⁶ E. Łązniewska, *Uczący się region, terytorialne systemy produkcyjne a procesy globalizacji*, [w:] *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość ...*, op. cit., s. 46.

przyczynią się do pobudzenia endogenicznego potencjału społecznego oraz tworzenia lepszego klimatu dla przedsiębiorczości¹⁵⁷.

O sukcesie tego przedsięwzięcia, czyli efektywnej i względnie długofalowej poprawie konkurencyjności, zdecyduje też otwartość regionów na ciągłe zmiany oraz to, w jakim stopniu będą one w stanie adaptować się do nowych rozwiązań we wszystkich dziedzinach życia¹⁵⁸.

Zdolność regionu do proaktywnego dostosowywania się do dynamicznych zmian zachodzących w skali międzynarodowej i globalnej, ale także aktywnego uczestnictwa w tych zmianach jest konsekwencją kilku czynników, między innymi: potencjału endogenicznego, intensywności działalności badawczej i rozwojowej, szerokiego dostępu do nowoczesnych technologii, rozwiniętej infrastruktury, wreszcie mobilności kapitału ludzkiego i jego zdolności do międzykulturowej komunikacji. Nie da się tego stanu osiągnąć bez świadomości i zdolności krajowych i regionalnych elit i liderów w sferze kultury, nauki, biznesu, polityki i mediów. Ich przedstawiciele muszą dostrzegać i wykorzystywać wszystkie możliwe szanse rozwojowe, jakie towarzyszą współczesnym tendencjom międzynarodowym i globalnym¹⁵⁹. Swoje szanse powinny wykorzystać także przedsiębiorstwa. Raport Komisji Europejskiej z 2011 roku wykazał, że zarówno w Polsce, jak i w innych krajach Unii Europejskiej system wsparcia obszaru badawczo-rozwojowego i innowacyjnych technologii w przedsiębiorstwach wymaga z ich strony szczególnej troski i zdecydowanej poprawy¹⁶⁰.

Budowa w Polsce regionów uczących się czy w perspektywie inteligentnych może, szczególnie w przypadku niektórych, być procesem wyjątkowo trudnym i długotrwałym. Powody tego są różne: brak rozpoznania co do endogenicznych zasobów oraz struktura gospodarcza w regionie (duża zależność od sektora pierwotnego – rolnictwa, hodowli zwierząt, rybołówstwa, duży udział sektora produkcji tradycyjnej i pracochłonnej), które nie mogą być uznane za siłę napędową rozwoju. Kolejne powody to: niekorzystna struktura demograficzna i głęboko zła sytuacja na rynku pracy, ograniczone środki finansowe, brak ośrodków akademickich, wreszcie słabo rozwinięte środowisko okołobiznesowe. Można także tu wymienić: stosunkowo niską jakość infrastruktury technicznej, słabo rozwinięty sektor B+R, stosunkowo niską jakość kapitału ludzkiego (niesatysfakcjonująca zdolność do wykorzystania ICT), niski poziom innowacyjności (głównie naśladownictwo rozwiązań), stosunkowo niewielki poziom przedsiębiorczości, słaby przepływ informacji, stosunkowo słabo rozwiniętą lokalną infrastrukturę instytucjonalną i słabe jej powiązania z otoczeniem zewnętrznym, niewykształcone sieci współpracy (niski poziom kapitału społecznego), funkcjonowanie głównie przed-

¹⁵⁷ S. Korenik, *Przestrzeń w nowych realiach gospodarczych. Wybrane kwestie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010, s. 48.

¹⁵⁸ Tamże, s. 51.

¹⁵⁹ A. Klasik, F. Kuźnik, *Regiony uczące się w teorii i polityce rozwoju regionalnego*, [w:] *Region w gospodarce ...*, op. cit., s. 12.

¹⁶⁰ W. Skibińska, *Analiza sfery badawczo-rozwojowej w Polsce na tle Unii Europejskiej*, Zeszyt Naukowy Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie Nr 6, Częstochowa 2012, s. 138.

siębiorstw mikro, małych i średnich, stosunkowo mało zróżnicowaną strukturę produkcji, stosunkowo wysokie koszty transportu.

Wobec tak wielu wyżej wymienionych potencjalnych barier przeobrażeń polskich regionów wysiłki i działania wszystkich podmiotów działających w regionach muszą być zdecydowane, dynamiczne i konsekwentne. Wyrazem dotychczas podejmowanych działań są strategie innowacyjne regionów. W świetle analizy szesnastu regionalnych strategii innowacji, przeprowadzonej przez autorkę niniejszego artykułu, teza zarówno o kluczowych barierach rozwoju wielu polskich regionów oraz niezbędnego zdynamizowania i przeorientowania strategicznych celów rozwojowych wydaje się w pełni uzasadniona. Będzie to jedyna gwarancja, aby w przyszłości model regionu uczącego się stał się rzeczywistością.

Podsumowanie

Wobec słabych rezultatów w zakresie podnoszenia innowacyjności i konkurencyjności regionów i wciąż dużego zróżnicowania w ich rozwoju, zarówno aktualne programy Unii Europejskiej, jak i postulaty przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych dowodzą konieczności gruntownych zmian w obszarze regionów. Liczne koncepcje teoretyczne poświęcone poszczególnym aspektom funkcjonowania regionów nie pozwalają go wciąż traktować jako kompleksowego obiektu badawczego. Niezbędny zatem wydaje się rozwój mezoekonomii. Jednocześnie konieczne są trudne i złożone wysiłki podmiotów funkcjonujących w regionach. Wyzwaniem dla nich jest podążanie w kierunku regionu uczącego się. Nie osiągnie się tego bez wielu zmian ekonomicznych, społecznych i politycznych. Niezbędne są także zdolności rozpoznania zasobów unikatowych w regionie oraz umiejętności dostosowań przemian w regionie do współczesnych wyzwań, jakie są generowane przez globalizację, integrację, rozwój nowoczesnych technologii oraz szeroką platformę umiędzynarodowienia życia gospodarczego i społecznego. Szczególnie trudne zadania stoją przed polskimi regionami, z których wiele pokonywać musi podstawowe bariery, często nawet cywilizacyjne.

Literatura

1. Adamiak J., Kosiedowski W., Potoczek A., Sławińska B., *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym. Problemy teorii i praktyki*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2001.
2. Chojnicki Z., Czyż T., *Aspekty regionalne w gospodarce opartej na wiedzy w Polsce*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2006.
3. Domański R., *Kształtowanie otwartych regionów ekonomicznych*, PWE, Warszawa 1972.
4. Domański R., *Przestrzenna transformacja gospodarki*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1997.
5. *Gospodarka regionalna i lokalna w Polsce; czynniki i bariery*, red. nauk. Z. Strzelecki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
6. Klasik A., *Strategie regionalne. Formułowanie i wprowadzanie w życie*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.
7. Korenik S., *Przestrzeń w nowych realiach gospodarczych. Wybrane kwestie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.

8. Korenik S., Zakrzewska-Półtorak A., *Teorie rozwoju regionalnego – ujęcie dynamiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
9. Kuciński K., *Geografia ekonomiczna. Zarys teoretyczny*, SGH, Warszawa 2004.
10. Kudłacz T., *Programowanie rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Naukowe PAN, Warszawa 1999.
11. Leśniak J., *Planowanie przestrzenne*, PWN, Warszawa 1985.
12. Meyer B., *Gospodarka przestrzenna. Mechanizmy rozwoju, teorie i systemy*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 1999.
13. *Przedsiębiorcze i konkurencyjne regiony w perspektywie spójności przestrzeni europejskiej*, red. nauk. A. Klasik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.
14. *Region w gospodarce opartej na wiedzy*, red. nauk. A. Jewtuchowicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
15. *Rozwój ekonomiczny regionów. Rynek pracy. Procesy migracyjne. Polska – Czechy – Niemcy*, red. nauk. S. Golinowska, Raport IPiSS, zeszyt nr 16, Warszawa 1998.
16. *Samorząd lokalny. Od teorii do badań empirycznych*, red. nauk. J. Kleer, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2009.
17. Skibińska W., *Analiza sfery badawczo-rozwojowej w Polsce na tle Unii Europejskiej*, Zeszyt Naukowy Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie Nr 6, Częstochowa 2012.
18. *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość a rozwój regionów*, red. nauk. A. Jewtuchowicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.

THE IDEA OF LEARNING REGION: FROM THEORY TO PRACTICAL CONDITIONS

Abstract: Improvement of competitiveness and innovation in many European Union regions, also Polish, requires targeted actions based on two pillars. On the one hand, the theorists developing mesoeconomic concepts can plan a rational ways to the modern development of the region. On the other hand, entities operating in the region must take efforts to move towards modern, learning and intelligent, through creativity, openness and adaptability. It will be the optimal response to contemporary challenges.

Keywords: learning region, development, innovation, competitiveness, European Union

ASPEKTY I UWARUNKOWANIA PRAWNE GOSPODARKI PRZESTRZENNEJ

Agata Kielesińska

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Zakład Rozwoju Regionalnego

Streszczenie: Artykuł przedstawia aspekty prawne gospodarki przestrzennej oraz ich rolę w racjonalnym kształtowaniu przestrzeni przez stymulowanie procesów gospodarczych. Omówiono kierunki rozwoju unijnej gospodarki przestrzennej oraz główne krajowe uwarunkowania prawne w odniesieniu do ochrony środowiska, planowania przestrzennego oraz odpowiednie procesy decyzyjne w gospodarce przestrzennej.

Słowa kluczowe: gospodarka przestrzenna, zrównoważony rozwój, ochrona środowiska, uwarunkowania prawne, procesy decyzyjne

Wprowadzenie

Gospodarka przestrzenna jest dziedziną praktycznego działania, polegającego na kształtowaniu, użytkowaniu i przekształcaniu środowiska przestrzennego przez człowieka, która obejmuje całokształt działań biernych i czynnych dotyczących podmiotów i przedmiotów związanych z organizacją użytkowania przestrzeni, a dotyczy wszystkich podmiotów gospodarczych w przestrzeni, tzn. bezpośrednio każdego człowieka, jak również jednostek gospodarczych oraz organów władzy publicznej. W okresie nasilenia procesów urbanizacji, zwłaszcza związanych z rozwojem przemysłu, nastąpiła konieczność wpływania nie tylko na rozwój pojedynczego gospodarstwa, miasta lub wsi, ale także na rozwój całych regionów.

Aktywna ekspansja gospodarcza pierwszej połowy XX wieku, w miarę rozbudowy środków komunikacji, spowodowała potrzebę zarządzania gospodarką przestrzenną na obszarze kraju, czyli zarządzanie przestrzenią na szczeblu państwa (rządu). Natomiast w końcu XX wieku, w wyniku procesów integracyjnych, stworzyły się przesłanki do koordynacji zarządzania przestrzenią w skali wykraczającej poza granice państw, jak np. obszaru Unii Europejskiej, której państwa członkowskie prowadzą współpracę i przyjmują wspólne zasady gospodarowania przestrzenią¹⁶¹. Decyzje o kształtowaniu przestrzeni podmioty realizują w oparciu o ustalone zasady, które mogą być subiektywne – wynikające z przyzwyczajzeń, nawyków i oczekiwań, lub zasady obowiązujące w danym otoczeniu, np. prawne. Wśród głównych form gospodarki przestrzennej wyróżnia się: politykę przestrzenną, planowanie przestrzenne, ochrona przestrzeni, zarządzanie przestrzenią, dysponowanie przestrzenią¹⁶².

¹⁶¹ M. Borsa, *Gospodarka i polityka przestrzenna*, Wyd. Wyższej Szkoły Społeczno-Ekonomicznej, Warszawa, 2004, s. 14.

¹⁶² J. Parysek, *Wprowadzenie do gospodarki przestrzennej*, Wydawnictwo Naukowe UAM w Poznaniu, Poznań, 2007.

Funkcje i cele gospodarki przestrzennej

W przypadku przestrzeni podmiotami są użytkownicy przestrzeni, zarówno obecni, jak i potencjalni, a potencjałem użytkowym są jej cechy warunkujące możliwość rozwoju określonych funkcji. Funkcje te są zależne od uwarunkowań typu naturalnego oraz uwarunkowań typu antropogenicznego i są one same w sobie źródłem konfliktu między przyrodą a człowiekiem. W warunkach ograniczonej przestrzeni i sukcesywnie zmieniających się ekspansywnych potrzeb człowieka wywołane konflikty dotyczą sytuacji, gdy jakkolwiek potrzeba zwiększenia jednej z funkcji może się odbyć tylko kosztem innej.

Gospodarka przestrzenna obejmuje następujące rodzaje działalności:

- *koordynacyjno-regulacyjną* – pełniona przez administrację rządową lub samorządową, polegająca na podejmowaniu decyzji przestrzennych w sprawach przeznaczenia i sposobu zagospodarowania gruntów na podstawie ustaleń planów miejscowych lub przy ich braku - na podstawie przepisów ogólnych;
- *inwestycyjną* – prowadzona przez podmioty gospodarcze, państwowe, samorządowe i prywatne w myśl ich własnych celów i zadań;
- *kontrolną* – prowadzona w trybie nadzoru przez administrację rządową (wojewódzką lub resortową) z punktu widzenia zgodności z prawem.

Gospodarując na danym terenie, każdy podmiot jest też pod wpływem polityki przestrzennej, prowadzonej przez władze publiczne, które w znaczącym stopniu kształtują tę przestrzeń, m.in. wpływając na stan środowiska naturalnego. Zatem polityka przestrzenna w dwojaki sposób oddziałuje na jakość życia: poprzez wpływ na kształt środowiska geograficznego oraz poprzez ukierunkowywanie przebiegu procesów społeczno-gospodarczych¹⁶³. Każdy z tych podmiotów stara się dla swej działalności znaleźć właściwe miejsce w przestrzeni i przystosować je do własnych celów, wpływając jednocześnie na warunki otoczenia, w którym żyją i funkcjonują inni – czyli każdy człowiek czy podmiot gospodarujący – jest pod wpływem oddziaływania innych podmiotów. Mogą to być oddziaływania pozytywne, jak np. oferowanie pewnych usług, lub oddziaływania negatywne, np. szkodliwy wpływ tej działalności na środowisko.

W interesie każdej jednostki leży, aby mogła ona funkcjonować w otoczeniu jak najbardziej korzystnym. Podmioty dążą zatem do tego aby ich warunki funkcjonowania były możliwie najlepsze w każdym miejscu w przestrzeni, gdyż kumulacja niekorzystnych oddziaływań może prowadzić do pogorszenia warunków życia danej jednostki lub społeczności i niesprawności funkcjonowania gospodarki.

Uznanie przestrzeni jako wspólne dobro¹⁶⁴ o które zabiega kilka podmiotów, gdy wprowadzenie określonej formy zagospodarowania jedna strona postrzega jako korzystne dla siebie, inna zaś jako niekorzystne, gdy występuje większa liczba stron (np. mieszkańcy, gmina, państwo), a także gdy skutki użytkowania przestrze-

¹⁶³ M. Borska, *Gospodarka i polityka przestrzenna* ..., op. cit., s. 16.

¹⁶⁴ T. Kamińska, B. Kubska-Maciejewicz, J. Laudańska-Trynka, *Wybrane problemy z mikroekonomii*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002, s. 37.

ni powodują negatywne oddziaływania na warunki otoczenia – to sytuacje często stwarzające konflikty¹⁶⁵.

Ogólnie potencjalne sytuacje konfliktowe można podzielić na trzy grupy¹⁶⁶:

- pomiędzy podmiotami dążącymi do wykorzystania odmiennych potencjałów użytkowych występujących na tym samym obszarze lub w sąsiedztwie,
- pomiędzy podmiotami dążącymi do wykorzystania potencjałów użytkowych, a podmiotami świadomymi ograniczeń wykorzystania tych potencjałów,
- pomiędzy podmiotami dążącymi do wykorzystania potencjałów użytkowych, a podmiotami świadomymi zagrożeń dla równowagi krajobrazu wynikających z wykorzystania tych potencjałów.

Ważnym czynnikiem ograniczającym powstawanie sytuacji konfliktowych jest realizacja polityki przestrzennej, w której planowanie i zagospodarowanie przestrzenne jest systemem, traktowanym jako stały proces negocjacyjny i decyzyjny, pomagający w zarządzaniu sytuacjami konfliktowymi oraz stanowi podstawowy instrument władzy, koordynujący i kontrolujący całość procesów przestrzennych na danym obszarze.

Zasady unijnej gospodarki przestrzennej

Charakterystycznym walorem krajobrazu kulturowego Europy jest ład przestrzenny widoczny zarówno w miastach, jak i na terenach otwartych, wynikający z jeszcze średniowiecznych zasad lokacji miast, który zachował się do czasów współczesnych, pomimo znaczącego wzrostu liczby mieszkańców, istotnych przeobrażeń gospodarczych oraz ustrojowych. Większość państw Europy Zachodniej, a także Środkowej i Wschodniej wprowadziła na swoich terytoriach systemy publiczne – sterowane przez państwo – zagospodarowania przestrzennego, których celem jest zachowanie ładu przestrzennego oraz utrzymanie krajobrazu.

Gospodarka przestrzenna i planowanie przestrzenne pozostają więc domeną państw członkowskich, które poszukują jednak wspólnych rozwiązań, tj. takich w których podstawy prawne i instytucjonalne są współtworzone przez Unię Europejską i rządy poszczególnych państw członkowskich.

Zmiany struktury przestrzeni Europy w związku z procesem rozszerzania się terytorium Unii Europejskiej o kolejne nowe państwa członkowskie stały się inspiracją dla wypracowania unijnych zasad planowania przestrzennego. Wybrane elementy działań dotyczące perspektywicznych dokumentów dotyczących rozwoju przestrzennego Wspólnoty i Europy zestawiono w tabeli 1.

¹⁶⁵ Konflikt w ujęciu prakseologicznym to sytuacja, gdy co najmniej dwóm podmiotom określonym miejscu i czasie zostały ujawnione przeciwstawne i kolidujące ze sobą intencje, niezgodne cele, sprzeczne interesy. Zob. J. Macek, *Konflikty ekologiczne*, [w:] *Polityka ochrony środowiska w społeczności lokalnej*, red. H. Lisicka, Wyd. Towarzystwa Naukowego Prawa Ochrony Środowiska, Poznań, 1994.

¹⁶⁶ M. Kistowski, *Propozycje metody oceny przyrodniczych uwarunkowań ekorozwoju w skali makroregionalnej*, „Przegląd Geograficzny” 1995, t. LXVII, z. 1-2.

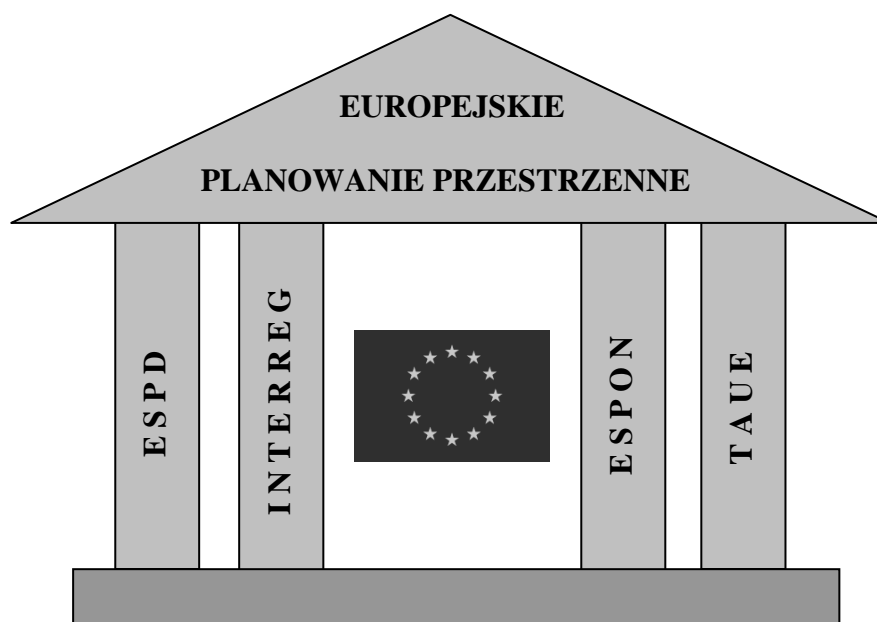
Tabela 1. Działania UE dotyczące rozwoju przestrzennego Wspólnoty i Europy

Rok	Podjęte działania
1984	<i>Europejska Karta Planowania Regionalnego / Przestrzennego, zalecająca zrównoważony rozwój regionów Europy, rozsądne zarządzanie zasobami naturalnymi, ochronę środowiska i racjonalne wykorzystywanie terenów.</i>
1991	„ <i>Europa 2000: poglądy na rozwój terytorium Wspólnoty</i> ”, dokument który był analizą wpływu czynników społeczno-gospodarczych na rozwój przestrzeni UE. Komitet Planowania Przestrzennego, skupiający ministrów ds. planowania przestrzennego z państw UE. Inicjatywa Wspólnotowa INTERREG.
1994	Opublikowano dokument „ <i>Europa 2000+: współpraca w zakresie rozwoju przestrzennego Europy</i> ”.
1999	„ <i>Europejska Perspektywa Rozwoju Przestrzennego</i> ” (ESPD), dokument stanowiący wieloletnią perspektywę rozwoju terytorium Europy. Wraz z ESPD wdrożono program „ <i>Europejską Sieć Obserwatoriów Planowania Przestrzennego</i> ” (ESPON) - narzędzie do monitorowania i prowadzenia analiz przestrzennych oraz rozpropagowano pojęcia „spójności terytorialnej” i realizację idei rozwoju „ <i>Trans-europejskie Sieci Transportowe</i> ” (TEN-T).
2000	Przyjęto dokument „ <i>Główne Zasady Zrównoważonego Rozwoju Przestrzennego Kontynentu Europejskiego</i> ”.
2004	W związku ze znacznym zróżnicowaniem przestrzeni Europy zdecydowano o podjęciu prac nad nową polityką rozwoju przestrzennego, mającą na celu dążenie do spójności terytorialnej UE.
2005	Przyjęto priorytety, dla opracowania raportu eksperckiego „ <i>Stan terytorialny i perspektywy Unii Europejskiej</i> ”.
2006	Według raportu „ <i>Stan terytorialny i perspektywy Unii Europejskiej</i> ” powstał projekt dokumentu – Agenda Terytorialna Unii Europejskiej (TAUE).
2007	Przyjęto „ <i>Kartę Lipską na rzecz Zrównoważonych Miast</i> ”, dokument nowej koncepcji spójności terytorialnej UE. Przyjęto dokument implementacyjny do Agendy Terytorialnej - (API), który stanowi ramy współpracy dla państw członkowskich, instytucji UE, w tematyce spójności terytorialnej na szczeblach krajowym i wspólnotowym.
2008	Komisja Europejska przyjęła „ <i>Zieloną Księgę</i> ” w sprawie spójności terytorialnej, której celem jest osiągnięcie spójności terytorialnej.
2010	Koncepcja nowej strategii Unii na okres do roku 2020, określonej jako <i>Europa 2020: Strategia na rzecz zatrudnienia i wzrostu gospodarczego</i> .
2011	Opublikowano „ <i>Białą księgę – Plan utworzenia jednolitego europejskiego obszaru transportu – dążenie do osiągnięcia konkretnego i zasobooszczędnego systemu transportu</i> ”.

Źródło: Opracowanie własne, wg Instytut Rozwoju Miast, *Model zintegrowanego Planowania Rozwoju Miast*, Kraków 2011, s. 5

Przedstawione w tabeli 1 kalendarium działań integracyjnych rozwoju przestrzennego UE wyróżnia cztery filary europejskiego przestrzennego planowania (rys. 1), które mają podstawowe znaczenie również dla wzmocnienia roli strategicznego planowania przestrzennego w praktyce planistycznej państw i regionów krajów członkowskich¹⁶⁷:

- *ESDP* „Europejska Perspektywa Rozwoju Przestrzennego” – jako podstawa europejskiej polityki przestrzennej,
- *INTERREG* – wspólnotowa inicjatywa podlegająca pod Dyрекcję Generalną ds. Polityki Regionalnej, program współpracy terytorialnej, forum wymiany dobrych praktyk dla budowania podstaw strategicznego planowania,
- *ESPN* „Europejska Sieć Obserwatoriów Planowania Przestrzennego” – jako program badań przestrzennych skutecznie wdrażany na poziomie ponadnarodowym w państwach członkowskich Unii Europejskiej,
- *TAUE* „Agenda Terytorialna Unii Europejskiej” – jako aktualizacja podstawy europejskiej polityki przestrzennej.



Rys. 1. Cztery filary europejskiego planowania przestrzennego

Źródło: Opracowanie własne, wg P. Churski, Obszary problemowe w gospodarce przestrzennej i planowaniu przestrzennym – doświadczenia krajowe i międzynarodowe Konf. MRR, Warszawa, grudzień 2010

¹⁶⁷ B. Waterhouta, “*The institutionalisation of European spatial planning. Sustainable Urban Area*”, 18. Delft University of Technology, Delft 2008.

Dążenie do bardziej skutecznej konwergencji w wymiarze ekonomicznym, społecznym, a zwłaszcza terytorialnym Unii Europejskiej oraz rozwój zintegrowanego planowania przestrzennego, jest realizowany na dwóch poziomach:

- *ponadnarodowym* – wskazującym ogólne rekomendacje dla działań podejmowanych w państwach członkowskich¹⁶⁸,
- *krajowym i regionalnym* – stanowiących realizację prawa krajowego w zakresie zagospodarowania przestrzennego oraz planowania przestrzennego w państwach członkowskich, z uwzględnieniem rekomendacji zawartych w dokumentach unijnych obowiązujących na poziomie ponadnarodowym.

Ta koncepcja konwergencji i proces budowy podstaw strategicznego planowania przestrzennego prowadzi do istotnego wzrostu znaczenia gospodarki przestrzennej i planowania przestrzennego przede wszystkim na poziomie regionalnym.

Zasady prawne polskiej gospodarki przestrzennej

Polska polityka przestrzenna i planowanie przestrzenne pozostają w dużym stopniu niezależne od ukształtowanych i kształtujących się europejskich struktur przestrzennych. Wyjątek w tym zakresie stanowią euroregiony, na obszarze, których można mówić o wdrażaniu transgranicznego planowania przestrzennego oraz rozwoju przestrzennego¹⁶⁹. Ten stan rzeczy jest konsekwencją zapisów *Ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym*, która określa w Polsce kształt systemu planowania terytorialnego¹⁷⁰. Regulacje Ustawy nie zapewniają niezbędnych instrumentów zarządzania przestrzenią oraz nie uwzględniają również europejskiego dorobku zintegrowanego strategicznego planowania przestrzennego.

Okres transformacji ustrojowej w Polsce, zwłaszcza biorąc pod uwagę wolę polityczną i większości społeczeństwa do integracji gospodarczej, politycznej, społecznej i cywilizacyjnej z Unią Europejską, oznaczał uznawanie w praktyce wspólnoty celów, jakie nasz kraj będzie realizować, także w dziedzinie zagospodarowania przestrzennego. Jednocześnie ukształtowała się opinia, że brak w Komisji Europejskiej jednostki zajmującej się *expressis verbis* problematyką gospodarki przestrzennej jest często w kraju interpretowany jako brak zainteresowania Unii tą problematyką, a w związku z tym nieistnieniem w ogóle wskazań czy zaleceń unijnych w tej dziedzinie¹⁷¹.

¹⁶⁸ P. Pachura, *Analiza potencjału budowy efektywnych struktur transgranicznych sieci innowacyjnych, na przykładzie województwa śląskiego oraz regionów Czech i Słowacji*, s. 5, Częstochowa, 2009.

¹⁶⁹ Parysek J., *Struktury i procesy przestrzenne w planowaniu przestrzennym*. [w:] *Kształcenie urbanistów w Polsce*, red. E. Cichy – Pazder, Wydział Architektury Politechniki Poznańskiej, Poznań 2008, s. 21 – 28.

¹⁷⁰ Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. DzU Nr 80/2003, poz. 717.

¹⁷¹ Jest to pogląd błędny, bowiem UE prowadzi wiele działań mających na celu formułowanie zasad, koncepcji teoretycznych, a także – co najważniejsze – w zakresie polityk mających bezpośredni wpływ na planowanie i zagospodarowanie przestrzenne. Nie są to przy tym jedynie apele, deklaracje i zalecenia – Unia dysponuje znacznymi środkami finansowymi, które są przyznawane w ramach różnych programów państwom członkowskim według unijnych priorytetów i kryteriów. (www.tup.pl), A. Jędraszko, *Europeizacja gospodarki przestrzennej w Polsce ...*, op. cit., marzec 2011, s. 5.

Stąd regulacje ustawowe dotyczące gospodarki przestrzennej wdrażane w tym okresie nie były w pełni kompatybilne do zaleceń i polityk rozwijanych przez Unię Europejską. Przepisy *Ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym* wraz z odpowiednimi przepisami szczegółowymi i wykonawczymi regulują działalność związaną z gospodarką przestrzenną, podejmowaniem decyzji o lokalizacji inwestycji celu publicznego i ustalania warunków zabudowy w odniesieniu do innych inwestycji.

W polskim prawie nie ma bezpośredniego wskazania podmiotu gospodarki przestrzennej, natomiast podmiot taki można określić z zapisu *Ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym* i *Ustawy o samorządzie gminnym*. Ustawodawca w zakresie gospodarki przestrzennej (planowanie i zagospodarowanie przestrzenne) wyznacza przedmioty jako: kraj jako całość, województwo oraz gmina i wyraźnie w mniejszym stopniu powiat. Natomiast zgodnie z zapisami *Ustawy o samorządzie gminnym* podmiotem gospodarki przestrzennej w Polsce jest samorząd terytorialny, w tym przede wszystkim gminy, do zadań której należy szeroko rozumiana gospodarka przestrzenna¹⁷², obejmująca także zagadnienia ochrony środowiska wynikające z przepisów krajowych, tzw. ustaw „środowiskowych”:

Prawa ochrony środowiska, które określa zasady zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska, będące podstawą do sporządzania miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego,

Prawa wodnego, zapewniającego prawidłowe gospodarowanie wodami, w tym ochrony zasobów wodnych oraz ochrony ludzi i mienia przed powodzią, stref ochronnych ujęć wody, obszarów ochronnych zbiorników wód,

Prawa geologicznego i górniczego, w zakresie udzielania koncesji na wydobywanie kopalin ze złóż i bezzbiornikowe magazynowanie substancji oraz składowanie odpadów w górotworze z wyjątkiem działalności na obszarach morskich,

O ochronie przyrody, w odniesieniu do ochrony obszarów i obiektów o wartościach przyrodniczych, obszaru Natura 2000, obszaru chronionego krajobrazu, zwierząt i roślin zagrożonych wyginięciem oraz drzew, krzewów i zieleni,

O lasach, w odniesieniu do planów urządzania oraz ochrony lasów,

Prawa łowieckiego oraz *O rybactwie śródlądowym*, w odniesieniu do ochrony dziko występujących zwierząt,

O ochronie zwierząt, w odniesieniu do ochrony zwierząt gospodarskich i domowych,

O ochronie gruntów rolnych i leśnych, grunty rolne, w zakresie przeznaczenia gruntów na cele nierolnicze lub nieleśne, obszarów ograniczonego użytkowania, rekultywacji gruntów.

Z ustaw środowiskowych wynikają wymagania dla ustaleń odnośnych planów miejscowych, a istotą omawianych uregulowań prawnych jest przede wszystkim zagwarantowanie ochrony nie tylko poszczególnych elementów środowiska, ale

¹⁷² A. Janiszewska, *Gospodarka przestrzenna - definicje i powiązania z innymi naukami*, [w:] *Social Factors In Spatial Economy and Spatial Planning*, red. E. Klima, Wyd. Departament of Spatial Economy and Spatial Planning, Łódź, Space-Society-Economy, no 9, s. 18, 2009.

środowiska jako całościowego systemu, a jednym z instrumentów realizacji tych zasad i wymagań jest lokalny „plan miejscowy”¹⁷³.

Uwarunkowania prawne gospodarki przestrzennej

Przez system prawny gospodarki przestrzennej rozumiemy względnie wyodrębniony zestaw aktów prawnych regulujących sposoby gospodarowania, użytkowania i ochrony szeroko rozumianego środowiska. Przepisy prawne są jednym z uwarunkowań sprawnej polityki przestrzennego zagospodarowania kraju. Krajowa polityka przestrzenna, współzależna z przepisami Unii Europejskiej, prowadzona jest w odniesieniu do terytorium kraju, a także równocześnie postulatywnie w odniesieniu do terytorium UE.

Zachowanie zasobów oraz ochrona środowiska naturalnego są niezbędne dla utrzymania zrównoważonego rozwoju gospodarczego i społecznego danego regionu oraz efektywnego wykorzystania wyjątkowych zasobów przyrody ożywionej i nieożywionej oraz krajobrazu. Polityka ekologiczna państwa, uwzględniająca programy działań w zakresie ochrony środowiska Unii Europejskiej, stanowi element harmonizowania rozwoju kraju poprzez równoważenie celów ochrony środowiska z celami gospodarczymi i społecznymi.

Nadrzędnym priorytetem ochrony środowiska i rozwoju ekonomiczno-społecznego kraju jest przyjęta w Konstytucji¹⁷⁴ zasada zrównoważonego rozwoju, której realizację wdrożono poprzez przepisy ujęte ustawą *Prawo ochrony środowiska*¹⁷⁵. Ustawa tworzy podstawy ochrony wszystkich elementów środowiska oraz środowiska jako całości. Zawiera kompleksowe uregulowania w zakresie ochrony powierzchni ziemi, wody, powietrza, ochrony przed hałasem i przed polem elektromagnetycznym, ochronę kopaliny, zwierząt i roślin oraz ujednolicona wymagania i procedury w zakresie ochrony środowiska. Odnośne przepisy ustawy odsyłają do tzw. ustaw „środowiskowych”, w których zawarte są szczegółowe przepisy prawne i wymagania dla użytkowania poszczególnych elementów środowiska¹⁷⁶ określonych innymi ustawami.

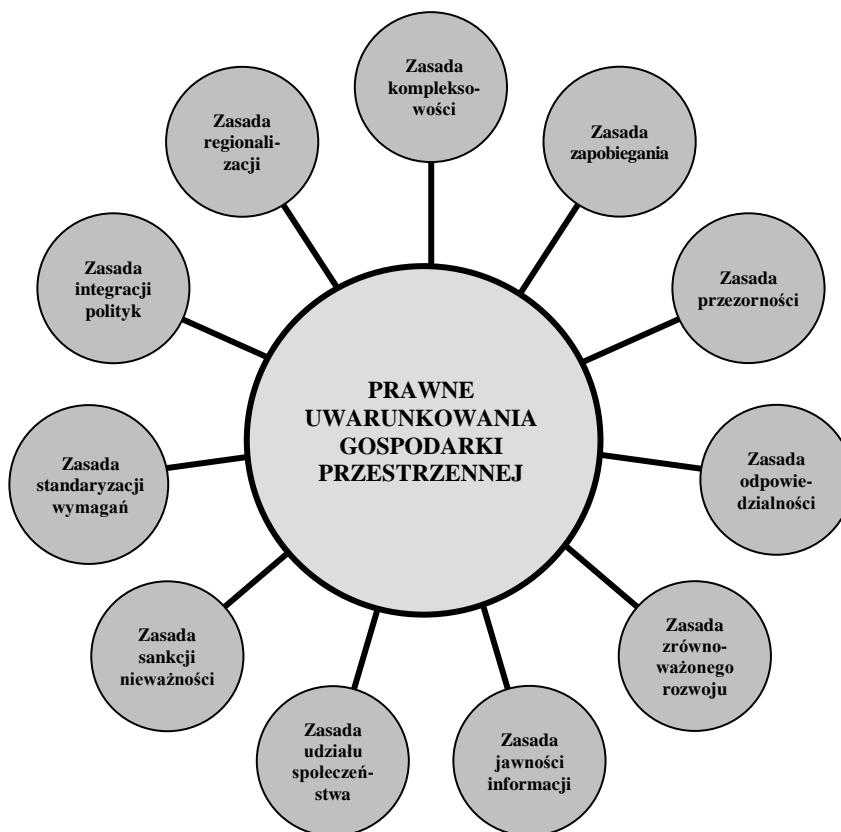
Przepisy ustawy określają prawne uwarunkowania i podstawowe zasady prawne ochrony środowiska, które zestawiono na rysunku 2.

¹⁷³ A. Rochmańska, *Prawne uwarunkowania planowania przestrzennego wynikające z przepisów szczegółowych*, [w:] *Social Factors In Spatial Economy and Spatial Planning*, red. E. Klima, Wyd. Departament of Spatial Economy and Spatial Planning, Łódź, *Space-Society-Economy*, no 9, 2009.

¹⁷⁴ Konstytucja Rzeczypospolitej Polski, uchwalona 2 kwietnia 1997 r., Roz. I, Art. 5. Natomiast Art. 86 mówi, że na każdym obywatelu Polski spoczywa obowiązek dbania o środowisko i jego poszczególne komponenty.

¹⁷⁵ Prawo ochrony środowiska DzU 2010.152.1019.

¹⁷⁶ Ochrona prawna zasobów przyrodniczych obejmuje m. In.: rezerwaty przyrody, obszary chronionego krajobrazu, zespoły przyrodniczo-krajobrazowe, użytki ekologiczne, pomniki przyrody ożywionej i przyrody nieożywionej, ochronę gatunkową zwierząt, roślin i grzybów, lasy ochronne, ochronę zasobów wodnych, ochronę gruntów rolnych, ochronę złóż kopaliny.



Rys. 2. Prawne uwarunkowania gospodarki przestrzennej

Źródło: Opracowanie własne, wg A. Lipiński *Prawne podstawy ochrony środowiska*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2011 oraz *Prawo ochrony środowiska* (DzU 2010.152.1019 z późn. zm.)

Zasada kompleksowości ochrony przyrody (art. 5) – nakazująca, aby ochrona jednego lub kilka elementów przyrodniczych była realizowana z uwzględnieniem pozostałych elementów,

Zasada zapobiegania (art. 6 ust. 1) – nakazująca każdemu, kto podejmuje działalność mogącą negatywnie oddziaływać na środowisko, zapobiegać temu oddziaływaniu, już na etapie planowania i realizacji przedsięwzięć, w oparciu o posiadaną wiedzę, wdrożone procedury ocen oddziaływania na środowisko oraz monitorowanie prowadzonych przedsięwzięć,

Zasada przejrzystości (art. 6 ust. 2) – nakazująca każdemu, kto podejmuje działalność, której negatywne oddziaływanie na środowisko nie jest jeszcze w pełni rozpoznane, aby kierując się przejrzystością podejmował wszelkie możliwe środki zapobiegawcze,

Zasada odpowiedzialności (art. 7) – która nakazuje obciążać kosztami usunięcia skutków zanieczyszczenia środowiska tego, kto zanieczyszczenie spowodował; zaś kosztami zapobiegania zanieczyszczeniu środowiska tego, kto zanieczyszczenie środowiska może spowodować,

Zasada ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju (art. 8) – nakazująca uwzględniać w politykach, strategiach, planach i programach wymogi i zasady zrównoważonego rozwoju i ochrony przyrody,

Zasada jawności informacji o środowisku (art. 15 ust. 3) – uprawniająca każdego, na warunkach określonych ustawą, do informacji o środowisku i jego ochronie,

Zasada udziału społeczeństwa w postępowaniach dotyczących środowiska (art. 17 ust. 4) – uprawniająca każdego, na warunkach określonych ustawą, do udziału w postępowaniach administracyjnych prowadzonych z udziałem społeczeństwa oraz do czynnego udziału w przygotowaniu lub przyjęciu polityk, strategii, planów i programów rozwoju oraz projektu studium i planu zagospodarowania przestrzennego,

Zasada sankcji nieważności (art. 212 ust. 3) – nakazująca traktowanie wszystkich decyzji wydanych z naruszeniem przepisów ochrony środowiska, jako dotkniętych kwalifikowaną wadą: nieważności z mocy prawa,

Zasada standaryzacji wymagań (art. 82-83) - przepisów ochrony środowiska – nakazująca, aby podmioty korzystające ze środowiska i organy ochrony środowiska badały parametry jakościowe elementów środowiska, a także parametry substancji i energii wprowadzanej do środowiska, z pomocą metodyk referencyjnych określonych na podstawie ustawy (jeśli takie metodyki zostały ustalone).

Zasada integracji polityk, ekologicznej z politykami sektorowymi (art. 14) - polega na uwzględnianiu w politykach sektorowych celów ekologicznych na równi z celami gospodarczymi i społecznymi.

Zasada regionalizacji (art. 382) - oznaczająca rozszerzenie uprawnień dla samorządu terytorialnego i wojewodów do ustalania regionalnych opłat, normatywów, ulg i wymogów ekologicznych wobec jednostek gospodarczych. Zasada ta oznacza również skoordynowanie polityki regionalnej z regionalnymi ekosystemami w Europie (m.in. Morze Bałtyckie i strefy przybrzeżne, doliny rzeczne i obszary wodno-błotne w strefach przygranicznych).

Ogólne zasady dotyczące problematyki przyrodniczej w rozwoju regionów są zdefiniowane również w innych przepisach prawnych¹⁷⁷, które przyjmują ochronę

¹⁷⁷ W tym między innymi:

Ustawa z dnia 6 lipca 2001 r. o zachowaniu narodowego charakteru strategicznych zasobów naturalnych kraju DzU 97/2001 poz.1051.

Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. o odpadach DzU 62/2001 poz. 628 z póź. zm.

Ustawa z dnia 11 stycznia 2001 r. o substancjach i preparatach chemicznych DzU 11/2001 poz. 84 z póź. zm.

Ustawa z 27 marca 2003 r. O planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym DzU Nr 80, poz. 717 ze zm.

Rozporządzenie Rady Ministrów z 9 listopada 2004 r. w sprawie określenia rodzajów przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko oraz szczegółowych uwarunkowań związanych z kwalifikowaniem przedsięwzięcia do sporządzenia raportu o oddziaływaniu na środowisko DzU Nr 257, poz. 2573.

Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o rolnictwie ekologicznym DzU 93/2004 poz. 898.

środowiska i kryterium zrównoważonego rozwoju¹⁷⁸ jako wiodące dla całokształtu gospodarki przestrzennej.

Wobec rejestrowanego zmniejszenia się zanieczyszczenia środowiska przez przemysł najważniejszymi zagrożeniami stały się gospodarka komunalna (ścieki, niska emisja, w tym gwałtowny rozwój komunikacji, odpady) i rolnictwo oraz wzrost konsumpcji indywidualnej (energia elektryczna, odpady opakowaniowe). Dlatego istotne stały się kompetencje i odpowiedzialność organów i jednostek samorządu terytorialnego w ochronie środowiska, w odniesieniu do realizacji planowanych przedsięwzięć mogących oddziaływać na środowisko.

Organami ochrony środowiska w świetle przepisów prawa są: wójt, burmistrz lub prezydent miasta; starosta, sejmik województwa, marszałek województwa, wojewoda, minister ochrony środowiska, generalny inspektor ochrony środowiska. Stosownie do przepisów ustawy *O planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym*, w przypadku podejmowania przedsięwzięć, których realizacja jest dopuszczalna wyłącznie po uzyskaniu decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach, organem właściwym do wydania właściwej decyzji, wydawanej na wniosek podmiotu realizującego określone przedsięwzięcie, jest:

- wojewoda - w przypadku przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko: dróg, linii kolejowych, napowietrznych linii elektroenergetycznych, instalacji do ropy naftowej, produktów naftowych, substancji chemicznych lub gazu, sztucznych zbiorników wodnych, przedsięwzięć realizowanych na obszarach morskich, zmiany lasu (niebędącego własnością Skarbu Państwa) na użytek rolny,
- starosta - w przypadku scalania, wymiany lub podziału gruntów;
- dyrektor regionalnej dyrekcji Lasów Państwowych - w przypadku zmiany lasu, stanowiącego własność Skarbu Państwa, na użytek rolny;
- wójt, burmistrz lub prezydent miasta - w przypadku pozostałych przedsięwzięć, na którego obszarze własności przedsięwzięcie jest realizowane przez gminę.

Ponadto wójt, burmistrz lub prezydent miasta, starosta lub marszałek województwa mają prawo występować do wojewódzkiego inspektora ochrony środowiska o podjęcie odpowiednich działań, jeżeli w wyniku kontroli organy te stwierdzą naruszenie przez kontrolowany podmiot przepisów o ochronie środowiska lub występuje podejrzenie, że takie naruszenie może nastąpić.

W celu określenia polityki i ładu przestrzennego gminy, w tym lokalnych zasad zagospodarowania przestrzennego¹⁷⁹ oraz strategii rozwoju gminy - wójt, burmistrz albo prezydent miasta sporządza studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy, zawierające część tekstową i graficzną, uwzględniając zasady określone w koncepcji przestrzennego zagospodarowania kraju i ustalenia strategii rozwoju i planu zagospodarowania przestrzennego województwa. Przeznaczenie i sposób zagospodarowania terenu powinny określać rozwiązania

Ustawa z 13 kwietnia 2007 r. o zapobieganiu szkodom w środowisku i ich naprawie Dz. Nr 75, poz. 493.

¹⁷⁸ H. Kościelniak, K. Brendzel-Skowera, *System EMAS a konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” Nr 7-8/2010, s. 35-40.

¹⁷⁹ K. Wilko, *Zadania jednostek samorządu terytorialnego w ochronie środowiska*, Infor.pl, 2008.

niezbędne do zapobiegania powstawaniu zanieczyszczeń, zapewnienia ochrony przed powstającymi zanieczyszczeniami, ustalać warunki realizacji przedsięwzięć, umożliwiające uzyskanie optymalnych efektów w zakresie ochrony środowiska oraz przywracania środowiska do właściwego stanu; w jak największym stopniu zapewniać zachowanie jego walorów krajobrazowych.

Podstawowym warunkiem funkcjonowania instrumentów prawnych w systemie planowania jest ich skoordynowanie z polityką zagospodarowania przestrzennego, a instrumentem uzupełniającym planowanie przestrzenne jest system ocen oddziaływania na środowisko obowiązujący wobec dokumentów planistycznych.

Perspektywicznym działaniem w zakresie ochrony środowiska i rozwoju ekonomicznego kraju jest opracowana przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego *Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju KPZK 2030*¹⁸⁰, przedstawiająca wizję zagospodarowania przestrzennego kraju, w którym sformułowano następujący cel strategiczny: „Efektywne wykorzystanie przestrzeni kraju i jej terytorialnie zróżnicowanych potencjałów rozwojowych dla osiągnięcia ogólnych celów rozwojowych – konkurencyjności, zatrudnienia, sprawności funkcjonowania państwa oraz spójności w wymiarze społecznym, gospodarczym i terytorialnym w horyzoncie długookresowym”.

KPZK 2030 porządkuje system zintegrowanego modelu zarządzania strategicznego rozwojem kraju, w którym narzędziami dla realizacji tej strategii rozwojowej przewidziano programy operacyjne i krajowe oraz pełne zaangażowanie wszystkich szczebli administracji publicznej - poprzez powiązanie systemu planowania społeczno-gospodarczego z planowaniem przestrzennym dla realizacji celów rozwojowych.

Podsumowanie

Gospodarka przestrzenna, jako całokształt działań kształtowania przestrzeni, stymuluje i wywiera wpływ na ład przestrzenny, zgodnie z ustalonymi priorytetami społecznymi i gospodarczymi polityki rozwoju kraju - uwzględniając krajowe i unijne uwarunkowania użytkowania środowiska oraz obowiązujące normy prawne i zasady ochrony środowiska. Wiedza o uwarunkowaniach środowiskowych pozwala na podejmowanie skutecznych działań dla ochrony środowiska naturalnego, zminimalizowania występujących zagrożeń środowiska przyrodniczego oraz racjonalnych zasad gospodarowania przestrzennego.

Przepisy prawne są jednym z głównych uwarunkowań sprawnej polityki przestrzennego zagospodarowania kraju, analiza omówionych głównych polskich aktów prawnych uwidacznia szerokie spektrum wymaganej wiedzy z różnych dys-

¹⁸⁰ Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030, (MP z dnia 17 kwietnia 2012 r., poz. 252, Uchwała nr 239 R.M. z dnia 13.12. 2011 r.), w której określa się przewidywane rozmieszczenie m.in. inwestycji strategicznych o znaczeniu międzynarodowym, krajowym i ponadregionalnym, inwestycji celu publicznego o znaczeniu międzynarodowym, krajowym i ponadregionalnym, terenów zamkniętych, obszarów problemowych określonych w długo- i średniookresowej strategii rozwoju kraju, obszarów wymagających ochrony i obszarów metropolitalnych. Koncepcja ta jest nadrzędną wobec lokalnych planów zagospodarowania przestrzennego w częściach dotyczących liniowych inwestycji infrastrukturalnych (drogi, sieci energetyczne itp.).

cyplin i złożoność funkcjonowania procesu planistycznego oraz decyzyjnego w odniesieniu do zagadnień ochrony środowiska. Praktyczne rozwiązania przestrzegania zasad zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska jako wiodących dla całokształtu gospodarki przestrzennej, są wyposażone w stosunkowo szerokie instrumentarium prawne¹⁸¹ wynikające z kompetencji organów i jednostek samorządu terytorialnego oraz przepisów (zharmonizowanych z wymaganiami UE) i odpowiedzialności prawnej, regulujących realizację planowanych przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko.

Obszar systemowych regulacji prawnych dotyczących gospodarki przestrzennej obejmuje dużą liczbę ustaw i rozporządzeń określających szczegółowo uwarunkowania prawne dla odnośnych elementów środowiska, a stosunkowo częste nowelizacje prawne są przyczyną braku spójności wymagań i procedur dostosowania planów rozwoju do warunków środowiskowych. Dążenie do uporządkowania systemu zarządzania strategicznego rozwojem kraju, poprzez powiązanie planowania systemu społeczno-gospodarczego z planowaniem przestrzennym, zawiera nowa Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju KPZK 2030 - która wprowadza zmiany przepisów prawnych odnoszących się bezpośrednio do zasad i sposobów działania polityki przestrzennego zagospodarowania kraju, na różnych poziomach jej implementacji.

Literatura

1. Borsa M., *Gospodarka i polityka przestrzenna*, skrypt Wyższej Szkoły Społeczno-Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2004.
2. Domański R., *Gospodarka przestrzenna: podstawy teoretyczne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, 2006.
3. Gorzelak G., Tucholska A.: *Rozwój, region, przestrzeń*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. Warszawa. 2007.
4. Janiszewska A., *Gospodarka przestrzenna - definicje i powiązania z innymi naukami*, [w:] red. Klima E., *Social Factors In Spatial Economy and Spatial Planning*, Wyd. Department of Spatial Economy and Spatial Planning, Łódź, Space-Society-Economy, no 9, 2009.
5. Jędraszko A., *Europeizacja gospodarki przestrzennej w Polsce*, marzec 2011, www.tup.pl, s. 5.
6. Kamińska T., Kubska-Maciejewicz B., Laudańska-Trynka J., *Wybrane problemy z mikroekonomii*, wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2002.
7. Kościelniak H., Brendzel-Skowera K., *System EMAS a konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji 2010 nr 7-8.
8. Kistowski M., *Regionalny model zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska Polski a strategię rozwoju województw*—Uniwersytet Gdański, Wydawnictwo Naukowe, Gdańsk-Poznań, 2003.
9. Lipiński A., *Prawne podstawy ochrony środowiska*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
10. Macek J., *Konflikty ekologiczne*, [w:] *Polityka ochrony środowiska w społeczności lokalnej*, red. H. Lisicka, Wyd. Towarzystwa Naukowego Prawa Ochrony Środowiska, Poznań 1994.

¹⁸¹ Instrumenty prawne to wszystkie inne niż plany zagospodarowania przestrzennego akty prawa, takie jak: ustawa o prowadzeniu polityki rozwoju, zbiór ustaw odnoszących się do zarządzania środowiskiem przyrodniczym oraz strategię, programy i plany zatwierdzane przez Radę Ministrów, wywierające wpływ na stan przestrzennego zagospodarowania kraju (KPZK 2030, s. 18).

11. Mazur-Wierzbička E., *Miejsce zrównoważonego rozwoju w polskiej i unijnej polityce*. [w:] *Problemy globalizacji i regionalizacji część 1*, Wyd. Uniwersytet Rzeszowski Katedra Teorii Ekonomii, Zeszyt Nr 8, Rzeszów 2006.
12. Pachura P., *Analiza potencjału budowy efektywnych struktur transgranicznych sieci innowacyjnych, na przykładzie województwa śląskiego oraz regionów Czech i Słowacji*, Częstochowa 2009.
13. Parysek J., *Wprowadzenie do gospodarki przestrzennej*, Wydawnictwo Naukowe UAM w Poznaniu, Poznań 2007.
14. Parysek J., *Struktury i procesy przestrzenne w planowaniu przestrzennym*. [w:] *Kształcenie urbanistów w Polsce*, red. E. Cichy – Pazder, Wydział Architektury Politechniki Poznańskiej, Poznań 2008.
15. Kochmańska A., *Prawne uwarunkowania planowania przestrzennego wynikające z przepisów szczególnych*, [w:] *Social Factors In Spatial Economy and Spatial Planning*, red. E. Klima, Wyd. Departament of Spatial Economy and Spatial Planning, Łódź, Space-Society-Economy, no 9, 2009.
16. Wilko K., *Zadania jednostek samorządu terytorialnego w ochronie środowiska*, Infor.pl, 2008.

Źródła:

1. Instytut Rozwoju Miast, *Model zintegrowanego Planowania Rozwoju Miast*, Kraków 2011, s. 5.
2. *Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030*, (MP z dnia 17 kwietnia 2012 r., poz. 252, Uchwała nr 239 R.M. z dnia 13.12. 2011 r.).
3. Konstytucja Rzeczypospolitej Polski, uchwalona 2 kwietnia 1997 r.
4. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego – ekspertyza „*Zewnętrzne uwarunkowania Strategii Rozwoju Kraju 2011 – 2020*”, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2010.
5. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030 (KPZK 2030)* stanowiąca Zał. do Uchwały R.M. Nr 239, (MP 2012, poz. 252).
6. Prawo ochrony środowiska DzU 2010.152.1019 z późn. zm.
7. Rozporządzenie Rady Ministrów z 9 listopada 2004 r. w sprawie określenia rodzajów uwarunkowań przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko oraz szczegółowych związków z kwalifikowaniem przedsięwzięcia do sporządzenia raportu o oddziaływaniu na środowisko DzU Nr 257, poz. 2573.
8. Ustawa z dnia 11 stycznia 2001 r. o substancjach i preparatach chemicznych DzU 11/2001 poz. 84.
9. Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. o odpadach DzU 62/2001 poz.628 z późn. zm.
10. Ustawa z dnia 6 lipca 2001 r. o zachowaniu narodowego charakteru strategicznych zasobów naturalnych kraju DzU 97/2001 poz. 1051.
11. Ustawa z 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym DzU Nr 80, poz. 717.
12. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o rolnictwie ekologicznym DzU 93/2004 poz. 898.
13. Ustawa z 13 kwietnia 2007 r. o zapobieganiu szkodom w środowisku i ich naprawie DzU Nr 75, poz. 493.

LEGAL ASPECTS AND CONDITIONS OF LAND MANAGEMENT

Summary: The article presents legal aspects of land management and their role in sustainable development by stimulating economic processes. It presents development of EU land management and major legal aspects of environmental protection, spatial planning, and decision making in land management.

Keywords: land management, sustainable development, environmental protection, legal aspects, decision making

ZMIANA POZYCJI PRAWNEJ UCZESTNIKÓW PRZEDSIĘWZIĘCIA DEWELOPERSKIEGO W ZWIĄZKU Z WEJŚCIEM W ŻYCIE USTAWY O OCHRONIE PRAW NABYWCY LOKALU MIESZKALNEGO LUB DOMU JEDNORODZINNEGO

Monika Osyra

Politechnika Częstochowska, Wydział Inżynierii Procesowej, Materiałowej i Fizyki Stosowanej

Streszczenie: 29 kwietnia 2012 r. weszła w życie ustawa o ochronie praw nabywcy lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego z 16 września 2011 r. normująca kwestie związane z rynkiem deweloperskim w Polsce. Celem ustawy jest wprowadzenie do systemu prawnego instrumentów służących ochronie praw nabywcy lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego, której do tej pory był pozbawiony. Niniejszy artykuł opisuje środki ochrony praw nabywcy, a także inne przepisy ustawy, które znacząco wpłynęły na zmianę sytuacji prawnej uczestników przedsięwzięcia deweloperskiego, jakimi są: deweloper, nabywca oraz bank.

Słowa kluczowe: deweloper, nabywca, przedsięwzięcie deweloperskie, inwestycja deweloperska, rynek nieruchomości

Wprowadzenie

Sytuacja na rynku nieruchomości od dawna wymagała kompleksowego uregulowania ustawowego. Polska była jednym z ostatnich krajów w Unii Europejskiej, który nie posiadał odpowiedniej regulacji prawnej dotyczącej stosunków między deweloperem a nabywcą. Skutkiem takiej sytuacji był fakt, że transakcje związane z inwestycjami deweloperskimi narażały nabywcę na duże ryzyko. Ryzyko to wiązało się zarówno z brakiem możliwości roszczenia o przeniesienie prawa własności lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego, jak również z problemem odzyskania pieniędzy w przypadku upadłości dewelopera¹⁸².

Prace nad projektem ustawy, mającej regulować umowy zawierane w procesie deweloperskim, warunki finansowania inwestycji oraz ochronę nabywców mających powstać lokali, zostały podjęte już w 2002 roku. Brak porozumienia między środowiskiem deweloperskim a bankowym spowodował jednak przerwanie konsultacji społecznych, czego konsekwencją było zawieszenie w 2007 roku prac nad projektem i wycofaniem się z niego przez Ministerstwo Budownictwa¹⁸³. Przygotowanie kolejnego projektu dotyczącego tej materii wymusiło postanowienie Trybunału Konstytucyjnego z 2 sierpnia 2010 roku. Trybunał w tym postanowieniu wezwał Sejm Rzeczypospolitej Polskiej oraz Radę Ministrów do podjęcia inicjatywy ustawodawczej regulującej kwestie dotyczące umów deweloperskich, ze

¹⁸² Stanowisko Rządu do poselskiego projektu ustawy o ochronie praw nabywcy lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego (druk nr 4349, 4482 oraz 4482-A).

¹⁸³ J. Wszolek, *Zawieszony projekt ustawy deweloperskiej i jej ustalenia*, „Nieruchomości” 2011, nr 2.

szczególnym uwzględnieniem ochrony nabywców lokali¹⁸⁴. Efektem tych działań jest ustawa z 16 września 2011 roku o ochronie praw nabywcy lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego¹⁸⁵, zwana dalej ustawą deweloperską, której postanowienia weszły w życie 29 kwietnia 2012 roku. Ustawa ta nie tylko uregulowała prawnie istniejące dotychczas instrumenty dotyczące inwestycji deweloperskich, ale także wprowadziła nowe rozwiązania, które zmieniły pozycję prawną głównych uczestników tych inwestycji. Poniżej zostanie opisana sytuacja prawna głównych uczestników procesu deweloperskiego, którymi są: deweloper, nabywca lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego oraz bank.

Deweloper

Według art. 3 ustawy deweloperskiej deweloper, jest przedsiębiorcą w rozumieniu Kodeksu cywilnego, który w ramach prowadzonej działalności gospodarczej na podstawie umowy deweloperskiej zobowiązuje się do ustanowienia odrębnej własności lokalu mieszkalnego i przeniesienia własności tego lokalu na nabywcę albo do przeniesienia na nabywcę własności nieruchomości zabudowanej domem jednorodzinnym lub użytkownika wieczystego nieruchomości gruntowej i własności domu jednorodzinnego na niej posadowionego, stanowiącego odrębną nieruchomość. Z kolei art. 43¹ Kodeksu cywilnego definiuje przedsiębiorcę jako osobę fizyczną, osobę prawną lub jednostkę organizacyjną niebędącą osobą prawną, której ustawa przyznaje zdolność prawną, prowadzącą we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową. Przyjęcie takiej definicji przez ustawodawcę ma na celu objęcie jej zakresem jak najszerszej grupy przedsiębiorców zawierających umowy deweloperskie, stanowi także przejaw ujednoczenia systemu w kwestii definicji przedsiębiorcy w ustawach konsumenckich¹⁸⁶.

Ustawa deweloperska nałożyła na dewelopera szereg obowiązków odnoszących się do różnych etapów realizacji inwestycji. Obowiązkiem przedkontraktowym (przed zawarciem umowy deweloperskiej) jest konieczność sporządzenia przez dewelopera prospektu informacyjnego. Prospekt informacyjny¹⁸⁷ składa się z dwóch części – ogólnej i indywidualnej. W części ogólnej zawarte są informacje dotyczące dewelopera oraz przedsięwzięcia deweloperskiego, m.in.: dane identyfikacyjne i kontaktowe dewelopera, opis ukończonych inwestycji, szczegółowe informacje o nieruchomości, takie jak: numer księgi wieczystej, objęcie lub nie miejscowym planem zagospodarowania przestrzennego, posiadanie lub nie pozwolenia na budowę, sposoby finansowania inwestycji, środki ochrony nabywców, przewidywany termin rozpoczęcia i zakończenia prac budowlanych oraz warunki odstąpienia od umowy deweloperskiej. Informacje te mają przedstawiać obraz sytuacji finansowo-prawnej przedsiębiorcy oraz stanu faktycznego przyszłej inwestycji. Część indywidualna natomiast jest opisem konkretnego lokalu bądź domu jednorodzinnego.

¹⁸⁴ P. Kunicki, *Umowa deweloperska*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. IX.

¹⁸⁵ DzU 2011, Nr 232, poz. 1377.

¹⁸⁶ Stanowisko ..., op. cit., s.2.

¹⁸⁷ Wzór prospektu informacyjnego stanowi załącznik do ustawy deweloperskiej.

dzinnego, zawierającym m.in.: rozkład pomieszczeń oraz cenę za metr kwadratowy powierzchni. Ustawodawca bardzo poważnie potraktował tę kwestię, nakładając na dewelopera sankcję w postaci grzywny w przypadku niesporządzenia prospektu¹⁸⁸ oraz grzywny, kary ograniczenia lub pozbawienie wolności w sytuacji zatajenia prawdziwych lub podania nieprawdziwych informacji w prospekcie¹⁸⁹. Takie unormowanie prawne ma na celu zobligowanie dewelopera do podawania rzetelnych informacji, co zresztą nie powinno dziwić, gdyż są one podstawą podjęcia decyzji o zakupie nieruchomości przez nabywcę. Deweloper dodatkowo musi poinformować nabywców o planach powstania w okolicy inwestycji obiektów obniżających standard życia, takich jak zakład przemysłowy, droga szybkiego ruchu czy spalarnia śmieci¹⁹⁰. Rozwiązanie to jest ze wszech miar słuszne, gdyż chroni potencjalnego nabywcę przed skutkami spadku wartości nieruchomości w wyniku planowanych w jej najbliższym otoczeniu inwestycji. Nieumieszczenie wszystkich wymaganych ustawowo informacji w prospekcie lub niezgodność zawartych informacji ze stanem faktycznym może skutkować odstąpieniem od umowy deweloperskiej przez nabywcę¹⁹¹.

Jedną z ważniejszych informacji zawartych w prospekcie jest sposób pomiaru powierzchni lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego dokonywanego przez dewelopera. W Rozporządzeniu Ministra Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej z dnia 25 kwietnia 2012 r. w sprawie szczegółowego zakresu i formy projektu budowlanego¹⁹² została określona norma PN-ISO 9836:1997 jako jedyna obowiązująca w zakresie mierzenia powierzchni¹⁹³. Istniejąca do tej pory dowolność powodowała, że deweloperzy mogli dokonywać obliczeń według własnego uznania, co często odbywało się ze szkodą dla nabywcy. Ustalenie jednej normy ma na celu ujednoczenie sposobu liczenia metrażu powierzchni. Norma ta jednak nie rozwiązuje wszystkich problemów, gdyż zawarte w niej nieprecyzyjne definicje mogą nadal powodować sporne sytuacje¹⁹⁴.

Do obowiązków przedkontraktowych dewelopera należy także umożliwienie potencjalnym nabywcom zapoznania się w lokalu przedsiębiorstwa z dokumentami potwierdzającymi informacje zawarte w prospekcie, do których według art. 21 ustawy deweloperskiej należą: wypis z księgi wieczystej nieruchomości objętej inwestycją, aktualny odpis z Krajowego Rejestru Sądowego lub zaświadczenie z Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej, kopia pozwolenia na budowę, sprawozdanie finansowe dewelopera za ostatnie dwa lata obrotowe¹⁹⁵

¹⁸⁸ Art. 32 ustawy deweloperskiej.

¹⁸⁹ Art. 33 ustawy deweloperskiej.

¹⁹⁰ J. Nowak, *Ustawa deweloperska - nowa rzeczywistość dla kupujących*, „Gazeta Wyborcza” z 27.04.2012 r.

¹⁹¹ Art. 29 ust. 1 ustawy deweloperskiej.

¹⁹² DzU 2012, Nr 0, poz. 462.

¹⁹³ R. Krupa-Dąbrowska, *Deweloper nie szuka więcej na metrażu*, „Rzeczpospolita”, z 30.04-1.05.2012 r.

¹⁹⁴ Np.: nieprecyzyjna definicja ścian rozbieralnych powoduje, że powstaje problem przy wyliczeniu powierzchni w przypadku przestawiania lub wyburzania ścian w pomieszczeniach.

¹⁹⁵ Ustawa deweloperska nie wskazuje wprost, że chodzi o lata obrotowe, jednak w sytuacji gdy mówimy o sprawozdawczości podmiotów prowadzących działalność gospodarczą na terenie RP należy przyjąć odpowiednie stosowanie przepisów ustawy o rachunkowości z 29 września 1994 r. – DzU 1994, Nr 121, poz. 591 ze zm.

oraz projekt architektoniczno-budowlany. Takie rozwiązanie wpływa na przejrzystość prospektu, gdyż nie muszą do niego być dołączane wyżej wymienione dokumenty. Z kolei przyszłym nabywcom pozwala zweryfikować prawdziwość danych zawartych w prospekcie. Należy przy tym wyrazić ubolewanie, że ustawodawca w obowiązującym wzorze prospektu nie zamieścił klauzuli o możliwości zapoznania się z dokumentacją przez potencjalnego nabywcę¹⁹⁶.

Kolejne obowiązki dewelopera wiążą się z zawarciem umowy deweloperskiej. Ustawa deweloperska wprowadziła do porządku prawnego nową umowę nazwaną, a mianowicie umowę deweloperską¹⁹⁷. Do tej pory w doktrynie można było się spotkać z różnymi stanowiskami w tej sprawie. Przez niektórych autorów umowa deweloperska była traktowana jako umowa nazwana, inni uznawali ją za umowę nienazwaną a wśród pozostałych panował pogląd, że jest ona przykładem umowy mieszanej¹⁹⁸.

Art. 3 pkt 5 ustawy deweloperskiej zawiera definicję umowy deweloperskiej. W myśl tego przepisu umową deweloperską jest umowa, na podstawie której deweloper zobowiązuje się do ustanowienia lub przeniesienia na nabywcę prawa odrębnej własności lokalu lub prawa do domu jednorodzinnego, a nabywca zobowiązuje się do spełnienia świadczenia pieniężnego na rzecz dewelopera na poczet ceny nabycia tego prawa. Odnośnie do formy zawarcia umowy ustawa przewiduje obligatoryjną formę aktu notarialnego. Dotyczy to również umowy przedwstępnej czyli umowy, na podstawie której deweloper zobowiązuje się do zawarcia umowy, deweloperskiej¹⁹⁹. Jest to bardzo ważne unormowanie, gdyż pozwala nabywcy na dochodzenie swoich praw przed sądem a także stanowi podstawę wpisu do księgi wieczystej założonej dla nieruchomości, której dotyczy inwestycja deweloperska, roszczeń nabywcy o ustanowienie i przeniesienie na jego rzecz praw do lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego.

Jedną z najważniejszych rzeczy, którą regulują przepisy ustawy deweloperskiej jest kwestia finansowania przedsięwzięcia deweloperskiego. Dotychczas większość deweloperów finansowała inwestycje ze środków uzyskanych z wpłat przyszłych nabywców. Pod rządami ustawy deweloperskiej sytuacja uległa radykalnej zmianie. Wprowadzono rozwiązanie, które z jednej strony służy ochronie zgromadzonych środków nabywców w przypadku, gdyby deweloper nie wywiązał się z umowy, z drugiej zaś strony wpływa na przejrzystość źródeł finansowania procesu inwestycyjnego. Ustawodawca zobowiązał bowiem dewelopera do gromadzenia pieniędzy przyszłych nabywców na mieszkaniowych rachunkach powierniczych. Otwarcie i prowadzenie mieszkaniowego rachunku powierniczego odbywa się na podstawie umowy zawieranej pomiędzy deweloperem a bankiem²⁰⁰. I tu pojawia się kolejny uczestnik rynku nieruchomości, którym jest bank.

¹⁹⁶ *Stanowisko ...*, op. cit., s.12.

¹⁹⁷ W. Koczara, M. Wosiek, *Nowa ustawa deweloperska – omówienie*, „Nieruchomości” 2012, nr 3.

¹⁹⁸ S. Kalus, *Pozycja prawna uczestników rynku nieruchomości*, LexisNexis, Warszawa 2009, s. 297.

¹⁹⁹ Art. 2 ust. 2 ustawy deweloperskiej.

²⁰⁰ Art. 5 ust. 1 ustawy deweloperskiej.

Bank

Konieczność prowadzenia mieszkaniowego rachunku powierniczego spowodowała zmianę sytuacji prawnej banku w procesie deweloperskim. Jego rola uległa wyraźnie wzmocnieniu w porównaniu do poprzedniego stanu prawnego.

Wyróżniamy dwa typy mieszkaniowych rachunków powierniczych – otwarty lub zamknięty. W przypadku otwartego mieszkaniowego rachunku powierniczego może on występować samoistnie lub z dodatkowym zabezpieczeniem w postaci gwarancji bankowej lub gwarancji ubezpieczeniowej. W zamkniętym rachunku powierniczym środki wpłacane przez nabywców są gromadzone przez cały czas trwania umowy deweloperskiej, a ich jednorazowa wypłata deweloperowi następuje dopiero po przekazaniu nabywcy praw do lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego. Ten model jest najkorzystniejszy z punktu widzenia nabywcy, gdyż wpłacane przez niego środki są w pełni zabezpieczone. Inaczej wygląda sytuacja dewelopera, który w chwili obecnej musi w pełni finansować inwestycje z własnych środków lub z zaciągniętego kredytu²⁰¹.

Odwrotna sytuacja jest w przypadku otwartego mieszkaniowego rachunku powierniczego. W tym wypadku pozycja dewelopera jest dużo lepsza, gdyż może on korzystać ze środków zgromadzonych na rachunku, choć i tu występuje pewne ograniczenie. Ograniczeniem tym jest wypłacanie środków w postaci transz po skończonym kolejnym etapie prac inwestorskich określonym w harmonogramie, który jest załącznikiem do umowy deweloperskiej. W tym przypadku dużo większa jest rola banku, gdyż prowadzi on nadzór nad kolejnymi etapami prac. W ramach tego nadzoru bank jest uprawniony do wglądu do rachunków bankowych dewelopera oraz do dokumentacji, a koszty takiej kontroli ponosi deweloper. Biorąc pod uwagę fakt, iż otwarty rachunek powierniczy wiąże się z dużo większym ryzykiem dla nabywcy, ustawodawca przewidział dwa możliwe środki zabezpieczenia – gwarancję bankową lub ubezpieczeniową. Obie te instytucje mają na celu wypłatę przez gwaranta środków wpłaconych przez nabywcę, ale tylko w sytuacji upadłości dewelopera lub niewywiązania się przez niego w terminie z obowiązku przeniesienia praw do lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego, czego skutkiem jest odstąpienie przez nabywcę od umowy.

Środki zgromadzone na mieszkaniowych rachunkach powierniczych podlegają nie tylko zabezpieczeniom bankowym, ale także prawnym. Stanowi o tym art. 34 ustawy deweloperskiej, wedle którego każdy kto wbrew przepisom ustawy dokonuje wypłaty deweloperowi środków zgromadzonych na mieszkaniowym rachunku powierniczym (otwartym lub zamkniętym) podlega karze grzywny, ograniczenia lub pozbawienia wolności.

Wprowadzenie obowiązku zakładania mieszkaniowego rachunku powierniczego rodzi wiele niepokoju w środowisku deweloperów. Obawiają się oni, że banki nie będą chciały prowadzić otwartych rachunków powierniczych, pozostawiając możliwość ich otwarcia jedynie dla najpotężniejszych przedsiębiorców, bądź będą uzależniały otwarcie rachunku powierniczego od wzięcia kredytu w tym samym

²⁰¹ W. Koczara, M. Wosiek., Nowa ..., op. cit.

banku²⁰². Zastrzeżenia deweloperów budzi także zapis ustawy stanowiący, że jedynie bank może wypowiedzieć umowę rachunku, co uniemożliwia zmianę przez dewelopera banku na inny, mający korzystniejszą ofertę. Wszystkie te uwagi miały być wniesione do projektu nowelizacji ustawy deweloperskiej²⁰³, ale jak dotąd projekt taki nie wpłynął do łaski marszałkowskiej²⁰⁴.

Przepisy ustawy nie zakazują bankom możliwości łączenia swoich usług, zatem w skrajnych przypadkach ten sam bank może pojawić się w całym procesie inwestycyjnym w czterech rolach – jako udzielający kredytu deweloperowi, prowadzący mieszkaniowy rachunek powierniczy, gwarant oraz udzielający kredytu nabywcy nieruchomości²⁰⁵. Należy mieć nadzieję, że takie przypadki będą występowały bardzo rzadko, gdyż jest to wypaczenie idei, która przyświecała ustawodawcy. Obowiązek prowadzenia mieszkaniowego rachunku powierniczego ma bowiem na celu przede wszystkim ochronę interesów najsłabszego uczestnika przedsięwzięcia deweloperskiego, jakim jest nabywca, a nie wykreowanie banku jako dominującego elementu całego procesu inwestycyjnego. Aby proces inwestycyjny funkcjonował prawidłowo, ważna jest bowiem równowaga pozycji wszystkich jego uczestników. Do chwili uchwalenia ustawy deweloperskiej równowaga ta była zachwiana, z wyraźnym pokrzywdzeniem nabywcy nieruchomości.

Nabywca

Art. 3 pkt 4 ustawy deweloperskiej zawiera legalną definicję nabywcy. Według niego, nabywcą jest osoba fizyczna, która na podstawie umowy deweloperskiej uprawniona jest do przeniesienia na nią prawa (o którym była mowa przy okazji definicji dewelopera) oraz zobowiązuje się do spełnienia świadczenia pieniężnego na rzecz dewelopera na poczet ceny nabycia tego prawa. Swym zakresem definicja ta obejmuje zarówno osoby fizyczne, które dokonują zakupu jako zwykli konsumenci, jak i osoby fizyczne będące przedsiębiorcami nabywającymi nieruchomości w związku z prowadzoną działalnością zawodową²⁰⁶.

Jak dotąd nabywcę (jako konsumenta) chroniły jedynie przepisy Kodeksu Cywilnego²⁰⁷. Aby wzmocnić jego pozycję w stosunku do dewelopera, w ustawie deweloperskiej znalazły się dodatkowe środki ochrony. Budzącą największe kontrowersje jest zmiana wprowadzona w art. 36 ustawy deweloperskiej do ustawy z 28 lutego 2003 roku – Prawo upadłościowe i naprawcze²⁰⁸ (dalej: prawo upadłościowe), polegająca na dodaniu nowego tytułu „Postępowanie upadłościowe wobec

²⁰² G. Błaszczak, *Banki kuszą deweloperów*, „Rzeczpospolita” z 7.05.2012 r.

²⁰³ Depesza agencyjna PAP z dnia 10.02.2012 r.: http://wyborcza.biz/biznes/1,100969,11123500,PZDF_zlozy_projekt_nowelizacji_ustawy_deweloperskiej.html

²⁰⁴ Stan na 9.05.2012 r.

²⁰⁵ W. Koczara, M. Wosiek., *Nowa ...*, op. cit.

²⁰⁶ K. Opęchowska, *Komu będzie przysługiwała ochrona – kilka uwag do ustawy o ochronie praw nabywcy lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego*, „Nieruchomości” 2012, nr 3.

²⁰⁷ W szczególności art. 384–385³.

²⁰⁸ DzU 2009, Nr 175, poz. 1361 ze zm.

deweloperów²⁰⁹. Dotyczy ona ochrony nabywcy w przypadku upadłości dewelopera. Najistotniejsze zmiany w tym akcie prawnym polegają na przyznaniu nabywcom kwalifikowanego pierwszeństwa w zaspokajaniu przed innymi wierzycielami oraz prawa do decydowania o dalszym losie przedsięwzięcia przerwane wskutek upadłości dewelopera. W myśl art. 425² prawa upadłościowego – w przypadku ogłoszenia upadłości dewelopera środki zgromadzone na mieszkaniowych rachunkach powierniczych, prawo własności lub prawo użytkowania wieczystego nieruchomości, na której realizowane jest przedsięwzięcie deweloperskie oraz dopłaty wnoszone przez nabywców, stanowią osobną masę upadłości, która służy zaspokojeniu w pierwszej kolejności nabywców lokali mieszkalnych lub domów jednorodzinnych, objętych tym przedsięwzięciem. Takie uregulowanie stanowi odejście od dotychczas istniejącej zasady jednolitości masy upadłościowej oraz zaburza występującą w prawie polskim hierarchiczność zaspokajania wierzycieli²¹⁰. Wyodrębnienie osobnych mas upadłościowych z mienia przedsiębiorcy pozwala nabywcom na rozporządzanie nimi z wyłączeniem innych wierzycieli dewelopera. Zarządzenie to odbywa się w formie uchwał wydawanych przez zgromadzenie nabywców lokali mieszkalnych lub domów jednorodzinnych, któremu to zgromadzeniu ustawodawca przyznał, na zasadzie odpowiedniości stosowania przepisów, pozycję zgromadzenia wierzycieli w rozumieniu prawa upadłościowego²¹¹. Zgromadzenie nabywców może zatem zdecydować bądź o zaspokojeniu się ze środków zgromadzonych na mieszkaniowym rachunku powierniczym, bądź o kontynuacji przedsięwzięcia deweloperskiego przez zarządcę lub syndyka, a także o wysokości koniecznych dopłat do jego zakończenia, albo o zawiązaniu układu w celu zaspokojenia swoich wierzytelności w drodze likwidacji majątku upadłego, czyli tzw. układu likwidacyjnego²¹². Każda z tych uchwał musi być podjęta w obecności co najmniej połowy nabywców, których łączna suma wierzytelności stanowi trzy czwarte ogólnej sumy wierzytelności uprawnionych nabywców²¹³.

Wprowadzenie przez ustawodawcę takiego unormowania można poczytywać jako wielki ukłon w stronę nabywców, którzy, otrzymując pierwszą pozycję w kolejności zaspokajania wierzytelności, zyskali możliwość odzyskania swoich środków finansowych, jak również przyznano im prawo do decydowania o przedsięwzięciu w przypadku upadłości dewelopera. Takie uprzywilejowanie może budzić jednak wątpliwości. Rodzi się bowiem pytanie, czy przyznanie szczególnej ochrony niektórym wierzycielom, stanowiącym w tym przypadku grupę nabywców, którego skutkiem jest istotne ograniczenie praw majątkowych innych wierzycieli, pozostaje w zgodzie z art. 64 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, wedle którego własność i inne prawa majątkowe na terenie naszego kraju polegają równej

²⁰⁹ Art. 425¹-425⁵ prawa upadłościowego.

²¹⁰ W art. 342 prawa upadłościowego podana jest kolejność zaspokojenia wierzycieli. Do czasu uchwalenia ustawy deweloperskiej nabywca znajdował się w czwartej kategorii wierzytelności zaspokajanych w przed ostatniej kolejności.

²¹¹ Art. 425⁴ ust. 6 prawa upadłościowego.

²¹² Art. 425⁴ ust. 1 prawa upadłościowego.

²¹³ Art. 425⁴ ust. 4 prawa upadłościowego.

dla wszystkich ochronie prawnej²¹⁴. Potwierdzenie tej tezy można znaleźć w opinii prawnej z 25 lipca 2011 r.²¹⁵ dotyczącej zgodności przepisów ustawy deweloperskiej z Konstytucją Rzeczypospolitej Polskiej, sporządzonej przez Biuro Analiz Sejmowych.

Podsumowanie

Ustawa deweloperska zmieniła układ sił i pozycję prawną uczestników przedsięwzięć deweloperskich. Dotychczasowa silna pozycja dewelopera uległa osłabieniu, wskutek nałożonych na niego obowiązków informacyjnych oraz bankowych. Z kolei nabywca uzyskał szereg środków ochrony swoich praw, co spowodowało, że jego sytuacja prawna uległa wyraźnej poprawie. W procesie deweloperskim pojawił się także nowy podmiot w postaci banku, który pod rządami ustawy deweloperskiej może mieć w przyszłości kluczowe znaczenie w tej dziedzinie, gdyż od jego decyzji będzie zależał sposób finansowania inwestycji, co będzie się przekładało na wzrost kosztów całego przedsięwzięcia, a tym samym na szansę jego realizacji. Właśnie we wzroście kosztów inwestycyjnych, które będą przekładały się na wyższe ceny mieszkań i domów, specjaliści z dziedziny rynku nieruchomości upatrują pierwszych negatywnych skutków wprowadzenia przepisów ustawy deweloperskiej. Kolejnymi następstwami nowego stanu prawnego są możliwe w najbliższym czasie upadłości małych firm deweloperskich spowodowane brakiem własnych środków na sfinansowanie inwestycji²¹⁶. To z kolei może skutkować zahamowaniem całego rynku pierwotnego nieruchomości w Polsce. Ale jak na razie są to jedynie przypuszczenia. Gdyby jednak w ciągu najbliższych dwóch lat sytuacja na rynku deweloperskim uległa pogorszeniu w wyniku stosowania ustawy deweloperskiej, istnieje możliwość weryfikacji przepisów ustawy. Taką możliwość zapewnia art. 40 ustawy deweloperskiej, który w terminie dwóch lat od wejścia w życie ustawy nakłada na Radę Ministrów obowiązek dokonania analizy funkcjonowania ustawy oraz przedłożenia Sejmowi informacji o jej skutkach wraz z propozycjami zmian. Należy mieć nadzieję, że środki ochrony nabywcy, jak również inne ważne zmiany wprowadzone w życie ustawą deweloperską będą mieć jedynie pozytywne skutki i zapewnią bezpieczeństwo na rynku nieruchomości.

²¹⁴ Art. 64 ust. 2 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. - DzU 1997, Nr 78, poz. 483 ze zm.

²¹⁵ L. Bosek, *Opinia prawna nt. zgodności z Konstytucją RP projektu ustawy o ochronie praw nabywcy lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego (druk 4349) w szczególności w zakresie równości stron (wierzycieli upadłego) w razie ogłoszenia upadłości dewelopera (art. 38 projektu) z 25 lipca 2011 r.*, Biuro Analiz Sejmowych.

²¹⁶ Depesza agencyjna PAP z 27.07.2012 r.: <http://biznes.interia.pl/nieruchomosci/news/deweloperzy-projekt-chroniacy-nabywcow-mieszkan-zagrozi,1673414,4206>

Literatura

1. Błaszczak G., *Banki kuszą deweloperów*, „Rzeczpospolita” z 7.05.2012 r.
2. Bosek L., *Opinia prawna nt. zgodności z Konstytucją RP projektu ustawy o ochronie praw nabywcy lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego (druk 4349) w szczególności w zakresie równości stron (wierzycieli upadłego) w razie ogłoszenia upadłości dewelopera (art. 38 projektu) z 25 lipca 2011 r.*, Biuro Analiz Sejmowych.
3. Kalus S., *Pozycja prawna uczestników rynku nieruchomości*, LexisNexis, Warszawa 2009.
4. Koczara W., Wosiek M., *Nowa ustawa deweloperska – omówienie*, „Nieruchomości” 2012, nr 3.
5. Krupa-Dąbrowska R., *Deweloper nie szuka więcej na metrażu*, „Rzeczpospolita” z 30.04-1.05.2012 r.
6. Kunicki P., *Ustawa deweloperska*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. IX.
7. Nowak J., *Ustawa deweloperska – nowa rzeczywistość dla kupujących*, „Gazeta Wyborcza” z 27.04.2012 r.
8. Opęchowska K., *Komu będzie przysługiwała ochrona – kilka uwag do ustawy o ochronie praw nabywcy lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego*, „Nieruchomości” 2012, nr 3.
9. Wszolek J., *Zawieszony projekt ustawy deweloperskiej i jej ustalenia*, „Nieruchomości” 2011, nr 2.
10. *Stanowisko Rządu do poselskiego projektu ustawy o ochronie praw nabywcy lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego (druk nr 4349, 4482 oraz 4482-A).*
Depesza agencyjna PAP z 27.07.2012r.: <http://biznes.interia.pl/nieruchomosci/news/deweloperzy-projekt-chroniacy-nabywcow-mieszkan-zagrozi,1673414,4206>
Depesza agencyjna PAP z 10.02.2012 r.: http://wyborcza.biz/biznes/1,100969,11123500,PZDF_zlozy_projekt_nowelizacji_ustawy_deweloperskiej.html

Akty prawne

1. Ustawa o ochronie praw nabywcy lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego z 16 września 2011 roku - DzU 2011, Nr 232, poz. 1377.
2. Ustawa o rachunkowości z 29 września 1994 r. – DzU 1994, Nr 121, poz. 591 ze zm.
3. Ustawa Prawo upadłościowe i naprawcze z 28 lutego 2003 roku - DzU 2009, Nr 175, poz. 1361 ze zm.
4. Rozporządzenie Ministra Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej w sprawie szczegółowego zakresu i formy projektu budowlanego z 25 kwietnia 2012 r. - DzU 2012, Nr 0, poz. 462.

CHANGE OF THE LEGAL STATUS OF THE DEVELOPER, AND OTHER PARTICIPANTS OF THE POLISH REAL ESTATE MARKET IN CONNECTION WITH ENTRY INTO FORCE OF THE ACT ON THE PROTECTION THE RIGHTS OF PURCHASER A FLAT OR A HOUSE

Abstract: 29 April 2012, entered into force the Act on the protection the rights of purchaser of a flat or a house which was established on 16 September 2011. The Act regulates the issues related with polish property development market (real estate market). The purpose of establishing the Act is the introduction to the polish legal system regulations that will protect the rights of the purchaser a flat or a house, because earlier they were devoid of that protection. This article describes also concrete measures to protect the rights of the purchaser and the other provisions of the Act, which significantly altered the legal status of participants of the real estate market, namely: the developer, the property buyer and the bank.

Keywords: developer, purchaser, development project, developer investment, real estate market, property buyer rights, property development market

ANALIZA TERENÓW DLA INWESTYCJI PRODUKCYJNYCH W MIASTACH - ANALIZA PRZYPADKU CZĘSTOCHOWY

Konrad Głębocki

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Instytut Zarządzania Międzynarodowego

Streszczenie: Autor na wstępie wskazał pole badawcze, w którym znajduje się treść artykułu. W kolejnej części określone zostały aspekty metodologiczne, w tym kolejne kroki procedury badawczej zastosowanej w artykule. Następnie autor określił najbardziej pożądane cechy terenów inwestycyjnych pod kątem inwestycji produkcyjnych. W kolejnej części artykułu zostały wyselekcjonowane tereny, spełniające warunki konieczne dla dużych inwestorów produkcyjnych, spośród terenów oferowanych przez miasto Częstochowę. W ostatniej części dokładniejszej analizie zostały poddane uprzednio wyselekcjonowane tereny.

Słowa kluczowe: zarządzanie rozwojem gospodarczym miast, tereny inwestycyjne

Wprowadzenie

Artykuł mieści się w obszarze subdyscypliny naukowej określanej mianem „zarządzania publicznego”, subdyscypliny wyodrębnionej w ramach nauk o zarządzaniu²¹⁷. Celem podjęcia tematu przygotowywania terenów inwestycyjnych w miastach jest dalsze porządkowanie wiedzy w tym zakresie oraz formułowanie wniosków istotnych dla praktyki. Nadal stosunkowo niewiele miast w Polsce zajmuje się profesjonalnie tworzeniem ofert inwestycyjnych, brakuje także strategicznego ujęcia prowadzonych działań w tym względzie. Tworzenie ofert związanych z inwestycjami mieści się w ramach zagadnienia tworzenia i funkcjonowania stref inwestycyjnych (*ang. enterprise zone*). Strefy te funkcjonują dzisiaj nie tylko w państwach europejskich, takich, jak np. Irlandia, Włochy, Francja, Wielka Brytania, Węgry, Polska, ale także w Australii, Chinach, Japonii, Filipinach czy Wietnamie. W większości tych stref stosowane są bodźce mające zachęcić potencjalnych inwestorów, w tym m.in.: ulgi w podatkach dochodowych, ulgi lub całkowite zaniechanie poboru przez jakiś czas podatku od nieruchomości, łatwiejszy dostęp do kapitału, prostsza procedura prawna związana z administracyjnymi warunkami inwestowania oraz inwestycje ze środków publicznych w infrastrukturę terenów przeznaczonych do zainwestowania²¹⁸.

Ze względu na występowanie w różnych obszarach terminu „inwestycje” należy zaznaczyć, że treść artykułu odnosi się do tworzenia warunków dla inwestycji prywatnych związanych z działalnością gospodarczą. Zatem poza zakresem merytorycznym artykułu znajdują się inwestycje komunalne, czyli inwestycje finanso-

²¹⁷ B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne jako dyscyplina naukowa*, Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, 1/2005, s. 12.

²¹⁸ J. Potter, B. Moore UK Enterprise zones and the attraction of inward investment, *Urban Studies* 2000, Vol. 37, Nr 8, s. 1279-1280.

wane z budżetu miasta i zasadniczo niezwiązane z tworzeniem nowych miejsc pracy²¹⁹.

W artykule właściwie nie będzie rozwijany wątek dotyczący warunków do inwestowania związanych z sytuacją społeczno-gospodarczą całego kraju. Poza obszarem rozważań znajdzie się także kwestia klimatu stwarzanego przez lokalne władze (który to klimat może mieć znaczenie, ale wyłączenie, jeśli będzie istniała odpowiednia oferta terenów inwestycyjnych) czy też istotna z punktu widzenia inwestora sytuacja na lokalnym rynku pracy. Ten ostatni wątek wymagałby z pewnością osobnego opracowania. Poza obszarem tematycznym artykułu pozostanie także kwestia ulg w podatku od nieruchomości oferowanych przez gminy. Z rozmaitych badań wynika, że ulgi te mają niewielkie znaczenie w przyciąganiu inwestorów, sugeruje się, że zamiast stosować z uszczerbkiem dla budżetu ulgi dla przedsiębiorców, zaangażowanie gmin powinno być skierowane na infrastrukturalne przygotowywanie odpowiednich terenów²²⁰. Stąd też treść artykułu będzie dotyczyła przede wszystkim infrastrukturalnych, planistycznych oraz własnościowo-prawnych aspektów przygotowywania terenów inwestycyjnych.

Aspekty metodologiczne

Aby poddać analizie tereny oferowane przez miasto Częstochowę²²¹ pod kątem ich przydatności dla typowych inwestycji produkcyjnych, autor zastosuje następującą procedurę badawczą:

- w pierwszym rzędzie zostaną określone najważniejsze, pożądane cechy terenów inwestycyjnych, które są istotne dla inwestorów produkcyjnych, oraz warunki konieczne takich terenów;
- spośród wszystkich terenów oferowanych przez miasto Częstochowę zostaną wyselekcjonowane te, które spełniają warunki konieczne;
- dokładniejszej analizie zostaną poddane te tereny, które spełniają warunki konieczne, analiza ta będzie się opierała na badaniu wyselekcjonowanych terenów w aspekcie wcześniej określonych cech pożądanych. Zostaną tutaj wykorzystane metody badawcze: analiza dokumentu Urzędu Miasta Częstochowy oraz wywiad uzupełniający z naczelnikiem Wydziału Rozwoju Urzędu Miasta Częstochowy.

²¹⁹ Na temat inwestycji komunalnych zob. np. A. Zachorowska, J. Łukomska-Szarek, *Zarządzanie inwestycjami samorządów terytorialnych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie 2011, Nr 2, s. 117 i nast. oraz O. Ławińska, *Współpraca między gminami oraz innymi jednostkami samorządu terytorialnego w zakresie zarządzania inwestycjami infrastrukturalnymi*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie 2012, Nr 5, s. 103 i nast.

²²⁰ W. Jarczewski, *Pozyskiwanie inwestorów do gmin*, ABC a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2007, s. 68.

²²¹ Procedura ta może być stosowana także w przypadku badań prowadzonych w innych miastach.

Kierunki analizy dostępnych zasobów nieruchomości i pożądane cechy terenów

Analiza dostępnych zasobów nieruchomości może mieć przynajmniej trzy kierunki. Pierwszy dotyczy przeznaczenia gruntów określonego w dokumentach planowania przestrzennego – istotne przy tym są zapisy w studium kierunków i uwarunkowań zagospodarowania przestrzennego gminy, jak i postanowienia miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego (jeśli taki plan w odniesieniu do danego terenu został uchwalony). Kolejny kierunek to analiza stanu własności terenu, czyli ustalenie, czy właścicielem jest Skarb Państwa, gmina, czy też własność terenu przynależy podmiotowi prywatnemu. Trzecim kierunkiem jest analiza terenu pod względem budowlanym²²².

Przy analizie terenów inwestycyjnych należy także zadać pytanie badawcze: pod kątem potrzeb jakiego segmentu inwestorów analizujemy dane tereny. W niniejszym opracowaniu analiza będzie dotyczyła potrzeb inwestorów produkcyjnych. Bardziej szczegółowy poziom analizy mógłby dotyczyć rozróżnień pomiędzy poszczególnymi branżami²²³, w niniejszym opracowaniu takie rozróżnienia nie zostaną przeprowadzone z uwagi zarówno na rozmiary opracowania, jak i potrzeby ogólnej analizy zasadniczo przydatnej dla wszystkich inwestorów produkcyjnych. W ramach grupy inwestorów produkcyjnych chodzi zarówno o inwestorów zagranicznych, jak i krajowych. Przy tworzeniu stref inwestycyjnych w Wielkiej Brytanii jednym z bardzo ważnych celów były inwestycje w strefach kapitału brytyjskiego²²⁴. W Polsce również coraz wyraźniej zarysowuje się znaczenie inwestycji krajowego kapitału w strefach. Zatem poszczególne miasta, tworząc tereny inwestycyjne i formując je w strefy, również konkurują o inwestycje polskich firm. Należy wskazać, że istnieją cechy terenów inwestycyjnych, które odstraszą potencjalnych inwestorów produkcyjnych. *A contrario* można określić warunki konieczne oraz stworzyć listę cech pożądanych:

- działka czysta, typu *green field*, bez zabudowań. Brak zabudowań określa się jako warunek konieczny. Pozostałe kwestie związane z czystością działki określa się jako cechy pożądane w ramach cechy czystości działki (brak lub niewielka liczba przeszkód, takich jak napowietrzne linie energetyczne, rurociągi, gazociągi i innych przeszkód podziemnych, składowisk odpadów na działce lub w jej okolicy, brak lub niewielka ilość drzew na działce);
- brak zagrożenia osuwiskami, wstrząsami oraz tąpnięciami po działalności górniczej;
- brak problemów z wodą (poziom wód gruntowych musi wynosić min. 2-3 m albo więcej);

²²² K. Głębocki, *Zarządzanie zadaniami publicznymi*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 27.

²²³ H. Rochonowski, *Ocena wybranych czynników lokalizacji i rozwoju przemysłu regionu toruńsko-włocławskiego*, [w:] red. W. Kosiedowski, *Gospodarka i polityka regionalna okresu transformacji*, wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2001, s. 119.

²²⁴ J. Potter, B. Moore, *UK Enterprise ...*, op. cit., s. 1281.

- odpowiednia do działalności wielkość działki. Zasadniczo poza sektorami, takimi jak Business Process Outsourcing - BPO oraz Information Technology – IT, w których duża inwestycja może powstać już na 1 ha gruntu, zazwyczaj wymagana wielkość terenu musi wynosić min. 5 ha (wielkość tę określa się dla potrzeb niniejszego opracowania jako warunek konieczny) oraz powinna być możliwość lokowania się potencjalnych inwestycji firm kooperujących, stąd preferowane są zwarte tereny o powierzchni przynajmniej 20 ha;
- odległość przynajmniej 500 m od najbliższych zabudowań mieszkalnych²²⁵;
- odpowiednie skomunikowanie drogowe;
- łatwy dostęp do mediów.

Selekcjonowanie terenów dla potencjalnych inwestycji produkcyjnych z terenów inwestycyjnych oferowanych przez Częstochowę

Na stronach internetowych Urzędu Miasta znajduje się w linku „tereny inwestycyjne” opracowanie, które obejmuje nie tylko tereny inwestycyjne, ale także nieruchomości z budynkami przeznaczonymi do remontu²²⁶. Zanim zostaną przedstawione wyniki selekcji oferowanych przez miasto Częstochowę terenów, w sposób zwięzły zostaną określone wady tegoż dokumentu miejskiego zamieszczonego w linku „tereny inwestycyjne”.

Wadami tego opracowania są:

- brak klarownego podziału na działki typu *green field* oraz *brown field*. Wadą jest także brak innych podziałów: np. stworzenie osobnej grupy nieruchomości do zainwestowania przez firmy z branży sportowo-rekreacyjnej itd.;
- brak spisu treści – inwestor, który jest zainteresowany działką *green field*, rozpoczynając analizę tego dokumentu, traci czas na przegląd nieistotnych z jego punktu widzenia możliwości inwestycyjnych, które nie mieszczą się w kategorii „terenów inwestycyjnych” (taką nazwę nosi link). Określenie teren oznacza przede wszystkim działkę w postaci gruntu, a nie gruntu z zabudowaniami;
- przemieszanie wersji polskiej z wersją angielską (zestawienie na przemian) jest błędem, ponieważ inwestor traci czas na przeglądanie obydwu wersji, choć jest zainteresowany wyłącznie polską lub angielską wersją. Zatem wersje te powinny być opracowane osobno.

W opracowaniu urzędu miasta znajduje się tylko kilka terenów oferowanych przez spółkę „Operator”. Fakt ten spowodowany jest decyzją samej spółki²²⁷.

²²⁵ W. Jarczewski, Pozyskiwanie inwestorów ..., op. cit. s. 66.

²²⁶ Centrum Obsługi Inwestora Tereny inwestycyjne, Urząd Miasta Częstochowy (data odczytu ze strony internetowej Urzędu Miasta Częstochowy lipiec 2012). Opracowanie zostało wykonane na zlecenie Urzędu Miasta Częstochowy w 2009 przez firmę zewnętrzną i było finansowane z pozyskanych środków unijnych - Wywiad z Jarosławem Ferencem, naczelnikiem Wydziału Rozwoju Urzędu Miasta Częstochowy przeprowadzony 1 października 2012 r., odp. na pytanie 1.

²²⁷ Wywiad z Jarosławem Ferencem ... odp. na pytanie 6.

Częstochowa potrzebuje z uwagi na bardzo wysoki poziom bezrobocia, biorąc pod uwagę wielkość miasta, jeszcze wielu dużych inwestycji produkcyjnych, ponieważ wyłącznie sektor usług nie wchłonie takiej liczby pracowników²²⁸. Stąd też nie będą w niniejszym artykule analizowane te nieruchomości ujęte w opracowaniu Urzędu Miasta Częstochowy, które nie mają charakteru działek typu *green field* powyżej 5 ha oraz których przeznaczenie wyklucza produkcyjną działalność gospodarczą, są to następujące nieruchomości:

- 1) centrum rekreacyjno-sportowe „Sobieski” – obecnie zabudowany kompleks przy ulicy Sobieskiego;
- 2) camping Oleńka – częściowo zabudowany, częściowo oddany w użytkowanie firmie, która ma zbudować hotel czterogwiazdkowy;
- 3) park Lisiniec – park ze zbiornikami wodnymi;
- 4) otoczenie stadionu „Arena Częstochowa”;
- 5) centrum kongresowo-wystawiennicze – Aleja NMP;
- 6) teren inwestycyjny Wyczerpy obejmujący 29 ha (ok.10 ha stanowi własność miasta, 18 ha stanowi własność prywatną), przeznaczony pod budownictwo mieszkaniowe;
- 7) teren inwestycyjny Parkitka obejmujący 19 ha (9 ha własność prywatna, 10 ha własność miasta), teren przeznaczony pod budownictwo mieszkaniowe;
- 8) przedsiębiorstwo ELANEX S.A. w likwidacji – 9,5 ha typu *brown field* – sugerowane przeznaczenie to funkcja mieszkaniowa, usługowa, handlowa lub rekreacyjna;
- 9) teren inwestycyjny „Dźbów”, obejmujący 14,8 ha, do efektywnego wykorzystania 5 ha, proponowane wykorzystanie produkcyjno-przemysłowe, własność miasta to 13 ha, 2 ha własność prywatna;
- 10) teren inwestycyjny „Barbary” obejmujący 2,7 ha, stanowiący własność miasta, proponowane przeznaczenie na działalność handlową i usługową;
- 11) kilka terenów bez nazw, każdy określony jako teren pod działalność produkcyjno-usługową i mieszkaniową (przy ulicach: Busolowej - 1,29 ha, Różanej - 3,16 ha, Wojska Polskiego - 0,79 ha, Złotej - 1,7 ha, Połanieckiej - 0,8 ha, Morsztyna – 2 ha, Poselskiej - 0,8 ha, Lakowej - 1,2 ha, Gminnej - 11,8 ha), wszystkie te tereny poza terenem przy ulicy Morsztyna nie mają w opracowaniu Urzędu Miasta wskazanego właściciela. Teren przy ulicy Gminnej ma dodatkowo wskazanie, co do wykorzystania – pod budownictwo jednorodzinne, usługi, rzemiosło i produkcję. Teren ten jest własnością miasta, choć w opracowaniu Urzędu Miasta na ten temat brak wzmianki²²⁹.
- 12) Tereny należące do spółki Skarbu Państwa „Operator” – kompleks nr 5 z czterokondygnacyjnym budynkiem znajdującym się na działce o pow. 0,5 ha, kompleks nr 2 zabudowany budynkiem produkcyjno-magazynowym.

²²⁸ Stopa bezrobocia w Częstochowie przewyższyła stopę bezrobocia dla całego kraju, wynosząc na koniec września 2012 r. 12,9%, podczas gdy dla całego kraju w tym samym czasie stopa bezrobocia wyniosła 12,4% – www.pup.czystochowa.pl

²²⁹ www.biznes.czystochowa.pl

Pozostałe tereny w opracowaniu Urzędu Miasta to tereny *green field* o powierzchni powyżej 5 ha. Tereny te będą szczegółowo analizowane w kolejnym rozdziale niniejszego artykułu.

Dodatkowym narzędziem, które w założeniu ma pomóc inwestorom w szybkim wyszukaniu odpowiednich terenów w Częstochowie, jest wyszukiwarka ofert inwestycyjnych „Portal gospodarczy”. Eksperyment badawczy, który autor wykonał, wpisując kilka danych (możliwych do określenia w wyszukiwarce), które mogą być istotne dla dużego inwestora produkcyjnego przyniósł tylko jeden wynik. Po wpisaniu „działka niezabudowana”, „własność - gmina Częstochowa”, „sposób udostępnienia – sprzedaż”, uzyskany wynik to jedna działka przy ulicy Gminnej o obszarze 11 ha, znajdująca się w dzielnicy domów jednorodzinnych. Nie jest jednak przedmiotem niniejszego artykułu analiza użyteczności wspomnianej wyszukiwarki.

Analiza wyselekcjonowanych terenów inwestycyjnych oferowanych przez Częstochowę pod kątem pożądanych cech

Na podstawie wyróżnionych istotnych dla inwestorów produkcyjnych cech terenów inwestycyjnych autor opracował tabele 1 i 2 (analiza terenów ujęta została w dwóch tabelach dla większej przejrzystości prezentowanego materiału), będące podstawą dla analizy terenów pod kątem potrzeb inwestycji produkcyjnych. W tabelach brak cech: „brak zagrożenia osuwiskami, wstrząsami oraz tąpnięciami po działalności górniczej” oraz „brak problemów z wodą” - z uwagi na to, że w żadnym z sześciu terenów nie ma tego typu zagrożeń ani problemów²³⁰. Tabele posłużyły do analizy sześciu terenów inwestycyjnych prezentowanych na stronach internetowych Urzędu Miasta Częstochowy. Sześć terenów zostało wyselekcjonowanych z większej grupy terenów, co nastąpiło w rozdziale poprzedzającym. Wyróżnione cechy terenów wydają się być najważniejsze dla potencjalnych inwestorów produkcyjnych. Szczegółowe listy pytań inwestorów obejmują zazwyczaj liczbę pytań znacznie bardziej rozbudowaną, w tym m.in. pada pytanie czy na oferowanych terenach nie ma zagrożenia powodziowego²³¹.

Tabela 1. Częstochowskie tereny *green field* dla inwestycji produkcyjnych promowane przez UM Częstochowy należące do gminy oraz spółdzielni „Rząsawa” i ich cechy

Cechy/teren inwestycyjny	„Skorki”	„Rząsawy”	ul. Gminna
Dokumenty planistyczne	Teren posiada MPZP – przeznaczenie w planie to przemysł i usługi	- tereny rolnicze, w studium na działalność rolniczo-produkcyjną, brak MPZP	- brak MPZP
Właściciel terenu	Gmina 48 ha Państwo 12 ha Prywatne 9 ha	Własność spółdzielni rolniczej Rząsawa	Miasto Częstochowa

²³⁰ Wywiad z Jarosławem Ferencem ..., zob. odp. na pytanie 7.

²³¹ Tamże, dodatkowy komentarz w ramach wywiadu.

Czystość działki (w tym drzewa)	Brak drzew i innych naziemnych przeszkód	Brak drzew, teren w połowie przecina linia wysokiego napięcia	W jednej piątej działka pokryta drzewami
Wielkość terenu	61 ha do efektywnego wykorzystania ²³²	34 ha, (ew. powiększenie do 100 ha)	11,8 ha
Odległość od zabudowań mieszkalnych	Granica terenu przy zabudowaniach ul. Leśnej	Spora odległość od zabudowań mieszkalnych	Bliskie sąsiedztwo osiedla domów jednorodzinnych
Odpowiednie skomunikowanie	W sąsiedztwie przyszłego węzła autostrady A1	Bezpośrednio przy DK1 oraz przyszłej autostrady A1	Działka przy drodze lokalnej
Dostęp do mediów	Dostęp do podstawowych mediów	Łatwy dostęp do gazu, prądu oraz innych podstawowych mediów	Dostęp do mediów w podstawowym zakresie

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 2. Częstochowskie tereny „green field” dla inwestycji produkcyjnych promowane przez UM Częstochowy należące do skarbu państwa i ich cechy

Cechy/teren inwestycyjny	Kompleks 17 (spółka „Operator”)	Kompleks 8 i 9 (spółka „Operator”)	„Kusięcka”
Dokumenty planistyczne	Brak MPZP, w studium – działalność przemysłowa	Brak MPZP, w studium – działalność przemysłowa	MPZP, na cele produkcyjno-przemysłowe
Właściciel terenu	Spółka Skarbu Państwa „Operator”	Spółka skarbu państwa „Operator”	Skarb Państwa
Czystość działki (w tym drzewa)	Drzewa zostały usunięte ²³³	Teren w 3/4 zadrzewiony	Teren w ok. 2/3 zadrzewiony, napowietrzna linia energet. w małej części betonowy fundament
Wielkość terenu	30 ha ²³⁴	45 ha	12,62 ha
Odległość od zabudowań mieszkalnych	Bardzo duża odległość od zabudowań mieszkalnych	Bardzo duża odległość od zabudowań mieszkalnych	Duża odległość od zabudowań mieszkalnych
Odpowiednie skomunikowanie	Z jednej strony dojazd asfaltowy, blisko DK1	Dojazd asfaltowy, blisko DK1	Dojazd od ul. Legionów, asfalt sz. 6 m (projektowana droga dojazdowa)
Dostęp do mediów	Wszystkie potrzebne media	Wszystkie potrzebne media	Dostęp do wszystkich mediów ²³⁵

Źródło: Opracowanie własne

Spośród sześciu analizowanych terenów inwestycyjnych dwa tereny „Kusięcka” i „Skorki” posiadają miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego. MPZP powoduje przyśpieszenie procedury inwestycyjnej z uwagi na konieczność występowania jedynie o decyzję o pozwoleniu na budowę, podczas gdy w przypadku

²³² Tamże, odp. na pytanie 2.

²³³ Tamże, odp. na pytanie 4.

²³⁴ Tamże, odp. na pytanie 5.

²³⁵ Tamże, odp. na pytanie 8.

braku MPZP konieczna jest jeszcze decyzja o warunkach zabudowy. Mimo zatem zapewnień, że decyzje o warunkach zabudowy wydawane są obecnie szybko²³⁶, należy uznać brak tych planów za wadę czterech analizowanych terenów. Można spotkać się z opinią, że brak planu może być faktem korzystnym dla inwestora, ponieważ istniejący już plan może wprowadzać ograniczenia, których inwestor nie będzie aprobował. Należy jednak wskazać, że MPZP może być opracowany w elastyczny sposób, aby nie wykluczać różnych inwestycji.

Pięć z sześciu analizowanych terenów ma po jednym właścicielu, z czego w trzech przypadkach właścicielem jest skarb państwa, w jednym skarb miasta i w jednym spółdzielnia rolnicza „Rząsawa”. Sytuacja, w której jest tylko jeden właściciel terenu jest korzystna z punktu widzenia potrzeb inwestorów, którzy preferują jednego kontrahenta od kilku różnych kontrahentów. Jedynie teren „Skorki” obejmuje nieruchomości należące do trzech różnych właścicieli.

Inwestorzy preferują tereny niezadrzewione. Obecnie nie ma drzew na trzech spośród sześciu analizowanych terenów: „Skorki”, „Rząsawy” oraz kompleks nr 17. Pozostałe tereny są w różnym stopniu zadrzewione. Tereny „Rząsawy” i „Kusięcka” są przecięte napowietrznymi liniami energetycznymi co należy uznać za wadę tych terenów. Pozostałe tereny są wolne od tego typu przeszkód.

Najmniejszymi spośród sześciu terenów są tereny „Kusięcka” i „Gminna” których obszar wynosi ok. 12 ha w każdym przypadku. Kompleks nr 17 obejmuje 30 ha, natomiast teren „Rząsawy” 34 ha z możliwością powiększenia. Kompleksy 8 i 9 mają powierzchnię 45 ha. Największym terenem jest teren „Skorki”, który obejmuje ok. 61 ha do zagospodarowania²³⁷.

Cztery spośród analizowanych terenów charakteryzują się dużą lub bardzo dużą odległością od zabudowań mieszkalnych. Teren „Skorki” graniczy z zabudowaniami domów jednorodzinnych w ulicy Leśnej. Teren przy ulicy Gminnej leży w osiedlu domów jednorodzinnych.

Analizowane tereny mają już obecnie niezłe skomunikowanie drogowe, w szczególności tereny spółki „Operator” są położone blisko trasy DK1, natomiast teren „Rząsawy” leży wprost przy DK1. W przyszłości niektóre z analizowanych terenów powinny mieć bardzo dobre skomunikowanie w związku z budową autostrady A1 – dotyczy to terenu „Skorki” i terenu „Rząsawy”. Jedynie teren przy ulicy Gminnej położony jest przy drodze typowo lokalnej.

Zasadniczo dobry lub bardzo dobry dostęp do potrzebnych mediów posiadają wszystkie analizowane tereny.

Załącznik

Pytania i odpowiedzi w ramach wywiadu przeprowadzonego z naczelnikiem Wydziału Rozwoju Urzędu Miasta Częstochowy Jarosławem Ferencem 1 października 2012 r. (wywiad miał charakter uzupełniający względem danych pozyskanych z opracowania Urzędu Miasta „Tereny inwestycyjne”):

²³⁶ Tamże, odp. na pytanie 9.

²³⁷ Tamże, odp. na pytanie 2.

- 1) Kto przygotowywał miejski materiał promocyjny o terenach inwestycyjnych zamieszczony na stronach Urzędu Miasta?
Materiał ten został opracowany przez firmę zewnętrzną w 2009 r. Koszty były pokryte ze środków unijnych.
- 2) Co oznacza informacja zamieszczona w opracowaniu Urzędu Miasta Częstochowy, że do efektywnego wykorzystania w ramach terenu „Skorki” nadaje się 40 ha z 80 ha, dlaczego nie zostały wydzielone efektywne 40 ha i tylko te promowane? Procedury podziału działek obejmujących zarówno tereny do efektywnego wykorzystania jak i te, które się do tego nie nadają są w toku. Teren do efektywnego zainwestowania, który się wyłoni, obejmować będzie 61 ha, w tym 25 ha należących do Skarbu Miasta.
- 3) Jaki jest obecny stan przygotowań do udostępnienia terenu „Skorki” inwestorom? We wrześniu 2012 r. został złożony wniosek unijny o dofinansowanie tworzenia stref gospodarczych „Skorki” oraz „Kusięcka” przygotowany przez Wydział Inwestycji i Zamówień Publicznych Urzędu Miasta.
- 4) Czy kompleks nr 17 jest niezadrzewiony - na załączonym do opracowania Urzędu Miasta zdjęciu widać, że jest zadrzewiony? Drzewa zostały w międzyczasie usunięte.
- 5) Ile hektarów obejmuje w sumie w kompleks nr 17? Kompleks 17 obejmuje ok. 30 ha.
- 6) Dlaczego w opracowaniu Urzędu Miasta nie są promowane pozostałe kompleksy spółki operator? To spółka „Operator” decyduje o tym, jakie tereny promować na stronach Urzędu Miasta Częstochowy.
- 7) Jaki jest poziom wód gruntowych na wszystkich sześciu terenach? We wszystkich przypadkach nie jest wysoki.
- 8) Jaki jest dostęp do mediów w przypadku terenu Kusięcka? Sporządzany jest projekt na drogę dojazdową, dostęp do gazu i innych mediów bez-problemowy. W związku z tym terenem występują problemy terenowo-prawne dotyczące wywłaszczenia.
- 9) Jaki wpływ na inwestowanie przez potencjalnych inwestorów ma brak MPZG na terenach spółki „Operator”? To nie jest przeszkodą, ponieważ procedura uzyskiwania warunków zabudowy trwa obecnie krótko – po przeniesieniu wydawania tych decyzji do Wydziału Architektoniczno-Budowlanego.

Literatura

1. Centrum Obsługi Inwestora *Tereny inwestycyjne*, Urząd Miasta Częstochowy - data odczytu ze strony internetowej Urzędu Miasta Częstochowy lipiec 2012.
2. Głębocki K., *Zarządzanie zadaniami publicznymi*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
3. Jarczewski W., *Pozyskiwanie inwestorów do gmin*, ABC a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2007.
4. Kożuch B. *Zarządzanie publiczne jako dyscyplina naukowa*, Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, 1/2005.

5. Ławińska O., *Współpraca między gminami oraz innymi jednostkami samorządu terytorialnego w zakresie zarządzania inwestycjami infrastrukturalnymi*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie 2012, Nr 5.
6. Potter J., Moore B. *UK Enterprise zones and the attraction of inward investment*, Urban Studies 2000, Vol. 37, Nr 8.
7. Rochonowski H. *Ocena wybranych czynników lokalizacji i rozwoju przemysłu regionu to-ruńsko-włocławskiego*, [w:] *Gospodarka i polityka regionalna okresu transformacji*, red. W. Kosiedowski Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2001.
8. Zachorowska A., Łukomska-Szarek J. *Zarządzanie inwestycjami samorządów terytorialnych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie 2011, Nr 2.
9. www.biznes.czestochowa.pl
10. www.pup.czestochowa.pl
11. Wywiad z Jarosławem Ferencem, naczelnikiem Wydziału Rozwoju Urzędu Miasta Częstochowy przeprowadzony 1 października 2012 r.

ANALYSIS OF TERRAINS FOR PRODUCTION INVESTMENTS IN CITIES – ANALYSIS OF THE CZĘSTOCHOWA CASE

Abstract: In the introduction the author indicates research field in which the article's substance is located. In the next part the methodological aspects were determined comprising the successive steps in the proposed research procedure. Subsequently the author determines most desired attributes of the investment terrains taking into account the needs of production investors. In the following part of the article terrains offered by Częstochowa city, which fulfill sine qua non conditions of production investors, were being selected out of all terrains offered by the city. In the last part more precise analysis was carried out in the examination of previously selected terrains.

Keywords: management of city economic development, investment terrains.