

**ZESZYTY NAUKOWE
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

**RESEARCH REVIEWS
OF CZESTOCHOWA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**

**ZARZĄDZANIE
MANAGEMENT**

Nr 28

Tom 2

redakcja
Marek Szajt

Częstochowa 2017

Rada Naukowa

Przewodnicząca – prof. dr hab. Maria Nowicka-Skowron – Politechnika Częstochowska (Polska)
prof. dr hab. Ewa Bojar – Politechnika Lubelska (Polska)
prof. dr hab. Ryszard Borowiecki – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (Polska)
prof. dr hab. Stanisław Brzeziński – Politechnika Częstochowska (Polska)
prof. dr hab. Felicjan Bylok – Politechnika Częstochowska (Polska)
prof. Illés Bálint Csaba – Szent István Egyetem, Gödöllő (Węgry)
prof. Anna Dunay – Szent István Egyetem, Gödöllő (Węgry)
prof. Janet P. Fredericks – Northeastern Illinois University, Chicago (USA)
prof. dr hab. Valerii Havrysh – Mykolayiv National Agrarian University (Ukraina)
dr hab. Dorota Jelonek, prof. PCz – Politechnika Częstochowska (Polska)
prof. dr hab. inż. Andrzej Karbownik – Politechnika Śląska, Gliwice (Polska)
prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka – Politechnika Częstochowska (Polska)
prof. Kornélia Lazányi – Óbudai Egyetem, Budapest (Węgry)
prof. Radim Lenort – Ostravská univerzita v Ostravě (Czechy)
prof. Ludmila Lipkova – Ekonomická univerzita v Bratislave (Słowacja)
prof. Vladimír Modrak – Technická univerzita v Košiciach (Słowacja)
prof. René Matlovič – Prešovská univerzita v Prešove (Słowacja)
prof. dr hab. Bogdan Nogalski – Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku (Polska)
prof. Neil Reid – University of Toledo (USA)
prof. Marcelo T. Okano – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo (Brazylia)
prof. dr hab. inż. Arnold Pabian – Politechnika Częstochowska (Polska)
prof. dr hab. academician Volodymyr Patyka – The National Academy of Sciences of Ukraine (Ukraina)
prof. Vojko Potočan – Univerza v Mariboru (Słowenia)
prof. dr hab. Alfreda Zachorowska – Politechnika Częstochowska (Polska)

Redaktor naukowy Zeszytu

dr hab. Marek Szajt, prof. PCz

Sekretarz Zeszytu

dr Agnieszka Strzelecka

Redaktor statystyczny

dr Aneta Włodarczyk

Korekta językowa

Joanna Jasińska

Redakcja techniczna

Paweł Ujma

Projekt okładki

Dorota Boratyńska

Publikacja recenzowana.

Lista recenzentów Zeszytów Naukowych dostępna na stronie: www.wz.pcz.pl/znwz

ISSN 2083-1560

© Copyright by Wydawnictwo Wydziału Zarządzania
Politechniki Częstochowskiej
Częstochowa 2017



Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej
42-200 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B
tel. 34 32 50 480, e-mail: wydawnictwo@wz.pcz.pl

SPIS TREŚCI

Od Redakcji	5
Tomasz Lis, Piotr Tomski, Małgorzata Kuraś, Piotr Kuraś Knowledge of the Organization and the Effectiveness of Decisions in the Strategic Dimension	7
Edward Chrzan, Izabella Sowier-Kasprzyk Kooperencja małych firm wobec globalizacji gospodarki	16
Ewa Kempa Innowacyjność jako przejaw przedsiębiorczości polskich podmiotów gospodarczych	27
Sylwia Przetacznik Charakterystyka systemów zarządzania ryzykiem stosowanych przez największe spółki giełdowe w Polsce	37
Marek Szajt, Sandra Rafalko Nowe trendy zakupów on-line w Polsce na tle innych państw europejskich	50
Monika Strzelczyk Ocena jakości taboru transportu publicznego na przykładzie miasta Częstochowy	59
Andrzej Pacana, Karolina Czerwińska Wykorzystanie metody 8D do rozwiązania problemu jakościowego	73
Anna Adamus-Matuszyńska, Piotr Dzik Managing Silesia Visual Identity Through Regional and Local Logo Design	87
Robert Turek Rola Banku Ochrony Środowiska SA w krajowym systemie finansowania przedsięwzięć proekologicznych	113
Agnieszka Kwiatek, Maja Skiba Świadomość ekologiczna młodych ludzi	127
Paulina Ucieklak-Jeż, Agnieszka Bem Nakłady na edukację na tle uzyskiwanych efektów kształcenia	137

Od Redakcji

Drodzy Czytelnicy,

przekazujemy Wam ostatni w 2017 roku numer „Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”. Jednocześnie chcieliśmy podziękować za dotychczasową współpracę wszystkim naszym Czytelnikom, Autorom, Recenzentom. Zamykamy kolejny, mamy nadzieję – ważny, rozdział w życiu „Zeszytów Naukowych”. Już pewnie zauważyliście, że od połowy roku funkcjonujemy przy zmiennej formie merytorycznego wsparcia w postaci Rady Naukowej o międzynarodowym składzie oraz bogatym doświadczeniu naukowym i organizacyjnym. Idąc w sukurs obserwowanym w nauce trendom, zmierzamy ku zwiększeniu udziału tekstów publikowanych w języku angielskim, stąd usankcjonowanie prawne tytułu w obcym brzmieniu, ale także zmiany (na razie krokowe) w obsłudze elektronicznej czasopisma i prowadzeniu redakcji, które będziecie obserwować z nastaniem nowego roku.

Zgodnie z wymogami stawianymi nam przez systemy oceny – w niniejszym numerze publikujemy listy recenzentów, z tą jednak uwagą, że ze względu na wspomniane zmiany w Radzie Naukowej listę podzieliliśmy na tę przed modyfikacjami i po nich.

Oddany do Państwa rąk drugi tom 28. numeru „Zeszytów Naukowych” zawiera 11 artykułów. Wyniki badań w nich prezentowane, jak również przedstawione analizy i dyskusje związane są tradycyjnie z szeroko pojętym zarządzaniem i ekonomią, z którymi spotykamy się niemal na każdym kroku.

Jako Redakcja w obecnym składzie dziękujemy jeszcze raz za ostatnie 5 lat i serdecznie zapraszamy do współpracy zarówno w zakresie publikowania tekstów, analiz wyników badań na łamach „Zeszytów”, jak również do ożywionej dyskusji naukowej na temat prezentowanych zagadnień.

Marek Szajt



KNOWLEDGE OF THE ORGANIZATION AND THE EFFECTIVENESS OF DECISIONS IN THE STRATEGIC DIMENSION

Tomasz Lis, Piotr Tomski, Małgorzata Kuraś, Piotr Kuraś

Czestochowa University of Technology
Faculty of Management

Abstract: Taking decisions is an inseparable element of running a business activity. Each employee, irrespective of the occupied post and the position in the organizational structure, takes a range of decisions every day. They influence the quality, efficiency and effectiveness of work of both themselves, the whole department and the entire enterprise. An inseparable element of decision-making is information and knowledge and it is always accompanied by risk. Possessing and obtaining information is to allow to gain knowledge whose practical use in decision-making will allow to minimize the degree of risk. Therefore, knowledge is an important factor of the efficiency of a decision and, consequently, the performance of an enterprise.

In the light of the above, the aim of the paper is to show the role which organizational knowledge plays for the efficiency of the process of decision-making in the strategic dimension. It has been assumed that decisions are acknowledged as effective if they bring about the achievement and maintenance of sustainable competitive advantage of an enterprise.

Keywords: knowledge, information, decision-making, enterprise, strategic management

DOI: 10.17512/znpcz.2017.4.2.01

Introduction

Taking decisions is an inseparable element of running a business activity. Each employee, irrespective of the occupied post and the position in the organizational structure, takes a range of decisions every day. They influence the quality, efficiency and effectiveness of work of both themselves, the whole department and the entire enterprise. They are so common that they frequently do not realize the fact of their “existence”. In this regard, decisions are, most of all, associated with management in the strategic area. Decision-making is preceded, among others, with: collecting and analyzing data and information, developing possible alternatives and their consequences, preparing employees, monitoring the state of preparation of an organization, monitoring micro- and macro-environment, preparing resources etc.

An inseparable element of decision-making is information and knowledge and it is always accompanied by risk. Uncertainty of decision is regarded in the literature as uncertainty of information possessed at the moment of decision-making, and also as uncertainty of the obtained results (Penc 2003, p. 182). Possessing and obtaining information is to allow to gain knowledge whose practical use in decision-making will allow to minimize the degree of risk. Therefore, knowledge is

an important factor of the efficiency of a decision and, consequently, the performance of an enterprise.

The quality of knowledge, and also a decision depends on the amount and quality of data and information. Therefore, if an organization has access to information, which is very good with respect to quality and which is in a large amount, it achieves knowledge of a “good” quality and, consequently, decisions which are taken are always appropriate and bring about the expected results. On the other hand, if an enterprise, with respect to the problem solved, possesses only marginal amount of information, it will obtain “poor” knowledge from it, i.e. it will take decisions which carry a very high level of risk.

The aim of the paper is to show the role which organizational knowledge plays for the efficiency of the process of decision-making in the strategic dimension. It has been assumed that decisions are acknowledged as effective if they bring about the achievement and maintenance of sustainable competitive advantage of an enterprise.

Decision-making in strategic management

The managerial issues have been accompanied by the necessity of taking decisions since the beginning of the history of management of the organization. Decisions must be taken at all levels of the organization. As the Strategor (Strategor 2001, p. 413) group underline, decision-making is the least noticeable side of the enterprise policy. At the same time, it is the major driving force since, just because of this, ideas, emotions and ambitions of individuals change into strategic actions. As Brzozowska (Brzozowska 2013) underlines, operation of businesses is to a great extent determined by constant decision-making. In every organization, irrespective of the type of activity or line of business, decisions of greater or lesser importance are made, leading to the achievement of the adopted goals. Management of the decision-making process in the enterprise is one of the key elements of market activity.

According to Merriam-Webster Dictionary, “decision” is “a choice that you make about something after thinking about it: the result of deciding” ([http://www.merriam-webster.com/...](http://www.merriam-webster.com/)). A definition of “decision-making” by Zieleniewski (Zieleniewski 1976, p. 406), describes decision-making (deciding) as making a non-random choice in action. Taking a decision means the process of the selection of an action as a way of solving a specific problem. At this point, it is necessary to underline the difference between taking a decision and making selection and solving a problem. According to Huber, making selection means the limited scope of actions connected with choosing one of many possibilities. Therefore, the choice itself is a part of decision-making. On the other hand, solving the problem refers to a wide range of projects connected with searching for and implementing the direction of action leading to the correction of an unsatisfactory situation (Stoner, Wankel 1994, p. 121).

A vast literature has examined the strategic decision-making process within organizations (Brodwin, Bourgeois 1984; Bourgeois, Eisenhardt 1987). As suggested

by Mintzberg et al. (Mintzberg, Raisinghani, Theoret 1976) “strategic simply means important, in terms of the actions taken, the resources committed, or the precedents set”. This literature views strategic decision-making as a dynamic process in which many players inside the firm, acting cooperatively or independently, contribute in expected and unexpected ways to the formulation and implementation of strategy. There is a substantial body of research focused on describing and detailing decision-making as a key process of strategic management (Eisenhardt 1999; Nutt, Wilson 2010; Hart 1992). This emphasis is obvious given that strategic decisions are fundamental in shaping the success of an enterprise over the whole course of its existence (Eisenhardt, Zbaracki 1992). Strategic decision-making has emerged as one of the most active areas of current management research. The area has greatly benefited from such research traditions as behavioral decision theory and transaction cost economics and has recently gained its own momentum (Schwenk 1995).

As Shivakumar (Shivakumar 2014) underlines, strategic decisions exert a significant influence on the degree of commitment and exert a significant influence on the scope of the firm (Rotemberg, Saloner 1994). Strategic decisions are of significance because they influence the subsequent decisions – tactical and operational – that the firm must make. They are difficult to make because the problems that motivate them are often “wicked” – hard to comprehend, often without precedent, having few obviously right or wrong answers, and carrying potentially grave consequences if wrong (Rittel, Webber 1973).

Strategic decisions may also be defined as “those decisions that determine the overall direction of an enterprise and its ultimate viability in light of the unpredictable and the unknowable changes that may occur in its most important surrounding environments” (Mintzberg, Quinn 1987). The emphasis on overall direction suggests that strategic decisions must have long-term consequences. Mintzberg, Raisinghani, and Theoret (Mintzberg, Raisinghani, Theoret 1976) define a strategic decision as “one which is important in terms of the actions taken, the resources committed, or the precedents set”. The reference to precedents suggests strategic decisions commit firms to some paths and make it difficult to pursue others. Eisenhardt and Zbaracki (Eisenhardt, Zbaracki 1992) describe strategic decisions as “those infrequent decisions made by the top leaders of an organization that centrally affect organizational health and survival”.

In the literature there has been pointed out various dimensions/aspects of strategic-decision making (SD-making) processes. Many studies in the field of SD-making describe the process as a sequence of steps, phases or routes (Fredrickson 1984; Mintzberg, Raisinghani, Theoret 1976). Others focus on process dimensions instead (Bourgeois, Eisenhardt 1988; Hickson et al. 1986; Lyles 1987; Miller 1987). Several dimensions of SD processes can be derived from the existing literature. They include the following (Papadakis, Lioukas, Chambers 1998):

- comprehensiveness/rationality dimension; elements of rationality can also be traced in studies, addressing such dimensions as complexity of methodology, degree of inquiry, and scrutiny,

- centralization,
- formalization/standardization of the process,
- political/problem-solving dissension dimension; this includes among others politicality, and negotiation/bargaining,
- other factors have also been suggested such as dynamic factors, forcing, and duration.

Eisenhardt and Zbaracki (Eisenhardt, Zbaracki 1992) propose three dominant paradigms of strategic decision processes: rationality and bounded rationality, politics and power, and garbage can. The rational and boundedly rational paradigm is concerned with the degree to which decision makers have purposes, and describes strategic decision making as a rather purposive, systematic and comprehensive process (Allison 1971). In this process, decision makers are supposed to start with known objectives, then collect information and develop alternatives, and finally identify the optimal course of action (Simon 1955). The politics and power mode posits that the emergence, competition and resolution of conflicting interests are the essence of strategic decision processes (Baldrige 1971; Pfeffer, Salancik 1974). As decision makers harbor different and often conflicting goals in organizations, decision making often becomes a political operation whose ultimate result reflects the preference of the most powerful coalition. Finally, in the garbage can mode decision-making processes are portrayed as organized anarchies, in which a decision is largely dependent on chance and timing (Cohen, March, Olsen 1972). In this kind of process, decision makers do not know their objectives *ex ante*, but merely look around for decisions to make.

Hickson (Hickson 1987) identifies three basic modes of decision making: dual rationality, incrementalism and garbage can. The dual rationality mode posits that “decision making is a process of handling both problems and politics”, so that it could be viewed as an integration of the rational mode and the political mode. Incremental decision making is a step-by-step process and the strategy is always amenable to adjustment. A series of incremental actions is adopted to ensure that “large, complex strategic problems are factored into smaller, less complex, and hence more manageable increments for implementation” (Joyce 1986). There is a need to make a distinction between logical incrementalism (Quinn 1980) and disjointed incrementalism (Lindblom 1959), the difference being in whether there is consistency among the increments towards a broad (rather than local) objective (Joyce 1986). The garbage can mode is the same one as in Eisenhardt and Zbaracki's study.

Lyles and Thomas (Lyles, Thomas 1988) list five primary modes of strategic decision making: rational, avoidance, adaptive, political and decisive. Four of these are similar to the modes identified by Hickson (Hickson 1987) and Eisenhardt and Zbaracki (Eisenhardt, Zbaracki 1992). For example, the adaptive mode is largely based on logical incrementalism, and the garbage can mode is the key constituent of the decisive mode. On the other hand, the avoidance mode (Cyert, March 1963) – which delineates strategic decision making as a systematic process aimed at maintaining the status quo – appears to be an important supplement. In essence, the

avoidance mode is about avoiding the identification of new problems so that strategic changes can be rendered unnecessary (Janis, Mann 1977).

Knowledge and decision efficiency

Knowledge is a key factor of optimizing decisions, taken both in the operational and strategic dimension. Possessing appropriate knowledge, and also the capability of its practical use reduces the risk of failure of activities. This allows to avoid: uncertainty, complexity, confusion and ambiguity, and also activates the capability of an organization to use opportunities occurring on the market and eliminate threats. Therefore, it is one of the most important resources in a competitive fight in the changing environment (Morawski, Kobyłko 2006, p. 226).

Among the most important properties of knowledge there are listed: domination, inexhaustibility, simultaneity and nonlinearity. The first of the listed is connected with the role knowledge plays in management. Particularly, it refers to strategic management. Knowledge as a resource is not the subject to use but, on the contrary, it increases with the passage of time. This property is connected with inexhaustibility. Taking into consideration the possibility of gaining knowledge by different individuals, it happens rarely that it is possessed by the only one. Therefore, it may be used simultaneously by many organizations. It may also be used simultaneously in one company to perform many activities. This property is defined as simultaneity. The last of the indicated properties, i.e. nonlinearity is connected with the dependence of the obtained results on the possessed knowledge resources. This dependency is nonlinear. This, among others, results from the difficulty in clear identification, or even prediction of what results will be achieved. In this respect, simultaneity, which has been mentioned above, is of a great significance (Kłak 2010, p. 41).

According to another division, the properties of knowledge may include: subjectivity, transferability, setting, self-supply, impermanence and spontaneity. Knowledge, like information, may be transferred between individual people – transferability. It is typical that interpretation of knowledge is an individual matter of each user. The person transferring and the one entering into possession of knowledge may “read” it in a different way. In case of the same problems, they may take different decisions on the basis of that – subjectivity. The man is a disposer and a possessor of knowledge. It is based in their competences, abilities and, eventually, in activities. It may be both of an explicit and tacit nature (Wrycza 2010, p. 457). As far as, in case of copying information, it loses its value, in case of knowledge, the process of passing and sharing it allows to strengthen its value – self-supply. Spreading knowledge is frequently dynamic- spontaneity. Impermanence means that, along with the passage of time, the value of knowledge and its usability decreases (Klug, Stein, Licht 2001, p. 21-22).

Knowledge, as a resource of an enterprise, may be classified by different criteria. One of them is the criterion of visibility. In this respect, it is possible to distinguish explicit knowledge (sometimes known as visible or formal) and tacit knowledge. The first of the listed is easy to identify, extract, record and transfer

and, consequently, to manage (Budzisz, Urban, Wasiluk 2008, p. 19). Its visibility brings about that itself it has no strategic value. This results from the fact that each participant of the market can easily enter into its possession (Kozłowski, Jemielniak 2008, p. 269). At the same time, it is common on the market. It does not determine the uniqueness of an organization, its offer or taken activities. The second of the selected kinds is tacit knowledge. It is invisible, difficult to identify, extract, record and spread. It is characteristic that even its disposer may not be aware of possessing it. It is simultaneously a unique resource which is difficult to copy. This causes that it is a decisive factor in the context of efficiency of decisions and market activities. However, to be used for this purpose, it must be identified, extracted, recorded in an understandable language and spread (Roberts-Witt 2003).

Knowledge in the decision-making process is not only the knowledge which strictly refers to the problem solved. It also consists of general knowledge possessing a very complex form. It is the knowledge of historical events – including knowledge resulting from solving similar tasks, knowledge of events and market phenomena taking place at present, in the past and the future, the knowledge of strengths and weaknesses of an organization etc. The knowledge strictly connected with the problem solved, plays a dominating role only in case of possibly full recognition of the “environment” of this problem (reasons, dependencies, possible consequences, alternative solutions etc.). Nowadays, however, when markets are characterized by high intensity and dynamics of changes, such a situation takes place rarely. Definitely more frequently, decisions are made on the basis of knowledge which is more or less incomplete and difficult to confirm. This results from the necessity of active use of weak signals in management – information which is not clear or not confirmed (Stabryła 2010, p. 28). This information allows to take actions before others do and, at the same time, achieve competitive advantage. However, it is connected with a high risk of the occurrence of errors, taking inappropriate and wrong decisions, i.e. deteriorating the possessed position on the market (Engelhardt, Brojak-Trzaskowska 2004, p. 42-44). Lack of knowledge dedicated to a decision must actually be supplemented with general knowledge, which has been mentioned before. It is to allow to fill the gap of knowledge, reduce uncertainty and risk. It is necessary to state clearly that the more extensive general knowledge is the higher the probability of taking appropriate decisions with possessing only the limited resources of dedicated knowledge. The value of general knowledge goes up along with an increase in: experience, capability, amount of the obtained partial information and knowledge, network of human relationships (both inside and outside an organization) etc. It is possible to state that general knowledge increases with the passage of time and “amount” of the acquired partial knowledge. It happens even in a situation when partial knowledge is no longer important for solving a problem, for which it is dedicated knowledge. This dependence confirms the previous statement according to which knowledge does not lose its value with the passage of time but, on the contrary, in the context of general knowledge, it becomes increasingly important.

Conclusions

Decisions determine the efficiency of management. They directly affect competitive position of an enterprise. The decision-making process is very complicated and complex. Its efficiency is influenced by a range of factors. Among them there are: knowledge, capabilities and competences of employees, usability of the resources of information and knowledge gathered in database of companies, ability of employees to cooperate and function in a team etc. The level of its difficulty also increases the necessity to rely on a small amount of and difficult to confirm new information. Its source are the events taking place in the environment. In spite of a small amount and limited verification it is just the main incentive of a significant amount of decisions taken nowadays. The key to decision-making is understanding the environment and identifying and understanding weak signals. It is possible to state that these are one of the most important properties of an organization aspiring for the achievement of competitive advantage.

The presented dependence is particularly important if there is taken into consideration the fact that more and more decisions affecting the efficiency of strategic management must be taken on the basis of weak signals anyway. It takes place along with their strengthening. The necessity to take quick decisions on the basis of weak signals carries a high risk. Its elimination requires the possession of the greatest possible and the most valuable resources of general knowledge. In the view of the above, it is necessary to acknowledge that the value of knowledge decreases with the passage of time only in the operational dimension whereas it increases in the strategic one.

Taking foregoing considerations on board, the aim of the paper, at least in some points, has been achieved. On the other hand, above-mentioned subject is so complex and multidimensional, that it definitely requires further research.

Literature

1. Allison G.T. (1971), *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, Little Brown, Boston.
2. Baldrige J.V. (1971), *Power and Conflict in the University*, Wiley, New York.
3. Bourgeois L.J., Eisenhardt K.M. (1987), *Strategic Decision Processes in Silicon Valley: The Anatomy of the "Living Dead"*, "California Management Review", Vol. 30(1), p. 143-159. DOI: 10.2307/41165271
4. Bourgeois L.J., Eisenhardt K.M. (1988), *Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry*, "Management Science", Vol. 34(7), p. 816-835. DOI: 10.1287/mnsc.34.7.816
5. Brodwin D., Bourgeois L.J. (1984), *Five Steps to Strategic Action*, "California Management Review", Spring, No. 26(3), p. 176-190.
6. Brzozowska A. (2013), Management of Decision Making Processes in an Enterprise – Decision Making Concepts and Models, [in:] Otolá I. (ed.), *Determinants of Modern Management Concepts in the Enterprises. Resources. Strategies. Decisions*, Vysoká škola báňská – Technical University of Ostrava, Ostrava, p. 135-146.
7. Budzisz B., Urban W., Wasiluk A. (2008), *Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.

8. Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P. (1972), *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 17(1), p. 1-25. DOI: 10.2307/2392088
9. Cyert R.M., March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
10. Eisenhardt K. (1999), *Strategy as Strategic Decision Making*, "Sloan Management Review", Vol. 40(3), p. 65-72.
11. Eisenhardt K., Zbaracki M. (1992), *Strategic Decision Making*, "Strategic Management Journal", Vol. 33, p. 17-37. DOI: 10.1002/smj.4250130904
12. Engelhardt J., Brojak-Trzaskowska M. (red.) (2004), *Management Forum 2020. W kierunku uniwersalnego modelu zarządzania*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin-Międzyzdroje, p. 42-44.
13. Fredrickson J.W. (1984), *The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observations, Future Directions*, "Academy of Management Journal", Vol. 27(3), p. 445-466. DOI: 10.2307/256039
14. Hart S.L. (1992), *An Integrative Framework for Strategy-Making Processes*, "Academy of Management Review", Vol. 17(2), p. 327-351. DOI: 10.2307/258775
15. Hickson D.J. (1987), *Decision-Making at the Top of Organizations*, "Annual Review of Sociology", Vol. 13, p. 165-192.
16. Hickson D.J., Wilson D.C., Cray D., Mallory G.R., Butler R.J. (1986), *Top Decisions: Strategic Decision-Making in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
17. <http://www.merriam-webster.com/dictionary/decision> (accessed: 20.08.2017).
18. Janis I.L., Mann L. (1977), *Decision-Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment*, Free Press, New York.
19. Joyce W.F. (1986), *Towards a Theory of Incrementalism*, "Advances in Strategic Management", Vol. 4, p. 43-58.
20. Klug J., Stein W., Licht T. (2001), *Knowledge Unplugged. The McKinsey & Company Global Survey on Knowledge Management*, McKinsey & Company, Palgrave, Houndmills.
21. Kłak M. (2010), *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce.
22. Koźmiński A., Jemielniak D. (2008), *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
23. Lindblom C.E. (1959), *The Science of "Muddling Through"*, "Public Administration Review", Vol. 19(2), p. 79-88. DOI: 10.2307/973677
24. Lyles M.A. (1987), *Defining Strategic Problems: Subjective Criteria of Executives*, "Organizational Studies", Vol. 8(3), p. 263-280. DOI: 10.1177/017084068700800304
25. Lyles M.A., Thomas H. (1988), *Strategic Problem Formulation: Biases and Assumptions Embedded in Alternative Decision-Making Models*, "Journal of Management Studies", Vol. 25(2), p. 131-145. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1988.tb00028.x
26. Miller D. (1987), *The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy*, "Strategic Management Journal", Vol. 8(1), p. 55-76. DOI: 10.1002/smj.4250080106
27. Mintzberg H., Quinn J. (1987), *The Strategy Process: Concepts, Context and Cases*, 1st edition, Upper Saddle River, Prentice-Hall.
28. Mintzberg H., Raisinghani D., Theoret A. (1976), *The Structure of 'Unstructured' Decision Processes*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 21(2), p. 245-275. DOI: 10.2307/2392045
29. Morawski M., Kobyłko G. (red.) (2006), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa.
30. Nutt P., Wilson D. (2010), *Handbook of Decision Making*, John Wiley & Sons, New York.

31. Papadakis V.M., Lioukas S., Chambers D. (1998), *Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context*, "Strategic Management Journal", Vol. 19(2), p. 115-147. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199802)19:23.0.CO;2-5
32. Penc J. (2003), *Menedżer w działaniu, sekrety prowadzenia biznesu*, t. 1, C.H. Beck, Warszawa.
33. Pfeffer J., Salancik G.R. (1974), *Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 19, p. 135-151. DOI: 10.2307/2393885
34. Quinn J.B. (1980), *Strategies for Change, Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood.
35. Rittel H., Webber M. (1973), *Dilemmas in a General Theory of Planning*, "Policy Sciences", Vol. 4(2), p. 155-169.
36. Roberts-Witt S.L. (2003), *Reinventing HR*, "Knowledge Management", September, <http://www.destinationcrm.com/Articles/CRM-News/CRM-Featured-News/Reinventing-HR-to-Manage-Knowledge-45894.aspx> (accessed: 05.08.2017).
37. Rotemberg J., Saloner G. (1994), *Benefits of Narrow Business Strategies*, "American Economic Review", Vol. 84(5), p. 1330-1349.
38. Schwenk C.R. (1995), *Strategic Decision Making*, "Journal of Management", Vol. 21(3), p. 471-493. DOI: 10.1016/0149-2063(95)90016-0
39. Shivakumar R. (2014), *How to Tell which Decisions are Strategic*, "California Management Review", Vol. 56(3), p. 78-97. DOI: 10.1525/cmvr.2014.56.3.78
40. Simon H.A. (1955), *A Behavioral Model of Rational Choice*, "Quarterly Journal of Economics", Vol. 69(1), p. 99-118.
41. Stabryła A. (red.) (2010), *Zarządzanie w kryzysie*, Mfiles.pl, Kraków.
42. Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1994), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
43. Strategor (2001), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
44. Wrycza S. (2010), *Informatyka ekonomiczna, podręcznik akademicki*, PWE, Warszawa.
45. Zieleniewski J. (1976), *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa.

WIEDZA ORGANIZACJI A EFEKTYWNOŚĆ DECYZJI W WYMIARZE STRATEGICZNYM

Streszczenie: Podejmowanie decyzji jest nieodłącznym elementem prowadzenia działalności gospodarczej. Każdy członek organizacji, niezależnie od zajmowanego stanowiska i pozycji w strukturze organizacyjnej, codziennie podejmuje szereg decyzji. Decyzje te mają wpływ na jakość i efektywność działań zarówno samych pracowników, jak i całego przedsiębiorstwa. Nieodłącznym elementem procesu decyzyjnego jest informacja i wiedza. Z procesem tym nierozzerwalnie wiąże się ryzyko. Posiadanie lub umiejętność pozyskania odpowiednich informacji prowadzi do nabycia wiedzy, której praktyczne zastosowanie pozwala zminimalizować stopień ryzyka związanego z podejmowaniem decyzji. Dlatego wiedza jest ważnym elementem wpływającym na efektywność decyzji, a co się z tym wiąże – na efektywność całego przedsiębiorstwa.

Uwzględniając powyższe, celem artykułu jest ukazanie roli, jaką odgrywa wiedza organizacyjna dla skuteczności procesu decyzyjnego w wymiarze strategicznym. Założono, że decyzje uznaje się za skuteczne, jeżeli prowadzą do osiągnięcia i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: wiedza, informacja, podejmowanie decyzji, przedsiębiorczość, zarządzanie strategiczne



KOOPERENCJA MAŁYCH FIRM WOBEC GLOBALIZACJI GOSPODARKI

Edward Chrzan, Izabella Sowier-Kasprzyk

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Poglądy głoszące naturalną wyższość rywalizacji nad współpracą mają ponoć być zgodne z teorią darwinizmu społecznego. Współpraca, czyli umiejętność zespołowego wykonywania zadań i wspólnego rozwiązywania problemów, oznacza zdolność tworzenia więzi i współdziałania z innymi, umiejętność pracy w grupie na rzecz osiągania wspólnych celów. W nowoczesnej gospodarce możliwe jest zarówno konkutowanie, jak i współpraca przedsiębiorstw działających w tym samym sektorze rynku, czyli kooperencja. W warunkach globalizacji kooperencja jest szczególnie istotna dla małych przedsiębiorstw.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie możliwości współpracy na konkurencyjnym rynku (kooperencji) oraz określenie skali tego zjawiska wśród polskich małych przedsiębiorstw. Badanie pokazuje, że polscy przedsiębiorcy działający w tym samym (konkurencyjnym) sektorze rynku nie są szczególnie skłonni do współpracy.

Słowa kluczowe: globalizacja, kooperencja, small business

DOI: 10.17512/znpcz.2017.4.2.02

Wprowadzenie

Współcześni propagatorzy i badacze gospodarki kapitalistycznej, wolnego rynku i w ogóle wywodzących się od Adama Smitha zasad ekonomii twierdzą, że ustrój wolnorynkowy z konkurencją jako jego głównym motorem jest po prostu zgodny z naturą ludzką. Konkutowanie, rywalizacja jest ponoć immanentną cechą każdej ludzkiej jednostki „prawem natury” zobowiązanej do dbania o własne dobro, do powiększania swoich zasobów. Zatem poglądy, które przeciwstawiają się takiej postawie, stawiają na egalitaryzm, są podobno sprzeczne z naturą ludzką. Tymczasem można z powodzeniem twierdzić, że jest wprost przeciwnie. Badania prowadzone przez antropologów pokazują, że to właśnie twarda konkurencja (wyścig szczurów) jest sprzeczna z naturą ludzką, jest więc swego rodzaju wynaturzeniem.

Kooperencja przedsiębiorstw jest specyficznym zjawiskiem w relacjach między przedsiębiorstwami, charakteryzującym się szerokim zbiorem przyjmowanych form, typów oraz poziomów występowania. Ważne jest zwrócenie uwagi na czynniki zewnętrzne i wewnętrzne istotne dla tworzenia oraz stabilności kooperencji przedsiębiorstw. Relacje kooperacyjne należą do najbardziej złożonych form rozwoju przedsiębiorstw i obarczonych znacznym ryzykiem. Powstaje zatem kwestia okoliczności, które skłaniają konkurentów do jednoczesnej rywalizacji

i współdziałania. Brane są więc pod uwagę czynniki sektorowe oraz korporacyjne, mające duży wpływ na podjęcie decyzji przedsiębiorstw o kooperencji (Cygler 2009).

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie możliwości współpracy na konkurencyjnym rynku (kooperencji) oraz określenie skali tego zjawiska wśród polskich małych przedsiębiorstw. Przeprowadzone badanie na grupie małych przedsiębiorstw mających swe siedziby głównie w zachodniej Małopolsce (od Częstochowy po Zagłębie Dąbrowskie) wykazuje ograniczoną skłonność ich właścicieli do podejmowania współpracy z innymi firmami działającymi w tym samym sektorze rynku.

Współpraca a konkurencja w warunkach gospodarki rynkowej

Poglądy głoszące naturalną wyższość rywalizacji nad współpracą mają ponoć być zgodne z teorią darwinizmu społecznego. **Według tej teorii** życie społeczne opiera się na walce między jednostkami, rasami czy narodami w podobny sposób, jak ujmuje to teoria ewolucji Darwina. Darwinizm społeczny zakłada, iż rozwój następuje od form społecznych bardziej prymitywnych do znajdujących się na wyższym poziomie. Sumner¹ twierdził, że prawa natury obowiązują też w społeczeństwie i faktu tego nie da się zmienić żadnymi przepisami (prawem ustanawianym przez władze, dekrety itp.). W wyniku uczciwej (sic!) konkurencji najlepiej przystosowani, najskuteczniej przyswajający bogactwa przyrody i oferujący je innym ludziom będą osiągać sukces, a ludzie nieskuteczni i leniwi będą skazani na biedę.

Silniejszy wygra, słaby ulegnie. W wyobrażeniu wielu ludzi tak właśnie wygląda świat natury oraz tak właśnie zachowywał się człowiek pierwotny. Nie jest to prawdą. Naturalnie takie zachowania mimo wszystko dość często się zdarzają, a w związku z tym są spotykane. Nie stanowią one jednak reguły. Wręcz przeciwnie – poza niektórymi gatunkami zwierząt – są one odstępstwami od natury. To współpraca dla wspólnego dobra jest naturalnym czynnikiem rozwoju i tylko wtedy dany gatunek może zwiększyć swoją populację.

Tak zresztą myślał i sam Karol Darwin: „Słabość fizyczna i niezdolność do szybkiego biegania, a także brak broni naturalnej są u człowieka więcej niż zrównoważone po pierwsze przez jego zdolności umysłowe, i po wtóre przez ludzkie właściwości społeczne zapewniające człowiekowi pomoc towarzyszy” (Kropotkin 2006, s. 74). Jak pokazują badania antropologów, u ludów pierwotnych, nazywanych pogardliwie dzikimi, życie odbywało się najczęściej w tzw. komunizmie pierwotnym – bez państwa, bez ośrodków władzy, bez własności, w oparciu o zasady równości, wzajemnej pomocy i współpracy dla wspólnego zaspokajania potrzeb, nie tylko wspólnych, ale i poszczególnych osobników.

Sam Darwin, który oparł swą teorię ewolucjonizmu na konkurencyjności, na naturalnym doborze, na wypieraniu jednostek i gatunków gorzej przystosowanych

¹ William Graham Sumner (1840-1910), amerykański socjolog, profesor Uniwersytetu Yale, „ojciec” darwinizmu społecznego.

przez jednostki lepiej sobie radzące w środowisku, miał wiele wątpliwości. Nie rozumiał do końca, dlaczego organizmy w danym środowisku zamiast walczyć o swój byt, wypierać inne organizmy, współpracują dla dobra większych grup, choć jest to często nawet wbrew ich jednostkowym interesom. Karol Darwin w swoim wiekopomnym dziele *O powstawaniu gatunków*, wydanym w 1859 roku, pisze, że pewne zachowania obserwowane u owadów społecznych to szczególna trudność, która wydaje mu się nieprzewyciężona i zadająca cios całej jego teorii. Dopiero w latach 60. XX wieku wybitny biolog – William Hamilton sformułował teorię doboru krewniaczego (ang. kin selection). Rozwiązywała ona problem Darwina, umacniając jego znakomitą skądinąd teorię. Zachowania robotnic jawiły się twórcy ewolucjonizmu jako niezrozumiały altruizm. Teoria Hamiltona zamieniła altruizm we współpracę (Panczykowski b.r.).

Rozwój cywilizacji, a można nawet powiedzieć rozwój człowieka jako gatunku *homo sapiens*, mógł nastąpić jedynie dzięki współpracy. Do dziś naukowcy nie są zgodni w ustaleniu daty pojawienia się człowieka na Ziemi. Na pewno było to ponad 10 milionów lat temu, a człowiek współczesny wykształcił się prawdopodobnie około 40 tys. lat temu. Jak by zresztą nie liczyć, to większość czasu kształtowania się gatunku ludzkiego, aż do momentu pojawienia się społeczności zorganizowanej na systemach wartości, które obowiązują współcześnie, przebiegał w swoistym komunizmie pierwotnym. Zresztą część z takich społeczeństw dotrwała w niektórych zakątkach świata nawet do XX wieku. W społeczeństwach pierwotnych panował ustrój egalitarny, z równym podziałem łupów w małych grupach łowieckich i zbierackich. W tych grupach nie było żadnych różnicowań społecznych, indywidualnego bogacenia się; kładziono nacisk na współpracę. I w tym „naturalnym” ustroju rozegrał się cały proces ewolucji. Krótko mówiąc, natura człowieka i jego byt w przytłaczającej większości jego czasu na Ziemi, związane były raczej ze współpracą niż z rywalizacją.

Niemniej jednak rywalizacja, konkurowanie, współzawodnictwo to zjawisko znane od zarania dziejów cywilizacji. Wtedy, kiedy człowiek zaczął być istotą osiadłą, rolnikiem, hodowcą, kiedy po raz pierwszy w dziejach wytworzył i posiadał nadwyżki żywności, powstała chęć do indywidualnego bogacenia się. Zaczęła kształtować się specjalizacja pracy, różnicowania społeczne. Człowiek jako rzemieślnik, twórca, organizator posiadający różne zdolności do wytworzenia wartości dodanej, otworzył nowy – trwający do dziś – rozdział w dziejach ludzkości. Ale ten ostatni rozdział zapoczątkowany został stosunkowo niedawno, zaledwie jakieś 10 tys. lat temu.

Akumulacja kapitału, jaka następowała w drodze konkurowania i stopniowego powiększania majątku poszczególnych jednostek, rodów lub ich grup, pozwalała na lepsze wykorzystanie tak zasobów materialnych, jak i pracy oraz zdolności ludzkich. Jak by zatem nie patrzeć, nie jesteśmy dziś w stanie uciec od konieczności konkurowania. Ale nie da się w tej narastającej konkurencji wszystkich ze wszystkimi i o wszystko uciec jednocześnie od współpracy. Paradoksalnie uczenie się konkurowania wymaga uczenia się współpracy.

Współpraca, czyli umiejętność zespołowego wykonywania zadań i wspólnego rozwiązywania problemów, oznacza zdolność tworzenia więzi i współdziałania

z innymi, umiejętność pracy w grupie na rzecz osiągnięcia wspólnych celów. Umiejętność współpracy stanowi jeden z wyróżników zachowań społecznych, które warunkują jakość relacji z innymi ludźmi. Zazwyczaj pojęcie współpracy kojarzy się z dwoma osobami czy organizacjami, wykonującymi różne – uzupełniające się – czynności. Należy jednak pamiętać, że współpracować może ze sobą dowolna liczba podmiotów, a wykonywane przez nie czynności, nie zawsze muszą być różne. Firmy współpracujące ze sobą na zasadzie outsourcingu będą w oczywisty sposób uzupełniały się w wykonywaniu odrębnych czynności tworzących określony proces. Żadna z tych stron nie ma na ogół umiejętności do wykonania czynności prowadzonej przez drugą ze stron, dlatego też muszą się one uzupełniać, aby cel dający zadowolenie każdej z nich mógł być w ogóle osiągnięty. Z drugiej strony możemy też mówić o współpracy wielu robotników niosących przedmiot o wielkim ciężarze. Każdy z nich robi to samo i posiada te same umiejętności, ale żaden nie może sam osiągnąć dającego mu satysfakcję celu.

Współpraca i współdziałanie prowadzą do tworzenia wewnętrznych więzi wśród członków grupy oraz rodzą poczucie tożsamości z zespołem, co zapewnia trwanie i sprawne funkcjonowanie zespołu na rzecz osiągnięcia wspólnych celów jego członków.

Rywalizujące strony mają różne interesy, a więc występuje między nimi konflikt interesów. Można zatem powiedzieć o konkurujących ze sobą osobach, grupach czy organizacjach, że pozostają w konflikcie. Należy jednak zauważyć, iż konflikt i współpraca mogą istnieć jednocześnie! Przeciwnieństwem współpracy nie jest konflikt, lecz brak współpracy. Na przykład mimo ostrego konfliktu interesów dwóch pracowników mogą oni ze sobą współpracować dla osiągnięcia pewnego celu, którego osiągnięcie przyniesie korzyść obu zainteresowanym; a z drugiej strony można przedstawić dwie organizacje społeczne, które mają wspólny cel (powiedzmy zbiórka pieniędzy na pewien szczytny cel) – nie występuje między nimi konflikt interesów, ale z takich czy innych względów nie potrafią one ze sobą współpracować.

Organizacje czy osoby, między którymi istnieje konflikt interesów, mogą się zintegrować we wspólnym działaniu, jeśli rozsądnie uznają, że dla obu stron lepiej będzie współpracować, niż osobno dążyć do wyznaczonych celów. Poprzez uzgodnienie zasad współpracy może także nastąpić wyznaczenie wspólnego celu, który będzie zadowalający dla obu stron. W *uzgodnieniu* strony konfliktu wspólnie starają się znaleźć najlepsze rozwiązanie ich problemu, zamiast dążyć do osiągnięcia zwycięstwa przez każdą ze stron. W innym przypadku, nawet bez uzgodnienia formalnej współpracy, dwie strony, między którymi istnieje konflikt interesów, mogą ze sobą współpracować, jeśli wymaga tego cel nadrzędny. Na przykład właściciele małych sklepów ostro ze sobą rywalizujących o klientów z osiedla potrafią spontanicznie wystąpić we wspólnym działaniu przeciw projektowi budowy na tym osiedlu supermarketu. Innym przykładem może być sytuacja, kiedy konkurujące ze sobą sklepy i restauracje zlokalizowane wokół miejskiego rynku tylko dzięki wzajemnej współpracy i współpracy z wymiarem sprawiedliwości mogą się uporać z gangiem ściągającym od nich haracze. Dzieje się to w myśl zasady, że wróg mojego wroga staje się moim przyjacielem. Najważniejszą zasadą w tym

przypadku jest, aby cel nadrzędny zawierał w sobie poszczególne cele wszystkich skonfliktowanych stron, a wówczas można się spodziewać nie tylko skutecznego zaniechania konfliktu, ale także współpracy prowadzącej do pozytywnych zmian, tak dla każdego z zainteresowanych podmiotów, jak i dla całości organizacji, którą te podmioty mogą utworzyć.

Zadajmy sobie teraz pytanie: Czy firmy działające w tym samym sektorze rynku skazane są jedynie na alternatywę wykluczającą? Albo rywalizacja albo współpraca? Przecież w przyrodzie oba te zjawiska występują jednocześnie. Rywalizacja nie wyklucza współpracy, a współpraca nie wyklucza rywalizacji.

Nawet najostrzejsza rywalizacja państw czy innych jednostek terytorialnych lub plemiennych nie wykluczała czasowych czy nawet trwałych aliansów w realizacji wspólnych celów. Odkąd tylko istnieje w historii zjawisko podejmowania działalności gospodarczej, tak długo też obok rywalizacji poszczególnych podmiotów występowała i ich współpraca na różnych polach. Zatem zjawisko jednoczesnej rywalizacji i współpracy nie jest wcale zjawiskiem nowym. Dziś tylko – w dobie przybierającego na sile procesu globalizacji – zjawisko to przyjmuje nieco inne formy. Jak pokazują doświadczenia wielu organizacji, obok rywalizacji czy współpracy możliwa jest jeszcze trzecia droga – kooperacja (koopetycja).

Kooperacja – znaczenie pojęcia oraz jego zastosowanie w realiach rynkowych

Kooperacja to relacje między konkurentami, w których występują związki o charakterze ekonomicznym i pozaekonomicznym. Kooperacja jest definiowana jako jednoczesne występowanie relacji konkurencji i kooperacji między przedsiębiorstwami (np.: Lado, Boyd, Hanlon 1997 s. 110-141; Cygler 2009, s. 7). Mimo występowania elementów wspólnych należy odróżnić kwestie kooperacji od aliansów strategicznych. W przypadku kooperacji rozpatrywane są jednocześnie strumienie relacji współpracy i konkurencji między konkurentami, podczas gdy alians strategiczny jest jednostkowym aktem, umową i rozpatrywany głównie w kategoriach współpracy obejmuje znacznie węższą paletę form współdziałania. Kooperacja to dziarania podejmowane:

- dla wspólnego tworzenia wartości,
- przy jednoczesnej konkurencji w podziale tej wartości,
- w warunkach częściowej zbieżności celów.

Podstawowym powodem podejmowania współpracy przez konkurentów rynkowych jest zjawisko synergii. Zjawisko to odnosi się zarówno do współpracy odrębnych organizacji, jak i części składowych poszczególnych organizacji, a także do współpracy jednostek ludzkich na różnych polach ich działalności (współpracy sąsiedzkiej, sportowej, kulturalnej itd.). Efekty synergii uzyskiwane we współpracy, kooperacji, współdziałaniu wskazują na zalety wspólnego działania, wyrażone w zwiększonych efektach, tak całej współpracującej grupy, jak jej poszczególnych członków. Zwiększona efektywność wyraża się nie tylko poprzez zwiększenie korzyści na wyjściu, ale i poprzez zmniejszenie kosztów na wejściu. Relacja efektów do nakładów będzie bowiem korzystniejsza, gdy współpracująca

grupa – dzięki wykorzystaniu specyficznych umiejętności jej poszczególnych członków – zużyje mniej materiałów, czasu, wysiłku intelektualnego itd. Gdy na przykład różne podmioty gospodarcze decydują się na współpracę, przynosi im to efekty w postaci zwiększonego zasięgu rynkowego, ale także redukuje koszty w dziedzinie badań czy rozwoju. Przy spełnieniu odpowiednich warunków:

- odpowiedni dobór współpracujących stron,
- zapewnienie stronom stosownego parytetu odpowiedzialności, korzyści i uczestnictwa w podejmowaniu decyzji,
- właściwe kierownictwo całości,
- odpowiedni podział zadań,
- synchronizacja działań – współpraca przynosi pożądany efekt synergiczny.

Trzeba też pamiętać, że podejmując decyzję o współpracy, podejmujemy najczęściej decyzję strategiczną, a więc odnoszącą się do efektów w odległym horyzoncie czasowym. Jeśli pod wpływem wymagań chwili podejmie się taką decyzję, to można wkrótce osiągnąć oczekiwany efekt synergiczny, ale w dalszej perspektywie uzyskać efekt ujemny. Jeśli na przykład firma podejmie współpracę z innym podmiotem, dzieląc się informacjami o rynku, posiadaną technologią itd., to po okresie obustronnych korzyści może przyjść moment, w którym współpracownik okaże się wzmocnionym i dobrze umocowanym na rynku konkurentem.

Zjawisko kooperencji jest coraz powszechniejsze. Wśród poszczególnych lekarzy czy też placówek medycznych (i to nie tylko na rynku komercyjnym) istnieje spora konkurencja, niemniej jednak muszą oni ze sobą współpracować dla dobra (zdrowia i zadowolenia) pacjenta, które z kolei przekłada się na wyniki finansowe (i opinię) całej służby zdrowia. Podobnie dzieje się na rynku reklamy. Poszczególne agencje na co dzień uwikłane w walkę konkurencyjną niejednokrotnie muszą dla zaspokojenia potrzeb klienta, a przede wszystkim dla własnego i wspólnego dobra, połączyć wysiłki, by zrealizować wielką kampanię reklamową. W takich przypadkach dochodzi często do wymieszania się poszczególnych zespołów, tworzenia grup złożonych z przedstawicieli różnych firm, tworzenia wspólnych projektów itd. Powszechnym dziś zjawiskiem jest konkurowanie połączone ze współpracą jednostek terytorialnych. Gminy lub miasta z danego regionu walczące o turystów czy inwestorów potrafią łączyć się w związki regionalne, wspólnie tworząc różnego typu programy.

Jak wynika choćby z powyższych przykładów, wiele podmiotów gospodarczych, jak i organizacji innego typu doszło do wniosku, że nawet na konkurencyjnym rynku, bez utraty własnej tożsamości i niezależności, można podejmować współpracę z rywalami rynkowymi, często dla osiągnięcia efektu synergicznego, a często po prostu dla uratowania swego miejsca na rynku. W czasach, kiedy mówi się nie tylko o konkurencji, a wręcz o hiperkonkurencji, kiedy wobec dominującej roli globalnych korporacji transnarodowych (KTN) zanikają możliwości konkurowania tradycyjnymi metodami, mniejszym podmiotom nie pozostaje nic innego jak połączenie swych wysiłków.

Tymczasem większość polskich drobnych przedsiębiorców woli rolę samotnych wilków. Wierzą, że dzięki swym umiejętnościom sami sobie dadzą radę na rynku,

bez konieczności współpracy z kimkolwiek. Być może jest to wynikiem odreagowania na konieczność zrzeszania się w poprzednim systemie. Mała firma produkcyjna czy usługowa nie miała praktycznie możliwości działania na rynku, jeśli nie była członkiem spółdzielni rzemieślniczej. Toteż kiedy tylko zmiana systemu społeczno-politycznego umożliwiła swobodne gospodarowanie na wolnym rynku, polscy przedsiębiorcy gremialnie odrzucili wszelkie formy zinstytucjonalizowanej współpracy. A przecież wcale tak być nie musi, a wręcz nie powinno być. Współpraca ta jest jak najbardziej potrzebna. Najlepszym dowodem na to jest fakt, że w warunkach gospodarki rynkowej w Europie Zachodniej spółdzielczość rzemieślnicza funkcjonuje i są chętni do zrzeszania się, bo lepiej wspólnie przedstawiać ofertę, dbać o swe interesy, przeciwstawić się konkurencji. Spółdzielnia rzemieślnicza jest zatem jedną z form kooperencji, jak najbardziej odpowiednią dla drobnych przedsiębiorstw.

Inną formą kooperencji, w jaką mogą/powinny się angażować podmioty gospodarcze z sektora MŚP, są grupy producenckie. Pojęcie grupy producenckiej związane jest najczęściej z produkcją i przetwórstwem rolnym. Grupa producentów to luźna, nieprecyzyjna nazwa, która wskazuje tylko na fakt współpracy pewnej liczby podmiotów gospodarczych. Grupa taka nie ma osobowości prawnej. Aby się zarejestrować, musi przyjąć jakąś formę prawną (np. spółdzielni, zrzeszenia). Formalna grupa producentów spełniająca dodatkowe warunki określone w ustawie o grupach producentów rolnych i ich związkach może uzyskać status grupy producentów w świetle ustawy i może zostać wpisana do rejestru grup producentów prowadzonego przez wojewodę. Formalna grupa sektora owoców i warzyw spełniająca wymogi ustawy może uzyskać status wstępnie uznanej grupy producentów lub uznanej organizacji producentów. Takim grupom przysługuje prawo do ubiegania się o pomoc finansową ze środków publicznych.

Doświadczenia spółdzielni, grup producenckich czy też różnego typu zrzeszeń, związków, stowarzyszeń przedsiębiorców, zarówno w kraju, jak i na całym świecie, wskazują, że kooperacja jest systemem bardzo pomocnym w prowadzeniu biznesu, szczególnie małego i średniego. Drobny przedsiębiorca, pozostając nadal samodzielnym w podejmowaniu wszelkich decyzji, mogąc czerpać satysfakcję z owoców własnej przedsiębiorczości w konkurencyjnej grze rynkowej, może jednocześnie czuć się pewniej w rywalizacji z dużymi firmami na globalnym rynku, poprzez współpracę z innymi przedsiębiorstwami, instytucjami samorządowymi czy też innymi organizacjami.

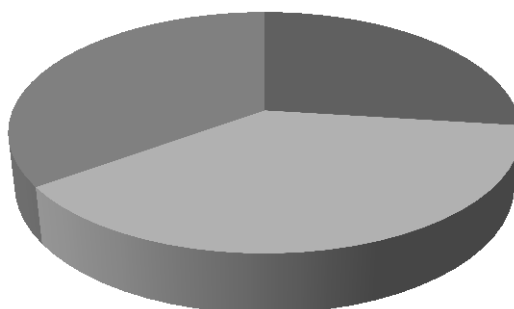
W systemie nowoczesnej gospodarki, gdzie produkcja i usługi wymagają intensywnego dopływu wiedzy, gospodarki opartej na niespotykanej do tej pory różnorodności form organizacyjnych, technologii i produktów, nadwyżka ekonomiczna musi być wytwarzana w inny sposób, który wymaga kooperacji przybierającej formę sieci gospodarczych (Domański, Marciniak 2003, s. 12). W.G. Nickels uważa, że przyszłością będą biznesy oparte właśnie na tworzeniu sieci. Podaje on taki układ, gdzie mała jednostka opiera swoją działalność na korzystaniu z usług innych podmiotów na zasadzie zleceń. Dla przykładu: w USA przyczyny nieefektywnych działań należy upatrywać w przestarzałych fabrykach, nadmiernie ostrożnym kierownictwie, niejasnej polityce rządowej oraz nieaktywnych związkach zawodo-

wych. Stąd też zaleca się uatrakcyjnienie przedsiębiorstw na rynku światowym poprzez reindustrializację (Nickels 2000, s. 386-387).

Częściowe wyniki badania dotyczące współpracy małych przedsiębiorstw

Badanie zostało przeprowadzone przez odpowiednio przeszkolone osoby metodą wywiadu bezpośredniego na grupie 185 małych przedsiębiorstw mieszczących się głównie w zachodniej Małopolsce (Częstochowa, Myszków, Zawiercie, Zagłębie Dąbrowskie) w grudniu 2016 roku. Przedsiębiorstwa te zostały dobrane w sposób przypadkowy i nie stanowią próby reprezentatywnej dla całej populacji polskich małych przedsiębiorstw. Niemniej jednak można na ich podstawie wyciągnąć pewne wnioski dotyczące skali zjawiska kooperacji w środowisku małych polskich firm. Choć – jak wspomniano – próba nie ma charakteru reprezentatywnego, to wyniki badania podano w skalach procentowych dla bardziej przejrzystego zobrazowania badanego zjawiska.

Jak pokazuje przeprowadzone badanie, jedna trzecia badanych nie prowadzi żadnej współpracy z firmami działającymi na konkurencyjnym rynku. Przy czym najczęściej (38% – *Rysunek 1*) pojawiającym się motywem braku współpracy pomiędzy małymi firmami działającymi na tym samym (konkurencyjnym) rynku jest brak odczuwania potrzeby współpracowania z innymi firmami (konkurentami).



22% Nie należy współpracować 38% Nie ma takiej potrzeby 35% Nie ma chętnych do współpracy

Rysunek 1. Przyczyny braku współpracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania

Z kolei dość znaczna część przedsiębiorców jest zdania, że z konkurencją się walczy, a nie współpracuje. Jeden z badanych stwierdził nawet, że współpracy pomiędzy konkurującymi na rynku firmami zakazuje etyka biznesu. Zatem około 22% z pośród badanych przedsiębiorców jest w większym czy mniejszym stopniu zadeklarowanymi przeciwnikami współpracy pomiędzy konkurującymi firmami.

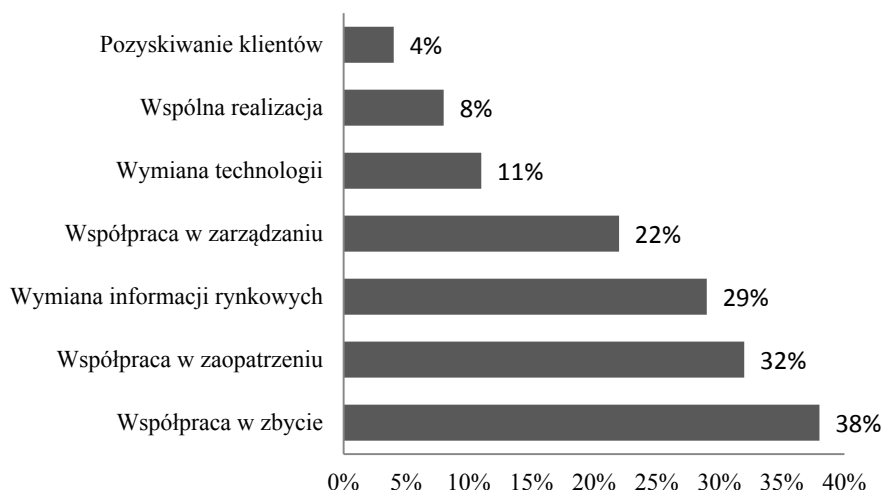
Inną wymienianą przyczyną niepodejmowania współpracy pomiędzy konkurentami jest zgłaszany przez właścicieli małych przedsiębiorstw brak chętnych do takiej współpracy (35% wskazań). Prawdopodobnie i w tej grupie znajduje się

znaczna część przeciwników podejmowania współpracy, bo gdyby oni sami byli zwolennikami podjęcia współpracy, to zapewne znaleźliby chętnych do takich działań.

Jakkolwiek dwie trzecie spośród badanych deklaruje podejmowanie współpracy z innymi firmami działającymi na tym samym rynku, to jednak w większości jest to współpraca dość powierzchowna – ograniczająca się do pojedynczych przypadków pożyczania sprzętu, dokonywania wspólnych zakupów materiałów, informowania się o sytuacji rynkowej itp. Co piąty przedsiębiorca z grupy deklarujących współpracę z konkurencyjnymi przedsiębiorstwami (tj. około 14% ogółu badanych) wskazywał na takie formy współpracy.

Na ściślejsze więzi pomiędzy konkurującymi firmami, takie jak np.: pomoc/wymiana technologiczna, sprzętowa, finansowa, wspólne przedsięwzięcia handlowe itd., wskazywałyby wypowiedzi niemal co trzeciego właściciela małego przedsiębiorstwa deklarującego współpracę (tj. około 19% ogółu).

Zatem można przyjąć, że co trzeci (19% + 14%) spośród badanych właścicieli małego przedsiębiorstwa nawiązał mniej lub bardziej ścisłą współpracę z inną firmą na konkurencyjnym rynku.



Rysunek 2. Dziedziny współpracy konkurujących małych przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania

Najczęściej podejmowaną (38% ogółu badanych – *Rysunek 2*) przez konkurujące przedsiębiorstwa formą współpracy są wspólne działania w zakresie zbytu towarów i usług. Z jednej strony może to nieco dziwić, jako że właśnie sprzedaż produktów jest najbardziej wrażliwa na konkurencję, ale z drugiej strony należy zauważyć, iż na trudnym rynku objętym globalną konkurencją jest to właśnie najtrudniejsza dziedzina działalności firm i dlatego przedsiębiorcy chętniej szukają tu sprzymierzeńców. Do tej liczby należałoby też dodać 4% deklaracji dotyczących wspólnego poszukiwania nowych klientów. Niemal co trzeci z badanych deklaro-

wał współpracę w dziedzinie zaopatrzenia (32%) oraz w wymianie informacji rynkowych (29%), natomiast co piąty badany (22%) dzielił się ze swymi konkurentami informacjami dotyczącymi sposobu zarządzania przedsiębiorstwem. Z kolei 11% badanych deklaroowało współpracę w dziedzinie stosowanych technologii. Z jednej strony jest to niewielki odsetek badanych, ale z drugiej strony dotyczy on znacznej większości firm, gdzie taki czynnik może być brany pod uwagę (firmy produkcyjne, usługi budowlane, blacharstwo samochodowe itp.). Podobnie rzecz ma się w dziedzinie wspólnej realizacji projektów (8%), gdzie taką współpracę deklarują głównie firmy budowlane oraz transportowe i firma telekomunikacyjna.

W realiach polskiego małego biznesu istnieje wiele powiązań rodzinnych. W identycznym lub podobnym segmencie rynku firmy prowadzą ojciec i syn, bracia, kuzyni lub co najmniej bliscy koledzy itp. Tymczasem wyniki badania pokazują, że w 80% przedsiębiorcy deklarujący współpracę z inną, konkurencyjną firmą są dla siebie ludźmi zupełnie obcymi, pozostali są dla siebie kolegami 12%, a tylko 8% badanych deklaruje współpracę w ramach rodziny. I co ciekawe – wśród badanych firm o powiązaniach rodzinnych nie ma ani jednej, którą wcześniej przypisano do firm ściśle współpracujących.

Podsumowanie

Przedyskutowane wcześniej zagadnienia dotyczące współpracy i kooperencji pozwalają wyciągnąć wniosek, jeśli nie o konieczności, to przynajmniej o pożyteczności stosowania zasad współpracy na konkurencyjnym rynku podlegającym prawom gospodarki globalnej. Współpraca ta jest też bardzo przydatna nawet pomiędzy firmami konkurującymi ze sobą w tym samym sektorze rynku, gdzie przyjmuje ona postać kooperencji. Szczególnie dotyczy to przedsiębiorstw małych i średnich, które w samotnej walce konkurencyjnej z gigantami rynkowymi z góry są skazane na niepowodzenie.

Jednak jak pokazuje przeprowadzone badanie, polscy właściciele małych przedsiębiorstw nie są do końca tego świadomi. Zresztą poza samą świadomością zasad gry na globalnym konkurencyjnym rynku przyczyn niepodejmowania współpracy z innymi firmami będącymi w podobnej sytuacji jest zapewne więcej. Celem badania nie było jednak poznanie tychże przyczyn.

Wyniki badania wskazują natomiast, że zaledwie jedna trzecia badanych firm podejmuje ze sobą ściślejszą współpracę w celu polepszenia swych szans w walce na trudnym konkurencyjnym rynku. Jedna trzecia badanych właścicieli małych firm podejmuje próby takiej współpracy (kooperencji). Natomiast pozostała jedna trzecia spośród badanych firm jest skazana na samotną walkę w ramach ostrej konkurencji rynkowej, gdyż ich właściciele nie uznają za słuszne podjęcia jakiegokolwiek współpracy wewnątrz swego segmentu rynku.

Literatura

1. Chrzan E. (red.) (2011), *Zarządzanie małym przedsiębiorstwem w warunkach globalizacji gospodarki. Kooperencja*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
2. Cygler J. (2009), *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
3. Domański R., Marciniak A. (2003), *Sieciowe koncepcje gospodarki miast i regionów*, KPZK PAN, Warszawa.
4. Kropotkin P. (2006), *Pomoc wzajemna jako czynnik rozwoju*, Oficyna Wydawnicza Bractwa Trojka, Poznań.
5. Lado A.A., Boyd N.G., Hanlon S.C. (1997), *Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*, „Academy of Management Review”, Vol. 22, No. 1, s. 110-141. DOI: 10.2307/259226
6. Nickels W.G. (2000), *Zrozumieć biznes*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa.
7. Panczykowski M. (b.r.), *Ewolucja współpracy, czyli korzyści kontra konflikty*, <http://www.edunauka.pl/bioteocoop.php> (dostęp: 05.12.2016).

COOPETITION IN SMALL BUSSINES IN THE CONTEXT OF ECONOMIC GLOBALIZATION

Abstract: The views that preach the natural superiority of competition over cooperation are supposed to be consistent with the theory of social Darwinism. Cooperation, or the ability to perform tasks collectively and solve problems together means the ability to create relationships and interact with others, the ability to work in a group to achieve common goals. In a modern economy, it is possible to compete and cooperate with enterprises operating in the same market sector, i.e. cooperation. In globalization, cooperation is particularly important for small enterprises.

The aim of this study is to indicate the possibilities of cooperation in a competitive market (coopetition) and specific scale of this phenomenon among Polish small enterprises. The survey shows that Polish entrepreneurs operating in the same (competitive) market sector are not particularly willing to cooperate.

Keywords: Coopetition, Globalization, Small Business



INNOWACYJNOŚĆ JAKO PRZEJAW PRZEDSIĘBIORCZOŚCI POLSKICH PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH

Ewa Kempa

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W opracowaniu przedstawiono problematykę związaną z rozwojem przedsiębiorczości oraz sposobami działania przedsiębiorcy w zmieniających się warunkach rynkowych. Zwrócono również uwagę na poziom przedsiębiorczości w Polsce, szczególnie w sektorze MŚP, oraz na przykładowe formy pomocy rządowej dla podmiotów chcących wdrażać innowacyjne rozwiązania. W artykule dokonano również próby oceny znaczenia innowacyjności dla rozwoju przedsiębiorczości w polskich podmiotach gospodarczych.

Słowa kluczowe: innowacyjność, działalność gospodarcza, przedsiębiorczość

DOI: 10.17512/znpcz.2017.4.2.03

Wprowadzenie

Innowacyjność w połączeniu z przedsiębiorczością ma szansę stać się kluczowym czynnikiem wpływającym na sukces gospodarczy. Można próbować go osiągnąć poprzez podejmowanie mądrych i dojrzałych decyzji, inspirowanych poszukiwaniem zastosowania dla istniejących już rozwiązań w nowych dziedzinach. Aby przetrwać w nowej rzeczywistości gospodarczej, organizacje powinny umieć przewidywać i oceniać zdolności efektywnego działania oraz podejmować decyzje wpływające na tempo i możliwości własnego rozwoju (Rybak 2013, s. 17). Kluczem do sukcesu może okazać się właśnie przedsiębiorczość, która w połączeniu z postawami i działaniami innowacyjnymi wpływa na wzrost konkurencyjności na rynku. Celem opracowania jest zwrócenie uwagi na poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw oraz jej znaczenie dla potrzeb rozwoju przedsiębiorczości.

Definicja i istota przedsiębiorczości

Zmieniające się otoczenie zewnętrzne powoduje duże zapotrzebowanie na działania pozwalające złagodzić skutki kryzysu gospodarczego, kryzysu emigracyjnego czy dostosowanie się do globalnych potrzeb rynkowych. Taka sytuacja zwiększa popyt na kreatywność i działania przedsiębiorcze, które pozwalają i ułatwiają prowadzić biznes.

Davidsson wyróżnił trzy rodzaje definicji przedsiębiorczości (por.: Kurczewska 2013, s. 31-32):

- „*Poprzez określenie rezultatów przedsiębiorczości. Zdaniem Schumpetera: »Przedsiębiorczość to działalność, która polega na wprowadzaniu nowych kombinacji czynników produkcji, nowych wyrobów i metod, na zdobywaniu nowych rynków zbytu i nowych źródeł zaopatrzenia oraz na tworzeniu nowych, bardziej efektywnych form działalności gospodarczej. Przedsiębiorczość prowadzi do innowacji i zmian technologicznych, tym samym przyczyniając się do wzrostu gospodarczego«.*
- *Poprzez określenie procesów i zdarzeń będących składowymi elementami przedsiębiorczości. Shane i Vankataraman uważają, że: »Przedsiębiorczość jest procesem, dzięki któremu nowa wiedza przekształcana jest w produkty i usługi«.*
- *Poprzez określenie umiejętności charakteryzujących przedsiębiorcę. Cooper uważa, że »Przedsiębiorczość to przede wszystkim zachowanie przedsiębiorcze oznaczające umiejętność korzystania z pojawiających się sposobności w otoczeniu społeczno-ekonomicznym«.*

Okres gospodarki rynkowej spowodował wzrost przedsiębiorczości w wielu obszarach gospodarczych, czego efektem jest powstawanie nowych przedsiębiorstw szczególnie z obszaru MŚP. Po okresie transformacji w Polsce działa 1,84 mln przedsiębiorstw, wśród których dominują mikroprzedsiębiorstwa w liczbie 1,76 mln, co stanowi 95,7% ogółu. W całej Unii Europejskiej zdecydowanie dominuje sektor MŚP. W Polsce również stanowi on 99,8% wszystkich działających podmiotów. Przy tym w przeciwieństwie do Polski w strukturze przedsiębiorstw unijnych więcej jest małych firm, a mniej mikroprzedsiębiorstw. W ciągu ostatnich 15 lat liczba przedsiębiorstw w naszym kraju wzrosła o ponad 230 tys. (PARP 2016b, s. 7), co świadczy o rozwoju przedsiębiorczości wśród Polaków.

Przedsiębiorca na rynku pracy

Rynek pracy w Polsce jest oceniany jako stosunkowo elastyczny, przedsiębiorcy mają możliwość dostosowywania wysokości płac do swoich wymagań, a koszty zwolnień pracowników są niskie. Problemem jest efektywne wykorzystanie zasobów na rynku pracy. W 2014 roku udział osób aktywnych zawodowo w wieku od 20 do 64 lat stanowił zaledwie 66,5% (PARP 2017, s. 40). To właśnie wysokie bezrobocie wśród ludzi młodych było jedną z przyczyn wyjazdów zarobkowych Polaków, którzy często nie mogli odnaleźć się w polskiej rzeczywistości rynkowej.

W ostatnim czasie zdecydowanie zmienił się rynek pracy w Polsce, co spowodowane było zwiększonym popytem na pracowników (nie oznacza to, że nie muszą oni dostosować swoich kwalifikacji do potrzeb pracodawcy). Wielu potencjalnych pracowników, szczególnie młodych, podnosząc kwalifikacje zawodowe, decyduje się jednak na założenie własnego biznesu i bycie przedsiębiorcą. Często wymaga to nie tylko stałego dostosowania wykształcenia do potrzeb rynkowych, ale także zwiększenia własnej mobilności i odporności na stres, który jest nieodzowną częścią prowadzenia działalności gospodarczej.

Zgodnie z badaniami PARP przeciętny przedsiębiorca w Polsce – bez względu na to, czy jest pracodawcą, czy prowadzi firmę jednoosobową – ma 44 lata. Spośród wszystkich grup pracujących w Polsce przedsiębiorcy są najstarsi. Europejczycy

samo zatrudnieni są średnio o rok starsi, a pracodawcy o 3 lata. W Polsce wśród samozatrudnionych mamy 66% mężczyzn i 34% kobiet, a wśród pracodawców 69% mężczyzn i 31% kobiet. W porównaniu z UE wśród pracodawców w Polsce można zaobserwować większy odsetek kobiet (PARP 2016b, s. 40), które z powodzeniem prowadzą własne biznesy.

Zarządzający powinien rozumieć otoczenie, w którym funkcjonuje jego organizacja, ale także wiedzieć, jak postrzegana jest przedsiębiorczość, co może pomóc w kierowaniu biznesem. Dotyczy to zarówno motywów podjęcia działań przedsiębiorczych, zachowań społecznych, ale także ich postrzegania w środkach masowego przekazu. Posiadane przez menedżerów kompetencje mogą mieć także kluczowe znaczenie dla formułowania i wdrażania nowych strategii rozwojowych organizacji (Gostkowska-Dźwig, Mrozik 2013, s. 105). Okres gospodarki rynkowej w Polsce jest stosunkowo krótki, dlatego warto zestawić jego efekty z innymi krajami działającymi w porównywalnych warunkach rynkowych.

Przedsiębiorca, podejmując decyzje strategiczne, kieruje się przede wszystkim rozsądkiem, ale czasami również towarzyszącymi mu odczuciami i emocjami, a należą do nich najczęściej (por.: Kurczewska 2013, s. 13-125):

- Obecność osób trzecich. Najczęściej są nimi osoby najbliższe przedsiębiorcy, tj. rodzina, partnerzy i przyjaciele, których współudział w procesie zmniejsza ryzyko popełnienia ewentualnych błędów i daje satysfakcję z dzielenia się sukcesem.
- Wsparcie psychiczne i emocjonalne. Przedsiębiorcy często wykazują niepewność w podejmowaniu decyzji, dlatego oczekują wsparcia psychicznego, które utwierdziłoby ich w słuszności podjętej przez siebie decyzji. Wsparcie psychiczne i emocjonalne osób „patrzących z boku” na przedsięwzięcie może być cenniejsze niż pomoc kogoś zaangażowanego merytorycznie.
- Potwierdzenie słuszności realizowania pomysłów. Niepewność w podjęciu decyzji powoduje chęć poszukiwania osób, które realizowały podobny projekt i odniosły sukces. Takie działania spowodowane są niepewnością i niewiarą we własne możliwości oraz chęcią uniknięcia jak największej liczby błędów.
- Emocje. Podejmowaniu strategicznych decyzji zwykle towarzyszą emocje. Te pozytywne związane są z entuzjazmem, ekscytacją i radością, natomiast negatywne to strach przed brakiem sukcesu oraz obawa przed nieznanym.
- Kontrola nad procesem. Wielu przedsiębiorców czuje się pewniej, mając wpływ na wszystkie działania podejmowane w procesie wdrażania pomysłów.
- Informacje. Są istotnym elementem podejmowania decyzji strategicznych, gdyż dają pewność ich słuszności. Źródłem informacji może być zarówno Internet, jak i literatura, ale także wywiad środowiskowy przeprowadzany wśród zainteresowanych daną branżą.
- Inspiracja. Często jest potrzebna do podjęcia decyzji, a jej źródłem mogą być zarówno bliskie osoby, jak i idole, którzy osiągnęli sukces, a znani są tylko z Internetu lub telewizji.

Polscy przedsiębiorcy są zazwyczaj wyjątkowo ostrożni w pozytywnej ocenie sytuacji rynkowej, często towarzyszy im strach przed porażką. Dlatego osób po-

dejmujących wyzwania przedsiębiorcze jest znacznie mniej niż tych, które co prawda deklarują taką gotowość, ale nie podejmują tego ryzyka.

Przedsiębiorczość w Polsce

Istotą przedsiębiorczości jest podejmowanie działań ułatwiających rozwiązywanie problemów oraz przynoszących korzyści danej organizacji, poprzez wyszukiwanie i wykorzystywanie szans pojawiających się w otoczeniu. Mogą być one związane z wyprowadzeniem na rynek nowych produktów, zawarciem ciekawych kontaktów biznesowych czy utworzeniem nowego przedsięwzięcia. Skala przedsiębiorczości w Polsce stale rośnie, o czym może świadczyć ilość powstających podmiotów, szczególnie z sektora MŚP. Jaka jest liczba i struktura aktywnych przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010-2014, przedstawiono w *Tabeli 1*.

Tabela 1. Ogólna liczba aktywnych przedsiębiorstw w Polsce w poszczególnych grupach według wielkości w latach 2010-2014 [tys.]

Podział wg wielkości zatrudnienia	Lata									
	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
1-9	1655,1	95,85	1710,6	95,85	1719,2	95,78	1693,8	95,61	1764,6	95,77
10-49	52,6	3,05	55,0	3,09	57,1	3,18	59,1	3,35	59,2	3,21
50-249	15,8	0,92	15,8	0,88	15,5	0,86	15,3	0,86	15,5	0,84
Pow. 249	3,2	0,18	3,2	0,18	3,2	0,18	3,2	0,18	3,4	0,18
Ogółem	1726,7	100,00	1784,6	100,00	1794,9	100,00	1771,5	100,00	1842,6	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (PARP 2016a, s. 4)

Dane zawarte w *Tabeli 1* pokazują, że struktura podmiotów gospodarczych w Polsce jest zdominowana przez sektor MŚP. W badanych latach zdecydowanie najczęściej było mikroprzedsiębiorstw, których liczba stale rosła. Wyjątkiem był rok 2013, w którym ilość aktywnych przedsiębiorstw zatrudniających do 9 osób była minimalnie mniejsza. Warto też zaobserwować wzrost liczby podmiotów o zatrudnieniu 10-49 osób, co może świadczyć o rozwoju mikroprzedsiębiorstw, które zatrudniają więcej pracowników. W badanym okresie ilość dużych przedsiębiorstw jest mniej więcej na stałym poziomie, ale stanowi jedynie 0,18% ogólnej liczby aktywnych przedsiębiorstw w Polsce.

Każdego roku w naszym kraju zakładanych jest wiele nowych podmiotów, niestety odnotowuje się również dużo bankructw i przypadków zakończenia działalności. Duża konkurencja na rynku, złe przygotowanie do prowadzenia biznesu oraz kłopoty na rynku wewnętrznym mogą stanowić powód likwidacji podmiotów. W takiej sytuacji stają nie tylko przedsiębiorcy nowi na rynku, ale zdarza się to także tym, którzy działali na nim dłużej. Jaka ilość podmiotów powstała oraz jaka upadła w badanym okresie, pokazano w *Tabeli 2*.

Tabela 2. Liczba przedsiębiorstw nowo powstałych i zlikwidowanych w latach 2010-2014

Lata	2010	2011	2012	2013	2014
Liczba przedsiębiorstw nowo powstałych [tys.]	270	247	229	250	253
Liczba przedsiębiorstw zlikwidowanych [tys.]	207	225	223	258	brak danych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (PARP 2016a, s. 4)

Dane zawarte w Tabeli 2 wyraźnie wskazują, że w badanych latach ilość nowo powstałych przedsiębiorstw jest mniej więcej na tym samym poziomie, tj. około 250 tys. (z wyjątkiem roku 2012, kiedy powstało 229 tys. przedsiębiorstw). Liczba zlikwidowanych firm w każdym roku wynosi ponad 200 tys. (rok 2014 – brak danych), najmniej (207 tys.) w 2010 r., a najwięcej (258 tys.) w 2013 r. Liczba zlikwidowanych przedsiębiorstw w każdym roku jest zbliżona do liczby nowo powstałych (w 2013 r. była większa). Nie oznacza to jednak, że likwidowane są podmioty powstałe w tym samym roku. Czasami kończy się działalność firmy, która istniała na rynku wiele lat, a teraz właściciele muszą (np. z powodu niewypłacalności) lub chcą ją zlikwidować (np. zmiana profilu działalności i wyjście z sektora).

Ilość likwidowanych przedsiębiorstw wyraźnie wskazuje, że wielu przedsiębiorców potrzebuje wsparcia zarówno merytorycznego, jak i finansowego. Naprzeciw oczekiwaniom wychodzi Ministerstwo Rozwoju, które proponuje wsparcie finansowe ze środków budżetowych, stwarzające dobre możliwości rozwoju firm. Wsparcie to pomoże przedsiębiorstwom m.in. ([https://www.mr.gov.pl/...](https://www.mr.gov.pl/)):

- poprawić konkurencyjność na rynku krajowym, unijnym i międzynarodowym;
- poprawić sytuację ekonomiczną; otrzymać analizy konkurencyjności w różnych sektorach;
- zwiększyć własne inwestycje w uzyskanie dostępu do profesjonalnego wsparcia biznesu – instytucjonalnego, organizacyjnego i finansowego;
- zwiększyć dostępność kapitału.

Podmiotom będącym eksporterami możliwe jest udzielenie dotacji – refundacji za poniesione wydatki kwalifikowane, którymi są ([https://www.mr.gov.pl/...](https://www.mr.gov.pl/)):

- *Dofinansowanie branżowych projektów promocyjnych.* Kierowane do grup co najmniej czterech przedsiębiorców w ramach tej samej lub kilku pokrewnych branż lub grup towarowych, wykonujących działalność gospodarczą w Polsce. Ma na celu promowanie określonych produktów i grup towarowych o wysokim potencjale eksportowym. Wysokość wsparcia to max. 100 tys. zł i 50% kosztów kwalifikowanych. Limit dofinansowania dla jednego przedsiębiorcy wynosi 8 tys. zł.
- *Dofinansowywanie kosztów organizacji przedsięwzięć promocyjnych.* Ma na celu wspieranie organizacji przedsięwzięć promocyjnych o proeksportowym charakterze, jak np. konferencje, seminaria itp. Dofinansowanie obejmuje max.

- 50% kosztów kwalifikowanych związanych np. z obsługą techniczną, wynajęciem sali itp.
- *Dofinansowanie publikacji wydawnictw i materiałów promocyjnych.* Kierowany do wydawnictw promujących eksport lub sprzedaż na rynku wewnętrznym UE więcej niż jednego przedsiębiorcy. Dofinansowanie obejmuje max. 50% kosztów kwalifikowanych.
 - *Dofinansowanie kosztów uzyskania certyfikatów wyrobów eksportowych.* Wsparcie mikro, małych i średnich firm w uzyskaniu certyfikatów wyrobów eksportowych, wymaganych na rynkach zagranicznych, z wyjątkiem certyfikatów wymaganych na rynku wewnętrznym Unii Europejskiej. Dofinansowanie wynosi max. 50 tys. zł i obejmuje 50% kosztów kwalifikowanych.

Każda z powyższych form pomocy jest szczególnie cenna dla innowacyjnych przedsiębiorców, gdyż pozwala im na rozwój i możliwość zaistnienia na rynkach międzynarodowych.

Znaczenie innowacyjności dla rozwoju przedsiębiorstw

Duża konkurencja w gospodarce wymusza na przedsiębiorcach poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań pozwalających na wprowadzanie nowych produktów, lepiej zaspokajających potrzeby rynku, konsumentów oraz środowiska. Rozwiązania te wymagają jednak wyższego poziomu edukacji innowacyjnej, pociągając za sobą duże nakłady finansowe, które często gotowe są ponieść jedynie organizacje lepiej rozwijające się i świadome znaczenia rozwoju nowych technologii na rynku globalnym.

Stale zmieniające się otoczenie powoduje nieustanną potrzebę przyswajania nowych myśli technologicznych, a ich poziom jest zwykle zdeterminowany sytuacją wewnętrzną w firmie oraz zewnętrznymi warunkami prowadzenia działalności. Tylko przedsiębiorstwa innowacyjne mają możliwość zaspokoić wymagania odbiorców, a warunki globalnego otoczenia wykorzystać do własnego rozwoju (Decyk, Juchniewicz 2014, s. 379).

Innowacyjność w przedsiębiorstwie może obejmować nie tylko technologię, ale także marketing i organizację. W młodych sektorach konkurencja koncentruje się na pozyskaniu nowej technologii wyrobu, która pozwala na przyciągnięcie klientów poszukujących nowatorskich produktów i usług. Faza powstawania nowego sektora rozpoczętego nieznaną dotąd technologią trwa krótko. Jednak cykle jego życia można wydłużyć poprzez inwestycje nie w nowe generacje technologii, ale w innowacje zwiększające funkcjonalność i trwałość produktu, a także w innowacje zmniejszające koszty wytworzenia danego wyrobu (Romanowska 2009, s. 213).

Wzrastająca konkurencja na rynku wewnętrznym i zewnętrznym powoduje, że coraz więcej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce stawia na innowacyjność, co zazwyczaj wymaga jednak zwiększonych nakładów finansowych. Większość podmiotów nie ma możliwości sfinansowania inwestycji ze środków własnych, dlatego stara się korzystać z innych form wsparcia, np. dotacji budżetowych czy unijnych.

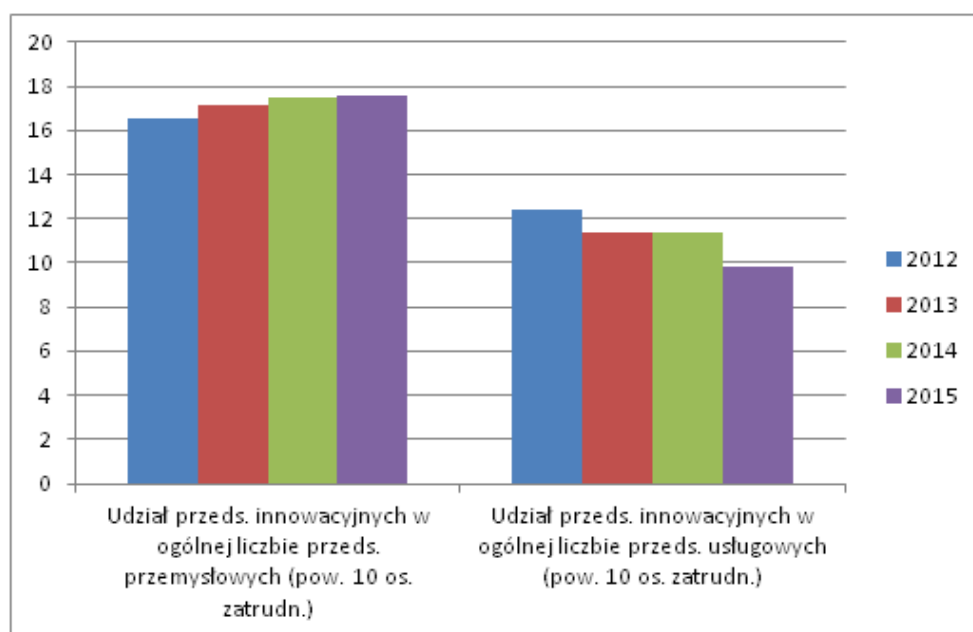
Innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce nadal odbiega od średniej unijnej, pomimo znacznego wzrostu w ostatnich latach nominalnej wartości nakładów na badania i rozwój. Niski poziom współpracy biznesu z naukowcami, wysokie ryzyko wdrożeń oraz brak zachęt po stronie rynku (duży rynek wewnętrzny zapewnia zadowalający poziom popytu) to jedne z podstawowych przyczyn niskiego poziomu innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce (*Przedsiębiorczość w Polsce 2016*, s. 40).

Zgodnie z publikowanym przez Komisję Europejską rankingiem European Innovation Scoreboard 2016 – Polska zajmuje 23. pozycję wśród 28 klasyfikowanych państw. Pomimo niskiego poziomu wydatków na badania i rozwój pozycję Polski poprawia stosunkowo wysoka skłonność polskich spółek do inwestycji (14. miejsce w rankingu). Ponadto innowacyjność jest doceniana za (por.: Białek-Jaworska, Ziemiński, Zięba 2016, s. 12):

- aktywa oparte na wiedzy, czyli posiadanie dużej liczby znaków towarowych i wzorów przemysłowych;
- zasoby ludzkie, czyli dużą liczbę osób z wykształceniem powyżej średniego i nadanych stopni doktora;
- finansowanie, czyli wydatki sektora publicznego na B+R.

Badania przeprowadzone przez Ministerstwo Rozwoju wykazały, że najczęściej innowacyjnymi działami przemysłu są: produkcja wyrobów farmaceutycznych, wyrobów chemicznych oraz produkcja koksu i produktów rafinacji ropy naftowej (w latach 2012-2014 odpowiednio 45,6%, 38,9% i 38,6% przedsiębiorstw z tych działów wprowadzało innowacje). W tym samym okresie najmniej innowacyjne okazały się podmioty działające w produkcji odzieży (6,2%) oraz skór (9,6%). W usługach najbardziej innowacyjny był dział ubezpieczeń, reasekuracji i funduszy emerytalnych oraz dział badań naukowych i prac rozwojowych (w latach 2012-2014 odpowiednio 64,8% i 33,6% przedsiębiorstw w tych działach można było uznać za innowacyjne). W tym samym okresie najmniej innowacyjnych podmiotów było w transporcie lądowym rurociągowym (6%) oraz w architekturze i analizach technicznych (7,8%) (*Przedsiębiorczość w Polsce 2016*, s. 41).

Jaka część podmiotów (z pominięciem mikroprzedsiębiorstw) z branży przemysłowej i usługowej zdecydowała się na innowacyjność w latach 2012-2015, pokazuje *Rysunek 1*. Badaniu zostały poddane przedsiębiorstwa z bazy STRATEG (system stworzony przez GUS na potrzeby programowania i monitorowania polityki rozwoju).



Rysunek 1. Udział przedsiębiorstw innowacyjnych (przemysłowych i usługowych) w bazie STRATEG

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (GUS 2016)

Na *Rysunku 1* wyraźnie widać, że w badanych latach bardziej innowacyjne były przedsiębiorstwa przemysłowe, chociaż ich ilość nie przekraczała 18%. Zdecydowanie mniej na innowacje wydawały przedsiębiorstwa usługowe, najwięcej w roku 2012, a najmniej w 2015, co wskazuje na dość niepokojącą tendencję spadkową.

Mała innowacyjność Polski wynika z niskich nakładów na badania i rozwój krajowych przedsiębiorstw oraz gorszych od średnich wyników polskich naukowców w porównaniu z innymi krajami. Na tle Unii mamy jednak pięć przewag: odsetek populacji z wyższym wykształceniem, odsetek młodych osób, które skończyły przynajmniej liceum lub zawodówkę, wyższe od średniej wydatki przedsiębiorstw na innowacyjność (np. marketingową, ale nie na badania i rozwój), liczbę chronionych wzorów przemysłowych oraz rosnące zatrudnienie w rozwijających się sektorach gospodarki. Mamy więc w Polsce bazę do tego, by zwiększyć w przyszłości zaawansowanie technologiczne naszej gospodarki (Arak (red.) 2016, s. 41).

Ważne jest jednak wsparcie polskich przedsiębiorców w zakresie prawodawstwa ułatwiającego wdrażanie innowacyjności, tworzenie programów rządowych wspierających polską myśl intelektualną oraz badania i rozwój.

Podsumowanie

Przedsiębiorczość w Polsce rozwija się w szybkim tempie, a Polacy stale pokazują, że mogą swobodnie konkurować z Europejczykami w wielu dziedzinach związanych z zarządzaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej. Jest wiele

czynników motywujących do podejmowania działań przedsiębiorczych, ale również wiele barier utrudniających ich wprowadzenie (Kościelniak 2015, s. 196). Jedną z nich może być niski poziom innowacyjności w polskich przedsiębiorstwach (co potwierdziły przeprowadzone badania – *Rysunek 1*), pomimo stałego podwyższania kwalifikacji pracowników i lepszego rozeznania na rynkach zagranicznych. Dlatego szansą dla podmiotów jest korzystanie z programów ministerialnych i unijnych, dzięki którym mogą one zgromadzić środki na bieżącą działalność i rozwój bądź pozyskanie nowych technologii.

Przedsiębiorcy powinni również zachęcać pracowników do większego zainteresowania działaniami innowacyjnymi, które mają prowadzić do zwiększenia wydajności i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej podmiotu. Dlatego warto inwestować w bieżące szkolenia z zakresu m.in. zarządzania i marketingu, które mają na celu rozwijanie przejawów przedsiębiorczości (Sulistyo, Siyamtinah 2016, s. 196-203).

Przeprowadzone badania pokazały, że w Polsce powstaje coraz więcej podmiotów, szczególnie z sektora MŚP, ale jednocześnie każdego roku likwidowanych jest wiele firm, które nie wytrzymują konkurencji. Jednym z powodów takiego stanu rzeczy może być niski poziom albo brak innowacyjności, co ogranicza potencjał przedsiębiorczy na rynku.

Literatura

1. Arak P. (red.) (2016), *Ukryta innowacyjność polskich biznesów*, DELab UW, Polska Rada Biznesu, <http://www.delab.uw.edu.pl/raport/1/index.html> (dostęp: 01.04.2017).
2. Białek-Jaworska A., Ziemiński M., Zięba D. (2016), *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw. Działalność badawczo-rozwojowa i współpraca nauki z biznesem*, Polska Rada Biznesu, <http://www.delab.uw.edu.pl/> (dostęp: 01.04.2017).
3. Decyk K., Juchniewicz M. (2014), *Poziom i cele działalności innowacyjnej mikroprzedsiębiorstw*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 15, z. 7, s. 379-391.
4. GUS (2016), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2013-2015*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-innowacyjna-przedsiębiorstw-w-latach-2013-2015,2,14.html> (dostęp: 30.03.2017).
5. Gostkowska-Dźwig S., Mroziak M. (2013), *Przedsiębiorcze działania w aspekcie integracji procesów zarządzania*, [w:] Mroziak M., Gostkowska-Dźwig S. (red.), *Przedsiębiorczość a rozwój przedsiębiorstw*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 105-112.
6. <https://www.mr.gov.pl/strony/zadania/wsparcie-przedsiębiorczosci/o-wsparciu-przedsiębiorczosci> (dostęp: 01.04.2017).
7. Kościelniak H. (2015), *Controlling działań przedsiębiorczych przedsiębiorstw*, [w:] Gostkowska-Dźwig S., Mroziak M. (red.), *Wyzwania i perspektywy przedsiębiorczej organizacji. Tom IV: Konkurencja, innowacja, koncepcje zarządzania*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 190-197.
8. Kurczewska A. (2013), *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa.
9. PARP (2016a), *Przedsiębiorczość w Polsce 2016 – wybrane dane z Raportu o stanie sektora MSP*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, <https://badania.parp.gov.pl/attachments/article/47875/Przedsi%C4%99biorczo%C5%9B%C4%87%20w%20Polsce%202016%20-%20wybrane%20dane.pdf> (dostęp: 01.04.2017).

10. PARP (2016b), *Raport o stanie sektora MSP w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/2016_raport_msp_pl_clik.pdf (dostęp: 01.04.2017).
11. PARP (2017), *Perspektywy rozwoju polskiej branży ICT do roku 2025*, raport przygotowany przez INVESTIN na zlecenie Ministerstwa Rozwoju, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/2017_ict_sector_by_2025_pl.pdf (dostęp: 01.04.2017).
12. *Przedsiębiorczość w Polsce 2016*, www.mr.gov.pl (dostęp: 30.03.2017).
13. Romanowska M. (2009), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
14. Rybak A. (2013), *Restrukturyzacja portfela usług w branży IT – studium przypadku*, [w:] Mrozik M., Gostkowska-Dźwig S. (red.), *Przedsiębiorczość a rozwój przedsiębiorstw*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 11-37.
15. Sulistyo H., Siyamtinah (2016), *Innovation Capability of SMEs Through Entrepreneurship, Marketing Capability, Relational Capital and Empowerment*, „Asia Pacific Management Review”, Vol. 21, Issue 4, s. 196-203. DOI: 10.1016/j.apmr.2016.02.002

INNOVATIVENESS AS A CHANCE OF THE ENTREPRENEURS OF POLISH ECONOMIC ENTITIES

Abstract: The study presents the issues related to the development of entrepreneurship and the ways the entrepreneur operates in changing market conditions. Attention was also paid to the level of entrepreneurship in Poland, especially in the SME sector, as well as examples of government assistance for enterprises wishing to implement innovative solutions. The article also attempts to assess the level of innovativeness of entities in Poland.

Keywords: innovation, business activity, entrepreneurship



CHARAKTERYSTYKA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA RYZYKIEM STOSOWANYCH PRZEZ NAJWIĘKSZE SPÓŁKI GIEŁDOWE W POLSCE

Sylwia Przetacznik

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Artykuł prezentuje wyniki przeprowadzonej przez autorkę analizy systemów zarządzania ryzykiem stosowanych przez największe, polskie spółki giełdowe, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw posiadających wdrożone systemy zintegrowanego zarządzania ryzykiem (ERM). Badania zostały przeprowadzone na podstawie analizy informacji dotyczących zarządzania ryzykiem, publikowanych przez spółki należące do indeksów WIG20 oraz mWIG40 w raportach rocznych za rok 2015 i zostały podzielone na dwa etapy. Etap pierwszy polegał na ogólnej analizie sprawozdań finansowych i sprawozdań z działalności wybranych spółek. Miało to na celu określenie stopnia dojrzałości prezentowanych przez te przedsiębiorstwa podejść do zarządzania ryzykiem. Na tej podstawie zostały wyodrębnione dwie grupy: spółki mające wdrożone systemy ERM oraz przedsiębiorstwa zarządzające ryzykiem w sposób tradycyjny (silosowy). Etap drugi polegał na szczegółowej analizie informacji publikowanych przez firmy posiadające systemy zintegrowanego zarządzania ryzykiem, w celu porównania cech systemów analizowanych z określonymi wcześniej cechami, jakie powinny posiadać systemy ERM.

Słowa kluczowe: ERM, niepewność, ryzyko, system zarządzania ryzykiem, zintegrowane zarządzanie ryzykiem

DOI: 10.17512/znpcz.2017.4.2.04

Wprowadzenie

Ryzyko jest nieodłącznym elementem działalności każdego podmiotu i towarzyszy każdej podejmowanej decyzji biznesowej. Zmiany otoczenia, na jakie narażone są obecnie przedsiębiorstwa, oraz rosnący stopień skomplikowania gospodarki powodują, że świadomość ryzyka oraz zarządzanie nim staje się aktualnie koniecznością. Ekonomiczne konsekwencje podejmowanych decyzji i ich waga jednoznacznie podnoszą rangę badań nad ryzykiem (Suchecka, Nieszporska 2015, s. 103).

Zarządzanie ryzykiem stanowi kluczową umiejętność, bez której nie da się zbudować przewagi konkurencyjnej. Na kształt systemu zarządzania ryzykiem stosowanego w danym przedsiębiorstwie wpływa wiele czynników, m.in. postawa menedżerów, znaczenie ryzyka dla danej działalności czy charakter organizacji. W zależności od przyjętych kryteriów można dokonać wielu klasyfikacji podejść do zarządzania ryzykiem, jednak najbardziej znany jest podział na tradycyjne (silosowe) i zintegrowane zarządzanie ryzykiem (Enterprise Risk Management – ERM)

(Malinowska 2011, s. 63-67). Zgodnie z podejściem tradycyjnym poszczególne ryzyka traktowane są oddzielnie i niezależnie, natomiast według koncepcji ERM konieczne jest zarządzanie wszystkimi ryzykami, na jakie narażone jest przedsiębiorstwo, biorąc pod uwagę powiązania, jakie mogą występować między poszczególnymi ryzykami, oraz uwzględniając wpływ zarządzania ryzykiem na strategię organizacji (Bromiley i in. 2015, s. 265-266). Relatywnie nowa koncepcja ERM uważana jest za bardziej efektywną i przynoszącą lepsze rezultaty w porównaniu z podejściem tradycyjnym (Sasin 2011, s. 99; Lam 2014, s. 51-52).

Systemy zarządzania ryzykiem stosowane przez polskie przedsiębiorstwa charakteryzują się dużą różnorodnością i różnym stopniem dojrzałości. Wciąż stosunkowo niewiele polskich spółek wdrożyło nowoczesne systemy zintegrowanego zarządzania ryzykiem, a większość z nich zarządza tylko niektórymi rodzajami ryzyka, ignorując przy tym pozostałe zagrożenia związane z prowadzoną działalnością (Kasiewicz, Kurliński, Świerzewski 2011; Kasiewicz 2011, s. 154-171; Aon Polska 2013, s. 19).

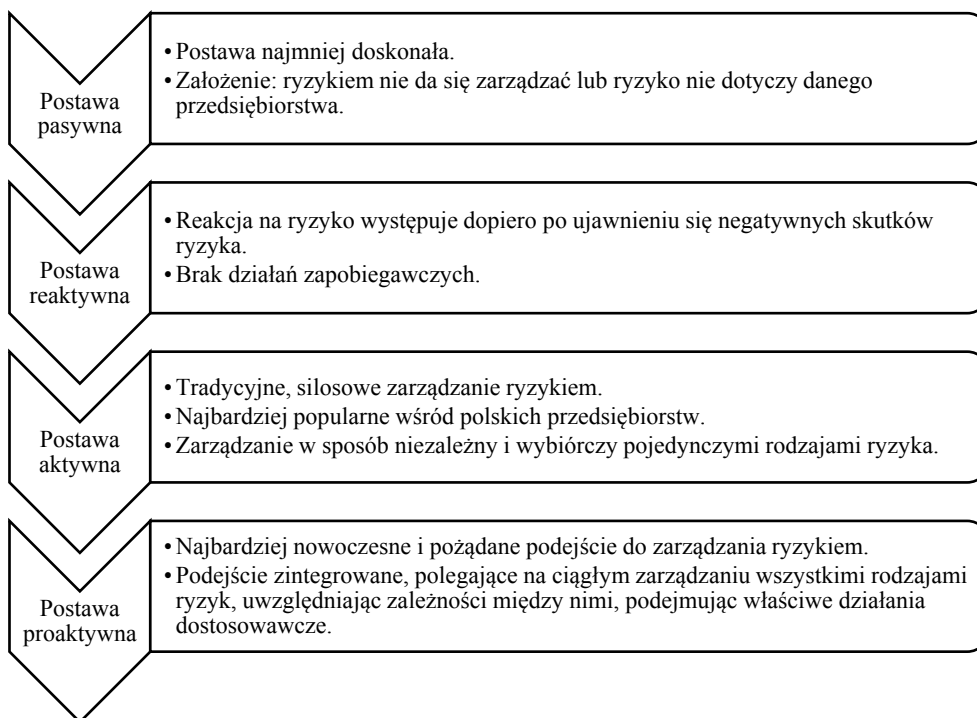
Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie wyników analizy systemów zarządzania ryzykiem stosowanych przez największe spółki notowane na GPW, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw posiadających systemy zintegrowanego zarządzania ryzykiem (ERM), a także porównanie głównych cech, jakie powinny posiadać systemy ERM, z cechami systemów analizowanych. Przedstawione wyniki badań pozwolą na ocenę stopnia dojrzałości systemów zarządzania ryzykiem stosowanych przez badane przedsiębiorstwa. Badania zostały przeprowadzone na podstawie analizy informacji dotyczących zarządzania ryzykiem, publikowanych przez spółki należące do indeksów WIG20 oraz mWIG40 w raportach rocznych za rok 2015.

Czym jest zintegrowane zarządzanie ryzykiem?

Postawy wobec ekspozycji przedsiębiorstw na ryzyko ulegały na przestrzeni lat znacznej ewolucji. Najstarsze, pasywne podejście do ryzyka zakładało brak możliwości zarządzania ryzykiem. Za nieco bardziej doskonałą można uznać postawę reaktywną, polegającą na tym, że reakcja na ryzyko występuje dopiero po ujawnieniu negatywnych skutków danego ryzyka. Współcześnie najczęściej spotykana wśród polskich przedsiębiorstw jest postawa aktywna, czyli tradycyjne zarządzanie ryzykiem. Najbardziej doskonała postawa proaktywna, mimo że w ostatnich latach zyskuje na popularności, w dalszym ciągu jest dość rzadko spotykana wśród polskich przedsiębiorstw (Adamska 2009, s. 15-16).

Cechy charakterystyczne tradycyjnego, silosowego podejścia do zarządzania ryzykiem to przede wszystkim zarządzanie pojedynczymi rodzajami ryzyka w organizacji w sposób niezależny i wybiórczy. Osoby odpowiedzialne za poszczególne rodzaje ryzyka mają za zadanie dążyć do ograniczania konkretnych zagrożeń (ryzyko widziane tylko jako zjawisko negatywne), działając przy tym w izolacji oraz nie biorąc pod uwagę powiązań, jakie mogą zachodzić między poszczególnymi ryzykami (Malinowska 2011, s. 67-68). Podejście tradycyjne nie uwzględnia ponadto wpływu ryzyka na cele i strategię organizacji, skupiając się

przy tym jedynie na pojedynczych, najbardziej znanych rodzajach ryzyka (Krysiak 2011, s. 1). Zupełnie inne podejście prezentuje nowoczesna koncepcja zintegrowanego zarządzania ryzykiem. ERM jest uznawane za najlepszą metodę zapewnienia wydajności zasobów przedsiębiorstwa oraz bardzo efektywny sposób na optymalizację relacji ryzyko–zyskowność w przedsiębiorstwie (Sasin 2011, s. 99). Poniższy rysunek (*Rysunek 1*) przedstawia ewolucję postaw wobec ryzyka, zaczynając od najwcześniejszej, najmniej doskonałej, a kończąc na nowoczesnym, zintegrowanym podejściu do zarządzania ryzykiem:



Rysunek 1. Ewolucja podejścia do ryzyka

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Adamska 2009, s. 15-16)

Koncepcja zintegrowanego zarządzania ryzykiem pozwala na połączenie zarządzania ryzykiem ze wszystkimi procesami zarządzania przedsiębiorstwem (Korombel 2013, s. 47). W przeciwieństwie do tradycyjnych koncepcji zarządzania ryzykiem w przypadku filozofii ERM ryzyko traktowane jest w sposób holistyczny, czyli całościowy i wieloaspektowy, a jego istotą jest kompleksowość podejścia do ryzyka. Oznacza to, że w koncepcji tej podkreślana jest konieczność rozpatrywania różnych rodzajów ryzyka występujących w organizacji, biorąc przy tym pod uwagę współzależności mające miejsce między poszczególnymi ryzykami oraz obejmując ochroną wszystkie zasoby przedsiębiorstwa – zarówno materialne i finansowe, jak i niematerialne (Malinowska 2011, s. 69). Zarządzając ryzykiem, należy brać pod uwagę nie tylko jego negatywne aspekty, lecz warto również roz-

ważyć potencjalne ryzyka pozytywne (szanse) i podjąć odpowiednie działania w celu zwiększenia prawdopodobieństwa ich wykorzystania. W przypadku koncepcji ERM bardzo istotny jest również właściwy dobór ludzi oraz stworzenie sprzyjającej kultury organizacyjnej (Lam 2014, s. 4). Z uwagi na silny związek między ryzykami a realizowaniem celów strategicznych organizacji zarządzanie ryzykiem powinno być częścią planowania strategicznego (Monahan 2008, s. 13). Zgodnie z definicją zawartą w jednym z najbardziej popularnych standardów zarządzania ryzykiem COSO II – ERM to realizowany przez zarząd, kierownictwo oraz pozostały personel przedsiębiorstwa, uwzględniony w strategii i w całym przedsiębiorstwie proces, którego celem jest identyfikacja potencjalnych zdarzeń mogących wywrzeć wpływ na przedsiębiorstwo, utrzymywanie ryzyka w ustalonych granicach oraz rozsądne zapewnienie realizacji celów organizacji (COSO 2004, s. 3). Standard ten podkreśla ciągłość i cykliczność procesu zarządzania ryzykiem oraz wyróżnia poszczególne etapy tego procesu (ustalenie celów, identyfikacja wydarzeń, ocena ryzyka, reakcja na ryzyko, czynności kontrolne). Bardzo zbliżone podejście do zarządzania ryzykiem zostało przedstawione w innym popularnym standardzie zarządzania ryzykiem – ISO 31000. ERM zostało w nim zdefiniowane jako skoordynowane działania dotyczące kierowania i nadzorowania organizacją w odniesieniu do ryzyka (ISO/IEC 31010:2009, s. 6). Zgodnie z normą ISO zarządzanie ryzykiem powinno należeć do obowiązków zarządu i być integralną częścią wszystkich procesów występujących w organizacji. Powinno być ponadto przejrzyste, całościowe, dynamiczne, a także dopasowane do organizacji (ISO Guide 73:2009). Istotną cechą systemów zintegrowanego zarządzania ryzykiem jest fakt, iż ERM należy do systemów scentralizowanych, co wiąże się z koniecznością określenia nadrzędnej roli zarządu w zakresie zarządzania ryzykiem oraz powołania osoby odpowiedzialnej za koordynowanie i nadzorowanie działań związanych z zarządzaniem ryzykiem w organizacji (menedżera ds. ryzyka). Bardzo ważne jest ponadto odpowiednie współdziałanie wszystkich komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa oraz prawidłowa komunikacja między pracownikami, z uwzględnieniem pracowników najniższego szczebla w danej organizacji (Malinowska 2011, s. 70).

Podsumowując, zintegrowane zarządzanie ryzykiem to nowoczesne, holistyczne podejście do zarządzania ryzykiem. Poszczególne opracowania dotyczące koncepcji ERM nieznacznie różnią się między sobą, głównie w sposobie podejścia, zakresie i umiejscowieniu procesów zarządzania oraz w szczegółach technicznych. Mimo tego autorzy są zgodni co do ogólnych celów i założeń, a także metod i technik stosowanych w nowoczesnym zarządzaniu ryzykiem (Sasin 2011, s. 99). Na podstawie powyższej analizy koncepcji zintegrowanego zarządzania ryzykiem można wyróżnić następujące najistotniejsze cechy charakteryzujące podejście ERM:

- zarządzanie ryzykiem, jako ciągły, powtarzalny proces, składający się ze ściśle określonych, następujących po sobie etapów;
- proces realizowany w całym przedsiębiorstwie;
- zaangażowanie w zarządzanie ryzykiem wszystkich pracowników, na każdym szczeblu organizacji (odpowiednia kultura organizacyjna);

- odpowiedzialność zarządu za zarządzanie ryzykiem;
- zarządzanie ryzykiem uwzględnione w strategii;
- identyfikowanie i zarządzanie wszystkimi rodzajami ryzyk;
- ryzyko widziane nie tylko jako zagrożenie, ale również jako szansa;
- funkcjonowanie osoby odpowiedzialnej za koordynowanie i nadzorowanie działań związanych z zarządzaniem ryzykiem w organizacji (menedżera ds. ryzyka / risk managera).

Wymienione powyżej cechy charakterystyczne systemów zintegrowanego zarządzania ryzykiem zostały wykorzystane przy analizie jakości systemów zarządzania ryzykiem stosowanych przez największe spółki giełdowe notowane na GPW, co zostało opisane w dalszej części artykułu.

Cel podjętych badań

Tematyka zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie staje się coraz bardziej popularna nie tylko w polskiej i zagranicznej literaturze, ale również w praktyce gospodarczej. Co więcej, zgodnie z zaleceniami Rady Giełdy, wszystkie spółki notowane na GPW mają obowiązek utrzymywania w swoich strukturach skutecznych systemów: kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem oraz nadzoru zgodności działalności z prawem (compliance), a także skuteczną funkcję audytu wewnętrznego, odpowiednie do wielkości spółki i rodzaju oraz skali prowadzonej działalności (GPW 2016). W związku z tym spółki giełdowe powinny charakteryzować się wysoką świadomością ryzyka i konieczności zarządzania nim oraz znacznym stopniem zaawansowania stosowanych systemów zarządzania ryzykiem. Mimo tego nawet wśród największych polskich spółek giełdowych można zauważyć sporą różnorodność oraz istotne różnice w stopniu dojrzałości prezentowanych postaw wobec ryzyka, a co za tym idzie również w stosowanych przez te przedsiębiorstwa systemach zarządzania ryzykiem.

Na istotne zróżnicowanie oraz zaskakująco niski poziom dojrzałości prezentowanych podejść do ryzyka i zarządzania nim wśród polskich przedsiębiorstw wskazują dotychczasowe badania. Badania ankietowe przeprowadzone w 2010 roku na grupie 124 menedżerów (Kasiewicz, Kurliniński, Świerzewski 2011) pokazują, że jedynie 15% ankietowanych firm stosuje proaktywne podejście do zarządzania ryzykiem, uznając zarządzanie ryzykiem za umiejętność strategiczną. Jest to mniejszy odsetek niż w przypadku przedsiębiorstw nie podejmujących działań w zakresie zarządzania ryzykiem, prezentujących postawę reaktywną (18% respondentów). W przytoczonych badaniach największą grupę stanowią przedsiębiorstwa, w których zarządzanie ryzykiem polega jedynie na monitoringu i kontroli czynników ryzyka (41% odpowiedzi). Inne badania, przeprowadzone w 2013 roku przez firmę Aon (Aon Polska 2013, s. 19), przedstawiają poziom zaawansowania i dojrzałości procesu zarządzania ryzykiem wśród badanych organizacji. Na podstawie badań ankietowych poziom zaawansowania ponad 28% badanych przedsiębiorstw określono jako początkowy lub podstawowy (oceny od 1 do 2 w skali 1-5). Z drugiej strony tylko niecałe 15% firm oceniono na poziomie operacyjnym lub zaawansowanym (oceny od 4 do 5). Warto również wspomnieć o wynikach badań

analizowanych przez S. Kasiewicza (Kasiewicz 2011, s. 154-171). Na podstawie dziewięciu niezależnych badań przeprowadzonych przez różnych badaczy w latach 2004-2009 wywnioskował on, iż „poziom dojrzałości zarządzania ryzykiem w polskich przedsiębiorstwach jest wyjątkowo niski i przejście na model zintegrowany wg koncepcji ERM jest mało realne w perspektywie co najmniej kilku najbliższych lat”. S. Kasiewicz określił dominującą wśród polskich przedsiębiorstw postawę wobec ryzyka jako reaktywną, podkreślając fakt, że „w krajowych firmach nie zarządza się ryzykiem, a jedynie zaistniałym kryzysem” (Kasiewicz 2011, s. 166).

Wyniki przytoczonych powyżej badań wyraźnie wskazują, iż poziom zaawansowania systemów zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach był raczej niski, choć między analizowanymi przedsiębiorstwami wystąpiło duże zróżnicowanie w prezentowanym podejściu do ryzyka. Warto jednak zauważyć, że wśród polskich przedsiębiorstw świadomość potrzeby zarządzania ryzykiem stopniowo rośnie i w kolejnych latach coraz więcej spółek decyduje się na wdrażanie nowoczesnych systemów zarządzania ryzykiem. Co więcej, popularność i stopień zaawansowania wdrażanych systemów zarządzania ryzykiem są zależne między innymi od branży, w jakiej działa dane przedsiębiorstwo, oraz od wielkości danej firmy. Badania przeprowadzone przez autorkę mają na celu analizę bieżącej sytuacji w zakresie systemów zarządzania ryzykiem stosowanych przez największe polskie spółki giełdowe. Celem podjętych badań jest określenie stopnia dojrzałości prezentowanych przez analizowane firmy podejść do zarządzania ryzykiem, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw stosujących zintegrowane zarządzanie ryzykiem. Istotnym elementem badań jest ponadto porównanie najważniejszych cech, jakie powinny posiadać systemy zintegrowanego zarządzania ryzykiem z cechami systemów stosowanych w analizowanych przedsiębiorstwach.

Zakres i metoda badań

Sprawozdanie finansowe to jedno z głównych narzędzi komunikacji między spółką a jej otoczeniem. Powinno być więc sporządzone rzetelnie i zawierać wszystkie istotne informacje dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym dotyczące stosowanych zasad zarządzania ryzykiem. Publikowanie informacji dotyczących systemów zarządzania ryzykiem wpływa pozytywnie na wizerunek przedsiębiorstwa, w związku z czym spółki chętnie i często dość szczegółowo opisują w sprawozdaniach finansowych zasady zarządzania ryzykiem w swoich organizacjach.

Przeprowadzone badania polegały na szczegółowej analizie informacji dotyczących zarządzania ryzykiem publikowanych w rocznych sprawozdaniach finansowych oraz sprawozdaniach z działalności na koniec 2015 roku. Grupa badawcza to 20 spółek notowanych w indeksie WIG20 oraz 40 spółek z indeksu mWIG40 – łącznie 60 przedsiębiorstw. Wybrane spółki to największe polskie przedsiębiorstwa, dysponujące dużym kapitałem oraz wykwalifikowanymi pracownikami, a zatem mające możliwości wdrażania zaawansowanych systemów zarządzania. Spółki giełdowe są ponadto zobligowane do utrzymywania skutecznych systemów

zarządzania ryzykiem. Wybrana grupa badawcza powinna być więc najbardziej nowoczesna i zaawansowana, jeśli chodzi o stosowane systemy zarządzania, w tym zarządzania ryzykiem, powinna być w tym zakresie przykładem dla innych przedsiębiorstw.

Przeprowadzane badanie zostało podzielone na dwa etapy. Etap pierwszy polegał na ogólnej analizie sprawozdań finansowych i sprawozdań z działalności wybranych spółek. Miało to na celu określenie stopnia dojrzałości prezentowanych przez te przedsiębiorstwa podejść do zarządzania ryzykiem oraz wybór spółek posiadających wdrożone systemy zintegrowanego zarządzania ryzykiem. Etap drugi polegał na szczegółowej analizie informacji publikowanych przez firmy posiadające ERM w celu porównania cech systemów analizowanych z określonymi wcześniej cechami, jakie powinny posiadać nowoczesne systemy ERM.

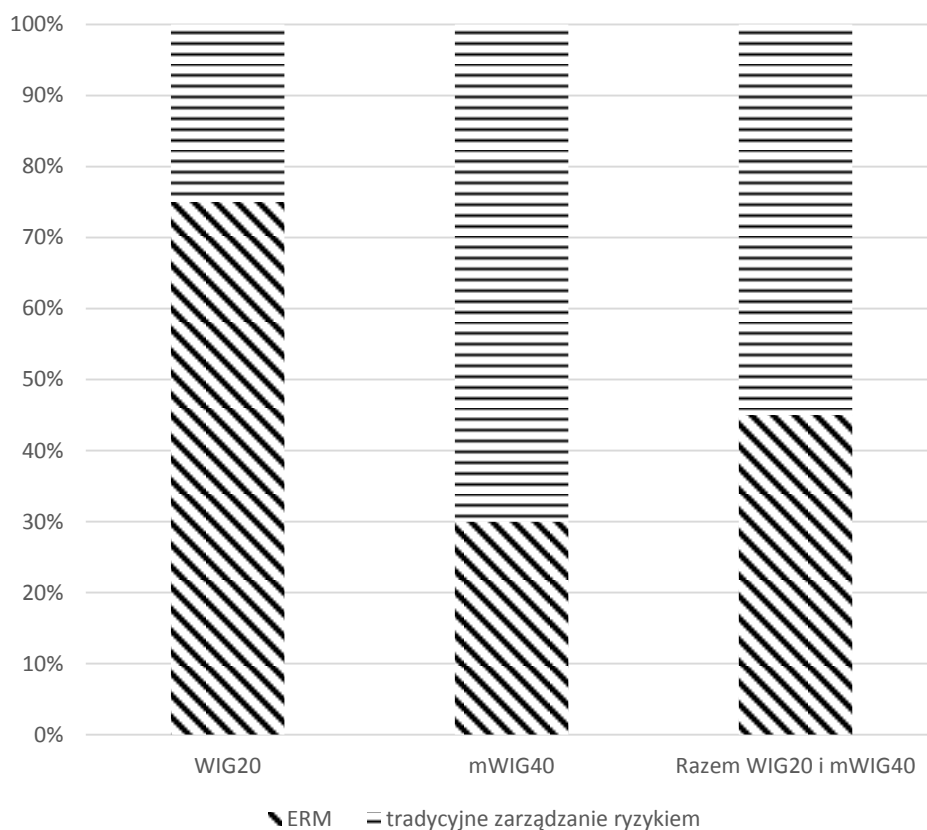
Cechy systemów zintegrowanego zarządzania ryzykiem, jakie zostały wybrane do badania, zostały zdefiniowane na podstawie dostępnej literatury oraz istniejących standardów zarządzania ryzykiem i są to cechy opisane w części *Czym jest zintegrowane zarządzanie ryzykiem?* niniejszej publikacji. Wytypowane własności to najważniejsze, uniwersalne cechy, jakimi powinien charakteryzować się każdy nowoczesny system zintegrowanego zarządzania ryzykiem. Cechy systemów zarządzania ryzykiem opisywane przez każdą z badanych spółek zostały porównane z każdą z wyżej wymienionych cech.

Wyniki przeprowadzonych badań

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że wszystkie badane spółki zarządzają ryzykiem. Spośród analizowanych przedsiębiorstw zostały wyodrębnione dwie grupy: spółki mające wdrożone systemy ERM oraz przedsiębiorstwa zarządzające ryzykiem w sposób tradycyjny (silosowy). Udział procentowy przedsiębiorstw stosujących ERM oraz tradycyjne zarządzanie ryzykiem widoczny jest na poniższym wykresie (*Rysunek 2*).

Spośród spółek z indeksu WIG20 75% (15 spółek) publikuje informacje o stosowaniu nowoczesnych systemów zintegrowanego zarządzania ryzykiem, a pozostałe 25% (5 spółek) zarządza ryzykiem w sposób tradycyjny. Wśród przedsiębiorstw z indeksu mWIG40 udział ten wynosi odpowiednio 30% (12 spółek) stosujących ERM oraz 70% (28 spółek) tradycyjnie zarządzających ryzykiem.

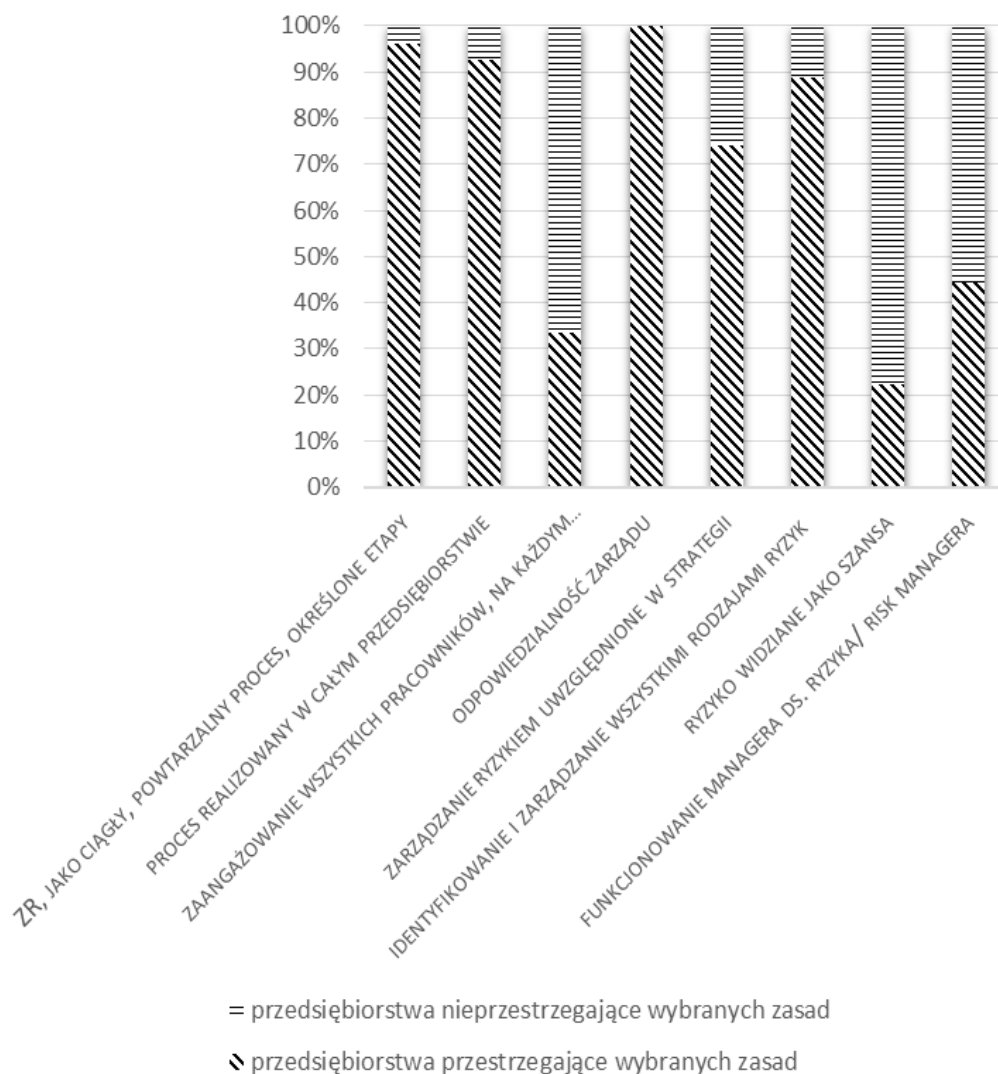
W przypadku grupy przedsiębiorstw stosujących metody tradycyjne główne obszary zarządzania ryzykiem koncentrują się przede wszystkim wokół ryzyk finansowych (ryzyko płynności, kredytowe, rynkowe, walutowe itp.) oraz ryzyk zgodności (ryzyka prawne, regulacyjne, związane z ładem korporacyjnym itp.). Przedsiębiorstwa te nie uwzględniają wszystkich zagrożeń, na jakie są narażone, oraz nie biorą pod uwagę zależności, jakie mogą występować pomiędzy ryzykami. Zarządzanie ryzykiem nie jest traktowane jako część strategii tych przedsiębiorstw, a jedynie jako odrębna, pojedyncza funkcja, mająca na celu minimalizowanie strat mogących wystąpić w wybranych obszarach związanych z działalnością. Przedsiębiorstwa te prezentują aktywną postawę wobec ryzyka.



Rysunek 2. Zarządzane ryzykiem w sprawozdaniach największych spółek notowanych na GPW

Źródło: Opracowanie własne

Biorąc pod uwagę grupę przedsiębiorstw stosujących systemy zintegrowanego zarządzania ryzykiem, można zauważyć dużą różnorodność, jeśli chodzi o przyjęte zasady oraz podstawowe cechy wdrożonych systemów. Do badania zostały wybrane ogólne i uniwersalne cechy ERM, można zatem przyjąć, że każde z przedsiębiorstw mających wdrożony nowoczesny system zarządzania ryzykiem powinno stosować wszystkie poniższe reguły. W praktyce nie wszystkie wymienione cechy były uwzględniane w opisywanych przez spółki zasadach zarządzania ryzykiem. Poniższy wykres (*Rysunek 3*) przedstawia wyniki porównania wybranych cech, jakimi powinny charakteryzować się systemy zintegrowanego zarządzania ryzykiem, z cechami systemów ERM w analizowanych przedsiębiorstwach. Wyniki dotyczą grupy przedsiębiorstw z WIG20 i mWIG40 stosujących systemy ERM – łącznie 27 spółek.



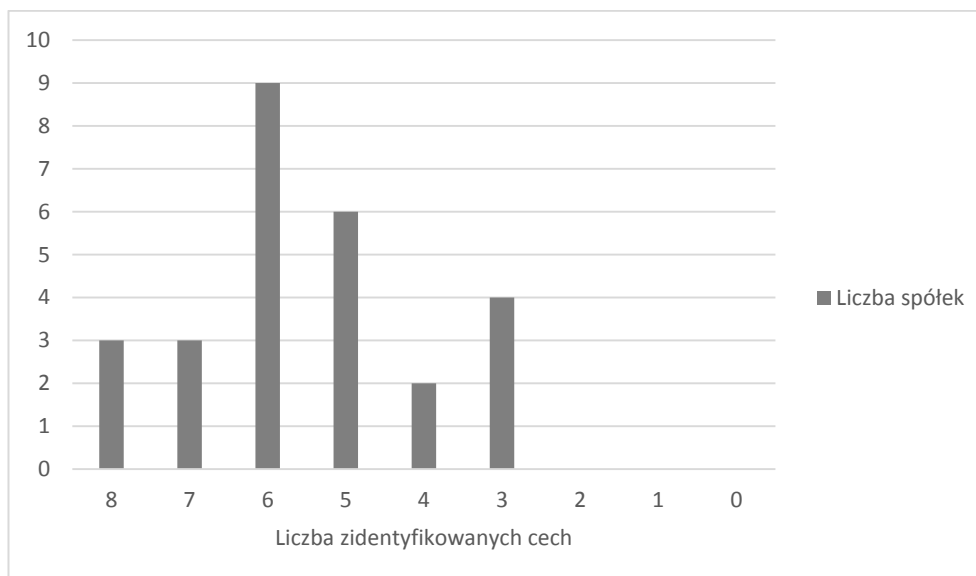
Rysunek 3. Porównanie cech, jakie powinny posiadać systemy ERM z cechami systemów analizowanych

Źródło: Opracowanie własne

Jedyną badaną cechą, która występuje w przypadku wszystkich analizowanych przedsiębiorstw, jest odpowiedzialność zarządu za zarządzanie ryzykiem. Nieznacznie gorsze wyniki uzyskały:

- Zarządzanie ryzykiem, jako ciągły, powtarzalny proces, składający się ze ściśle określonych, następujących po sobie etapów – cecha została zidentyfikowana aż w 96% badanych spółek.

- Proces realizowany w całym przedsiębiorstwie – 93% przedsiębiorstw przestrzega tej zasady, w przypadku pozostałych 7% cecha nie została zidentyfikowana.
- Identyfikowanie i zarządzanie wszystkimi rodzajami ryzyk – w przypadku 89% spółek zasada ta została uwzględniona, pozostałe spółki zarządzają tylko wybraną grupą ryzyk.



Rysunek 4. Liczba zidentyfikowanych cech systemów ERM w grupie badanych przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzona analiza pozwoliła również na identyfikację zasad stosowanych najrzadziej w przypadku analizowanych spółek, będących równocześnie obszarami, na które przedsiębiorstwa powinny kłaść w przyszłości większy nacisk. Cechy, które zostały zidentyfikowane w najmniejszej liczbie badanych przedsiębiorstw, to:

- Ryzyko widziane nie tylko jako zagrożenie, ale również jako szansa –znacząca większość, bo aż 78% badanych przedsiębiorstw postrzega ryzyko jedynie jako zagrożenie, nie uwzględniając przy tym mogących wystąpić ryzyk pozytywnych. Takie podejście ogranicza możliwość czerpania pełnych korzyści, jakie może przynieść przedsiębiorstwu wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem.
- Zaangażowanie w zarządzanie ryzykiem wszystkich pracowników, na każdym szczeblu organizacji (odpowiednia kultura organizacyjna) – aż 67% badanych spółek nie angażuje w zarządzanie ryzykiem całego zespołu. Pracownicy nie są świadomi konieczności uczestniczenia w procesie zarządzania ryzykiem (jest to istotne zwłaszcza na etapie identyfikacji oraz reakcji na ryzyka).
- Funkcjonowanie osoby odpowiedzialnej za koordynowanie i nadzorowanie działań związanych z zarządzaniem ryzykiem w organizacji (menedżera ds. ry-

zyka / risk managera) – w 56% badanych przedsiębiorstw nie istnieje stanowisko menedżera ryzyka, zostało ono zidentyfikowane tylko w 44% badanych spółek.

- Zarządzanie ryzykiem uwzględnione w strategii – tylko w 74% badanych przedsiębiorstw zarządzanie ryzykiem jest częścią zarządzania strategicznego.
- Obok analizy częstości występowania poszczególnych cech wyniki uzyskane w badaniu zostały również przedstawione w odniesieniu do badanych przedsiębiorstw. Liczba zidentyfikowanych cech została podsumowana dla każdej z badanych spółek oddzielnie, następnie otrzymane wyniki zostały zsumowane, z wzięciem pod uwagę liczby zidentyfikowanych cech w poszczególnych spółkach. Wyniki zostały zaprezentowane na powyższym wykresie (*Rysunek 4*).

Jedynie w trzech badanych przedsiębiorstwach zostały zidentyfikowane wszystkie badane cechy systemów zarządzania ryzykiem. W przypadku żadnej z analizowanych spółek nie wystąpiły mniej niż trzy cechy, jednak biorąc pod uwagę, że w badaniu zostały uwzględnione jedynie podstawowe, uniwersalne założenia nowoczesnej koncepcji ERM, wyniki niższe niż połowa zidentyfikowanych cech w danym przedsiębiorstwie można uznać za słabe. W przypadku przedsiębiorstw z najmniejszą liczbą rozpoznanych cech stosowane systemy zarządzania ryzykiem nie spełniają większości podstawowych założeń koncepcji ERM, co może świadczyć o niskiej jakości i efektywności funkcjonowania tych systemów w omawianych spółkach.

Podsumowanie

Wybrana grupa badawcza to największe polskie spółki publiczne, notowane w indeksach WIG20 i mWIG40. Jest to zatem grupa przedsiębiorstw, która powinna być wiodąca we wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań, również w zakresie zarządzania ryzykiem. Mimo tego tylko 45% badanych spółek deklaruje stosowanie systemów ERM. W przypadku pozostałych 55% prezentowana jest aktywna postawa wobec ryzyka, charakterystyczna dla tradycyjnego, silosowego podejścia do zarządzania ryzykiem w organizacji. Co więcej, w przypadku części przedsiębiorstw deklarujących stosowanie ERM, opisywane systemy nie spełniają większości podstawowych założeń koncepcji zintegrowanego zarządzania ryzykiem.

Biorąc pod uwagę analizowane cechy systemów ERM, zasady najczęściej przestrzegane wśród badanych przedsiębiorstw to odpowiedzialność zarządu za zarządzanie ryzykiem oraz ciągły, powtarzalny proces zarządzania ryzykiem. Z kolei cechy stosowane najrzadziej, z którymi badane spółki mają największy problem, to uwzględnianie ryzyk pozytywnych, zaangażowanie w zarządzanie ryzykiem wszystkich pracowników, a także funkcjonowanie menedżera ds. ryzyka w badanych spółkach.

Na podstawie dokonanych badań można wywnioskować, że polskie spółki giełdowe charakteryzują się dużą różnorodnością stopnia dojrzałości systemów zarządzania ryzykiem. Przeprowadzona analiza wskazuje na bardzo wysoką świadomość ryzyka wśród grupy przedsiębiorstw, które uzyskały największą liczbę zidentyfikowanych cech charakterystycznych dla podejścia ERM. Równocześnie

jednak w przypadku większości analizowanych przedsiębiorstw świadomość zarządzania ryzykiem, a co za tym idzie dojrzałość stosowanych systemów zarządzania ryzykiem, jest dość niska. Mimo rosnącej popularności koncepcji ERM zdecydowana mniejszość badanych przedsiębiorstw prezentuje nowoczesną, proaktywną postawę wobec ryzyka, wdrażając bardziej efektywne systemy zintegrowanego zarządzania ryzykiem.

Uzyskane wyniki badań skłaniają do poszukiwania przyczyn dość niskiej świadomości ryzyka wśród większości polskich spółek. Bez wątpienia konieczne są dalsze, szerszej zakrojone badania dotyczące wdrażania i stosowania systemów zarządzania ryzykiem przez polskie przedsiębiorstwa, a także wpływu zarządzania ryzykiem na ich wyniki. Niezbędna jest również szersza popularyzacja koncepcji ERM, stosowanych metod i narzędzi oraz zwiększenie świadomości konieczności zarządzania ryzykiem.

Literatura

1. Adamska A. (2009), Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia, [w:] Fierla A. (red.), Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 11-21.
2. Aon Polska (2013), Zarządzanie ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach w Polsce. Raport Aon Polska 2013/2014, http://www.aon.com/poland/attachments/risk/AON_Raport_2013-2014.pdf (dostęp: 20.12.2016).
3. Bromiley P., McShane M., Nair A., Rustambekov E. (2015), Enterprise Risk Management: Review, Critique and Research Directions, „Long Range Planning”, Vol. 48, Issue 4, s. 265-276. DOI: 10.1016/j.lrp.2014.07.005
4. COSO (2004), Enterprise Risk Management Integrated Framework. Executive Summary, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf> (dostęp: 21.06.2017).
5. GPW (2016), Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2016, https://static.gpw.pl/pub/files/PDF/RG/DPSN2016__GPW.pdf (dostęp: 21.06.2017).
6. ISO Guide 73:2009 (2009), Risk Management – Vocabulary.
7. ISO/IEC 31010:2009 (2009), Risk Management – Risk Assessment Techniques.
8. Kasiewicz S. (2011), Ocena stanu zarządzania ryzykiem w polskich firmach na podstawie wyników badań, [w:] Kasiewicz S. (red.), Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 154-172.
9. Kasiewicz S., Kurkliński L., Świerżewski Ł., Pasywne podejście do zarządzania ryzykiem, <https://www.hbrp.pl/b/pasywne-podejscie-do-zarzadzania-ryzykiem/1D7wMooL3> (dostęp: 20.12.2016).
10. Korombel A. (2013), Apetyt na ryzyko w zarządzaniu przedsiębiorstwami, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
11. Krysiak Z. (2011), Silna kultura zarządzania ryzykiem jako cecha nowoczesnych organizacji, „E-mentor”, nr 2(39), s. 24-33.
12. Lam J. (2014), Enterprise Risk Management. From Incentives to Controls, John Wiley & Sons, New Jersey.
13. Malinowska U. (2011), Charakterystyka kluczowych koncepcji zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, [w:] Kasiewicz S. (red.), Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 63-79.

14. Monahan G. (2008), Enterprise Risk Management. A Methodology for Achieving Strategic Objectives, John Wiley & Sons, New Jersey.
15. Sasin R. (2011), Ewolucja koncepcji ERM, [w:] Kasiewicz S. (red.), Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 98-113.
16. Suchecka J., Nieszporska S. (2015), Koncepcja ryzyka w kontekście funkcji użyteczności, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 19, s. 103-115.

CHARACTERISTIC OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT SYSTEMS USED BY THE BIGGEST POLISH LISTED COMPANIES

Abstract: The article presents the results of the analysis of risk management systems used by the biggest polish listed companies, with particular emphasis on companies with implemented modern Enterprise Risk Management (ERM) systems. The study was conducted based on the analysis of the information on risk management, published by companies listed on WIG20 and mWIG40 in their 2015 annual reports and it was divided into two stages. The first stage consisted in overall analysis of financial statements of all chosen companies. The aim was to determine the degree of maturity of presented risk management approaches. On this basis enterprises were divided into two groups: companies with implemented ERM systems and firms, that manage risk in the traditional way (silo). The second stage of the study consisted in detailed analysis of the information published by companies using ERM, in order to compare the characteristics of analyzed systems with predetermined characteristics, that modern ERM systems should have.

Keywords: ERM, enterprise risk management, risk, risk management system, uncertainty



NOWE TRENDY ZAKUPÓW ON-LINE W POLSCE NA TLE INNYCH PAŃSTW EUROPEJSKICH

Marek Szajt, Sandra Rafałko

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Sprzedaż elektroniczna jest coraz szybciej rozwijającą się – w niektórych sektorach już dominującą – formą handlu. Permanentny rozwój technologii i środków komunikacji, zmieniający społeczne zachowania konsumentów, oddziałuje bezpośrednio na popyt zarówno lokalny, jak i globalny. W świetle tego ważne wydaje się bieżące śledzenie zmian w zakresie sprzedaży elektronicznej. Celem artykułu jest analiza tempa rozwoju handlu on-line w Polsce i jego determinant na tle innych państw europejskich. W badaniu wykorzystano dane pochodzące z GUS, OECD i CBOS. Obok spodziewanych rezultatów dotyczących wzrostu wolumenu sprzedaży on-line i udziału poszczególnych społeczeństw w jej rozwoju dostrzeżono również pewne rozbieżności. Dotyczą one zwłaszcza zaangażowania w handel elektroniczny osób starszych i tych charakteryzujących się brakiem wyższego wykształcenia.

Słowa kluczowe: Internet, handel elektroniczny, OmniChannel

DOI:10.17512/znpcz.2017.4.2.05

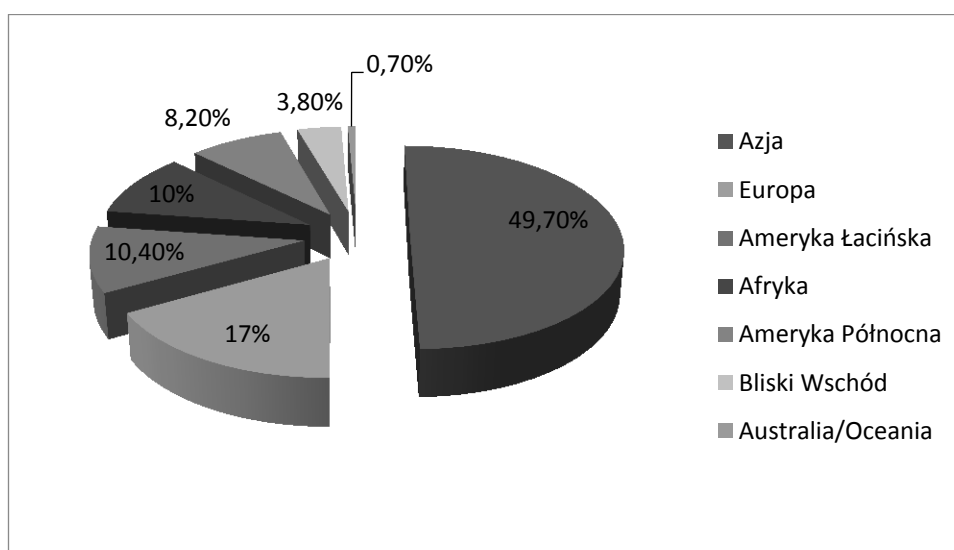
Wprowadzenie

Jednym z kluczowych elementów funkcjonowania gospodarki jest obrót towarów i usług. W początkach dziejów mieliśmy do czynienia z wymianą barterową, następnie pojawieniem się pewnych ekwiwalentów i usystematyzowaniem handlu. Handel ten wykorzystywał ustalone zasady dotyczące środków płatniczych i sposobów dostarczania towarów, a z czasem również usług. Przez wiele lat jego rozwój dotyczył wielkości obrotów i zasięgu rynku. Od kilkudziesięciu lat możemy mówić o handlu globalnym. Wraz z rozwojem techniki pojawiły się również nowe sposoby prowadzenia działań handlowych. Jednym z nich jest możliwość wykorzystania medium, jakim jest Internet (Lemańska-Majdzik, Smolağ 2016, s. 320).

Cel niniejszego artykułu to analiza tempa rozwoju handlu on-line w Polsce na tle innych państw europejskich. Jako podstawa analizy posłużyły dane pochodzące z Głównego Urzędu Statystycznego i OECD. Nowoczesne trendy handlu elektronicznego odgrywają znaczącą rolę w rozwoju przedsiębiorczości w Polsce, jak i na świecie. Jest to możliwe dzięki wykorzystaniu nowoczesnych systemów inteligentnych pozwalających na komunikację przedsiębiorstw z klientami (Krzepicka, Tarapata 2016, s. 147-148). W artykule zostanie przytoczony jeden z najnowszych trendów komunikacji firma–klient: wielokanałowość sprzedaży OmniChannel.

Internet najmłodszym i najefektywniejszym medium przekazu

Internet w swojej popularności ciągle ewoluuje, nadążając za pośpiechem współczesnego świata, a niekiedy wyznaczając tempo jego rozwoju. Negatywne aspekty, które w literaturze przedmiotu były uwzględniane jeszcze parę lat temu, zostały aktualnie zredukowane do globalnego charakteru Internetu i jego upowszechniania w każdej dziedzinie życia współczesnego człowieka (Leśniewska 2006, s. 20), z wszystkimi jego zaletami i wadami. W 1993 roku Internet stał się osiągalny publicznie. W przeciągu 25 lat został szeroko dostępnym medium przekazu, łączącym globalną sieć użytkowników na całym świecie. Zrewolucjonizował gospodarkę światową w obrębie przekazywania informacji między użytkownikami, uzależniając od poziomu dostępnych technologii, bez których obecny konsument nie mógłby funkcjonować (Surmacz 2016, s. 40-41).



Rysunek 1. Użytkownicy Internetu w 2017 roku z uwzględnieniem regionów świata

Źródło: ([http://www.internetworldstats.com/...](http://www.internetworldstats.com/))

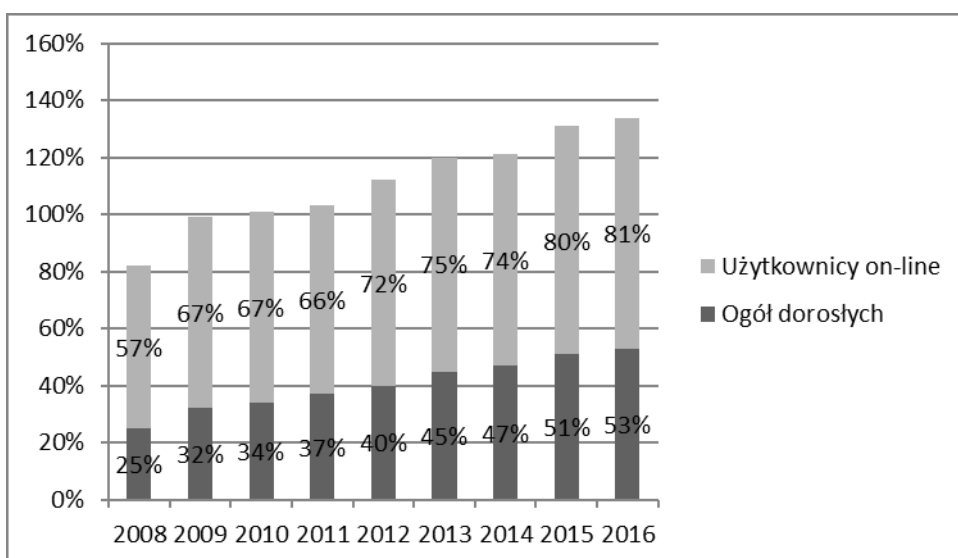
Z przeprowadzanych analiz statystycznych wynika, że Europa znajduje się na drugim miejscu ogólnej liczby użytkowników Internetu w 2017 roku (*Rysunek 1*). Najwięcej użytkowników Internetu, niemal połowę, posiadają kraje Azjatyckie ([http://www.internetworldstats.com/...](http://www.internetworldstats.com/)). Europa, stanowiąca niespełna 11% światowej populacji, liczy ponad 600 mln aktywnych użytkowników Internetu w skali światowej, których ponad 80% korzysta regularnie z sieci internetowej. W Polsce ponad 70% ludności korzysta aktywnie z Internetu ([http://www.internetworldstats.com/...](http://www.internetworldstats.com/)). Internet w ujęciu ekonomicznym, pod postacią handlu elektronicznego, odgrywa ważną rolę w sprzedaży produktów klientom. Dzięki Internetowi przedsiębiorstwa mogą oferować swoje usługi, produkty klientom, ale i zawierać transakcje biznesowe z innymi firmami. Pojawiło się zjawisko handlu elektronicznego,

przez które rozumiemy „proces sprzedawania i kupowania produktów i usług, a więc zawierania transakcji handlowych z wykorzystaniem środków elektronicznych, prowadzony za pośrednictwem Internetu” (Kraska (red.) 2004, s. 368). Ekonomiczne uwarunkowania modelu handlu elektronicznego odnoszą się do określenia zjawisk makroekonomicznych i mikroekonomicznych oraz współzależnej relacji między tymi zjawiskami. Umożliwiają one rozwój biznesu i pozwalają uzyskiwać wyższe dochody za pośrednictwem Internetu (Sobiecki 2014, s. 45-46). Jednakże równocześnie z rozwojem sprzedaży elektronicznej pojawiły się zagrożenia wynikające chociażby z braku bezpośredniego kontaktu na linii klient–sprzedawca czy zaufania do wykorzystywanych narzędzi elektronicznych. Wśród nich za najważniejsze uważa się: wykluczenie cyfrowe części społeczeństw, stare przyzwyczajenia klientów i brak zaufania (Bartczak 2016, s. 78).

Zakupy on-line nowoczesną formą komunikacji klient–firma

Wraz ze wzrostem popularności Internetu w Polsce rośnie chęć społeczeństwa do korzystania z bezprzewodowego dostępu do sieci z wykorzystaniem urządzeń mobilnych. Z roku na rok coraz więcej osób zakłada konta na różnych portalach społecznościowych oraz robi zakupy on-line (Brendzel-Skowera, Łukasik 2015, s. 106). Najchętniej kupowane za pośrednictwem Internetu są: odzież, sprzęt elektroniczny, obuwie, zabawki, akcesoria dziecięce oraz artykuły motoryzacyjne. Mniejszą popularnością cieszą się zakupy żywności, jednakże duże sieci marketów prześcigają się w możliwościach zakupów on-line, zyskując coraz większą liczbę zwolenników ([https://www.forbes.pl/...](https://www.forbes.pl/)). Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS) w 2016 roku przeprowadziło w Polsce badania ankietowe dotyczące społeczeństwa korzystającego z Internetu na respondentach w różnym przedziale wiekowym z uwzględnieniem częstotliwości zakupów on-line. Z przeprowadzonego sondażu wynika, że ankietowani przynajmniej raz kupujący produkt lub usługę za pomocą Internetu stanowią ponad połowę osób dorosłych w Polsce, jednocześnie stanowiąc 81% aktywnych internautów (*Rysunek 2*). Tendencja zakupów za pośrednictwem Internetu od 2008 roku ma charakter wzrostowy ([http://www.cbos.pl/...](http://www.cbos.pl/)).

Z badań CBOS wynika, że największa liczba internautów robiących zakupy on-line posiada wykształcenie wyższe (aż 63% badanych) oraz że są to osoby w wieku od 25 do 34 lat (stanowią 56% respondentów). Badani dużo chętniej wolą kupować za pośrednictwem Internetu, niż sprzedawać. Jedynie 31% badanych zadeklarowało, iż sprzedało coś za pośrednictwem Internetu ([http://www.cbos.pl/...](http://www.cbos.pl/)). Zakupy on-line odbywają się w większości w sektorze B2C (Business to Consumer) odpowiadającym za ogólne transakcje internetowe w handlu detalicznym pomiędzy firmą a klientem indywidualnym (Stolecka-Makowska 2016, s. 63).

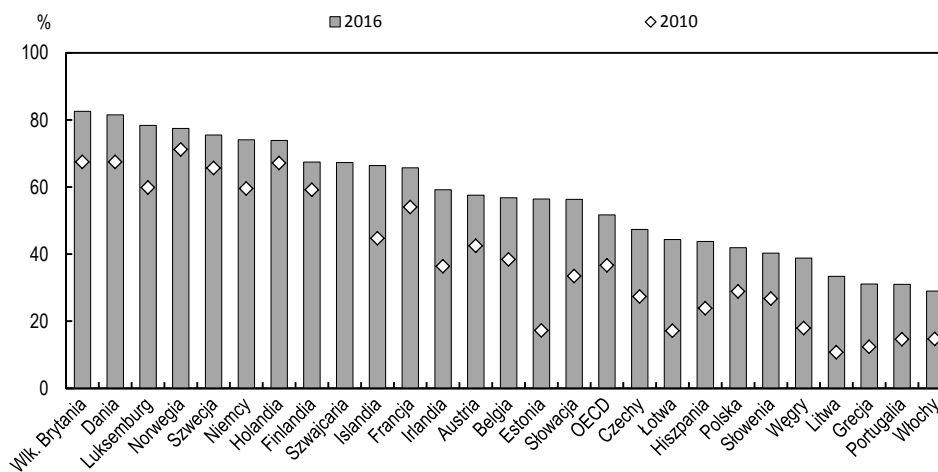


Rysunek 2. Użytkownicy Internetu kupujący on-line w Polsce w latach 2008-2016

Źródło: ([http://www.cbos.pl/...](http://www.cbos.pl/))

Tendencje w zakupach on-line na świecie

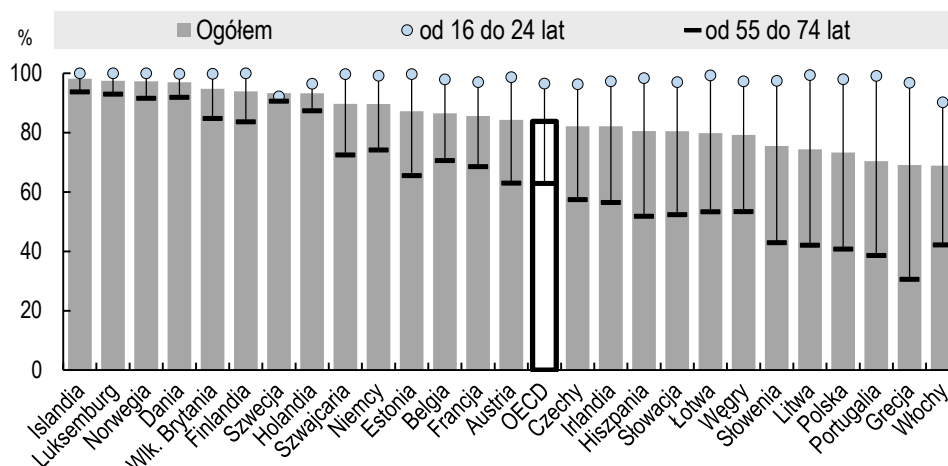
Mimo – jak mogłoby się wydawać – bardzo obiecujących danych dla Polski i realizowanego na jej terenie handlu elektronicznego sytuacja w odniesieniu do innych państw nie jest korzystna.



Rysunek 3. Osoby, które zamówiły towary lub usługi on-line, jako odsetek wszystkich osób wśród europejskich członków OECD

Źródło: (OECD 2017)

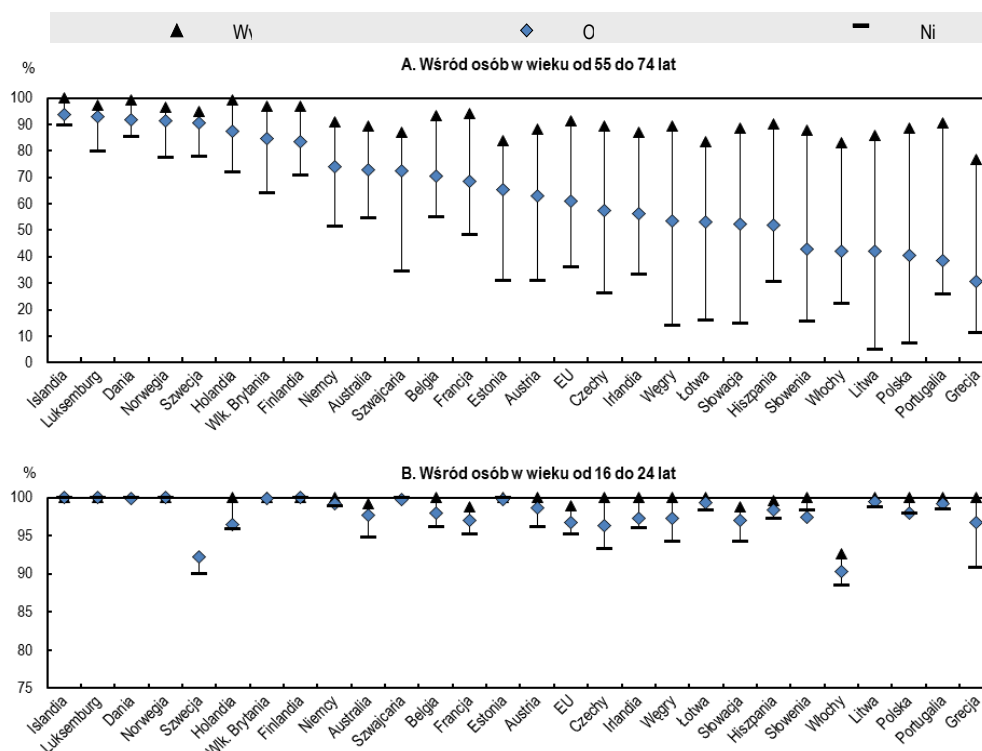
W państwach OECD obserwujemy obecnie daleko idącą – przyspieszającą dyfuzję zakupów internetowych. Średni wskaźnik osób robiących zakupy on-line to obecnie 52%, co stanowi wzrost średnioroczny o 5,9%. Największy wskaźnik zakupów on-line obserwujemy w Wielkiej Brytanii – 83%, Danii – 82% i w Norwegii i Luksemburgu – 78%. Wśród państw Unii Europejskiej najniższy wskaźnik obserwujemy we Włoszech – 29% oraz Grecji i Portugalii – 31%. Najwyższy wzrost sprzedaży obserwujemy w Estonii – 21,9% rocznie, dalej na Litwie – 20,8% i Łotwie – 17,2%. Najwolniej sprzedaż on-line wzrasta w Norwegii – 1,4% i Holandii – 1,6%, ale w obu tych państwach i tak przekracza już 70%. Biorąc pod uwagę państwa, których udział klientów on-line w ogóle klientów nie przekracza 50%, najwolniej rozwijają się Polska – 6,45% i Słowenia – 7,1%.



Rysunek 4. Użytkownicy Internetu według wieku w roku 2016 (% w każdej z grup)

Źródło: (OECD 2017)

W zakresie korzystania z Internetu obserwujemy generalnie podobne poziomy dla państw europejskich przy dużym zróżnicowaniu z punktu widzenia wieku użytkowników. Największy udział korzystających z Internetu w społeczeństwie notujemy dla Islandii – 100,0%, Luksemburga 97,5%, Norwegii 97,3% i Danii – 97,0%. Najmniejszy dla Portugalii – 70,4%, Grecji – 69,1% i Włoch – 68,9%. Udział osób korzystających z Internetu w wieku od 16 do 24 lat wynosi wszędzie powyżej 90%. Problemem jest natomiast jeszcze niedostateczny poziom korzystania z Internetu w grupie osób w wieku od 55 do 74 lat. Najniższy obserwujemy w Grecji – 30,5%, Portugalii 38,6% i Polsce 40,7%. Niski poziom korzystania z Internetu w Polsce, przy dużym udziale osób z tej grupy wiekowej (starzeniu się społeczeństwa), daje w efekcie niskie wskaźniki udziału w rynku on-line. Jest to również wynikiem pewnych ograniczeń. Jako dwa główne wymienia się dostęp do sieci (który jako ograniczenie został znacznie zniwelowany) i umiejętności korzystania z narzędzi elektronicznych (Stolecka-Makowska 2016, s. 165), które w przypadku osób wyraźnie starszych są stale niskie.



Rysunek 5. Użytkownicy Internetu według wieku i poziomu wykształcenia, jako procent populacji w każdej grupie wiekowej w 2016 roku

Źródło: (OECD 2017)

Wyraźną jest różnica pomiędzy odsetkiem korzystających z Internetu w zależności od wykształcenia, zarówno w grupie wiekowej od 55 do 74 lat ($t = 9,154$; $p < 0,005$), jak i od 16 do 25 lat ($t = 4,087$; $p < 0,005$). We wszystkich państwach osoby młode z wyższym wykształceniem korzystające z Internetu to ponad 98%, wyjątek stanowią Włochy (92,6%). W grupie tych osób bez wykształcenia wyższego wskaźnik korzystających z Internetu i tak przekracza 90% (Włochy 88,6%). Jeżeli chodzi o osoby starsze z wyższym wykształceniem, to ponad 80% z nich korzysta z Internetu, poza Grecją, gdzie wskaźnik ten wynosi 76,8%. W grupie osób nieposiadających wykształcenia wyższego wskaźniki te są silnie zróżnicowane i sięgają od 5,0% dla Litwy i 7,5% dla Polski do 85,4% dla Danii i 89,7% dla Islandii. Trzeba jasno powiedzieć, że jeżeli chodzi o korzystanie z Internetu przez osoby starsze, Polska jest zdecydowanie outsiderem. Wynika to nie tyle z dostępności do Internetu, ile z problemów z rejestracją, złożonością procesu zakupu – zrozumieniem go (także ze względu na częste zwroty obcojęzyczne) i brakiem zaufania (Turek 2013). W przypadku osób młodszych sytuacja zmienia się diametralnie i zdecydowana większość ufa zwłaszcza opiniom prezentowanym w Internecie.

Nowy trend OmniChannel skutecznym kanałem sprzedaży przedsiębiorstw

W związku z rosnącym znaczeniem sprzedaży elektronicznej i towarzyszącemu jej wzrostowi konkurencyjności sprzedawcy korzystają z coraz nowszych sposobów dotarcia do klienta i jego obsługi. Branża handlowa w zakupach on-line zaczyna działać w celu zwiększenia swojej przewagi konkurencyjnej na rynku wielokanałowym za pośrednictwem nowego trendu OmniChannel (zakupu totalnego) (Beck, Rygl 2015). Wielokanałowość sprzedaży jest stosunkowo nowym trendem w Polsce, polegającym na dotarciu do klienta przez firmę za pośrednictwem wykorzystania nowych kanałów dystrybucji. Działanie to ma na celu przyczynianie się do wzrostu dochodowości przedsiębiorstwa ze sprzedaży swoich produktów za pośrednictwem dystrybucji produktu wieloma kanałami sprzedaży (<https://www.comarch.pl/erp/nowoczesne-zarzadzanie/numery-archiwalne/wielokanalowa...>). OmniChannel polega na skupieniu przedsiębiorstw całkowicie na kliencie, nie tylko na produkcie. Jest to możliwe dzięki pośrednictwu zestawu doświadczeń konsumentów oraz procesów firmy, w których klient czynnie uczestniczy. Działanie to ma gwarantować wygodę i szybkość realizacji zamówień zakupowych za pośrednictwem technologii mobilnej, Internetu, oraz możliwość zrealizowania zakupu w dowolnym miejscu i czasie (<https://www.pb.pl/...>). W modelu zakupowym OmniChannel wszystkie kanały sprzedaży przenikają się. Przykładowo za pomocą urządzenia mobilnego, np. smartfona, klient wyszukuje produkt, jaki widział czy o którym słyszał z kanału promocyjnego firmy. Może dodać produkt, po zapoznaniu się z jego specyfikacją, do koszyka zakupowego lub wishlisty. W tym momencie niezdecydowany klient ma możliwość powrotu do dalszych czynności natychmiast lub w późniejszym terminie, za pomocą np. komputera, logując się na stronie sklepu. W przypadku dalszych wątpliwości zakupowych konsument może udać się do najbliższego sklepu stacjonarnego w celu zapoznania się z przedmiotem. Jeśli klient jest niezdecydowany, ma możliwość zakupu przedmiotu w sklepie, jednakże jeśli zabraknie produktu na stanie magazynowym sklepu, konsument może zamówić wybrany produkt on-line zapłacić za niego za pośrednictwem bankowości mobilnej lub przy odbiorze w sklepie, wskazać sposób dostawy produktu dostarczanego do domu klienta czy wybrać odbiór osobisty w sklepie. Ostatnie rozwiązanie przenosi całe ryzyko odnośnie doręczenia (ale często również jakości) towaru na sprzedawcę (Szopiński 2013, s. 36). Firmy stosujące OmniChannel dają konsumentom szeroki wachlarz możliwości, budując tym samym nowoczesny segment sprzedaży (Dziegieć 2016, s. 271). Wielokanałowość sprzedaży OmniChannel w firmach jest dojrzałym zrozumieniem klienta oraz połączeniem standardowych i nowoczesnych kanałów sprzedaży i reklamy. Przedsiębiorstwa zawdzięczają swoje działanie rewolucji technologicznej i całkowitej zmianie postawy zakupowej klientów. Szacunkowo 55% internautów robiących zakupy on-line stanowią osoby z pokolenia Y (milenialsi), w przedziale wiekowym od 15 do 34 lat, ceniący swój czas, doceniający przeżycia i doświadczenia, podążający za nowościami oraz aktywnie korzystający z urządzeń mobilnych i czynnie uczestniczący w świecie internetowym (<https://www.comarch.pl/erp/nowoczesne-zarzadzanie/numery-archiwalne/omnichannel...>). Wspomniany sposób obsługi klientów jest pewnego rodzaju wyjściem naprzeciw ich potrzebom. W przypadku

osób starszych kompleksowość usług może w przyszłości być kwestią decydującą. Udział w handlu elektronicznym – który już dzisiaj wydaje się być normą – musi zostać możliwie uproszczony w każdym etapie komunikacji. Wspomniane rozwiązanie jest już powszechnie stosowane i jedynie kwestią czasu wydaje się być, kiedy zostanie „zaakceptowane” przez wszystkie grupy użytkowników i zwolenników zakupów on-line.

Podsumowanie

Handel elektroniczny jest dzisiaj traktowany jako immanentna część handlu zarówno światowego, jak i lokalnego. W przypadku większości państw – nawet tych słabiej rozwiniętych – obserwuje się stały wzrost znaczenia tego kanału komunikacji i sprzedaży. Jego niewątpliwe zalety, takie jak przejrzystość rynku, możliwość porównywania cen – i za pomocą różnych portali także jakości – szybkość komunikacji stanowią o rosnącym znaczeniu sprzedaży on-line. W przypadku Polski, która generalnie wpisuje się we wskazywane trendy, pojawiają się jednak pewne bariery. Są nimi z jednej strony nie do końca unowocześnione kanały transmisji – w sensie infrastruktury, z drugiej pewne blokady natury demograficznej. Starzejące się w coraz bardziej wyraźny sposób społeczeństwo nie nadaża za rozwojem techniki. Osoby starsze w Polsce – których grupa jest znacząca i stale rosnąca – charakteryzują się na tle innych państw wysoko rozwiniętych mniejszą skłonnością do korzystania z możliwości zakupów za pośrednictwem Internetu. Tylko pokonanie barier (zwłaszcza wynikających z trudności absorpcji wiedzy przez osoby starsze) i dotarcie do tej grupy klientów pozwoli przedsiębiorcom w Polsce osiągnąć na rynku wewnętrznym podobny sukces, jaki możemy obserwować na innych rynkach w Europie i na świecie. Ważne jest rozpowszechnienie idei wielokanałowości sprzedaży wśród społeczeństwa w Polsce, pomagającej zaadaptować się starszym użytkownikom Internetu w podążaniu za nowoczesnymi trendami zakupowymi, rozpowszechnionymi już na całym świecie. OmniChannel dzięki swojemu zastosowaniu przyczynia się do rozwoju trendów zakupowych on-line, w skali sprzedaży przedsiębiorstw, dlatego tak ważne jest, aby handel elektroniczny był łatwy w obsłudze dla wszystkich użytkowników Internetu.

Literatura

1. Bartczak K. (2016), *Bariery rozwojowe handlu elektronicznego*, Exante, Wrocław.
2. Beck N., Rygl D. (2015), *Categorization of Multiple Channel Retailing in Multi-, Cross-, and Omni Channel Retailing for Retailers and Retailing*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, Vol. 27, s. 170-178. DOI: 10.1016/j.jretconser.2015.08.001
3. Brendzel-Skowera K., Łukasik K. (2015), *Handel elektroniczny w opinii klientów*, [w:] Skowron-Grabowska B., Brendzel-Skowera K. (red.), *Wyzwania i perspektywy przedsiębiorczej organizacji. Przedsiębiorczość akademicka, IT, CSR. Tom III*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 103-112.
4. Dejnaka A. (2013), *E-konsument i zakupy przez Internet w świetle raportów badawczych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 2(34), s. 103-113.

5. Dziegieć J. (2016), *OmniChannel i Customer Experience – „zakupy totalne”*, [w:] Piwowarczyk-Kowalewska B., Matyszewska E. (red.), *E-marketing współczesne trendy. Pakiet startowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 268-282.
6. http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2016/K_092_16.PDF (dostęp: 08.01.2017).
7. <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> (dostęp: 07.01.2017).
8. <https://www.comarch.pl/erp/nowoczesne-zarzadzanie/numery-archiwalne/omnichannel-czyli-dojrzałe-rozumienie-potrzeb-klienta/> (dostęp: 08.01.2017).
9. <https://www.comarch.pl/erp/nowoczesne-zarzadzanie/numery-archiwalne/wielokanalowa-sprzedaz-przepis-na-wieksze-zyski/> (dostęp: 25.02.2017).
10. <https://www.forbes.pl/technologie/co-drugi-polak-robi-zakupy-przez-internet/ve4wd0c> (dostęp: 07.01.2017).
11. <https://www.pb.pl/co-to-jest-omnichannel-770599> (dostęp: 08.01.2017).
12. Kraska M. (red.) (2004), *Elektroniczna gospodarka w Polsce. Raport 2004*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań.
13. Krzepicka A., Tarapata J. (2016), *Wszechkanałowa strategia marketingowa – OmniChannel*, „Studia i Prace WNEiZ US”, nr 43, t. 2, s. 147-155. DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-14
14. Lemańska-Majdzik A., Smoląg K. (2016), *Zakupy online – wybrane aspekty związane z decyzjami klientów*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 122, s. 319-328. DOI: 10.18276/epu.2016.122-30.
15. Leśniewska A. (2006), *Reklama internetowa*, Helion, Gliwice.
16. OECD (2017), *OECD Digital Economy Outlook 2017*, OECD Publishing, Paris. DOI: 10.1787/9789264276284-en
17. Sobiecki G. (2014), *Ekonomiczne uwarunkowania modeli biznesu w Internecie*, [w:] Doliński T. (red.), *Model biznesu w Internecie. Teoria i studia przypadków polskich firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 43-85.
18. Stolecka-Makowska A. (2016), *Zakupy konsumentów przez Internet w Polsce i Unii Europejskiej – analiza porównawcza*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 302, s. 162-174.
19. Surmacz T. (2016), *Rynek internetowy w Polsce i na świecie*, [w:] Piwowarczyk-Kowalewska B., Matyszewska E. (red.), *E-marketing współczesne trendy. Pakiet startowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 39-63.
20. Szopiński T. (2013), *Czynniki determinujące korzystanie z handlu elektronicznego przez konsumentów*, „Handel Wewnętrzny”, nr 6(347), s. 32-42.
21. Turek T. (2013), *Bariery wykorzystania sklepów internetowych przez seniorów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 104, s. 259-269.

THE SHARE OF CONSUMERS IN ON-LINE SHOPPING IN POLAND COMPARED TO OTHER EUROPEAN COUNTRIES

Abstract: Electronic sales are growing faster and faster - in some sectors it is already dominant - form of trade. Permanent development of technologies and means of communication, changing the social behavior of consumers, directly affects both local and global demand. In this situation, the current tracking of changes in the electronic sales as important. Celem artykułu jest analiza tempa rozwoju handlu on-line w Polsce na tle innych państw europejskich. Data from the CSO, OECD and CBOS in the study were used. Apart from the expected results regarding the increase in the volume of on-line sales and the participation of particular societies in its development, some discrepancies were also noticed. In particular, they concern the involvement in e-commerce of older people and those characterised by a lack of higher education.

Keywords: Internet, e-commerce, OmniChannel



OCENA JAKOŚCI TABORU TRANSPORTU PUBLICZNEGO NA PRZYKŁADZIE MIASTA CZĘSTOCHOWY

Monika Strzelczyk

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W artykule zaprezentowano podstawowe zagadnienia dotyczące miejskiego transportu pasażerskiego i organizacji regularnego przewozu osób w publicznym transporcie zbiorowym. Głównym celem artykułu jest dokonanie oceny jakości taboru komunikacji miejskiej w Częstochowie. Wydanie opinii na ten temat było możliwe dzięki przeprowadzonym badaniom własnym. Na początku scharakteryzowano aktualnie wykorzystywany tabor komunikacji miejskiej, uwzględniając liczbę pojazdów, markę, typ i rok produkcji lub datę zakupu. Wykonanie tej analizy było możliwe dzięki zastosowaniu jednej z metod badań jakościowych, a mianowicie metody Desk Research. Z kolei wykorzystana metoda badań ilościowych (metoda ankietowa) pozwoliła na zebranie wśród mieszkańców miasta opinii na temat nurtujących autorkę kwestii, tj. stanu pojazdów komunikacji miejskiej (autobusów, tramwajów), dostosowania ich do potrzeb osób niepełnosprawnych, czystości wewnątrz pojazdów czy zapewnienia bezpieczeństwa usługobiorcom. Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły na wskazanie priorytetowych działań, które należałoby podjąć w celu podniesienia jakości w tym obszarze.

Słowa kluczowe: komunikacja miejska, linia komunikacyjna, publiczny transport zbiorowy, sieć komunikacyjna, tabor transportu publicznego

DOI: 10.17512/znpcz.2017.4.2.06

Wprowadzenie

Transport stanowi jeden z podstawowych działów gospodarki narodowej. Z jednej strony warunkuje on sprawną realizację procesów zaopatrzeniowych, produkcyjnych i dystrybucyjnych w przedsiębiorstwach produkcyjnych, usługowych i/lub handlowych, tym samym zaspokajając potrzeby transportowe przedsiębiorstw (Krysiuk 2016, s. 48). Z drugiej strony transport pozwala na zaspokajanie potrzeb transportowych społeczeństwa. Podstawowym źródłem powstania tych potrzeb jest chęć przemieszczania się ludności w celach pracowniczych czy edukacyjnych. Na częstotliwość tych przemieszczeń ma wpływ wiele czynników. Należą do nich: struktura demograficzna społeczeństwa, liczba podmiotów prowadzących działalność handlową i usługową, instytucji zajmujących się działalnością edukacyjną, naukowo-badawczą itp. na określonym obszarze. Wśród potrzeb transportowych ludności należy również wyszczególnić te, które są zaspokajane w wyniku realizacji przewozów w celach zakupowych, kulturowych, wypoczynkowych, rekreacyjno-wypoczynkowych czy zdrowotnych. W tym przypadku na częstotliwość i zasięg realizowanych przemieszczeń ma wpływ przede wszystkim sytuacja ekonomiczna czy stan zdrowia społeczeństwa.

Przewozy osób w miastach są realizowane przy wykorzystaniu środków transportu indywidualnego i/lub pojazdów transportu publicznego. Społeczeństwo ma pełną dowolność w wyborze rodzaju transportu. Obecnie podstawowym zadaniem jednostek samorządów terytorialnych jest kształtowanie zachowań komunikacyjnych ludności. W ostatnim czasie dostrzeżono bowiem dużą szansę na zapewnienie zrównoważonego rozwoju transportu¹, dzięki zwiększeniu stopnia wykorzystania komunikacji miejskiej podczas przejazdów. Wysoka jakość oferowanych usług przewozowych może w korzystny sposób wpływać na wzrost zainteresowania wśród społeczeństwa transportem publicznym. Zgodnie z powyższym celem artykułu jest dokonanie oceny jakości taboru komunikacji miejskiej w Częstochowie. Pozwoli to na unaocznienie braków w tym zakresie i zdefiniowanie działań koniecznych do wdrożenia, pozwalających na kształtowanie zachowań komunikacyjnych społeczeństwa i – co jest z tym związane – zachowanie ładu społecznego, ekonomicznego i środowiskowego w mieście.

Transport w mieście

Transport jest jednym z działów gospodarki narodowej, determinującym rozwój lokalny (Kabus, Nowakowska-Grunt 2016, s. 40; Grondys, Kott, Sukiennik 2017, s. 245) pod względem gospodarczo-społecznym (Skowron-Grabowska 2009, s. 12). Definicja transportu została podana przez wielu autorów. Klasyczne podejście do pojęcia transportu zostało zaprezentowane przez I. Tarskiego, który stwierdził, że jest on „procesem technologicznym wszelkiego przenoszenia na odległość, czyli przemieszczania osób, przedmiotów lub energii” (Tarski 1993, s. 11). Można zatem stwierdzić, że proces transportu ma na celu przemieszczanie osób i różnego typu obiektów w czasie i przestrzeni (Krawczyk 2011, s. 273; Urbanyi-Popiołek (red.) 2013, s. 9) przy wykorzystaniu taboru (Stajniak 2006, s. 83; Kramarz, Kramarz, Bendkowski 2010, s. 113) odpowiedniego dla poszczególnych gałęzi transportu.

Transport realizowany w mieście to przede wszystkim przewóz osób (transport pasażerski) i ładunków (transport towarowy). W ostatnim czasie wzrosła rola obu rodzajów transportu. Spowodowało to zwiększenie zainteresowania samorządów lokalnych zagadnieniami logistyki miejskiej czy logistyki miasta, które zostały opisane przez wielu zagranicznych i polskich autorów (Taniguchi, Thompson, Yamada 1999; Taniguchi, Thompson, Yamada 2013, s. 2; Gołemska 2001; Grzelec, Wyszomirski 2002, s. 24; Rzezyński 2002, s. 10-11; Rzezyński 2004, s. 13-14; Krawczyk 2004; Szoltysek 2005, s. 105; Moterski 2008, s. 89; Witkowski 2014, s. 13-14). Według J. Szoltyśka zadaniem logistyki miasta jest zarządzanie przepływem materialnym w mieście, przepływem pasażerów, a także wymianą informacji pomiędzy uczestnikami miejskiego systemu logistycznego (Szoltysek 2016, s. 45). Można zatem wywnioskować, że najważniejszym zadaniem stawianym

¹ Według Komisji Europejskiej zrównoważony rozwój transportu to rozwój zapewniający dostępność celów komunikacyjnych zarówno dla obecnego, jak i następnych pokoleń (Janecki, Krawiec, Sierpiński 2010, s. 111).

przed logistyką miejską / logistyką miasta jest usprawnienie realizacji procesów transportowych. Bez wątpienia sprawne przemieszczanie osób i ładunków determinuje atrakcyjność krajów, regionów i miast (Nowakowska-Grunt, Chład 2015, s. 128).

Nie umniejszając roli przewozów towarowych, uwzględniając tematykę artykułu, w dalszej części opracowania rozpatrywane będą jedynie zagadnienia dotyczące publicznego transportu zbiorowego. Jak spostrzegli J. Stokłosa, J. Rymarz i A. Niewczas, podejście logistyczne do zarządzania transportem pasażerskim w mieście to połączenie poszczególnych podsystemów transportu w jedną całość (jeden system). Dzięki temu możliwe jest zapewnienie usług transportowych na wysokim poziomie (Stokłosa, Rymarz, Niewczas 2012, s. 152), szczególnie teraz, kiedy oczekiwania społeczne wobec samorządów lokalnych wciąż rosną (Chład, Jaroszyński 2015, s. 12). M. Kiciński i P. Stasiak potwierdzili, że „transport miejski i transport podmiejski należą do najważniejszych podsystemów determinujących prawidłowe funkcjonowanie obszarów zurbanizowanych oraz jakość życia ich mieszkańców” (Kiciński, Stasiak 2013, s. 555). Zdaniem autorki zarządzanie transportem publicznym jest więc zadaniem niezwykle istotnym, za którego wykonanie jest odpowiedzialny organizator publicznego transportu zbiorowego. Podstawowe pojęcia związane z organizacją transportu publicznego w miastach zostały zaprezentowane w dalszej części artykułu.

Organizacja transportu zbiorowego w mieście

Głównym zadaniem organów zarządzających transportem w mieście jest dążenie do zapewnienia właściwej organizacji transportu publicznego w obrębie granic administracyjnych miast oraz transportu integrującego system transportu pasażerskiego w mieście z systemem transportu na obszarach sąsiadujących (np. gmin, miast). Transport publiczny stanowi jeden z ważniejszych elementów systemu transportowego miasta. Podstawowym aktem prawnym opisującym proces organizowania i funkcjonowania regularnego przewozu osób w publicznym transporcie zbiorowym w Polsce jest Ustawa z dnia 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie zbiorowym. Przepisy ustawy stosuje się z uwzględnieniem regulacji zawartych w rozporządzeniach Parlamentu Europejskiego i Rady. Według art. 4 ustawy transport zbiorowy jest definiowany jako powszechnie dostępny regularny przewóz osób wykonywany w określonych odstępach czasu i po określonej linii komunikacyjnej, liniach komunikacyjnych lub sieci komunikacyjnej (Ustawa z dnia 16 grudnia 2010 r. ..., art. 4 ust. 1 pkt 14). W dalszej kolejności zasadnym staje się wyjaśnienie pojęć pojawiających się w definicji transportu publicznego. Zatem linią komunikacyjną określane jest połączenie komunikacyjne wraz z oznaczonymi miejscami do wsiadania i wysiadania pasażerów na liniach komunikacyjnych, po których odbywa się publiczny transport zbiorowy (Ustawa z dnia 16 grudnia 2010 r. ..., art. 4 ust. 1 pkt 5). Z kolei sieć komunikacyjną według ustawy stanowi układ linii komunikacyjnych obejmujących obszar działania organizatora publicznego transportu zbiorowego lub część tego obszaru (Ustawa z dnia 16 grudnia 2010 r. ..., ust. 1 pkt 16).

Za zarządzanie transportem publicznym odpowiada organizator, którym jest właściwa jednostka samorządu terytorialnego albo minister właściwy do spraw transportu, zapewniający funkcjonowanie publicznego transportu zbiorowego na danym obszarze (Ustawa z dnia 16 grudnia 2010 r. ..., ust. 1 pkt 9). Transport publiczny w miastach może być realizowany przez operatora publicznego transportu zbiorowego lub przewoźnika. Operator publicznego transportu zbiorowego świadczy usługi na podstawie umowy. Umowa ta jest zawierana pomiędzy organizatorem publicznego transportu zbiorowego a operatorem. Operator na mocy umowy otrzymuje prawo i jest zobowiązany do realizowania określonych usług związanych z wykonywaniem przewozu o charakterze użyteczności publicznej. Oznacza to, że usługi świadczone przez operatora publicznego transportu zbiorowego powinny być powszechnie dostępne i służyć zaspokojeniu potrzeb przewozowych społeczności na danym obszarze (Ustawa z dnia 16 grudnia 2010 r. ..., ust. 1 pkt 8 i 12). Przewoźnikiem jest natomiast przedsiębiorca uprawniony do prowadzenia działalności gospodarczej w zakresie przewozu osób na podstawie potwierdzenia zgłoszenia przewozu (transport drogowy) lub na podstawie decyzji o przyznaniu otwartego dostępu (transport kolejowy) (Ustawa z dnia 16 grudnia 2010 r. ..., ust. 1 pkt 11).

W Częstochowie, podobnie jak w każdym innym mieście, powołany został organizator i operator publicznego transportu zbiorowego oraz wytyczone zostały linie tworzące układ komunikacyjny. Linie te obsługiwane są przez środki transportu drogowego i szynowego. Informacje na ten temat zaprezentowane zostały w dalszej części artykułu.

Układ komunikacyjny w Częstochowie

Rolę organizatora publicznego transportu zbiorowego w mieście pełni Miejski Zarząd Dróg i Transportu (w skrócie MZDiT) w Częstochowie (Urząd Miasta Częstochowy 2013, s. 37). Operatorem publicznego transportu zbiorowego jest Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne (MPK) w Częstochowie Sp. z o.o. Uwzględniając formę organizacyjno-prawną, należy zauważyć, że przedsiębiorstwo należy do grupy spółek prawa handlowego, którego właścicielem posiadającym 100% udziałów w spółce, jest miasto Częstochowa.

74% wszystkich linii stanowią linie autobusowe miejskie. Wśród nich wyróżnić można:

- 27 linii autobusowych miejskich dziennych: 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 38 i 92;
- 1 linia autobusowa miejska nocna: 80;
- 4 linie autobusowe miejskie nocne weekendowe: 81, 82, 83 i 84.

Wśród gmin, na których terenie świadczy usługi MPK w Częstochowie Sp. z o.o., wyróżnia się gminy: Poczesna, Olsztyn, Mstów, Konopiska i Blachownia. Na wskazanym obszarze wytyczonych zostało 8 linii autobusowych podmiejskich, co stanowi 19% ogółu linii komunikacyjnych.

Tabela 1. Linie komunikacji miejskiej i podmiejskiej integrujące miasto Częstochowę z sąsiadującymi gminami

	Linia/linie miejskie	Linia/linie podmiejskie
Gmina Olsztyn		
linie: 57, 58, 59, 67	-	X
Gmina Poczesna		
linie: 53, 65, 68, 69	-	X
linia: 25	X	-
Gmina Blachownia		
linie: 22, 32	X	-
Gmina Mstów		
linie: 26, 30	X	-
Gmina Konopiska		
linia: 30	X	-

Źródło: Opracowanie na podstawie (<http://mzd.czyst.pl/publiczny-transport-zbiorowy/rozklady-jazdy>)

Linie łączące miasto z sąsiadującymi gminami przybierają charakter linii autobusowych podmiejskich (gmina Olsztyn, Poczesna) lub stanowią przedłużenie kursów linii miejskich (gmina Poczesna, Blachownia, Mstów, Konopiska) (Tabela 1). Na dzień dzisiejszy kursy nocne pomiędzy Częstochową a sąsiadującymi gminami nie są realizowane.

Linie tramwajowe stanowią 7% ogółu linii komunikacyjnych w Częstochowie. Przewozy pasażerskie tramwajem są realizowane przez 3 linie dzienne: 1, 2 i 3. Aktualnie w mieście nie funkcjonuje żadna linia tramwajowa nocna i nocna weekendowa. Sytuacja ta prawdopodobnie zmieni się po 1 maja 2017 r., kiedy do użytku zostanie przywrócona² obsługa komunikacyjna tramwajami w dzielnicy Północ.

Środki transportu zbiorowego w Częstochowie

Transport publiczny w Częstochowie realizowany jest liniami autobusowymi i tramwajowymi za pomocą pojazdów wchodzących w skład taboru transportu publicznego.

Autobusy komunikacji miejskiej

Według danych udostępnionych na stronie internetowej Miejskiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego w Częstochowie linie autobusowe dzienne i nocne są obsługiwane przez 146 pojazdów. Niemniej jednak w części opracowania, w której wyszczególnione zostały wszystkie marki i typy autobusów realizujących przewozy, ich liczba wyniosła aż 219 (Tabela 2). Może to wynikać z faktu nieuwzględnienia we wcześniejszych szacunkach pojazdów niedawno zakupionych.

Tabela 2. Wykaz liniowego taboru autobusowego MPK Sp. z o.o.

Marka	Typ	Liczba pojazdów [szt.]	Data produkcji
Ikarus	280	33	1982-1997
MAN	NG 272	2	1991
Ikarus	435	1	1993
MAN	NL 202	6	1993-1994
Ikarus	415	7	1995
Ikarus	412	1	1997
MAN	NL 222	8	2000-2001
MAN	A78	5	2006
Solaris	Urbino 12 II generacja	9	2002
Mercedes-Benz	O530 Citaro	35	2006-2010
Mercedes-Benz	O345G Conecto	8	2006
Mercedes-Benz	O530 Citaro G	11	2009-2010

² Komunikacja tramwajowa została zawieszona wiosną 2016 roku na odcinku od Promenady Niemeńska do ul. Fieldorfa-Niła ze względu na konieczność wykonania prac przy torowisku tramwajowym w rejonie tunelu pod aleją Wyzwolenia.

Marka	Typ	Liczba pojazdów [szt.]	Data produkcji
Solaris	Urbino 12 III generacja	10	2014
Solbus	SM12 HL Hybryda	25	2015
Solbus	SM18 HL Hybryda	15	2015
Solbus	SM12 DC Euro6	3	2016
Solaris	Urbino 12 IV generacja Euro6	40	2017
Suma		219	

Źródło: (<http://www.mpk.czyst.pl/page/o-firmie/tabor>; Urząd Miasta Częstochowy 2013, s. 86-89)

Najstarszy liniowy autobus, Ikarus 280.02, został wprowadzony do eksploatacji w Częstochowie 14 lipca 1982 r. Jest on oznaczony numerem inwentarzowym 288. Autobus ten należał wtedy do zbioru najstarszych pojazdów w Polsce. W 2013 roku średnia wieku autobusów Miejskiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego wynosiła 12,7 lat. Oznaczało to, że większość środków transportu w tamtym okresie była wyeksploatowana i przestarzała. W celu poprawy trudnej sytuacji taboru komunikacji miejskiej w sierpniu 2013 roku sprowadzono do Częstochowy autobusy pojedyncze niskopodłogowe z rynku wtórnego w Szwecji (Urząd Miasta Częstochowy 2013, s. 90).

Kolejne lata przyniosły dalszą poprawę w tym obszarze. W okresie od 2014 do 2017 roku zakupionych zostało ponad 90 nowoczesnych autobusów. Ostatnia inwestycja zrealizowana w 2017 roku dotyczyła zakupu 40 autobusów Solaris Urbino 12 IV generacji. Pojazdy te zostały wyposażone w klimatyzację, kamery monitoringu, ładowarki USB, bezprzewodowy Internet LTE, biletomaty, kasowniki dwufunkcyjne. Za zakupione pojazdy MPK Częstochowa zapłaciło ponad 45 mln zł. Aż 85% tej kwoty zostało pokryte ze śląskiego Regionalnego Programu Operacyjnego w ramach projektu „Przyjazna Komunikacja” ([http://silesiainfotransport.pl/...](http://silesiainfotransport.pl/)). Nowo zakupione autobusy zastąpiły wysłużone pojazdy (m.in. Ikarusy). Bez wątpienia inwestycja ta podniesie standard świadczonych usług przewozowych oraz wpłynie na poprawę komfortu, wygody i bezpieczeństwa przewożonych pasażerów.

Środki transportu innego szynowego w Częstochowie

Środkami transportu innego szynowego w mieście są tramwaje. Na tabor Miejskiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego w Częstochowie Sp. z o.o. składa się 55 tramwajów (*Tabela 3*).

Tabela 3. Wykaz liniowego taboru tramwajowego MPK Sp. z o.o.

Typ	Liczba pojazdów [szt.]	Data zakupu
Tramwaj typu 105 Na	48	1975-1990
Tramwaj typu 129 Nb (TWIST)	7	2012
Suma	55	

Źródło: (<http://www.mpk.czyst.pl/page/o-firmie/tabor>)

Liczba pojazdów jest wystarczająca do zapewnienia sprawnego funkcjonowania linii tramwajowych. Średni czas oczekiwania w dni robocze od września do czerwca na przyjazd tramwaju w kierunku Promenady Niemena na linii nr 1 wynosi 18 minut, linii nr 2 – 30 minut oraz na linii nr 3 – ok. 13 minut. Należy jednak podkreślić, że kursy tramwajów poszczególnych linii uzupełniają się. Powoduje to, że w godzinach szczytu komunikacyjnego na odcinku wspólnym linii średni czas oczekiwania pasażerów na przejazd jest relatywnie niższy.

Jakość taboru komunikacji miejskiej w Częstochowie

W lutym 2016 roku przeprowadzone zostało badanie własne. Analizując zgromadzone dane pierwotne, autorka dokonała m.in. oceny jakości pojazdów realizujących publiczne przewozy pasażerskie w Częstochowie.

Metodologia badań

W artykule metodę badawczą stanowiła metoda sondażu diagnostycznego, natomiast narzędzie – kwestionariusz ankiety. Dobór próby badawczej był losowy. Biorąc pod uwagę liczbę mieszkańców, przy założeniu wielkości frakcji i błędu maksymalnego, oszacowana została wielkość próby badawczej. W rezultacie 384 ankiety zostały uzupełnione przez częstochowian. Badanie zostało przeprowadzone przez ankierów bezpośrednio i poddano mu grupę mieszkańców, którzy znaleźli się w danym czasie w strategicznych punktach miasta. Tymi punktami były m.in. centrum miasta, okolice dworców PKP i PKS, przystanków tramwajowych, galerii handlowych (np. Galerii Jurajskiej). Średnia wieku przebadanych częstochowian wyniosła 35 lat. Najmłodszy respondent miał 15 lat, najstarszy – 88 lat. Odchylenie standardowe wieku ukształtowało się na poziomie 17,54 lat. W skład próby badawczej wchodziło 57,29% kobiet i 42,71% mężczyzn.

Hipotezy badawcze

Głównym celem artykułu jest dokonanie oceny jakości taboru komunikacji miejskiej w Częstochowie. Dokonanie tej oceny pozwoli na realizację drugiego celu. Jest nim wskazanie priorytetowych działań, które należałoby wdrożyć

w mieście, aby zwiększyć jakość w tym obszarze. Uwzględniając wyszczególnione cele, autorka zdefiniowała trzy hipotezy badawcze, tj.:

Hipoteza 1. Osoby korzystające z usług transportu zbiorowego w Częstochowie oceniają jakość autobusów miejskich i tramwajów na poziomie dobrym (średnia ważona ocen wynosi 4).

Hipoteza 2. Użytkownicy infrastruktury komunikacji miejskiej lepiej oceniają jakość autobusów miejskich niż tramwajów.

Hipoteza 3. Utrzymanie w czystości autobusów i tramwajów pozwoliłoby wznacznym stopniu zwiększyć jakość taboru komunikacji miejskiej.

Hipotezy badawcze zostały zweryfikowane dzięki wynikom przeprowadzonych badań własnych, które zostały zaprezentowane w kolejnej części opracowania.

Ocena jakości autobusów miejskich i tramwajów w Częstochowie – wyniki badań własnych

Respondenci oceniali jakość taboru komunikacji miejskiej, mając na uwadze następujące punkty:

- stan techniczny środków transportowych;
- czystość wewnątrz pojazdów;
- dostosowanie autobusów i tramwajów do potrzeb osób niepełnosprawnych;
- bezpieczeństwo podróży wewnątrz środka transportowego.

Dokonując oceny poszczególnych elementów determinujących postrzeganie jakości taboru transportu publicznego, ankietowani mieli do wyboru sześć stwierdzeń. Mogli oni zaznaczyć takie odpowiedzi jak: „bardzo słabo”, „słabo”, „średnio”, „dobrze”, „bardzo dobrze”. Zaznaczonym odpowiedziom zostały przy- porządkowane oceny liczbowe. Były nimi kolejno noty od 1 do 5. Jedną z możliwych odpowiedzi było zaznaczenie stwierdzenia „nie mam zdania”, jednak odpowiedzi te nie były uwzględniane w trakcie wyznaczania średniej arytmetycznej wszystkich ocen. Na uwagę zasługuje fakt, że oceny mogli dokonać jedynie ci respondenci, którzy z różną częstotliwością (tzn. bardzo często, często, rzadko lub bardzo rzadko) korzystają z komunikacji miejskiej.

Wyniki przeprowadzonych badań zostały zebrane i zaprezentowane w *Tabeli 4*. Największy odsetek ankietowanych kobiet i mężczyzn zaznaczył w większości przypadków odpowiedź „dobrze”. Jedynie zdecydowana większość kobiet zaznaczyła odpowiedź „słabo” podczas oceny przystosowania tramwajów do potrzeb osób niepełnosprawnych. W tym przypadku również największa liczba mężczyzn zaznaczyła stwierdzenie „średnio”.

Tabela 4. Ocena poszczególnych aspektów wpływających na postrzeganie jakości taboru transportu publicznego w mieście Częstochowie

	Autobus		Tramwaj	
	kobiety	mężczyźni	kobiety	mężczyźni
Stan techniczny pojazdów	3,92	4,02	3,83	3,88
	średnia ocen: 3,97		średnia ocen: 3,85	
Czystość wewnątrz pojazdów	3,46	3,56	3,50	3,34
	średnia ocen: 3,51		średnia ocen: 3,42	
Dostosowanie pojazdów do potrzeb osób niepełnosprawnych	3,76	3,92	2,91	3,01
	średnia ocen: 3,84		średnia ocen: 2,96	
Bezpieczeństwo podróży wewnątrz pojazdu	3,66	3,62	3,74	3,64
	średnia ocen: 3,64		średnia ocen: 3,69	
Średnia wszystkich ocen	3,74		3,48	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Stan techniczny autobusów, czystość ich wnętrza, stopień adaptacji autobusów do potrzeb osób niepełnosprawnych, a także poczucie bezpieczeństwa podróży wewnątrz pojazdu zostały ocenione przez 182 kobiety i 107 mężczyzn. Stan czystości, przystosowanie tramwajów do potrzeb osób niepełnosprawnych, jak również bezpieczeństwo podróży oceniło 113 kobiet i 59 mężczyzn. Na uwagę zasługuje fakt, że kolejno 112 i 58 respondentów odniosło się do stanu technicznego środków transportu szynowego. Oznacza to, że zarówno jedna kobieta, jak i jeden mężczyzna nie dokonali oceny w tym zakresie.

Według ankietowanych wyższa średnia została zanotowana podczas dokonania oceny jakości autobusów miejskich (Tabela 4). Biorąc pod uwagę wyliczone średnie cząstkowe i średnią całościową ocen, można byłoby stwierdzić, że w tym zakresie zasadnym byłoby w pierwszej kolejności wdrożenie działań związanych z poprawą czystości wewnątrz pojazdów. Następnie operator publicznego transportu zbiorowego w Częstochowie powinien skupić się na zapewnieniu bezpieczeństwa podróży w pojeździe, dostosowaniu pojazdów do potrzeb osób niepełnosprawnych oraz na modernizacji lub zakupie środków transportowych.

Uwzględniając kwestie podniesienia jakości taboru tramwajowego, przede wszystkim należałoby dostosować pojazdy do potrzeb osób niepełnosprawnych. Należy zauważyć, iż w tym przypadku oceny były najniższe ze wszystkich. Dalsze działania powinny zostać skupione kolejno na zapewnieniu czystości wewnątrz tramwajów, zagwarantowaniu bezpieczeństwa podróży wewnątrz pojazdu i poprawie stanu technicznego pojazdów.

Podsumowanie

Podejmując rozważania dotyczące oceny jakości taboru komunikacji miejskiej w Częstochowie, autorka doszła do przekonania, iż osoby korzystające z autobusów i tramwajów oceniły ich jakość na poziomie dostatecznym. Średnia ocen wyniosła 3,61. Pozwala to na falsyfikację trzeciej hipotezy badawczej o brzmieniu: osoby korzystające z usług transportu zbiorowego w Częstochowie oceniają jakość autobusów miejskich i tramwajów na poziomie dostatecznym (średnia ważona ocen wynosi 4). Ponadto częstochowianie stwierdzili, że średnia ocena jakości autobusów realizujących przewozy drogowe w mieście jest lepsza od średniej oceny jakości tramwajów. Oznacza to, że wyniki przeprowadzonych badań własnych nie przeczą hipotezie drugiej o brzmieniu: użytkownicy infrastruktury komunikacji miejskiej lepiej oceniają jakość autobusów miejskich niż tramwajów.

W celu zwiększenia komfortu, wygody i bezpieczeństwa podróżowania organizator publicznego transportu zbiorowego w Częstochowie powinien w najbliższym czasie wprowadzić pewne ulepszenia. W przypadku autobusów miejskich należałoby priorytetowym uczynić działanie mające na celu utrzymanie czystości wewnątrz pojazdów. W tym przypadku można byłoby zwiększyć liczbę pracowników, których zadaniem będzie utrzymanie czystości taboru autobusowego. Istotną kwestią jest również zapewnienie bezpieczeństwa podróżnych. W tym wypadku należałoby skupić się na doposażeniu autobusów w kamery monitoringu czy wprowadzenie patroli policji (szczególnie w porze nocnej).

Rozpatrując kwestie podniesienia jakości taboru tramwajowego, priorytetem powinno stać się wdrożenie działań mających na celu dostosowanie środków transportu do potrzeb osób niepełnosprawnych. Obecnie na liniach komunikacji tramwajowej kursuje wiele pojazdów, które w żaden sposób nie są przystosowane do potrzeb osób poruszających się na wózkach inwalidzkich. W tym przypadku należałoby przede wszystkim skupić się na zainstalowaniu w tramwajach platform ułatwiających wprowadzenie wózka do tramwaju, przycisków (zarówno we wnętrzu, jak i na zewnątrz pojazdu), przy pomocy których można zasygnalizować potrzebę skorzystania z platformy. Kolejnym priorytetem, analogicznie jak w przypadku autobusów, powinno stać się utrzymanie w należytej czystości taboru tramwajowego.

Wyniki przeprowadzonych badań własnych pozwalają na falsyfikację trzeciej hipotezy badawczej, która została sformułowana w następujący sposób: utrzymanie w czystości autobusów i tramwajów pozwoliłoby w znacznym stopniu zwiększyć jakość taboru komunikacji miejskiej. O ile byłoby to możliwe w przypadku autobusów, to podniesienie jakości tramwajów może nastąpić na drodze lepszego ich dostosowania do potrzeb osób niepełnosprawnych.

Podsumowując, należy zauważyć, iż wyniki realizowanych przez autorkę badań pochodzą z roku 2016. Przez kolejny rok tabor autobusowy wzbogacił się o 43 nowoczesne pojazdy. Prawdopodobnie działanie to pozwoliło na podniesienie poziomu jakości taboru autobusowego w mieście. Stwierdzenie to staje się swoistą rekomendacją wskazującą kierunki przyszłych dociekań autorki.

Literatura

1. Chład M., Jaroszyński J.W. (2015), *Zarządzanie efektywnością w jednostkach samorządu terytorialnego – gmina*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 20, s. 7-16.
2. Golemska E. (2001), *Kompendium wiedzy o logistyce*, wyd. 2 poprawione i uzupełnione, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Grondys K., Kott I., Sukiennik K. (2017), *Funkcjonowanie polskich miast w dobie zrównoważonego rozwoju z punktu widzenia transportu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 25, t. 1, s. 237-245. DOI: 10.17512/znpcz.2017.1.1.21
4. Grzelec K., Wyszomirski O. (2002), *Transport miejski w aglomeracji gdańskiej jako system logistyczny*, „Logistyka”, nr 6, s. 24-27.
5. http://mzd.czyst.pl/images/rozklady/mapka_si_kom.pdf (dostęp: 28.04.2017).
6. <http://mzd.czyst.pl/publiczny-transport-zbiorowy/rozklady-jazdy> (dostęp: 28.04.2017).
7. <http://silesiainfotransport.pl/?p=20274> (dostęp: 28.04.2017).
8. <http://www.mpk.czyst.pl/page/o-firmie/tabor> (dostęp: 28.04.2017).
9. Janecki R., Krawiec S., Sierpiński G. (2010), *Publiczny transport zbiorowy jako kluczowy element zrównoważonego systemu transportowego Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii Silesia*, [w:] Pyka R. (red.), *Sposób na Metropolię. Idee a społeczne oczekiwania wobec projektu utworzenia śląsko-zagłębiowskiej metropolii*, UM Katowice, RSS MSNP UŚ, Katowice, s. 105-132.
10. Kabus J., Nowakowska-Grunt J. (2016), *Uwarunkowania rozwoju lokalnego na przykładzie powiatu częstochowskiego*, „Turystyka i Rozwój Regionalny”, nr 5, s. 39-47.
11. Kiciński M., Stasiak P. (2013), *Ocena realizacji zakładanych zadań przewozowych na przykładzie przedsiębiorstwa publicznego transportu autobusowego ZUK Rokbus Sp. z o.o.*, „Autobusy: Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe”, nr 3, s. 555-564.
12. Kramarz M., Kramarz W., Bendkowski J. (2010), *Metody i techniki ilościowe w logistyce stosowanej*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
13. Krawczyk S. (2004), *Logistyka w zarządzaniu miastem*, [w:] Nowakowski T. (red.), *Logistyka a infrastruktura miejska. I Konferencja Naukowo-Techniczna*, Wydawnictwo Consulting i Logistyka, Wrocław, s. 47-63.
14. Krawczyk S. (2011), *Logistyka. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
15. Krysiuk C. (2016), *Przemiany infrastrukturalne miast – transport*, „Transport Samochodowy”, z. 1(51), s. 47-63.
16. Moterski F. (2008), *Praktyczne wykorzystanie elementów logistyki w gospodarce miejskiej*, [w:] Przygodzki Z., Sokołowicz M.E. (red.), *Nowoczesne miasto. Badania, instrumenty, analizy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 89-96.
17. Nowakowska-Grunt J., Chład M. (2015), *Mobilność jako element zarządzania miastem*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 20, s. 128-138.
18. Rzczyński B. (2002), *Logistyka miejska XXI wieku. Słowo odrębne z refleksją nad jej przeznaczeniem*, „Logistyka”, nr 3, s. 8-11.
19. Rzczyński B. (2004), *Technologia i logistyka transportu a dynamika przestrzeni ekonomicznej miasta*, „Logistyka”, nr 2, s. 13-15.
20. Skowron-Grabowska B. (2009), *Działalność transportowo-magazynowa w procesach logistycznych. Materiały dydaktyczne*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
21. Stajniak M. (2006), *Transport w logistyce*, [w:] Fertsch M. (red.), *Podstawy logistyki. Podręcznik do kształcenia w zawodzie technik logistyk*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań, s. 83-122.

22. Stokłosa J., Rymarz J., Niewczas A. (2012), *Czynniki wpływające na funkcjonowanie transportu zbiorowego*, „Autobusy: Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe”, nr 13, s. 152-156.
23. Szołtysek J. (2005), *Logistyczne aspekty zarządzania przepływami osób i ładunków w miastach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
24. Szołtysek J. (2016), *Logistyka miasta*, PWE, Warszawa.
25. Taniguchi E., Thompson R.G., Yamada T. (1999), *Modelling City Logistics*, [w:] Taniguchi E., Thompson R.G. (eds.), *City Logistics*, Institute of Systems Science Research, Kyoto, s. 3-37.
26. Taniguchi E., Thompson R.G., Yamada T. (2013), *Concepts and Visions for Urban Transport and Logistics Relating to Human Security*, [w:] Taniguchi E., Thompson R.G., Yamada T. (eds.), *Urban Transportation and Logistics: Health, Safety, and Security Concerns*, CRC Press, Boca Raton, s. 1-30.
27. Tarski I. (1993), *Ekonomika i organizacja transportu międzynarodowego*, PWE, Warszawa.
28. Urbanyi-Popiołek I. (red.) (2013), *Ekonomiczne i organizacyjne aspekty transportu*, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy, Bydgoszcz.
29. Urząd Miasta Częstochowy (2013), *Plan zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego dla Miasta Częstochowy*, przygotowany przez Blue Ocean Business Consulting Sp. z o.o., s. 86-89, <http://konsultacje.czestochowa.pl/?p=4198> (dostęp: 28.04.2017).
30. Ustawa z dnia 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie zbiorowym (Dz.U. 2011 nr 5 poz. 13, z późn. zm.).
31. Witkowski J. (2014), *Pojęcie logistyki miejskiej i systemu logistycznego miasta*, [w:] Kiba-Janiak M., Witkowski J. (red.), *Modelowanie logistyki miejskiej*, PWE, Warszawa, s. 11-16.

QUALITY ASSESSMENT OF A PUBLIC TRANSPORT FLEET ON THE EXAMPLE OF THE CITY OF CZĘSTOCHOWA

Abstract: In the article the author presents basic issues concerning organisation of regular carriage of people in public collective transport. The main aim of the article is to carry out evaluation of quality of the urban transport fleet in Częstochowa. A release of an opinion on that matter was possible owing to the research carried out by the author herself. First a currently used urban transport fleet is characterised, taking account of the number of vehicles, vehicle make, type and year of construction or purchase date. Such analysis could be conducted owing to the application of one of the qualitative research methods, namely the desk research method. On the other hand the quantitative research method (survey method) allowed to gather the residents' opinions on the author's queries, i.e. the condition of the urban transport vehicles (buses, trams), their adjustment to the needs of the disabled persons, cleanliness inside the vehicles or ensuring safety to users. The results of the research enabled to point priority actions which should be undertaken in order to improve the quality in that respect.

Keywords: public transport, communication line, communication network, fleet of public transport



WYKORZYSTANIE METODY 8D DO ROZWIĄZANIA PROBLEMU JAKOŚCIOWEGO

Andrzej Pacana, Karolina Czerwińska

Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza
Wydział Budowy Maszyn i Lotnictwa

Streszczenie: Celem artykułu jest analiza niezgodności wyrobu przedstawionej w związku z reklamacją klienta, tj. niedostatecznego przylegania folii okleiny do ramiaka pionowego skrzydła drzwi wewnątrzlokalowych STILE. W publikacji przeanalizowano wykorzystanie jednej z metod zarządzania jakością, jaką jest metoda 8D, do rozwiązywania problemu w obszarze jakości w przedsiębiorstwie ERKADO, celem jego usprawnienia. Ideą zastosowanej metody jest prawidłowe zidentyfikowanie przyczyn powstania problemu, a także zaaplikowanie takich działań korygujących, aby zapobiec ponownemu pojawieniu się problemu.

Słowa kluczowe: metoda 8D, burza mózgów, diagram Pareto-Lorenza, zarządzanie jakością, metody zarządzania jakością

DOI: 10.17512/znpcz.2017.4.2.07

Wprowadzenie

Proces produkcyjny w swojej istocie od zawsze narażony jest na pojawianie się w nim błędów, które wywoływane są nie zawsze łatwymi do zidentyfikowania przyczynami. Błędy, które mogą pojawić się bądź istnieć w procesie, można wykręcić między innymi przy pomocy znanych metod zarządzania jakością, które stwarzają możliwość kontrolowania procesu na każdym etapie wytwarzania wyrobu. Obserwacja procesu produkcji stwarza szybką możliwość reakcji na wszystkie rozbieżności, jakie występują między planem realizacji a wykonaniem określonego zamówienia. Pojawiające się niezgodności nakłaniają do wprowadzania zmian w działaniach produkcyjnych, aby uzyskać cel, jakim jest poprawa wydajności produkcji wyrobu, a także minimalizacja liczby występowania błędów. Planowana i realizowana w procesie produkcyjnym kontrola stwarza także możliwość sprawdzenia, czy w trakcie produkcji mają miejsce jakieś istotne dla niego problemy (np. Ćwiklicki, Obora 2009; Szczepańska 2009). Pojawiającym się niezgodnościom można zapobiec jeszcze przed rozpoczęciem uruchomienia bądź też w momencie, gdy proces został już uruchomiony. Kiedy w procesie produkcji występują problemy, istnieje możliwość rozwiązywania ich w bieżący sposób, co przyczynia się do znacznego obniżenia kosztów produkcji, a jednocześnie nie wpływa na czasochłonność pracy. W sytuacji, w której w procesie produkcyjnym powstają nieuniknione błędy i w związku z tym produkt nie uzyskuje statusu określającego spełnienie wymagań, znacznie zwiększają się koszty produkcji (Midor 2014, s. 163; Dahlgard, Kristen, Kanji 2000).

Aby zapewnić systematyczny oraz uporządkowany sposób rozwiązywania pojawiających się problemów, a także ich przejrzystego dokumentowania zalecana jest powszechnie stosowana metoda 8D (Huber 2007, s. 15). Metoda 8D zawiera w sobie wiele narzędzi służących do zarządzania jakością, z tego względu pozwala na dogłębne przeanalizowanie przyczyn zaistniałych niezgodności (Łuczak, Matuszak-Flejszman 2007, s. 272).

Obecnie firmy funkcjonujące na rynku konkurują ze sobą, stosując narzędzia, które zoptymalizują ich pracę, pozwolą udoskonalać procesy produkcyjne oraz jakość wyrobów (Rumocka 2016, s. 169). Jedną z firm dążących do optymalizacji swoich wyrobów jest firma ERKADO, zajmująca się produkcją drzwi wewnętrznych: ramiakowych, płytowych, hybrydowych, szklanych, pożarowych, dwuskrzydłowych, drzwi z systemem przesuwным, drzwi zewnętrznych i oścież-nic, oraz prowadzeniem działalności handlowej. Obszerna działalność firmy ERKADO sprawia, iż zaczęła ona przywiązywać dużą wagę do efektywnego zarządzania projakościowego.

Celem artykułu jest analiza zaistniałej niezgodności wyrobu – niedostatecznego przylegania okleiny do krawędzi ramiaka pionowego skrzydła drzwiowego STILE – oraz zapobiegnięcie jej ponownego wystąpienia. W tym przypadku zaproponowano wykorzystanie metody 8D do rozwiązania problemu związanego z reklamacją klienta, gdyż stanowi ona metodologię rozwiązywania problemów w celu polepszenia produktu oraz procesu. Przewagą metody 8D w stosunku do pozostałych metod zarządzania jakością jest możliwość zastosowania jej do analizy oraz rozwiązania problemów wewnętrznych oraz zewnętrznych, związanych z działaniem firmy, których przyczyny nie są znane bądź ich znaczenie nie zostało uprzednio ustalone. W metodzie tej, w przeciwieństwie do innych schematów postępowania z problemami jakościowymi, wskazać należy na pracę zespołową, która jest istotna dla powodzenia poszczególnych etapów działań.

Istota zastosowania metody 8D

Metody zarządzania jakością umożliwiają rozwiązywanie zadań związanych z zarządzaniem jakością w całym cyklu życia analizowanego wyrobu. Do charakterystycznych cech metod zarządzania jakością należy: planowość, powtarzalność oraz oparcie na podstawach naukowych. W trakcie stosowania metod mających na celu wspomaganie zarządzania jakością wykorzystywane są dane wcześniej zebrane przy użyciu narzędzi zarządzania jakością (Mazur, Gołaś 2010, s. 26; Antosz, Pacana, Stadnicka, Zielecki 2013).

Metoda 8D to zespołowe i wieloetapowe działania, odwołujące się na każdym etapie analizy do innych narzędzi oraz metod z zakresu zarządzania jakością. Toteż 8D nie stanowi kolejnej metody w zarządzaniu jakością, ale jest pewnym uporządkowanym procesem, tworzącym schemat postępowania (Babuška, Kluczek 2009, s. 7). Proces postępowania według 8 kroków powinien dostarczyć rozwiązania problemu jakościowego, przy użyciu różnych metod oraz narzędzi doskonalenia jakości (Łuczak, Matuszak-Flejszman 2007, s. 272).

Stosowanie przedstawionej metody ułatwia określenie przyczyn wystąpienia zaistniałej niezgodności, a także pozwala na wskazanie sposobu rozwiązania problemu i dodatkowo stwarza możliwość weryfikacji dokonanych działań (Łasiński 2007). Istotnym jest, iż w metodzie 8D, w odróżnieniu od innych schematów postępowania przy rozwiązywaniu problemów, należy kłaść nacisk na pracę zespołową, będącą ważną dla powodzenia etapów działań, które wymagają znajomości nie tylko samego procesu produkcyjnego czy wyrobu, ale również specyfiki całego przedsiębiorstwa (Babica, Pająk 2006b, s. 20).

Etapy działań w metodyce 8D przedstawiono w Tabeli 1, zgodnie z podejściem Łuczaka oraz Maćkiewicza. Babica i Pająk wyszczególnili narzędzia oraz techniki, które w praktyce przedsiębiorstw produkcyjnych są najpowszechniej stosowane na poszczególnych etapach realizacji metody 8D.

Tabela 1. Propozycja zastosowania wybranych technik i narzędzi jakości na poszczególnych etapach metody 8D

Etap metody 8D	Nazwa etapu	Narzędzia i techniki wspierające realizację etapu
D1	Powołanie zespołu 8D	Poprzednie raporty 8D, diagram Ishikawy, diagram relacji
D2	Zdefiniowanie problemu	Poprzednie raporty 8D, burza mózgów, arkusz kontrolny, analiza porównawcza, histogram, diagram Ishikawy, FMEA, wykres Pareto, metoda ABCD, zdolność procesu, dane SPC
D3	Zdefiniowanie i wdrożenie tymczasowych działań powstrzymujących	Poprzednie raporty 8D, analiza porównawcza, analiza ryzyka, analiza FMEA, zdolność procesu, wykres Gantta
D4	Identyfikacja potencjalnych przyczyn problemu	Poprzednie raporty 8D, analiza FMEA, diagram Ishikawy, nowe narzędzia zarządzania jakością (diagram relacji, diagram macierzowy i inne)
D5	Określenie działań korygujących	Poprzednie raporty 8D, metoda ABCD
D6	Wdrożenie działań korygujących	Poprzednie raporty 8D, schemat blokowy, wykres PDPC, wykres Gantta
D7	Zapobieganie ponownemu wystąpieniu	Poprzednie raporty 8D, analizy FMEA, wykres Pareto, dane SPC
D8	Raport o zakończeniu działań	Poprzednie raporty 8D

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Łuczak, Maćkiewicz 2006, s. 35; Babica, Pająk 2006b, s. 37)

Metoda 8D powinna być używana do analizy oraz do rozwiązywania nie tylko problemów zewnętrznych przedsiębiorstwa, tj. np. reklamacji od klientów, ale również wewnętrznych, które są ważne z punktu widzenia kosztów jakości (Łuczak, Maćkiewicz 2006, s. 37; Francik, Pudło 2016, s. 23).

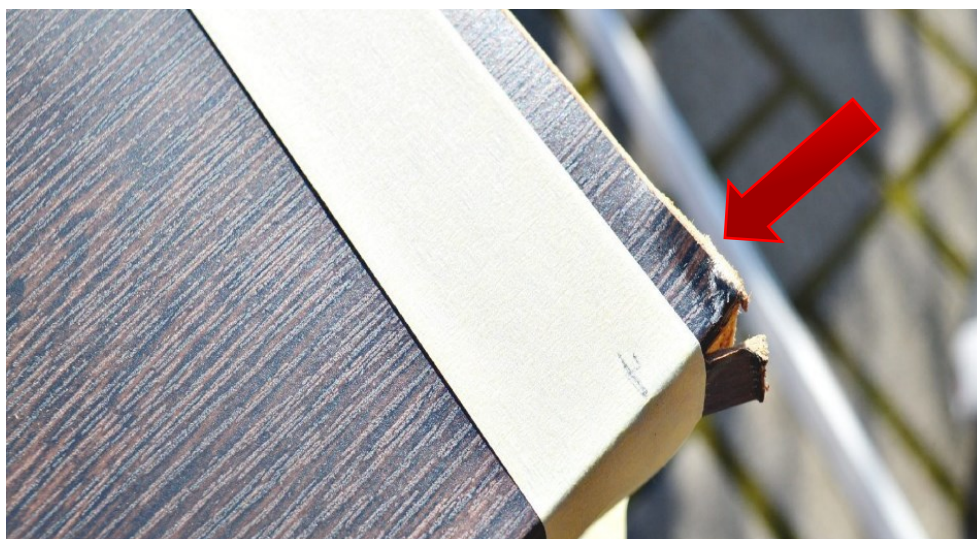
Analiza problemu z wykorzystaniem metody 8D

Ogólna charakterystyka problemu

Problem dotyczy niedoklejenia taśmy Touchwood w ramiaku pionowym skrzydła drzwiowego wewnątrzlokalowego ramiakowego STILE produkowanego przez ERKADO Zbigniew Kozłowski na zlecenie klienta zewnętrznego. Niezgodność została wskazana przy pomocy strzałki na *Fotografii 1*.

Produkowana część montowana jest do skrzydła drzwiowego wewnątrzlokalowego ramiakowego STILE jako jeden z elementów składowych. Przedstawiona niezgodność została wykryta przez klienta podczas rozpakowywania dostarczonego mu wyrobu. Klient natychmiast zgłosił zauważony błąd.

Niewielka niezgodność w postaci braku całkowitego przylegania okleiny GREKO do ramiaka z płyty MDF jest w stanie zagrozić prawidłowemu działaniu drzwi wewnętrznych. Niezgodność ta świadczy o tym, iż powierzchnie płyty i okleiny nie zostały połączone w odpowiedni sposób.



Fotografia 1. Zdjęcie przykładowej niezgodności – brak przylegania okleiny do krawędzi ramiaka pionowego skrzydła drzwiowego STILE

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów ERKADO Zbigniew Kozłowski

Krok D0 – przygotowanie do procesu 8D

Osoba zatrudniona w dziale reklamacji sporządziła formularz reklamacyjny dotyczący rozpatrywanej niezgodności wyrobu po tym, jak klient znalazł i zgłosił brak całkowitego przylegania okleiny do ramiaka drzwi. W przedsiębiorstwie w przypadku wystąpienia niezgodności uzupełniany jest formularz, stanowiący punkt wyjściowy do przeprowadzenia analizy 8D. Jak można zaobserwować na *Fotografii 1*, problem ewidentnie zaistniał, odstawanie okleiny jest niedopuszczalne. Bezpośrednim odbiorcą procesu produkcji drzwi ramiakowych STILE, na których zauważono niezgodność, była firma zewnętrzna, będąca wieloletnim klientem ERKADO. Wyrób niezgodny został dostarczony do klienta, toteż zaistniała konieczność skontrolowania, czy inne drzwi tej serii posiadają niezgodności tego rodzaju.

W zaistniałej sytuacji wykorzystanie metody 8D jest uzasadnione.

Krok D1 – powołanie zespołu 8D

Do zespołu badającego problem zostały wybrane cztery osoby. Pierwszą powołaną osobą był kierownik zakładu. Jego udział był konieczny, gdyż to on sprawuje nadzór nad reklamacjami na wyroby zakładu, jest właścicielem procesu, przez co do jego kompetencji należy podejmowanie bądź zatwierdzanie kluczowych decyzji związanych ze wszystkimi działaniami realizowanymi w ramach procesu. Bez zgody kierownika zakładu nie byłoby możliwe przeprowadzenie kolejnych kroków metody 8D odnoszących się do wprowadzenia zmian do procesu produkcji drzwi ramiakowych STILE mających na celu jego naprawę oraz zapobieganie występowaniu braków w przyszłości.

Kolejną osobą wchodzącą w skład zespołu był kierownik wydziału „skrzydła STILE”, który został liderem zespołu. Zadanie lidera jest kluczowe, gdyż w jego gestii leży motywacja członków zespołu do aktywnego uczestnictwa w analizie. Lider zachęca podczas trwania sesji burzy mózgów do podawania przez członków jak największej liczby pomysłów. W jego gestii leży również dyscyplinowanie członków zespołu, by np. nie krytykowali rozwiązań podawanych przez inne osoby podczas burzy mózgów. Osoba sprawująca tę funkcję bez wątpienia posiada duże doświadczenie w przeprowadzaniu analiz z użyciem metody 8D. Jako kierownik wydziału posiada wiedzę na temat wymagań, jakie musi spełnić gotowy wyrób, zaczynając od etapu projektowania, a kończąc na dostarczeniu wyrobu do klienta. Lider powinien dokładnie poinformować zespół o istocie analizowanego problemu, dodatkowo powinien ustalić harmonogram spotkań w zakresie przeprowadzenia metody 8D.

Kolejnymi osobami – trzecią i czwartą – wchodzącymi w skład zespołu byli dwaj technologowie, których udział był zasadny, ze względu na fakt, iż znali oni metody wytwarzania badanych wyrobów. Osoby te musiały aktywnie uczestniczyć podczas prowadzenia analiz, opierając się na swoim doświadczeniu oraz wiedzy. Każdy z technologów zobowiązany został do przedstawiania jak największej liczby ewentualnych przyczyn wystąpienia niezgodności, wraz z pomysłami ich naprawy.

Aktywność członków zespołu jest kluczowa dla poprawnego i owocnego przebiegu analizy. Członkowie zespołu mieli swobodny dostęp do dokumentacji technologicznej przebiegu procesu.

Krok D2 – zdefiniowanie problemu

Problem dotyczył nieprawidłowego nałożenia folii Touchwood na ramiak pionowy, wykorzystywany jako element składowy do skrzydła drzwi wewnątrzlokowych ramiakowych STILE. Nieprawidłowe przyleganie okleiny do ramiaka zostało wykryte przez klienta w trakcie wypakowywania dostarczonych mu drzwi. Klient niezwłocznie zgłosił zauważoną niezgodność wyrobu. Odstawanie elementu okleiny jest niedopuszczalne i zabronione przez proces produkcyjny opracowany dla tego wyrobu.

W procesie oklejania powierzchni okleinaми sztucznymi występuje konieczność oklejania bocznych, często wąskich powierzchni takim samym surowcem pod względem barwy, wzoru i faktury. W tym celu przedsiębiorstwa produkujące folie oraz okleiny sztuczne produkują również analogiczne wzory taśm obrzeżowych. Stosowana na linii produkcyjnej okleina na nośniku z folii poliestrowej o handlowej nazwie Touchwood stanowi jeden z rodzajów sztucznej okleiny poświęconej do wykańczania „na gotowo” bardzo gładkich, wąskich bądź szerokich (profilowych albo nie) powierzchni np. z płyt MDF. Tego rodzaju powierzchnie nie wymagają lakierowania.

Okleina sztuczna Touchwood posiada strukturę warstwową i składa się z czterech warstw (w kolejności od spodu okleiny):

- cienkiej warstwy kleju termoaktywnego (topliwego) służącego do przyklejenia okleiny Touchwood do płyty MDF ramiaka;
- nadruku naniesionego od spodu na błonę akrylową – warstwę trzecią – jednobarwny bądź wielobarwny, ze wzorami imitującymi barwę oraz rysunek drewna;
- bardzo cienkiej, grubości rzędu 0,03 mm, półprzezroczystej akrylowej błony zewnętrznej;
- warstwy nośnej – folii poliestrowej, która pokrywa prawą stronę okleiny oraz która, odmiennie niż w pozostałych sztucznych okleinach, w trakcie nanoszenia okleiny na detale zostaje zdjęta i zwinięta na charakterystyczną rolkę odpadową.

W przedsiębiorstwie ERKADO do aplikowania folii Touchwood przystosowane są specjalne urządzenia: czopiarko-nakładarki do wąskich powierzchni, walcowe nakładarki do płaszczyzn, prasy membranowe służące do wykańczania powierzchni profilowych. Samo wykańczanie płaszczyzn trwa bardzo krótko, urządzenie (nakładarka) pracuje w trybie ciągłym. Technologia nanoszenia na linii produkcyjnej STILE jest opracowana w taki sposób, że nie ma potrzeby przycinania obrzeży okleiny. Otrzymane elementy są ostatecznie wykończone oraz gotowe do montażu.

Podczas prowadzenia analizy zaistniałego problemu dokonano drobiazgowych oględzin wyrobu. Zespół zebrał wszelkie niezbędne oraz wyczerpujące informacje, co miało na celu zrozumienie problemu. Problem wystąpił dla kilku sztuk ramiaków pionowych z tej serii produkcyjnej. Pojawienie się tego typu anomalii w pro-

cesie produkcyjnym sprawiło bezpośrednio niezgodność dla klienta i wzbudziło wewnętrzne działania naprawcze w firmie ERKADO. Podczas przeprowadzania analizy z użyciem metody 8D na bieżąco zespół informował klienta o postępach prac. Wszelkie ustalenia przekazywane były również właścicielowi procesu.

Krok D3 – zdefiniowanie i wdrożenie tymczasowych działań powstrzymujących

Zespół działający w ramach metody 8D po dokonaniu wstępnej analizy problemu podjął tymczasowe działania zaradcze, których celem było ograniczenie negatywnych skutków wykrytej nieciągłości wyrobu. Niezgodność wyrobu została przedstawiona kierownictwu firmy ERKADO. Powołany zespół przeprowadził rozmowy zarówno z pracownikami produkcyjnymi linii STILE, jak i osobami, które bezpośrednio nadzorują ich pracę. Zespół dokonał również „gemba walking”, czyli przejścia przez cały proces, w miejscu, gdzie jest on realizowany, by zrozumieć, co rzeczywiście się w nim dzieje, gdzie pojawiają się główne problemy, a także w celu uchwycenia rzeczywistej sytuacji na linii produkcyjnej.

Dla dalszej realizacji produkcji powołany zespół wprowadził zmiany dotyczące ilości topliwego kleju na okleinie GREKO oraz wykonał techniczny przegląd urządzenia Askla, w tym dokonał wymiany sprężyny do napinacza folii. Dodatkowo sprawdzono warunki atmosferyczne panujące na hali produkcyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem parametru wilgotności. Wdrożone tymczasowe działania zapobiegawcze mają na celu zapobiegnięcie eskalacji problemu, dalszemu generowaniu wyrobów niezgodnych – braków, a co najgorsze – przekazaniu wyrobów niezgodnych klientowi. Z tego względu pracownicy produkcyjni zostali powiadomieni o konieczności wzmoczonej czujności na tym etapie procesu produkcji skrzydła drzewiowego.

W trakcie przeprowadzania analizy 8D zespół na bieżąco komunikował się z kierownictwem oraz zawiadamiał o postępach w wyjaśnianiu przyczyn wystąpienia niezgodności wyrobu. Lider zespołu zaprezentował kierownictwu najistotniejsze spostrzeżenia zdobyte w trakcie fazy D3.

Krok D4 – identyfikacja potencjalnych przyczyn problemu

W tej części analizy główny cel stanowiło znalezienie źródłowej przyczyny problemu. Przeprowadzono sesje burzy mózgów. Każdy z członków powołanego zespołu starał się przedstawić jak największą liczbę prawdopodobnych rozwiązań powstałego problemu. Sesja burzy mózgów trwała około 45 minut, a wszystkie podane przez uczestników pomysły zostały na bieżąco zapisywane przez lidera grupy. Następnie zespół przystąpił do ich dogłębnej analizy.

Najczęstszym wśród pojawiających się rozwiązań był nieodpowiedni stan techniczny maszyny. Uczestnicy burzy mózgów doszli do wniosku, że najprawdopodobniej miało miejsce niewłaściwe ustawienie okleiny na rolkach dociskowych urządzenia Askla, a co za tym idzie – nieprawidłowe przytwierdzenie okleiny do ramiaka pionowego, oraz nieodpowiednia temperatura koła dociskającego okleinę do ramiaka. Operator urządzenia mógł nie dostrzec złego ustawienia taśmy okleiny

na rołkach urządzenia, przez co zdarzenie nie zostało zgłoszone do kierownika linii i nie wprowadzono natychmiastowych działań zaradczych.

Kolejnym krokiem analizy problemu było dokładne sprecyzowanie i uściślenie najważniejszych przyczyn problemu wyróżnionych podczas sesji burzy mózgów. Zespół badawczy wyróżnił następujące przyczyny:

- zły proces produkcyjny – niewystarczająca ilość topliwego kleju na okleinie,
- nieodpowiednie warunki atmosferyczne wewnątrz hali produkcyjnej,
- nieodpowiednie warunki przechowywania okleiny,
- zużycie sprężyny służącej do napinania folii okleiny,
- zużycie rolek służących do pozycjonowania folii okleiny,
- nieodpowiedni transport ramiaków pionowych ze stanowiska Touchwood Askła,
- zużyte ostrze piły odcinającej okleinę,
- przepalona spirala grzałki,
- awaria węża powietrza,
- poluzowanie ramy Touchwoodu,
- przestawiony siłownik do opuszczania taśmy.

W Tabeli 2 przedstawiono rodzaje i liczbę występowania przyczyn, które miały miejsce na badanym stanowisku roboczym.

Tabela 2. Rodzaje i liczba występujących przyczyn niezgodności wyrobu w ciągu trzech kwartałów roku 2017

Nr wady	Opis wady	Liczba wystąpień
1.	Zużycie sprężyny służącej do napinania folii okleiny	74
2.	Zużycie rolek służących do pozycjonowania folii okleiny	16
3.	Zużyte ostrze piły odcinającej okleinę	9
4.	Przepalona spirala grzałki	8
5.	Poluzowanie ramy Touchwoodu	6
6.	Zły proces produkcyjny – niewystarczająca ilość topliwego kleju na okleinie	5
7.	Nieodpowiednie warunki przechowywania okleiny	3
8.	Awaria węża powietrza	3
9.	Nieodpowiedni transport ramiaków pionowych ze stanowiska Touchwood Askła	2
10.	Przestawiony siłownik do opuszczania taśmy	1
11.	Nieodpowiednie warunki atmosferyczne wewnątrz hali produkcyjnej	1

Źródło: Opracowanie własne

Zgodnie z Tabelą 2 zużycie sprężyny służącej do napinania folii okleiny występuje najczęściej, a tym samym powoduje największą liczbę niezgodności (74). Nie bez znaczenia jest również szybkie zużywanie rolek służących do pozycjonowania

folii okleiny oraz zbyt późne wymiany tej części urządzenia, co spowodowało powstanie 16 niezgodnych sztuk wyrobu. Wśród wymienionych przyczyn występowania wady najmniejszą liczbę niezgodności spowodowały nieodpowiednie warunki atmosferyczne wewnątrz hali produkcyjnej oraz przestawiony siłownik do opuszczania taśmy.

Następnie przy użyciu diagramu Pareto-Lorenza określono, które przyczyny wystąpienia analizowanej niezgodności wyrobu są najważniejsze z punktu widzenia firmy ERKADO.

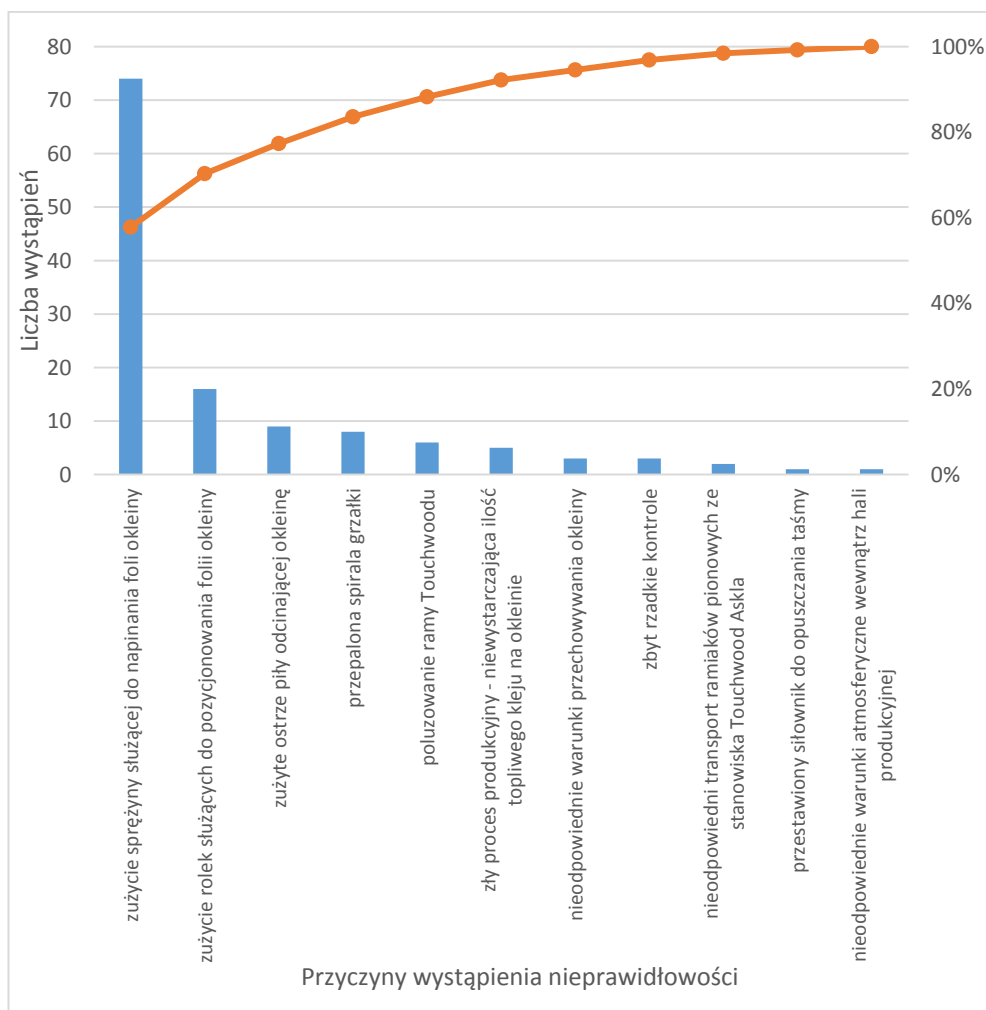
Przy użyciu diagramu Pareto-Lorenza możliwe jest określenie częstotliwości występowania przyczyn zaistniałego problemu, co umożliwia wyznaczenie działań niezbędnych do doskonalenia procesów oraz zwiększenia jakości wyrobów. W Tabeli 3 przedstawione zostały przyczyny pojawienia się wady, uszeregowane w porządku malejącym wspólnie z obliczonym procentowym udziałem i wartościami skumulowanymi. Pozwala to na zidentyfikowanie niewielkiej liczby przyczyn nieprawidłowości ramiaka skrzydła drzwi, które powodują najdotkliwsze skutki.

Tabela 3. Rodzaje i liczba wystąpień przyczyn niezgodności wyrobu w badanym okresie

Nr wady	Opis wady	Liczba wystąpień	Udział procentowy	Wartość skumulowana
1.	Zużycie sprężyny służącej do napinania folii okleiny	74	57,81%	57,81%
2.	Zużycie rolek służących do pozycjonowania folii okleiny	16	12,50%	70,31%
3.	Zużyte ostrze piły odcinającej okleinę	9	7,03%	77,34%
4.	Przepalona spirala grzałki	8	6,25%	83,59%
5.	Poluzowanie ramy Touchwoodu	6	4,69%	88,28%
6.	Niewystarczająca ilość topliwego kleju na okleinie	5	3,91%	92,19%
7.	Nieodpowiednie warunki przechowywania okleiny	3	2,34%	94,53%
8.	Awaria węża powietrza	3	2,34%	96,87%
9.	Nieodpowiedni transport ramiaków pionowych ze stanowiska Touchwood Askla	2	1,56%	98,44%
10.	Przestawiony siłownik do opuszczania taśmy	1	0,78%	99,22%
11.	Nieodpowiednie warunki atmosferyczne wewnątrz hali produkcyjnej	1	0,78%	100,00%
	Razem	128		

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie określonych oraz odpowiednio ułożonych przyczyn niezgodności z Tabeli 3 zespół wykonał diagram Pareto-Lorenza, który przedstawiony został na Rysunku 1.



Rysunek 1. Diagram Pareto-Lorenza przyczyn wystąpienia nieprawidłowości wdrożenia

Źródło: Opracowanie własne

W oparciu o przeprowadzoną analizę sporządzoną przy użyciu diagramu Pareto-Lorenza dostrzec można, iż największy procentowy udział mają dwie przyczyny: „zużycie sprężyny służącej do napinania folii okleinnej” – ponad 57% i „zużycie rolek służących do pozycjonowania folii okleinnej” – 12,50%. W pierwszej kolejności działań zaradczych zespół postanowił wyeliminować pierwszą przyczynę niezgodności ramiaka pionowego, ponieważ stanowi ona ponad połowę wszystkich stwierdzonych przyczyn.

Krok D5 – określenie działań korygujących

Po dokonaniu analizy znalezionych w uprzednim etapie metody 8D przyczyn źródłowych zaistniałego problemu członkowie powołanej grupy badawczej przystąpili do poszukiwania najlepszych zaradczych działań, które pozwolą na zmniejszenie lub całkowite wyeliminowanie niezgodności.

Ze względu na fakt, iż większość przyczyn powodujących analizowaną niezgodność wyrobu związanych jest ze stanem technicznych urządzenia Askla, zespół badawczy postanowił w przyszłości wdrożyć, najpierw na stanowisku roboczym Touchwood Askla, a następnie w obszarze całej linii produkcyjnej, jedną z metod Lean Management, jaką jest kompleksowa obsługa parku maszyn (TPM – Total Productive Maintenance). Działania zapobiegawcze realizowane będą w dwóch obszarach, tj.: człowieka i maszyny. Zadaniem TPM w pierwszym obszarze będzie zwiększanie poziomu efektywności pracowników poprzez poszerzenie ich wiedzy oraz umiejętności – co będzie równoznaczne ze zwiększeniem stopnia ich odpowiedzialności. Zgodnie z założeniami pracownicy staną się w większym stopniu zaangażowani w swoją pracę, naberą umiejętność właściwego interpretowania zaistniałych sytuacji w obrębie ich stanowiska roboczego, a co za tym idzie – będą samodzielnie podejmować stosowne decyzje. Natomiast z perspektywy maszyn działalność pracowników powinna koncentrować się na utrzymaniu maszyny Askla w stanie wysokiej dostępności tak, aby dział utrzymania ruchu uzyskiwał od operatorów informacje na temat aktualnego stanu parku maszynowego w celu bieżącego planowania działań. Dzięki odpowiedniemu poznaniu maszyn pracownicy produkcyjni, pracownicy utrzymania ruchu oraz technolodzy w celu ułatwienia konserwacji bądź usprawnienia maszyn sporządzają projekty ulepszeń (np. pomysły Kaizen). Zaś służby utrzymania ruchu zmieniają nastawienie z reakcyjnego na predykcyjną obsługę maszyn, co przyczyni się do wzrostu dostępności maszyn, a także ich niezawodności, co z kolei w sposób bezpośredni zmniejsza koszty wytwarzania, a co za tym idzie – powiększa zyski przedsiębiorstwa.

Istotna jest również zmiana procesu technologicznego (zwiększenie ilości kleju termoaktywnego), a następnie przestrzeganie na bieżąco zapisów w karcie technologicznej. Należy również sprawować stały nadzór pracowników, a także prowadzić kontrolę procesu technologicznego.

Dodatkowym działaniem naprawczym jest dostosowanie warunków magazynowania oraz warunków panujących wewnątrz hali produkcyjnej do specyfikacji okleiny. Podjęta zostanie również stała kontrola warunków atmosferycznych na terenie zakładu.

Krok D6 – pomiar skuteczności działań korygujących

Po wdrożeniu działań naprawczych każdy ramiak pionowy po przytwierdzeniu okleiny Touchwood na jego powierzchnię podlega dodatkowej, dokonywanej przez operatorów kontroli wizualnej poprawności wykonania wyrobu. Działanie to przyczyni się do ograniczenia wystąpienia podobnych niezgodności wyrobu w przyszłości oraz do oddzielenia, na tym etapie procesu produkcyjnego, wyrobów niezgodnych od dalszych procesów produkcyjnych.

Dodatkowo wypełniona karta działań korygujących przekazana zostanie liderowi zespołu, którego zadaniem będzie ocena skuteczności wykonanych działań w terminie, który wynika ze specyfikacji niezgodności wyrobu, bądź przekazanie karty audytorowi, celem dokonania audytu sprawdzającego. Ocena skuteczności wdrożonych działań może zostać zrealizowana w ramach audytu sprawdzającego czy też przeglądu systemu zarządzania jakością. W przypadku audytu sprawdzającego rejestrowany jest numer, zakres oraz termin audytu. Dalsza metodyka jest analogiczna jak w przypadku przeprowadzania audytu planowego. Ocena skuteczności wdrożonych działań korygujących dokonywana jest przez audytora i zawarta jest w raporcie z audytu.

Krok D7 – zapobieganie ponownemu wystąpieniu

Po dokonaniu obserwacji skuteczności wdrożonych działań naprawczych na stanowisku Touchwood Askla oraz do procesu w kroku D5 zespół badawczy postanowił na stałe wprowadzić jedną z metod Lean Management, jaką jest TPM. Metoda ta służy zapewnieniu maksymalnej efektywności maszyn oraz urządzeń. Przy czym efektywność ta pojmowana jest jako wykorzystanie w maksymalny sposób dostępnego czasu maszyny do wyprodukowania wyrobów dobrej jakości. Dokonano również zmian w procesie produkcyjnym, gdyż zbyt mała ilość kleju na folii okleiny Touchwood była przyczyną nieprawidłowego przylegania okleiny do płaszczyzny ramiaka pionowego. Ważnym zagadnieniem jest również dostosowanie warunków magazynowania oraz warunków panujących wewnątrz hali produkcyjnej do specyfikacji okleiny, co przyczyni się do poprawy jakości produkowanych wyrobów w przedsiębiorstwie ERKADO.

Przeprowadzoną analizę drobiazgowo omówiono z kierownictwem. Lider powołanego zespołu szczegółowo przedstawił każdy z przeprowadzonych kroków w zakresie metody 8D. Kierownictwo postanowiło wprowadzić także szkolenia dla pracowników ERKADO na temat wagi wprowadzonych zmian. Podniesienie ich świadomości nie tylko z zakresu znajomości maszyn i urządzeń na własnych stanowiskach roboczych, lecz również z zakresu znaczenia wprowadzonych zmian. Z pewnością pozytywnie przyczyni się to do zmniejszenia lub całkowitego wyeliminowania niezgodności wyrobu.

Krok D8 – zamknięcie

Proces przeprowadzania analizy 8D problemu, jakim było niedoklejenie taśmy Touchwood w ramiaku pionowym skrzydła drzwiowego wewnątrzlokalowego ramiakowego STILE, trwał dwa tygodnie. Powołany zespół spotykał się kilkakrotnie w celu wymiany swoich poglądów czy pomysłów przyczyn wystąpienia problemu oraz w celu uzgodnienia działań zaradczych. Przez kilka dni zespół obserwował, czy wprowadzone do procesu działania naprawcze przynoszą oczekiwane efekty. Członkowie zespołu dokonywali pomiarów oraz analiz. Wielokrotnie prowadzone były rozmowy z kierownictwem oraz pracownikami.

Każdemu z członków zespołu serdecznie podziękowano i pogratulowano rozwiązania problemu. Lider również podziękował za współpracę oraz za wszystkie pomysły i wysiłki włożone w rozwiązanie problemu przez każdego z uczestników.

Po dokonaniu kroków metody 8D sporządzono obszerny i wnikliwy raport 8D oraz wyciągnięto wnioski do przyszłych analiz i opracowania procedury postępowania z wyrobem niezgodnym. Do głównych spostrzeżeń (wniosków) zaliczono:

- konieczność umiejętnego doboru składu zespołu 8D,
- przygotowanie pomieszczenia do prac zespołu 8D,
- konieczność wcześniejszego zgromadzenia materiałów biurowych niezbędnych do prac zespołu 8D,
- być może wcześniejsze przeszkolenie co najmniej niektórych członków zespołu 8D z metodyki pracy zespołowej, instrumentów zarządzania jakością.

Można mieć nadzieję, że na podstawie tej analizy sporządzona procedura postępowania z wyrobem niezgodnym inspirowana metodą 8D przyczyni się do efektywniejszego rozwiązywania problemów jakościowych w firmie ERKADO.

Podsumowanie

Zachodzące zmiany w gospodarce sprawiły, że jakość wyrobów stała się jednym z najważniejszych kryteriów, które decydują o odniesieniu przez przedsiębiorstwo produkcyjne sukcesu na rynkach zbytu. Nierzadko błędne rozwiązywanie powstających problemów oraz nieodpowiednie działania kadr spowodowały, iż znaczna ilość zakładów produkcyjnych przestała istnieć. Aby w przyszłości uniknąć tego typu problemów, należy pogłębiać wiedzę dotyczącą udoskonalania przedsiębiorstwa oraz stosować sprawdzone metody i narzędzia zarządzania jakością.

Celem artykułu było przeprowadzanie analizy wykorzystania metody 8D do rozwiązania problemu związanego z reklamacją klienta, tj. niedostatecznego przyklejania folii okleiny do ramiaka pionowego skrzydła drzwi wewnątrzlokalowych STILE. W etapie 4D – identyfikacja potencjalnych przyczyn – wykonano sesję burzy mózgów, przy pomocy której wyszczególnione zostały potencjalne przyczyny występowania niezgodności wyrobu. Na tej podstawie wykonano diagram Pareto-Lorenza, którego celem było zidentyfikowanie najbardziej istotnych spośród znacznej liczby przyczyn problemu oraz zaproponowanie i wdrożenie działań korygujących. Wyciągnięte wnioski to krok w kierunku lepszego realizowania metody 8D, być może już w ramach opracowanej procedury.

Literatura

1. Antosz K., Pacana A., Stadnicka D., Zielecki W. (2013), *Narzędzia Lean Manufacturing*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
2. Babica M., Pająk E., (2006a), *Koncepcja metody eliminacji niezgodności w procesach produkcyjnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Budowa Maszyn i Zarządzanie Produkcją”, nr 3, s. 5-15.
3. Babica M., Pająk E. (2006b), *Model efektywnej metody rozwiązywania problemów*, [w:] Knosla R. (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, t. 1, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, s. 46-54.
4. Babuška Ł., Kluczek A. (2009), *Rozwiązywanie problemów w motoryzacji*, „Przegląd Techniczny. Gazeta Inżynierska”, nr 24, s. 7-8.

5. Ćwiklicki M., Obora H. (2009), *Metody TQM w zarządzaniu firmą*, Poltext, Warszawa.
6. Dahlgaard J., Kristen K., Kanji K.G. (2000), *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Francik K., Pudło M. (2016), *Systemy wspomagania decyzji w aspekcie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 22, t. 1, s. 23-32. DOI: 10.17512/znpcz.2016.2.02
8. Huber Z. (2007), *Analiza FMEA procesu. Kawa na lawę*, Internetowe Wydawnictwo Złote Myśli, Gliwice.
9. Łasiński G. (2007), *Rozwiązywanie problemów w organizacji. Moderacje w praktyce*, PWE, Warszawa.
10. Łuczak J., Maćkiewicz E. (2006), *8D oraz inne metody zarządzania jakością w branży motoryzacyjnej (OE/OES) – analiza przypadku*, „Problemy Jakości”, nr 11, s. 35-43.
11. Łuczak J., Matuszak-Flejszman A. (2007), *Metody i techniki zarządzania jakością. Kompendium wiedzy*, Quality Progress, Poznań.
12. Mazur A., Gołaś H. (2010), *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
13. Midor K. (2014), *An Analysis of the Causes of Product Defects Using Quality Management Tools*, „Management Systems in Production Engineering”, Vol. 16, No. 4, s. 162-167. DOI: 10.12914/MSPE-04-04-2014
14. Rumocka A. (2016), *Funkcjonowanie organizacji inteligentnej na przykładzie mikroprzedsiębiorstwa „B+R Studio Analizy Rynku Meblarskiego”*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 23, t. 1, s. 169-178. DOI: 10.17512/znpcz.2016.3.1.17
15. Szczepańska K. (2009), *Metody i techniki TQM*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

USE OF THE METHOD 8D FOR SOLVING QUALITY PROBLEM

Abstract: The aim of this article is to analyze the incompatibility of the product presented in connection with the customer complaint, ie the insufficient adhesion of the veneer film to the vertical stile of the STILE inner door leaf. The publication examines the use of one of the 8D method of quality management. It was used to solve the problem of non-compliant products in ERKADO. The idea behind the method is to correctly identify the cause of the problem and to apply such corrective measures to prevent the problem from occurring again.

Keywords: method 8D, brainstorming, Pareto-Lorenz diagram, quality management, quality management methods



MANAGING SILESIA VISUAL IDENTITY THROUGH REGIONAL AND LOCAL LOGO DESIGN

Anna Adamus-Matuszyńska¹, Piotr Dzik²

¹University of Economics in Katowice, Economics Department

²The Academy of Fine Arts in Katowice, Economics Department

Abstract: Developing coherent and comprehensive regional and city brands is of vital importance for places, as branding can contribute to the success achieved in tourism, investment and thus the region itself. There seems to be a recognizable gap in the literature regarding the application of visual signs used in place marketing that should present a city, region or country. The paper outlines the most important challenges as well as faults in management of visual identity in Silesia region, in Poland. The research attempts at identifying and analysing logos of cities and communes of the Silesian Voivodship (pol. województwo śląskie). The main purpose of this exploration is to describe the Silesian visual identity through practiced visual signs called logos.

The authors try to find solutions for the following research questions:

1. What trends are typical for visual presentation of the cities in the Silesian Voivodship?
2. What image of the region is presented when exploring logos of the Silesian cities?
3. How is logo practiced in public management in the Silesia Voivodship?

Content analysis was used to obtain visual identity of the cities. First the authors tried to collect all logos and then analysed them using the Per Mollerup's taxonomy. The results of the study illustrate how self-government institutions, which are responsible for promotion of the place, portray the Silesian cities in marketing communication.

Keywords: visual identity, logo, brand, place marketing, visual identity management

DOI: 10.17512/znpcz.2017.4.2.08

Introduction

The aim of the article is to analyse the process of visual identity management of a place and evaluate its implementation in terms of activities undertaken by local government units in the Silesian province through the development and implementation of the logo as a basic element of the visual identity. The logo is used both for marketing purposes and development of the site. The methods employed in the process included literature studies on the identity management space and the process of its promotion, analysis of documents related to this process and their publications on the cities, municipalities and counties websites.

The literature analysis of the place as a subject matter indicates that the experts in various fields applying various theoretical approaches and research tools study

¹ This article is a part of the project funded by the University of Economics in Katowice called: *Management of information and communication in public institutions* under the scientific guidance by dr hab. Agata Austen.

it. Sociologists, economists, geographers, marketing theorists, management researchers try to scrutinize all issues associated with 'the place'. In principle, each of these approaches is adopted in two arguments. Firstly, there is the identity of the visual space, understood as a set of characteristics that allow recognize the place position and differentiate it from others. Secondly, it is necessary to manage this visual identity to grant both the local community and the external environment the location meaning. Corporate design is a form of the place self-presentation. This identification characterizes and distinguishes specific characteristics of the sites. Visual identity management of the given place needs to substantiate the basic elements in the design program, presented in the form of a manual which contains rules for the use and application of visual identity.

In summary, the place (city, region, country) manages the process of intentional creation and propagation of images (visual identity), thorough the active use of promotional logo.

Current state of art

Territorial or place marketing, as a sub-discipline of marketing began to be distinguished in the eighties of the 20th century (Hanna, Rowley 2011; Ashworth, Kavaratzis 2009; Kavaratzis 2009) and has recorded several phases of its development (Kavaratzis 2004; Skinner 2008; Kavaratzis, Ashworth 2008; Borglund, Olsson 2010; Hankinson 2015). In 2004 theoreticians and practitioners began to apply the concept of 'brand' (Lucarelli, Berg 2011) into analysis and practice of territorial marketing. Now it seems that such an approach dominates the literature. Considering the fact that both the 'brand' (Keller 2003; de Chernatony, McDonald, Wallace 2011) and 'place' (Hanna, Rowley 2008; Szromnik 2012) are concepts still waiting for clear recognition, it is not strange that in the literature there is at least a dozen of models of place branding. The authors of the presented paper divide those models into three groups: 1. 'limited control models', 2. 'general marketing models' and 3. 'models of adjusted tools'. In case of the first group of models the attention is focused on the specific place brand in relation to product brands and corporate specificity, resulting from the limited control over individual elements of the marketing mix. As a result, the place (a town or a region) must build its own brand in cooperation and partnership with numerous independent entities (businesses, NGOs, other places). This group may include the following models: Philip L. Pearce (Pearce 2005, p. 91), Robert Govers and Frank M. Go (Govers, Go 2005), and the Polish approach represented by the idea of Marek Bańczyk (Bańczyk 2009, p. 209). The general marketing models refer to the assumption that the place brand conceptually does no differ from corporate brand and one can apply traditional business marketing method to every brand. Supporters of this approach are among others Per Mollerup (Mollerup 2013, p. 46), Matthew Healey (Healey 2008, p. 8-9), Fallon advertising agency (Fallon, Senn 2007, p. 23), Mihalis Kavaratzis and George Ashworth (Kavaratzis, Ashworth 2005), and Wally Olins (Olins 2009, p. 28). The model of adjusted tools is a concept seeking specificity of cities, regions and countries when introducing

marketing tool which means that typical characteristics of the place together with identity are considered before an idea of brand is employed. The Simon Anholt's theory is the most typical in this group (Anholt, Hildreth 2005, p. 30). Graham Hankinson (relational model) (Hankinson 2004), Teemu Moilanen and Seppo Rainisto (DEBRA process model) (Moilanen, Rainisto 2009, p. 117), Myfanwy Trueman and Nelarine Cornelius (Trueman, Cornelius 2006), Marcello Risitano (Risitano 2006), Keith Dinnie (Dinnie 2014, p. 14), Jasper Eshuis and Erik-Hans Klijn (Eshuis, Klijn 2012, p. 5) developed their own concepts of referring to the marketing tools which cannot be included into any of the previous models.

Polish literature is dominated by an approach that combines characteristics of the place (characteristic features of the place identity) with communication (creation of place identity) and which is based on the work of Alfred Töpfer and Robert Müller. This idea appeals to many authors, including Andrzej Szromnik (Szromnik 2012, p. 148-152), Ewa Glińska, Magdalena Florek oraz Anna Kowalewska (Glińska, Florek, Kowalewska 2009, p. 39) or Anna Adamus-Matuszyńska (Adamus-Matuszyńska 2012, p. 39-40). An important problem often cited in these references is that theoretical models are not based on robust empirical database (Skinner 2008; Lucarelli, Berg 2011).

At about the same time when territorial marketing arouse, the concept of New Public Management (NPM) began to gain popularity, which led to the reflection on integrated brand management and the place itself. The idea of new public management (NPM) in the late 80s of the last century influenced and still does influence the reform of the public sector, leading it in the direction of methods and management techniques specific to the private sector. As Frączkiewicz-Wronka (Frączkiewicz-Wronka 2008, p. 21) pointed out: "According to the NPM, management of a public organisation should be directed at innovation, dynamism, and entrepreneurship. They are also expected to develop flexible skills". As a result, more and more practical knowledge and experience of managers from the private sector generate changes in public management (Austen, Frączkiewicz-Wronka 2012, p. 30). Local government develop activities which are targeted on the places promotion simultaneously with solving the specific problems of local and regional communities expected to be undertaken. At the same time they treat them as factors significantly influencing the development of community and the place itself. Local governments manage today cities and regions in a manner similar to business management, e.g. through risk-taking, innovations, promotion and actions that deliver tangible benefits (Hubbard, Hall 1998). So one can assume that public management in local government also means 'place brand' management.

Regardless of the brand definition there is no doubt that a brand has much in common with the trademark because a person does not perceive the brand itself but perceives (reads) the signs (Lash, Lury 2011, p. 28). It means that by these signs researchers may examine the place brands. Hence, authors of the article decided to collect and analyse logos (signatures) of places (cities and municipalities in the province of Silesia), and finally organise them according to a chosen typology.

The authors take into account the conceptual model presented in the *Figure 1*.

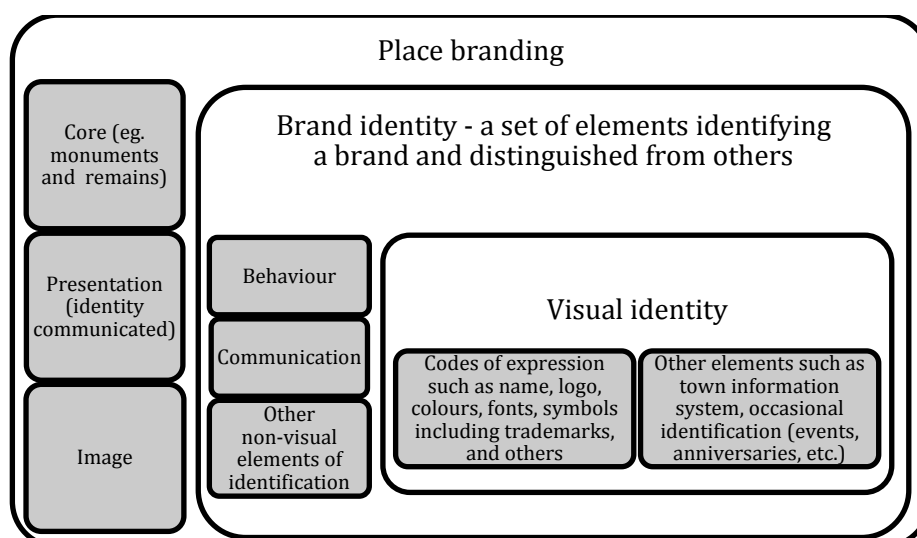


Figure 1. Visual identity in a broader concept

Source: Author's own research

However, there is another theoretical problem - how to define the object that means the 'mark'. The authors follow the Per Mollerup's definition: *The term 'trademark' refers to any letter or combination of letters, pictorial sign, or a non-graphic, even non-visual, sign, or any combination of these used by an organization or by its members to identity communications, property and products or that certify products and that distinguish them from those of others* (Mollerup 2013, p. 99).

Generally territorial marketing is a very eclectic discipline that is multidisciplinary nature. What is more, it does not include many explanatory articles and many questions still remain unanswered (Vuignier 2016, p. 38).

Methods of analysis

Considering characteristics of signs used by a given place (city, region or country) two aspects should be clarified:

1. In practice, apart from visual symbols there are also non-visual signs practised. For example, in Poland one of the most common is a bugle call, but also there are urban songs or other popular music signals. This group of characters is not analysed in this article.
2. A graphic sign of the place (place mark), that was revealed by the initial query and the authors' current study, takes the form of 'signature', as it is defined by Alina Wheeler who claims that a graphic sign consists of three elements (Wheeler 2009, p. 50):
 - a. a graphic sign called logo,
 - b. a logotype which means a place name saved in a standard written format,

- c. a slogan² constantly assigned to the name and graphic sign (logo) and presented together with them.

Research method

The authors of the study used content analysis as a research method. Its application requires the following procedure (Rose 2010, p. 83-99):

- a. finding images³
- b. devising categories for coding
- c. coding images
- d. analysing the results.

Finding images

This article examines all promotional signatures of counties, cities and municipalities in the Silesian Voivodship. The following information has been taken into account:

- a. Upper Silesia encompasses 19 townships, 17 administrative districts, 36 counties together representing approx. 10% of counties in Poland.
- b. Silesian Voivodship consists of 167 municipalities, i.e. approx. 6% of communes in Poland.
- c. The surveyed self-government units are of different sizes (from the cities with a few hundred thousand inhabitants to small municipalities).

The visual presentations were sought on official websites of townships, offices of the cities and municipalities, in Bulletins of Public Information, in promotional materials of towns and municipalities (e.g. maps, guidebooks, calendars). The authors also used personal contacts with employees of the promotion offices. In some cases (e.g. Gliwice, Zabrze, Siewierz, Milówka) authors participated in various projects related to the visual identification of the region.

Devising categories for coding

Effective taxonomy should be characterised by the following features (Mollerup 2013, p. 100):

- I. The classes should be differentiated with clear distinction between them.
- II. The characteristics of every category should be consistent.
- III. The classes should exclude each other, and a particular description should fit exclusively into one category.
- IV. The classes should cover the entire spectrum of possible entries.
- V. The classes must be relevant to the purpose of the taxonomy.

² Wheeler uses both English terms: slogan and tagline without detailed explanation what differences are between these two terms.

³ *Image* in the Gillian Rose book has different meaning than in Polish language. In her analysis *image* means a visual picture.

For the purposes of this article the Per Mollerup's taxonomy has been selected. That choice was made due to the following reasons:

- a. He is a well-known practitioner, the author of many projects and at the same times a theorist and university lecturer who developed the taxonomy.
- b. The taxonomy has operated in the global circulation for several years, the book in which it is explained was reprinted and revised.
- c. The taxonomy is based on a clear theoretical construction and refers, inter alia, to the work of Ferdinand de Saussure and Charles Sanders Peirce as well as other communication theorists.
- d. The taxonomy works in practice. Its author himself tested the content of the book "Marks of excellence".
- e. The taxonomy is well known among Polish graphic designers.

Numerous advantages and professional position of the Mollerup's taxonomy makes it useful for representatives of other social sciences. The authors tested the taxonomy in their other research projects.

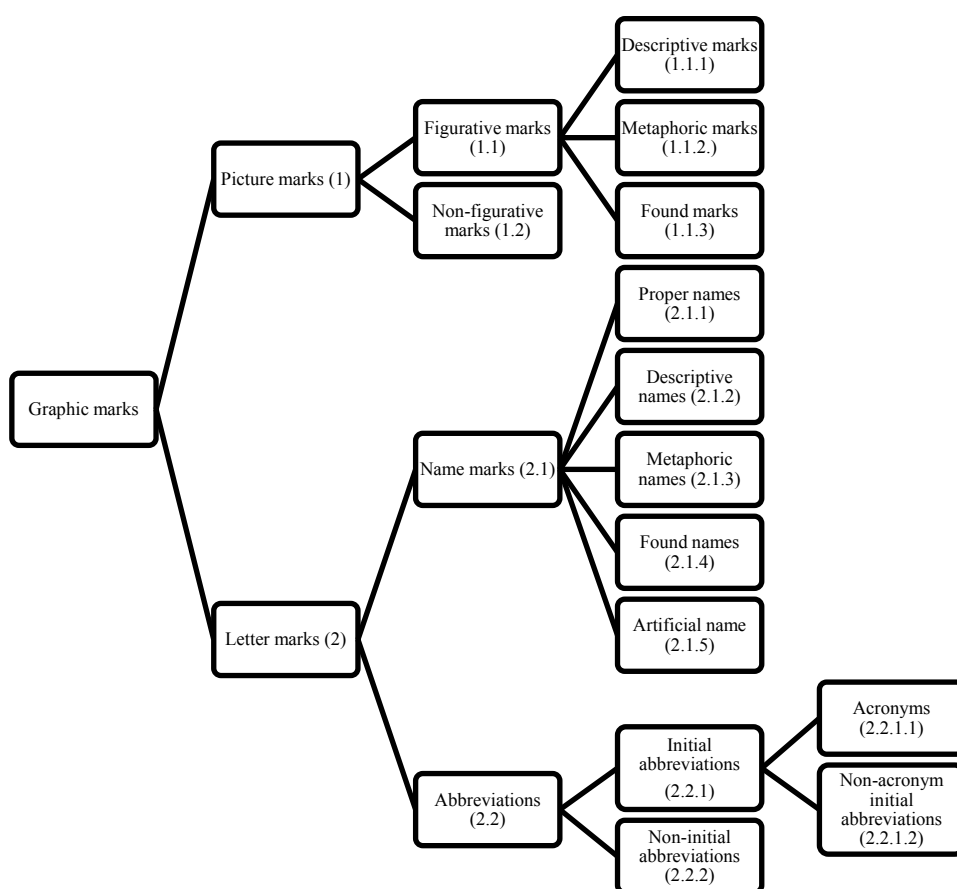


Figure 2. Mollerup's taxonomy

Source: (Mollerup 2013, p. 101)





In the original Mollerup's taxonomy the category of non-graphic marks, i.e., signs having different than visual form, is included (Mollerup 2013, p. 101) but not taken into account in this paper⁴. The signs that are other than visual (such as bugle calls or songs) deserve deeper analysis, however they require greater competence from the researchers.

The terms 'found marks' and 'artificial name' require additional explanation. In the Mollerup's classification the term 'found' is reserved for names and signs that exist in reality, although their relationship with a given place does not carry any associations. The term 'artificial names' refers to neologisms created for the purpose of identity creation.








The analysis shows that pictures (pictures marks in the Mollerup's taxonomy) are the subject of research, and the cities' names presented as visual signs will be included into 'proper names' class of trademarks.

Coding images

Table 1. Cities

No.	Place	Logo	Taxonomy
1.	Bielsko-Biała		Non-figurative mark that can be classified as acronym as well
2.	Bytom		Descriptive mark – what one may conclude reading the description of the visual identity
3.	Chorzów		Proper name with the slogan
4.	Częstochowa		Proper name with the slogan





⁴ Mollerup in his book does not make the detailed analysis of the "non-graphic" or "non-visual" marks. A general term "device" is proposed by this author (Mollerup 2013, p. 98-99, 114).

5.	Dąbrowa Górnicza		Non-figurative mark
6.	Gliwice		Descriptive mark
7.	Jaworzno		Non-figurative mark
8.	Jastrzębie Zdrój		Found mark
9.	Katowice		Non-figurative mark
10.	Mikołów		Descriptive mark
11.	Mysłowice		Initial abbreviations

12.	Ruda Śląska		Non-figurative mark
13.	Rybnik		Metaphoric mark
14.	Siemianowice Śląskie		Found mark
15.	Sosnowiec		Non-figurative mark
16.	Świątchłowice		Non-figurative mark
17.	Tychy		Proper name with the slogan
18.	Zabrze		Non-figurative mark
19.	Żory		Proper name

Source: Authors of the paper






Table 2. Counties


No.	Place	Logo/Coat of arms	Taxonomy
1.	Będziński		Non-figurative mark
2.	Bieruńsko-lędziński		Proper name with the slogan
3.	Bielski		Metaphoric mark
4.	Częstochowski		Non-figurative mark
5.	Gliwicki		Metaphoric mark
6.	Pszczynski		Metaphoric mark
7.	Raciborski		Descriptive mark





8.	Tarnogórski		Metaphoric mark
9.	Wodzisławski		Metaphoric mark
10.	Żywiecki		Found mark

Source: Author's own research



Table 3. Towns and rural communities

Będzin County			
No.	Place	Logo/Coat of arms	Taxonomy
1.	Będzin		Descriptive mark
2.	Czeladź		Descriptive mark
3.	Siewierz		Descriptive mark - logo refers to real objects and tradition of the place, which are well known in the region
4.	Bobrowniki		Metaphoric mark
5.	Psary		Metaphoric mark

6.	Wojkowice		Initial abbreviations
	Total number of communes in the county without logo, meaning that they use coat of arms.	2	

Bielski County			
No.	Place	Logo	Taxonomy
1.	Bielsko-Biała	Logo	See <i>Table 1</i>
2.	Czechowice-Dziedzice		Non-figurative mark
3.	Jaworze		Non-figurative mark
4.	Szczyrk		Metaphoric mark
5.	Porąbka		Metaphoric mark

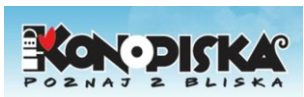
6.	Wilkowice		Metaphoric mark
	Total number of communes in the county without logo, meaning that they use coat of arms.	5	


Bieruńsko-łędziński County			
No.	Place	Logo	Taxonomy
1.	Bieruń		Non-figurative mark
2.	Łędziny		Proper name
	Total number of communes in the county without logo, meaning that they use coat of arms.	3	




Cieszyński County			
No.	Place	Logo/Coat of arms	Taxonomy
1.	Cieszyn ⁵		Non-figurative mark



⁵ Cieszyn has another logo see: (<http://www.cieszyn.pl/...>). There is no clear relation between these two signs.

2.	Strumień		Proper name
3.	Wisła		Metaphoric mark
4.	Brenna		Metaphoric mark
5.	Istebna		Metaphoric mark
6.	Ustroń		Non-figurative mark
7.	Zebrzydowice		Metaphoric mark
	Total number of communes in the county without logo, meaning that they use coat of arms.	5	


Częstochowski County			
No.	Place	Logo/Coat of arms	Taxonomy
1.	Częstochowa	Logo	See Table 1
2.	Konopiska		Proper name with the slogan


3.	Olsztyn		Found mark
	Total number of communes in the county without logo, meaning that they use coat of arms.	15	




Gliwicki County			
No.	Place	Logo	Taxonomy
1.	Gliwice	Logo	See Table 1
2.	Knurów		Metaphoric mark
3.	Pyskowice		Metaphoric mark
4.	Gierałtowiec		Initial abbreviations
	Total number of communes in the county without logo, meaning that they use coat of arms.	5	


Kłobucki County			
No.	Place	Logo	Taxonomy
1.	Kłobuck		Found mark
2.	Panki		Proper name with the slogan
	Total number of communes in the county without logo, meaning that they use coat of arms.	7	



Lubliniecki County			
No.	Place	Logo	Taxonomy
1.	Lubliniec		Proper name with the slogan
2.	Woźniki		Metaphoric mark
	Total number of communes in the county without logo meaning that they use coat of arms.	6	


Mikołowski County			
No.	Place	Logo/Coat of arms	Taxonomy
1.	Ornontowice		Metaphoric mark

2.	Wyry		Metaphoric mark
	Total number of communes in the county without logo, meaning that they use coat of arms.	3	



Myszkowski County			
No.	Place	Logo	Taxonomy
1.	Myszków		Found mark
2.	Poraj		Metaphoric mark
3.	Żarki		Descriptive mark
	Total number of communes in the county without logo, meaning that they use coat of arms.	2	

Pszczynski County			
No.	Place	Logo/Coat of arms	Taxonomy
1.	Pszczyna ⁶		Descriptive mark
	Total number of communes in the county without logo, meaning that they use coat of arms.	5	



Raciborski County			
No.	Place	Logo/Coat of arms	Taxonomy
1.	Racibórz		Descriptive mark
2.	Kornowac		Metaphoric mark
	Total number of communes in the county without logo, meaning that they use coat of arms.	6	

Rybnicki County			
No.	Place	Logo	Taxonomy
1.	Rybnik	Logo	See Table 1
2.	Czerwionka-Leszczyny		Metaphoric mark

⁶ Pszczyna has two different logos, another one is called “logino” and presents a daisy (the flower). See: (<http://pszczyna.pl/>..., p. 22).




3.	Gmina Gaszowice		Initial abbreviations
4.	Gmina Lyski		Metaphoric mark
	Total number of communes in the county without logo, meaning that they use coat of arms.	2	


Tarnogórski County

No.	Place	Logo/Coat of arms	Taxonomy
1.	Kalety		Metaphoric mark
2.	Radzionków		Metaphoric mark
	Total number of communes in the county without logo, meaning that they use coat of arms.	7	





Wodzisławski County

No.	Place	Logo/Coat of arms	Taxonomy
1.	Gmina Gorzyce		Proper name with the slogan
2.	Gmina Lubomia		Metaphoric mark

3.	Mszana		Metaphoric mark
4.	Wodzisław Śląski		Metaphoric mark
5.	Radlin		Metaphoric mark
6.	Rydułtowy		Metaphoric mark
7.	Godów		Metaphoric mark
	Total number of communes in the county without logo, meaning that they use coat of arms.	2	

Zawierciański County			
No.	Place	Logo/Coat of arms	Taxonomy
1.	Poręba		Descriptive mark

2.	Zawiercie		Non-figurative mark
	Total number of communes in the county without logo, meaning that they use coat of arms.	8	

Żywiecki County			
No.	Place	Logo/Coat of arms	Taxonomy
1.	Jeleśnia		Descriptive mark
2.	Lipowa		Descriptive mark
3.	Radziechowy-Wieprz		Descriptive mark
4.	Ślemień		Metaphoric mark
	Total number of communes in the county without logo, meaning that they use coat of arms.	11	

Source: Author's own research

Analysing the results

Table 4. Statistical summary

No.	Places	Total no.	No. with logo	Non-figurative marks 1.2	Figurative marks			Proper names 2.1.1	Initial abbreviation 2.2.1
					Descriptive 1.1.1	Meta-phoric 1.1.2	Found 1.1.3		
1.	Cities	19	19	8	3	1	2	4	1
2.	Counties	17	10	2	1	5	1	1	0
3.	Communities	148	55	6	10	27	3	6	3
	Total	184	84	16	14	33	6	11	4

Source: Author's own research

Discussion and conclusion

Total numbers of researched units in the Silesia Voivodship are 184. The number of places that use graphic symbols (logo) in their marketing and operational practice is 84, it means – 45,6%. Compared with the whole country, there are 312 (48%) among 649 cities and counties that apply graphic symbols in Poland. The statistical difference between the number of towns in Poland and the Silesia Voivodship, which use logo of a place in their promotional activities, is not significant. The main reason is, that large cities in Poland use visual identification in their marketing communication more often because they have more funds to cover the costs.

As it is presented in the provided tables, the figurative marks dominate in visual presentation of Silesian towns. There are 53 of such signs, compared with the non-figurative which is 16 in total. Such situation proves that places (in practice it means self-governments) prefer to demonstrate the objects that actually exist in the region⁷ in graphic symbols.

Fifteen communities and one county use so-called 'landscape' as a visual presentation of the place. It should be stressed that such presentation is not typical for large cities that prefer more abstract visual representation. Moreover, such colours as blue, green, and yellow dominate in visual identity of the Silesia towns. The graphic symbols used are very general and traditional, thus another town in a different region might easily adopt them. It means that such logo does not meet the distinctive function of a logo. From the visual presentation of the Silesian towns and communes one may have difficulty to acknowledge the essentials of the place and its community. Logos are similar and do not let the user make any distinctions among them.

⁷ Kevin Lynch in *The Image of the City* stressed that vivid and integrated physical setting place provides raw material to present the place in the process of communication (Lynch 2011, p. 5).

One of the main issues which should be emphasised is connected with the presentation of the place identity. The authors of signs assume that objects presented in particular visual symbols are commonly known and can be easily recognized by the user. They are created with the application of the communication formula called 'what is inside – is known outside'.

Next conclusion is similar to that elaborated by Mattias Beyrow and Constanze Vogt (Beyrow, Vogt 2014, p. 34). The visual representation of a place in a graphic symbol is overloaded. There is much content and the authors want to present all crucial and famous objects. Therefore, one may feel confused when trying to understand what is typical for a given place and what may distinguish a certain place from others.

Graphic signs play an important role in urban and rural spaces, including social space. Thus an examination should concentrate not only on the relationships between place identity and visual identity, but also on their functions in public space. Analysis of the logos and other visual symbols of places should cover sociological, public management and graphic design studies. Such a comprehensive scientific examination will bring complete understanding of both – the process of graphic signs creation and the graphic signs impact on community and socio-economic surroundings. Visual signs represent the place and its community, they uncover the most significant characteristics of the place and its people, they influence perception of others, and finally activate decision-making processes of citizens, tourists and investors. In all, joining together different approaches – graphic design, sociological, cultural, economic and managerial will bring profits for a given place and its community.

New public management is a concept that demonstrates how to manage public values today. This also applies to the management of intangible values. One of such values is the identity of a city or region, expressed, among others, by visual signs symbolizing the best traditions, history, what is important for the residents and the environment. Therefore, the management of visual identity, in the days of the dominance of images in the public space, is used in the impact on the perception of the place, its people, organizations operating there and the existing physical infrastructure and buildings (Eshuis, Klijn 2012, p. 3). The process of brand identity creation is different from the traditional, rational forms of communication, as it must appeal to a person; his/her sensuality and emotions affect his/her impressions. Hence there is this important role of the place visual identity which can support local governments for the development of the place, or – if it is wrongly managed – hinder them.

Literature

1. Adamus-Matuszyńska A. (2012), *Wstęp do praktyki public relations*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
2. Anholt S., Hildreth J. (2005), *Brand America. Tajemnica megamarki*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa.
3. Ashworth G., Kavaratzis M. (2009), *Beyond the Logo: Brand Management for Cities*, "Journal of Brand Management", Vol. 16, Issue 8, p. 520-532. DOI: 10.1057/palgrave.bm.2550133
4. Austen A., Frączkiewicz-Wronka A. (2012), *Menedżerowie personalni w międzyorganizacyjnych sieciach. Studium organizacji publicznej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1, p. 29-50.
5. Bańczyk M. (2009), *Uwarunkowania kulturowe i dizajn w kształtowaniu wartości marki narodowej*, Poznań, doctorate thesis (in Polish) available in Wielkopolska Biblioteka Cyfrowa, <http://www.wbc.poznan.pl/dlibra/docmetadata?id=130972&from=publication> (accessed: 20.02.2012).
6. Beyrow M., Vogt C. (2014), *Stadte und ihre Zeichen. Identitat, Strategie, Logo*, Avedition, London.
7. Borglund E., Olsson K. (2010), *Rethinking Place Marketing – A Literature Review*, 50th European Regional Science Association Congress, Jönköping, Sweden, 19th-23th August, http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/projekty/cs/weby/esf-0116/database-prispevku/clanky_ERSA_2010/ERSA2010finalpaper236.pdf (accessed: 05.09.2015).
8. de Chernatony L., McDonald M., Wallace E. (2011), *Creating Powerful Brands*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
9. Dinnie K. (2014), *Nation Branding – Concepts, Issues, Practice*, Routledge, London.
10. Eshuis J., Klijn E.-H. (2012), *Branding in Governance and Public Management*, Routledge, London - New York.
11. Fallon P., Senn F. (2007), *Sila kreacji w reklamie*, Helion, Gliwice.
12. Frączkiewicz-Wronka A. (2008), *Zarządzanie publiczne, światło w tunelu czy następna ściana dla sektora publicznego*, "Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości", nr 11(1), p. 15-26.
13. Glińska E., Florek M., Kowalewska A. (2009), *Wizerunek miasta. Od koncepcji do wdrożenia*, Wolters Kluwer, Warszawa.
14. Govers R., Go F.M. (2005), *Projected Destination Image Online: Website Content Analysis of Pictures and Text*, "Information Technology & Tourism", Vol. 7, p. 73-89.
15. Govers R., Go F.M. (2009), *Place Branding. Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*, Palgrave MacMillan, Basingstoke.
16. Hankinson G. (2004), *Relational Network Brands: Towards a Conceptual Model of Place Brands*, "Journal of Vacation Marketing", Vol. 10, No. 2, p. 109-121. DOI: 10.1177/135676670401000202
17. Hankinson G. (2015), *Rethinking the Place Branding Construct*, [in:] Kavaratzis M., Warnaby G., Ashword G.J. (eds.), *Rethinking Place Branding*, Springer, Berlin, p. 13-31.
18. Hanna S., Rowley J. (2008), *An Analysis of Terminology Use in Place Branding*, "Journal of Place Branding and Public Diplomacy", Vol. 4, No. 1, p. 6-75.
19. Hanna S., Rowley J. (2011), *Towards a Strategic Place Brand-Management Model*, "Journal of Marketing Management", Vol. 27, Issue 5-6, p. 458-476. DOI: 10.1080/02672571003683797
20. Healey M. (2008), *Podręcznik branding*, ABE, Warszawa.
21. <http://pszczyzna.pl/ver/images/pliki/Strategia/Strategia-final.pdf> (accessed: 28.09.2015).
22. <http://www.cieszyn.pl/?p=categoriesShow&iCategory=277> (accessed: 28.09.2015).

23. Hubbard P., Hall T. (1998), *The Entrepreneurial City and the New Urban Politics*, [in:] Hal T., Hubbard P. (eds.), *The Entrepreneurial City: Geographies of Politics, Regime and Representation*, John Wiley & Sons, Chichester, p. 153-174.
24. Kavaratzis M. (2004), *From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands*, "Place Branding", Vol. 1, Issue 1, p. 58-73. DOI: 10.1057/palgrave.pb.5990005
25. Kavaratzis M. (2009), *Cities and Their Brands: Lessons from Corporate Branding*, "Place Branding and Public Diplomacy", Vol. 5, Issue 1, p. 26-37. DOI: 10.1057/pb.2008.3
26. Kavaratzis M., Ashworth G.J. (2005), *City Branding: An Effective of Identity or a Transitory Marketing Trick?*, "Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie", Vol. 96, No. 96, p. 506-514. DOI: 10.1111/j.1467-9663.2005.00482.x
27. Kavaratzis M., Ashworth G.J. (2008), *Place Marketing: How Did We Get Here and Where Are We Going?*, "Journal of Place Management and Development", Vol. 1, No. 2, p. 150-165. DOI: 10.1108/17538330810889989
28. Keller K.L. (2003), *Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge*, "Journal of Consumer Research", Vol. 29, No. 4, p. 595-600. DOI: 10.1086/346254
29. Lynch K. (2011), *Obraz miasta*, Archivolta, Kraków.
30. Lash S., Lury C. (2011), *Globalny przemysł kulturowy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
31. Lucarelli A., Berg P.O. (2011), *City Branding: A State-of-the-Art Review of the Research Domain*, "Journal of Place Management and Development", Vol. 4, No. 1, p. 9-27. DOI: 10.1108/17538331111117133
32. Moilanen T., Rainosto S. (2009), *How to Brand Nations, Cities and Destinations*, Palgrave MacMillan, London.
33. Mollerup P. (2013), *Marks of Excellence*, Phaidon Press, London.
34. Olins W. (2009), *Podręcznik brandingu. Brand Book*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa.
35. Pearce Ph.L. (2005), *Tourist Behaviour. Themes and Conceptual Schemes*, Channel View Publications, Bristol.
36. Risitano M. (2006), *The Role of Destination Branding in the Tourism Stakeholders System*, http://www.esade.edu/cedit2006/pdfs2006/papers/paper_risitano_esade_def.pdf (accessed: 30.11.2011).
37. Rose G. (2010), *Interpretacja materiałów wizualnych. Krytyczna metodologia badań nad wizualnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
38. Skinner H. (2008), *The Emergence and Development of Place Marketing's Confused Identity*, "Journal of Marketing Management", Vol. 24, No. 9-10, p. 915-928. DOI: 10.1362/026725708X381966
39. Szromnik A. (2012), *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer, Warszawa.
40. Trueman M., Cornelius N. (2006), *Hanging Baskets Or Basket Cases? Managing the Complexity of City Brands and Regeneration*, Working Paper No. 06/13, Bradford University School of Management, June 2006, <http://www.bradford.ac.uk/management/research/research-publications-and-seminars/working-papers/2006/> (accessed: 30.01.2015).
41. Vuignier R. (2016), *Place Marketing and Place Branding: A Systematic (and Tentatively Exhaustive) Literature Review*, Working Paper de l'IDHEAP, Version: 5. DOI: 10.13140/RG.2.1.1164.9529
42. Wheeler A. (2009), *Designing Brand Identity*, John Wiley & Sons, New Jersey.

ZARZĄDZANIE TOŻSAMOŚCIĄ WIZUALNĄ WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO POPRZEC REGIONALNE I LOKALNE LOGO

Streszczenie: Tworzenie spójnych marek regionalnych i miejskich ma kluczowe znaczenie dla miejsc, ponieważ branding miejsca może przyczynić się do sukcesu w turystyce, inwestycjach, a tym samym do rozwoju całego regionu. Studia literaturowe pokazują, że w literaturze przedmiotu występuje luka badawcza dotycząca praktyki stosowania znaków wizualnych używanych w marketingu miejscowym, które powinny przedstawiać miasto, region lub kraj. Artykuł podejmuje próbę omówienia wyzwań, a także słabości w zarządzaniu tożsamością wizualną w województwie śląskim, a pośrednio i w Polsce. Celem badań było zidentyfikowanie oraz analiza logo miast i gmin województwa śląskiego. Głównym celem tej eksploracji jest opisanie śląskiej tożsamości wizualnej poprzez praktykowane wizualne znaki określane terminem „logo”.

Autorzy starają się odpowiedzieć pytania badawcze:

1. Jakie trendy są typowe dla wizualnej prezentacji miast w województwie śląskim?
2. Jaki obraz regionu jest prezentowany w logo śląskich miast?
3. W jaki sposób logo jest stosowane w administracji publicznej w województwie śląskim? W badaniach wykorzystano metodę analizy treści. Najpierw autorzy próbowali zebrać wszystkie logo poprzez obserwację otoczenia zewnętrznego oraz działania samorządów w Interencie, w tym w mediach społecznościowych, a następnie przeanalizować je za pomocą taksonomii Pera Mollerupa. Wyniki badań ilustrują, w jaki sposób instytucje samorządowe odpowiedzialne za promocję miejsca przedstawiają śląskie miasta w komunikacji marketingowej.

Słowa kluczowe: identyfikacja wizualna, logo, marka, marketing miejsca, zarządzanie tożsamością wizualną



ROLA BANKU OCHRONY ŚRODOWISKA SA W KRAJOWYM SYSTEMIE FINANSOWANIA PRZEDSIĘWZIĘĆ PROEKOLOGICZNYCH

Robert Turek

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W opracowaniu podjęto rozważania odnoszące się do proekologicznej działalności banku BOŚ SA, w szczególności do określenia jego roli w finansowaniu przedsięwzięć proekologicznych. Opracowanie zostało podzielone na dwie części. I tak rozważania części pierwszej koncentrują się na charakterystyce form kredytowania przedsięwzięć proekologicznych realizowanych na rynku polskim. Rozważania części drugiej skupione są na analizie oferty preferencyjnych kredytów proekologicznych udzielanych przez BOŚ SA.

Słowa kluczowe: przedsięwzięcia proekologiczne, ekokredyt, kredyty preferencyjne, proekologiczne kredyty preferencyjne, BOŚ SA

DOI: 10.17512/znpcz.2017.4.2.09

Wprowadzenie

Niewątpliwie ważne zagadnienie współczesnego życia gospodarczego stanowi problematyka ochrony środowiska. Wynika to z faktu, iż kurczące się zasoby naturalne, a przede wszystkim działalność wielu przedsiębiorstw, przyczyniły się do postępującej degradacji środowiska naturalnego. Jeszcze do niedawna Polska była jednym z najbardziej zanieczyszczonych krajów Europy, a 30% jej mieszkańców żyło na obszarach ekologicznego zagrożenia. Powodem takiego stanu rzeczy był intensywny rozwój przemysłu na przełomie lat 70. i 80. XX wieku, a także niskie wydatki na ochronę środowiska, które wynosiły zaledwie 0,2-0,5% PKB (*System finansowania...*, 2013, s. 4). Jednym z ważniejszych i najbardziej kompleksowych opracowań tego okresu była *Przestrzenna diagnoza ochrony środowiska w Polsce*, w której to przedstawiono szczegółową analizę stanu środowiska naturalnego w Polsce, na podstawie której wyznaczono i opisano obszary ekologicznego zagrożenia (NFOŚiGW 2009, s. 11). Z tego też względu priorytetem ówczesnych działań nie była naprawa błędów już popełnionych, ale zabezpieczenie środowiska przed ryzykiem popełnienia następnych. Taka sytuacja wymagała z kolei zdecydowanych działań systemowych ze strony państwa. Dlatego też wprowadzono w życie szereg uwarunkowań prawnych, których celem było i nadal jest umożliwienie – w myśl koncepcji zrównoważonego rozwoju – korzystania z zasobów środowiska przyszłym pokoleniom oraz prawo do życia w środowisku o należytej jakości, w stanie nie gorszym niż obecnie (Ciechanowicz-McLean 2009, s. 21; Kościelniak 2014, s. 5732).

Znaczącym impulsem w tworzeniu mechanizmów ograniczających negatywny wpływ gospodarki na środowisko naturalne były obrady Okrągłego Stołu, w trakcie których powstało 28 postulatów dotyczących działań na rzecz środowiska naturalnego. Ponadto ustalenia podczas obrad znalazły swój wyraz w nowelizacji ustawy o ochronie i kształtowaniu środowiska, a także w zarządzeniu nr 11 Ministerstwa Ochrony Środowiska, Zasobów Naturalnych i Leśnictwa (MOŚZNiL) z 15 lipca 1989 r., na mocy których powstał Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (NFOŚiGW). Fundusz stał się podstawą do budowy unikalnego w skali świata, stabilnego systemu finansowania ochrony środowiska i gospodarki wodnej w Polsce (NFOŚiGW 2009, s. 8-9). W systemie tym, opartym na funduszach ekologicznych (NFOŚiGW, jego wojewódzkie, powiatowe i gminne odpowiedniki, Fundusz Ochrony Gruntów Rolnych, Fundusz Leśny), współdziałają banki, traktując zadania z zakresu ochrony środowiska jako dobrze rokujący rynek do ich ekspansji kredytowej. Banki, pełniąc rolę pośrednika, zapewniają sobie wymierne korzyści przy relatywnie niewielkim poziomie ryzyka, dlatego chętnie tworzą oferty przyciągające inwestorów (Gabryś 2007, s. 185).

Opracowanie ma charakter teoretyczno-praktyczny, a przedstawione rozważania odnoszą się do określenia roli BOŚ SA w finansowaniu przedsięwzięć proekologicznych. Celem opracowania jest ocena dotychczasowych działań BOŚ SA w finansowaniu przedsięwzięć ekologicznych. W takim odniesieniu rozważania w pierwszej kolejności koncentrują się na charakterystyce form kredytowania realizowanych na rynku polskim przedsięwzięć proekologicznych, w drugiej zaś na analizie oferty banku, ze szczególnym uwzględnieniem udzielanych preferencyjnych kredytów proekologicznych na realizację szeregu przedsięwzięć proekologicznych.

Źródła finansowania przedsięwzięć proekologicznych

W ciągu ostatniego dziesięciolecia odnotować można rozwój przedsięwzięć proekologicznych w Polsce, mających na celu ochronę: niekorzystnych zmian klimatu, zasobów naturalnych, zanieczyszczenia powietrza, bioróżnorodności gatunkowej (Macherzyński, Nowodziński 2017, s. 53). Z tego też względu coraz więcej współczesnych przedsiębiorstw podejmuje się realizacji inwestycji na rzecz ochrony środowiska. Wiadomym jest, iż realizacja takich działań wymaga znacznych nakładów finansowych. W związku z tym istotnego znaczenia nabiera proces ich finansowania.

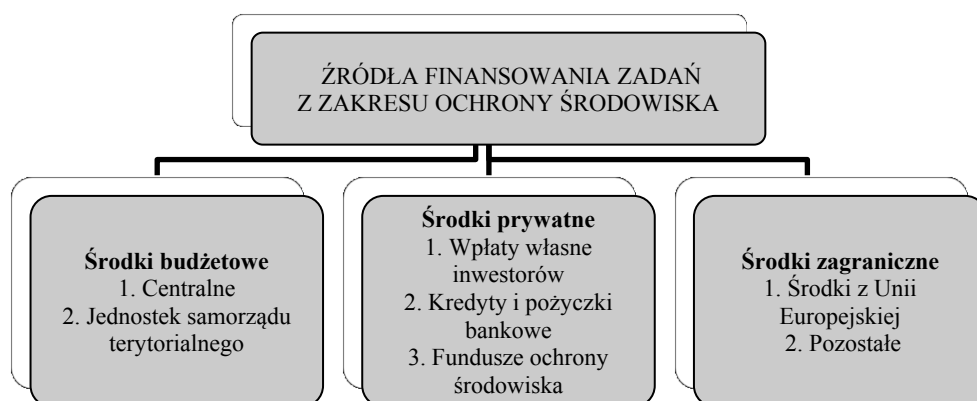
Finansowanie przedsięwzięć z zakresu polityki ekologicznej dynamicznie rozwija się na rynku usług finansowych. Wyniki, jakie osiąga Polska w tym segmencie rynku, są konsekwencją skutecznego i zintegrowanego systemu finansowania stworzonego na początku lat 90. XX wieku. Podstawę tego systemu stanowią celowe fundusze ekologiczne – Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (NFOŚiGW) oraz fundusze wojewódzkie (Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej – WFOŚiGW), które są rozwinięciem roli państwa w finansowaniu działań z zakresu ochrony środowiska (Famielec 2005,

s. 120). System ten współtworzą inwestorzy, a wspierają i uzupełniają m.in. banki komercyjne udzielające pożyczek i kredytów.

System ten stanowi integralną część systemu finansowego państwa, obejmując swym zakresem zbiór zasad i przepisów określających sposoby, tryb gromadzenia i redystrybucji środków pieniężnych na przedsięwzięcia proekologiczne. Został on ukształtowany przed integracją Polski z Unią Europejską i oparty na odmiennej filozofii i źródłach prawa (Poskrobko, Ejdys 2005, s. 100). Jak podkreślają B. Poskrobko i T. Poskrobko, w polskim prawie działalność na rzecz ochrony środowiska ukierunkowana jest na efekty środowiskowe, gdzie przepisy unijne charakteryzują się podejściem technologicznym. Oznacza to zobowiązanie użytkowników środowiska do bezwzględnego respektowania standardów produktowych i emisyjnych (Poskrobko, Poskrobko 2012, s. 83).

W praktyce wsparcie przedsięwzięć proekologicznych skierowane jest zarówno do tych uczestników rynku, których działalność w negatywny sposób wpływa na środowisko naturalne, jak i do tych, którzy z jednej strony dążą do poprawy istniejącego stanu, z drugiej zaś mają na celu przeciwdziałanie negatywnym skutkom, które dopiero mogą nastąpić.

Podział źródeł finansowania zadań z zakresu ochrony środowiska przedstawiono na *Rysunku 1*.



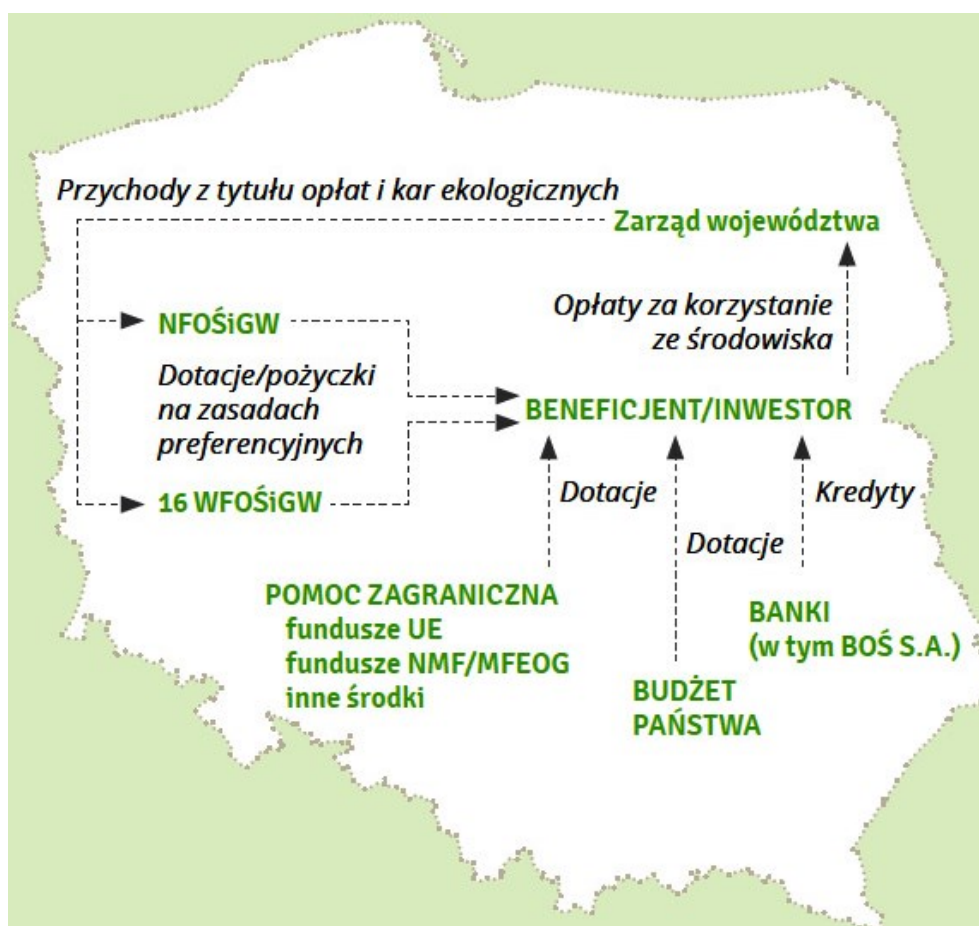
Rysunek 1. Źródła finansowania zadań z zakresu ochrony środowiska w Polsce

Źródło: (Barczak, Kowalewska 2014, s. 40)

Należy w tym miejscu podkreślić, iż finansowanie przedsięwzięć ekologicznych może:

- odbywać się zarówno w pośredni, jak i bezpośredni sposób,
- pochodzić z krajowych, jak i zagranicznych źródeł,
- pochodzić z kilku źródeł naraz.

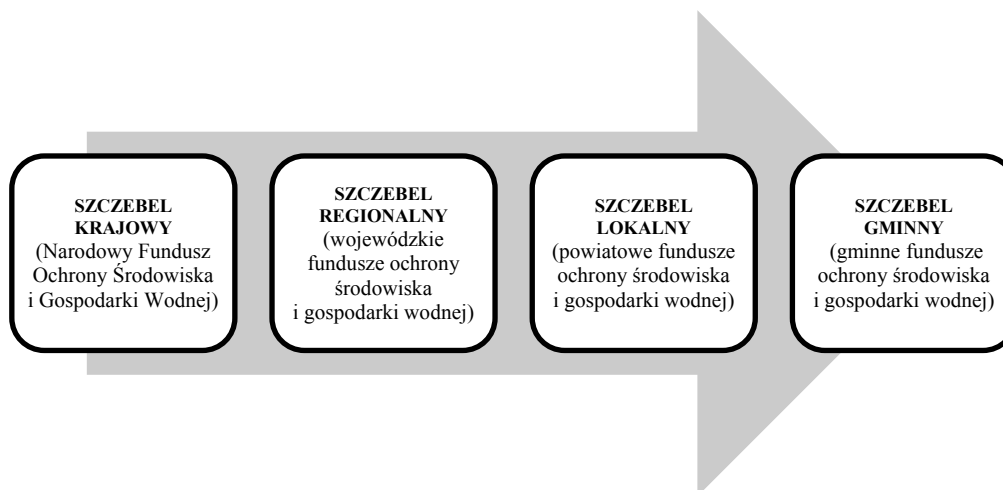
Obieg środków z uwzględnieniem instytucji finansujących inwestycje ekologiczne oraz odbiorców końcowych przedstawiono na *Rysunku 2*.



Rysunek 2. System i główne źródła finansowania ochrony środowiska w Polsce

Źródło: www.nfosigw.gov.pl

W sposób pośredni, krajowy inwestycje dotyczące ochrony środowiska finansowane są przez budżet, udzielając subsydiów dla gmin, poprzez stosowanie ulg i zwolnień podatkowych wobec podmiotów prowadzących działalność gospodarczą oraz osób fizycznych, jeśli podejmują się realizacji zadań z zakresu ochrony środowiska (Barczak, Kowalewska 2014, s. 41). Z kolei bezpośrednio finansowanie odnosi się do finansowania przedsięwzięć proekologicznych ze środków własnych inwestorów (przedsiębiorców lub osób fizycznych), pochodzących z dwóch źródeł: środków bieżących, kredytów i pożyczek – w tym udzielanych preferencyjnie przez Bank Ochrony Środowiska (BOŚ), Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK) oraz przez banki komercyjne (Kłos 2015, s. 130). Szczególnym źródłem finansowania zadań ochrony środowiska są ekologiczne fundusze ochrony środowiska, działające na czterech szczeblach (Rysunek 3).



Rysunek 3. Cztery szczeble funduszy ekologicznych

Źródło: Opracowanie własne

Instytucją wiodącą w systemie finansowania ochrony środowiska w Polsce stanowi NFOŚiGW, finansując lub współfinansując przedsięwzięcia proekologiczne ze środków własnych i będących w jego dyspozycji lub obsługiwanych przez niego środków europejskich. Należy zaznaczyć, iż NFOŚiGW dofinansowuje ochronę środowiska i gospodarkę wodną, stosując bezzwrotne i zwrotne formy finansowego wsparcia (*Rysunek 4*).

W ciągu 27 lat wsparcie udzielone przez NFOŚiGW dla przedsięwzięć proekologicznych wyniosło ogółem aż 68 mld zł, z czego:

- 41 mld zł stanowiły środki własne,
- 27 mld zł stanowiły środki zagraniczne, głównie z Unii Europejskiej.

Łącznie w tym okresie podpisano 30 139 umów związanych w znacznej mierze z ochroną wód, gospodarką wodną, gospodarką odpadami, ochroną powierzchni ziemi, ochroną powietrza, rolnictwa ekologicznego czy wykorzystania lokalnych źródeł energii odnawialnej (www.nfosigw.gov.pl). Obok NFOŚiGW istotną rolę w procesie finansowania przedsięwzięć proekologicznych ogrywają fundusze ekologiczne na szczeblu wojewódzkim – WFOŚiGW. W okresie 2007-2015 WFOŚiGW wydatkowały na ochronę środowiska i gospodarkę wodną 19,1 mld zł, z tego:

- pożyczki z preferencyjnym oprocentowaniem – 14,4 mld zł;
- finansowanie dotacyjne – 4,7 mld zł;
- inwestycje kapitałowe – 10 mln zł.

FORMY BEZZWROTNE

- dotacje na realizację zadań inwestycyjnych i nieinwestycyjnych,
- dopłaty do oprocentowania kredytów bankowych,
- umorzenia pożyczek,
- częściowa spłata kapitału kredytów bankowych,
- dopłaty do oprocentowania lub ceny wykupu obligacji,
- dopłaty do demontażu pojazdów wycofanych z eksploatacji i dopłaty dla powiatów i gmin za zbiórkę porzuconych na ich terenie pojazdów.

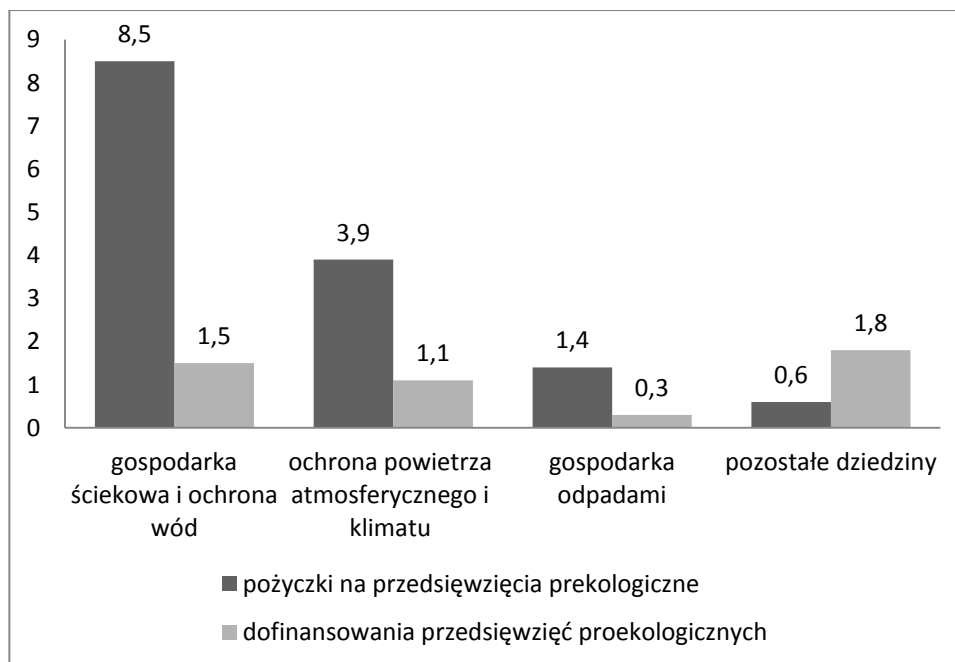
FORMY ZWROTNE

- z preferencyjnym oprocentowaniem,
- inwestycje kapitałowe.

Rysunek 4. Formy wsparcia NFOŚiGW

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (MŚ 2016, s. 20)

Strukturę wsparcia WFOŚiGW w latach 2007-2015 przedstawiono na *Rysunku 5*.

**Rysunek 5. Struktura wsparcia WFOŚiGW w latach 2007-2015**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (MŚ 2016, s. 23)

Specyficzny fundusz w systemie finansowania działań na rzecz ochrony środowiska stanowi Fundusz Leśny, którego środki przeznaczone są głównie na wyrównywanie niedoborów środków finansowych w nadleśnictwach, a także szeregu zadań z zakresu gospodarki leśnej. W systemie finansowania ochrony środowiska, opartym na funduszach ekologicznych, dużą rolę odgrywają banki. Z tego też względu banki sukcesywnie rozszerzają swoją ofertę kredytową oraz podnoszą jej atrakcyjność, zarówno pod względem warunków, dostępności i oprocentowania, jak też pod względem wielkości finansowanego kredytu i długości okresu jego spłaty. Znaczącym źródłem finansowania projektów z zakresu ochrony środowiska są środki zagraniczne, a przede wszystkim środki unijne. Środki te mają z reguły postać dotacji dewizowych i darowizn, są przyznawane na podstawie umów i porozumień międzynarodowych oraz protokołów, oświadczeń i porozumień podpisanych przez upoważnione agendy rządowe Polski i państw wspierających finansowo realizację projektów ochrony środowiska (Toruński, Wyrębek 2010, s. 20-21).

W praktyce wybór i stosowanie określonej formy i źródła finansowania zależy przede wszystkim od rodzaju proekologicznego przedsięwzięcia, rodzaju wnioskodawcy, a także rodzaju instytucji finansującej. Z uwagi na cel opracowania dalsze rozważania koncentrują się wokół banku BOŚ SA.

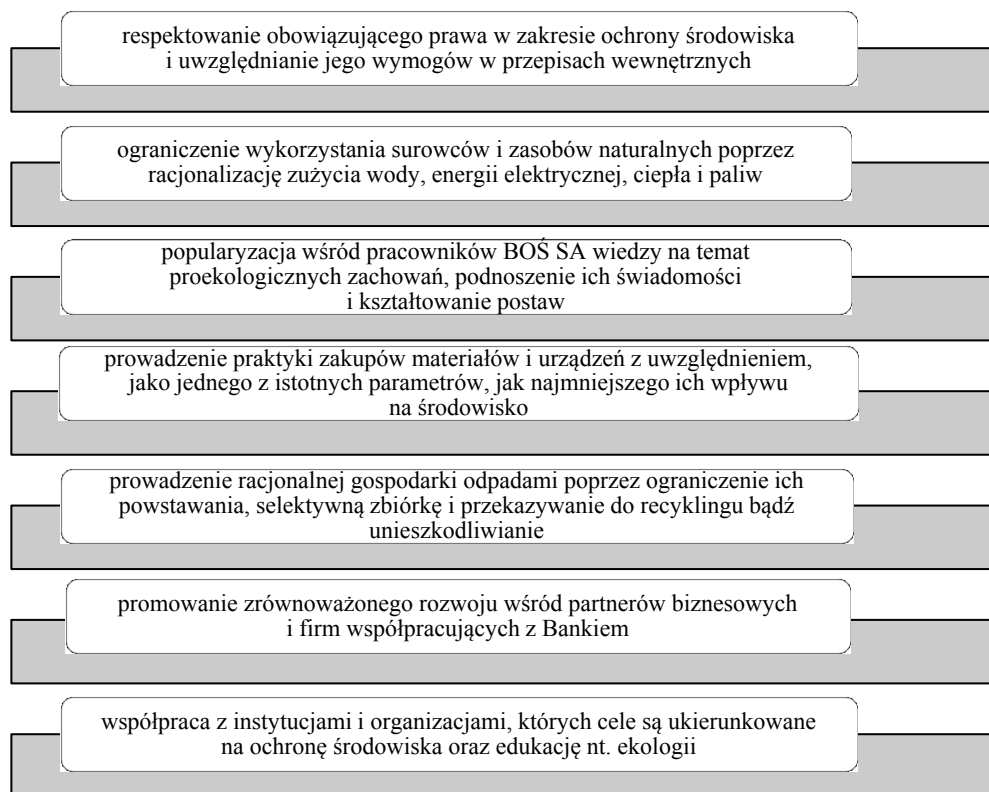
BOŚ SA w systemie wsparcia przedsięwzięć proekologicznych¹

Proekologiczna działalność BOŚ SA

Jednym z 38 banków komercyjnych działających na polskim rynku finansowym, a zarazem jedynym bankiem specjalizującym się w finansowaniu przedsięwzięć proekologicznych jest Bank Ochrony Środowiska SA – BOŚ SA.

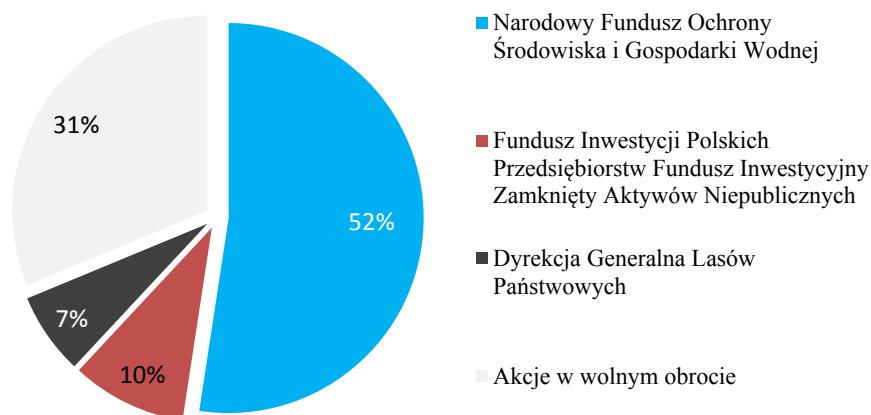
Filarem jego działalności jest szeroko pojmowana ekologia, o czym świadczy proekologiczna misja banku: „*wspieranie przedsięwzięć służących rozwojowi przemysłu i usług w zakresie ochrony środowiska, rozwojowi rynku produktów i usług związanych z ekologią oraz promowanie i kreowanie postaw proekologicznych i inicjatyw na rzecz ochrony środowiska naturalnego*”, wpisana w jego statut od samego początku jego istnienia, czyli od 1991 roku. Realizacja prośrodowiskowej misji znajduje swoje odzwierciedlenie w założeniach polityki środowiskowej, którą BOŚ SA konsekwentnie realizuje (*Rysunek 6*). Również struktura akcjonariatu w naturalny sposób tworzy pole dla ścisłej współpracy i wzajemnego wsparcia przy rozwijaniu rynku finansowania przedsięwzięć proekologicznych w Polsce (*Rysunek 7*).

¹ Studium przypadku zostało opracowane na podstawie wewnętrznych materiałów BOŚ SA, a także raportów ekologicznych i sprawozdań finansowych.



Rysunek 6. Założenia polityki środowiskowej BOŚ SA

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wewnętrznych materiałów BOŚ SA



Rysunek 7. Struktura akcjonariatu BOŚ SA

Źródło: Wewnętrzne materiały BOŚ SA

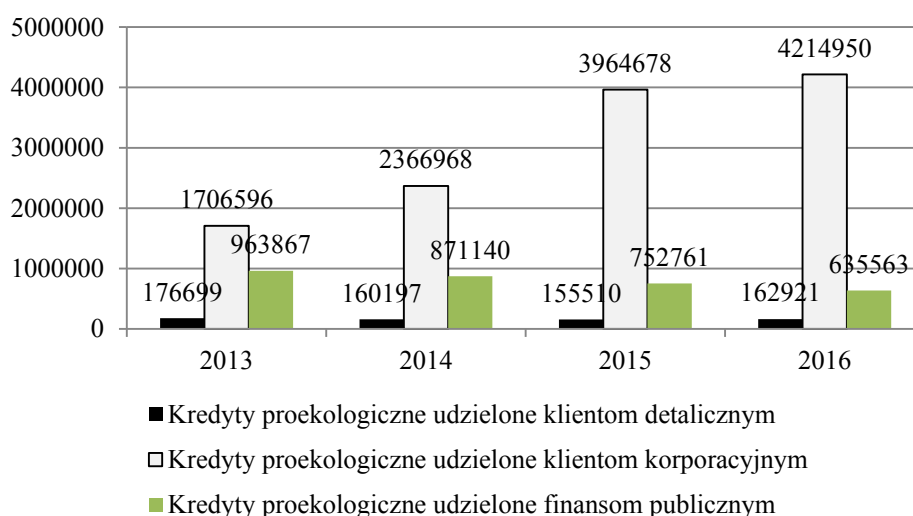
Jak można zauważyć (*Rysunek 7*), większościowy udział w strukturze akcjonariatu ma Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (NFOŚiGW), który – jak już wspomniano – od 27 lat stanowi najważniejsze ogniwo polskiego systemu finansowania różnego rodzaju inwestycji proekologicznych. Proekologiczny charakter BOŚ SA widoczny jest również w przyjętej w 2016 roku *Strategii Rozwoju Banku Ochrony Środowiska na lata 2016-2020*, w której to BOŚ SA stawia na „ekologię czasu”, czyli nowoczesną bankowość, wysoką jakość i szybkość obsługi. Z tego też względu BOŚ SA w swoich działaniach kieruje się maksymą:

BOŚ Bank – z korzyścią dla Ciebie i świata, w którym żyjesz.

Podsumowując, można powiedzieć, że BOŚ SA w swoich działaniach kieruje się nie tylko dbałością o dobro klientów banku, ale przede wszystkim o środowisko naturalne. W tym celu zobowiązuje się do ciągłego minimalizowania negatywnego wpływu na środowisko naturalne, prowadząc kompleksowe działania, o czym świadczy wypełnianie założeń polityki środowiskowej. Proekologiczną działalność banku zauważyć można w szerokiej ofercie BOŚ SA.

Proekologiczna oferta kredytowa BOŚ SA

BOŚ SA dzięki współpracy z NFOŚiGW, a także WFOŚiGW posiada w swojej ofercie szeroką gamę preferencyjnych kredytów, przeznaczonych na realizację szeregu przedsięwzięć proekologicznych, zarówno dla klientów pionu detalicznego, korporacji, jak i finansów publicznych (*Rysunek 8*). Do końca roku 2016 BOŚ SA udzielił łącznie 18,6 mld zł kredytów proekologicznych, a dzięki finansowemu wsparciu zrealizowano w tym okresie ponad 59 tys. przedsięwzięć inwestycyjnych, których łączna wartość wyniosła ok. 50 mld zł.



Rysunek 8. Struktura segmentowa kredytów proekologicznych BOŚ SA

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wewnętrznych materiałów BOŚ SA

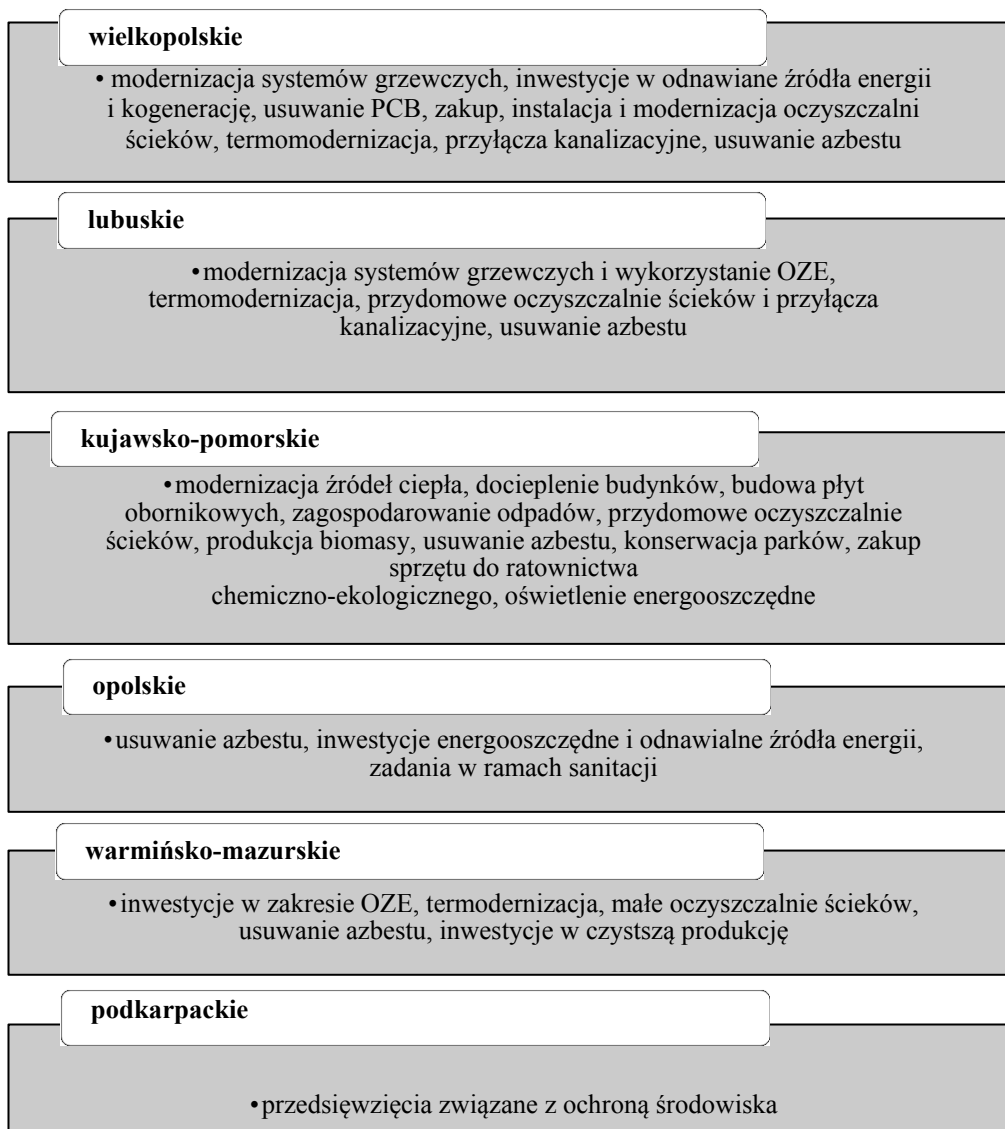
Analizując dane zamieszczone na *Rysunku 8*, można stwierdzić, iż średnio 92% wszystkich kredytów proekologicznych stanowią kredyty skierowane do klientów korporacyjnych. Co więcej, w segmencie tym obserwuje się rosnącą liczbę inwestycji proekologicznych, a zatem wzrost zapotrzebowania na kredyty proekologiczne. Z tego też względu BOŚ SA sukcesywnie poszerza gamę produktów skierowaną do tej grupy klientów przy wykorzystaniu synergii z NFOŚiGW. Jako przykład można podać kredyt Eko Inwestycje, którego celem jest wsparcie inwestycji związanych z produkcją energii ze źródeł odnawialnych oraz poprawa efektywności energetycznej w budynkach. Zaletą tego kredytu jest okres kredytowania wydłużony do 20 lat oraz niewymagany wkład własny.

Odwrotną z kolei tendencję zauważyć można w przypadku pionu finansów publicznych. Spadek udziału BOŚ SA w tym segmencie zgodny jest z przyjętą strategią, zgodnie z którą BOŚ SA uwzględnia proces konsolidacji finansów publicznych i dążenie do zmiany struktury bilansu na rzecz klientów korporacyjnych, z uwagi na ich wyższą rentowność. Z kolei w przypadku pionu klientów detalicznych (osób fizycznych, mikroprzedsiębiorstw, wspólnot mieszkaniowych, organizacji pozarządowych i innych instytucji niekomercyjnych (NGO)) zauważyć można lekkie zróżnicowanie, co związane jest z dostępnością dla tej grupy klientów linii kredytowych.

Finansowanie przedsięwzięć proekologicznych możliwe jest także dzięki udzielaniu przez BOŚ SA kredytów preferencyjnych z dopłatami WFOŚiGW. Jak można zauważyć (*Rysunek 9*), oferta banku różni się w zależności od przeznaczenia kredytu, liczby oferowanych kredytów, a także lokalizacji inwestycji. I tak najwięcej kredytów preferencyjnych bank oferuje w województwie kujawsko-pomorskim oraz wielkopolskim, najmniej zaś w podkarpackim. Należy zaznaczyć, iż BOŚ SA zapewnia możliwość finansowania inwestycji do 90% kosztów proekologicznego przedsięwzięcia, elastyczny czas kredytowania od 5 do 12 lat, a także dopłatę do kapitału (do 40% kosztów danej inwestycji).

Z uwagi na fakt, iż pion klientów detalicznych stanowi najliczniejszą grupę klientów, BOŚ SA co roku podejmuje działania związane z uatrakcyjnieniem oferty, zarówno modyfikując funkcjonujące produkty, jak również wprowadzając nowe, innowacyjne rozwiązania. Obecnie w ofercie kredytów preferencyjnych znajduje się:

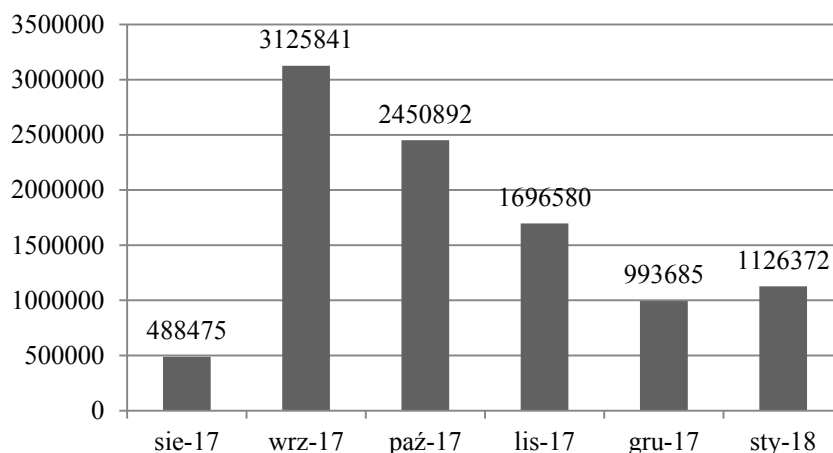
- EKO kredyt obrotowy dla mikroprzedsiębiorstw na finansowanie bieżącej działalności w zakresie: montażu systemów dociepleniowych, montażu kotłów centralnego ogrzewania, budowy przydomowych oczyszczalni ścieków, inwestycji w odnawialne źródła energii;
- kredyt Zielona inwestycja na zakup lub refinansowanie zakupu materiałów o charakterze ekologicznym, np. odnawialne źródła energii: kolektory słoneczne, ogniwa fotowoltaiczne, pompy ciepła, przydomowe wiatraki, instalacje mikrogeneracyjne, instalacje odzysku ciepła, w tym rekuperatory, gruntowe wymienniki ciepła, przydomowe oczyszczalnie ścieków i wiele innych;
- kredyt z premią ekologiczną z przeznaczeniem na ekomodernizację skierowany do wspólnot mieszkaniowych, a także osób zarządzających nieruchomościami;
- EKOpozyczka Zielona inwestycja na zakup lub refinansowanie zakupu materiałów o charakterze ekologicznym.



Rysunek 9. Oferta kredytów preferencyjnych BOŚ SA z dopłatami WFOŚiGW

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wewnętrznych materiałów BOŚ SA

Analizując ofertę kredytową BOŚ SA, należy zaznaczyć, iż oferta ta jest dostosowywana do potrzeb rynkowych. Przykładem tego jest uruchomienie w sierpniu 2017 roku EKO kredytu PV skierowanego do osób fizycznych na zakup i montaż fabrycznie nowych instalacji fotowoltaicznych lub refinansowanie nabycia instalacji. Do stycznia 2018 roku bank udzielił 427 kredytów na łączną kwotę 9 881 845 zł (*Rysunek 10*).

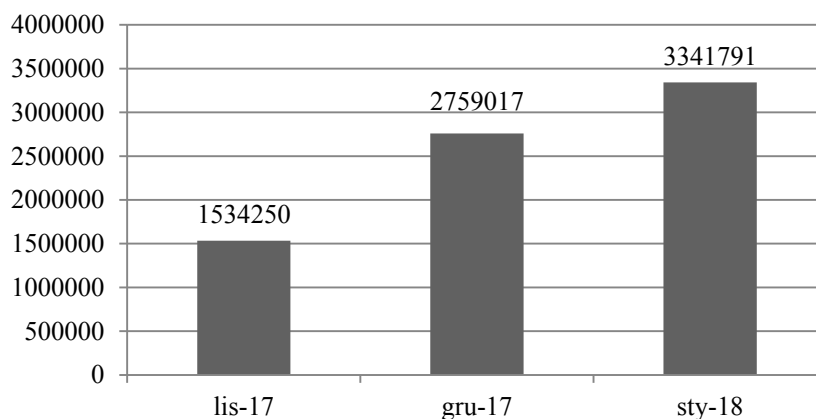


Rysunek 10. Struktura udzielonego kredytu EKO kredyt PV

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wewnętrznych materiałów BOŚ SA

Analizując dane zamieszczone na *Rysunku 10*, można by stwierdzić, że na ten typ inwestycji proekologicznych jest mniejszy popyt, o czym świadczy spadek ilości udzielanych kredytów. Należy jednakże wziąć pod uwagę fakt, iż montaż instalacji fotowoltaicznych rozpoczyna się w okresie wiosennym, a kończy późną jesienią. Zatem popyt na ten kredyt wzrastać będzie z początkiem roku.

Obok EKO kredytu PV BOŚ SA oferuje, jako jedyny bank w kraju, kredyt preferencyjny z dotacją na finansowanie zakupu i montażu mikroinstalacji odnawialnych źródeł energii ze środków NFŚiGW – EKO kredyt Prosument II. Kredyt ten stanowi już drugą jego edycję, a kierowany jest do klientów indywidualnych oraz wspólnot i spółdzielni mieszkaniowych. Strukturę udzielanego kredytu przedstawiono na *Rysunku 11*.



Rysunek 11. Struktura udzielonego kredytu EKO kredyt Prosument II

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wewnętrznych materiałów BOŚ SA

W okresie 3 miesięcy kredyt ten przyznano 330 inwestorom, z przeznaczeniem głównie na następujące instalacje:

- źródła ciepła opalane biomasą o zainstalowanej mocy cieplnej do 300 kWt,
 - pompy ciepła o zainstalowanej mocy cieplnej do 300 kWt,
 - kolektory słoneczne o zainstalowanej mocy cieplnej do 300 kWt,
 - małe elektrownie wiatrowe o zainstalowanej mocy elektrycznej do 40 kWe,
- a także zakup i montaż małych instalacji lub mikroinstalacji odnawialnych źródeł do produkcji energii elektrycznej lub ciepła.

Podsumowanie

Reasumując rozważania niniejszego opracowania, należy stwierdzić, iż BOŚ SA w dalszym ciągu odgrywa dużą rolę w systemie finansowania przedsięwzięć proekologicznych. Proekologiczna aktywność banku jest wyrazem zainteresowania wspieraniem inwestycji służących poprawie jakości środowiska, fachowej wiedzy i aktywności w pozyskiwaniu środków pochodzących ze źródeł pozabankowych. Ponadto BOŚ SA w proekologicznej działalności upatruje atrakcyjny obszar inwestowania i źródło popytu na finansowanie inwestycji środowiskowych.

O zaistniałym fakcie świadczy stale zwiększająca się liczba kredytów proekologicznych, dostosowana do potrzeb rynkowych, jak również stała współpraca z NFOŚiGW, a także WFOŚiGW. Co więcej, wieloletnie zaangażowanie BOŚ SA w finansowanie projektów służących ochronie środowiska zaowocowała znaczącym jego wkładem w poprawę stanu środowiska w całym kraju. Dla przykładu można podać uzyskane efekty zakończonych w 2016 roku projektów inwestycyjnych finansowanych przez BOŚ SA, takie jak: redukcja emisji pyłów, dwutlenku siarki, tlenków azotu, dwutlenku węgla, zmniejszenie zużycia i strat ciepła, unieszkodliwienie odpadów, produkcja energii w OZE.

Literatura

1. Barczak A., Kowalewska E. (2014), *Źródła finansowania zadań z zakresu ochrony środowiska w Polsce – przegląd stosowanych rozwiązań*, „Prawo Budżetowe Państwa i Samorządu”, nr 1(2), s. 37-58. DOI: 10.12775/PBPS.2014.003
2. Ciechanowicz-McLean J. (2009), *Prawo i polityka ochrony środowiska*, Wolters Kluwer, Warszawa.
3. Famielec J. (2005), *System finansowania ochrony środowiska w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
4. Gabryś M. (2007), *Znaczenie banków w finansowaniu ochrony środowiska w Polsce na przykładzie Banku Ochrony Środowiska S.A.*, [w:] Nalepka A. (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumentów*, VI Seminarium Młodych Pracowników Nauki, Doktorantów i Adiunktów, Ząb/Zakopane, 18-19 czerwca 2017 r., Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz, s. 184-199.
5. Kłos L. (2015), *Źródła finansowania ochrony środowiska w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 395, s. 129-138. DOI: 10.15611/pn.2015.395.12
6. Kościelniak H. (2014), *Innowacje w zrównoważony rozwój transportu*, „Logistyka”, nr 6, s. 5732-5736.

7. Macherzyński B., Nowodziński P. (2017), *Ekoinnowacje jako instrument zarządzania w przedsiębiorstwach*, [w:] Jelonek D., Nowodziński P. (red.), *Sektor nowoczesnych usług dla biznesu. Fundament rozwoju miasta – regionu – uczelni*, Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji, Częstochowa, s. 53-60.
8. MŚ (2016), *Informacja na temat źródeł finansowania zadań z zakresu ochrony środowiska w Polsce, roli Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej oraz wojewódzkich funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej oraz stanu wykorzystania środków finansowych na ochronę środowiska*, Ministerstwo Środowiska, Departament Funduszy Ekologicznych, Warszawa.
9. NFOŚiGW (2009), *Odnawialne źródło finansowania – 20 lat na rzecz ekorozwoju*, Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, Warszawa.
10. Poskrobko B., Ejdyś J. (2005), *System ochrony środowiska w Polsce*, [w:] Kozłowska B. (red.), *Instrumenty polityki ekologicznej*, PAN, Łódź.
11. Poskrobko B., Poskrobko T. (2012), *Zarządzanie środowiskiem w Polsce*, PWE, Warszawa.
12. *System finansowania ochrony środowiska w Polsce* (2013), XIX Konferencja Narodów Zjednoczonych w sprawie Zmian Klimatu COP 19, Warszawa.
13. Toruński J., Wyrębek H. (2010), *Znaczenie sektora bankowego w finansowaniu ochrony środowiska w Polsce na przykładzie BOŚ w latach 2000-2007*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, nr 4(53), s. 18-26.
14. www.nfosigw.gov.pl

THE ROLE OF BOŚ SA IN THE FINANCING OF PROEKOLOGICAL PROJECTS

Abstract: In the study includes considerations related to the pro-ecological operation of the bank BOŚ SA, in particular to determine the role in financing environmental projects. The study has been divided into two parts. Thus, the considerations of the first part concentrate on the characteristics of the forms of financing of pro-ecological undertakings implemented on the Polish market. In the second part, the analysis of the offer of preferential pro-ecological loans granted by BOŚ SA.

Keywords: ecological performance, eco-credit, preferential loans, pro-ecological preferential loans, BOŚ SA



ŚWIADOMOŚĆ EKOLOGICZNA MŁODYCH LUDZI

Agnieszka Kwiatek, Maja Skiba

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W opracowaniu jako główny problem został poruszony sposób pojmowania świadomości ekologicznej współczesnej młodzieży. Obecnie funkcjonujące różnego rodzaju projekty ekologiczne wprowadzane już od najniższych stopni edukacji oraz liczne kampanie społeczne pozwalają przypuszczać, iż większość młodych ludzi powinna posiadać chociażby minimalny zakres wiedzy na ten temat. Celem pracy, w oparciu o to założenie, jest ocena stopnia świadomości ekologicznej młodzieży, tzn. jakie znaczenie ma dla nich wiedza ekologiczna oraz na ile jest stosowana w praktyce? Szczególnie w obszarach takich jak racjonalne wykorzystanie zasobów, proekologiczne zachowania, gospodarka odpadami oraz ogólny stosunek do ekologii. Również w sferze zainteresowań pozostają ich zachowania w kwestii decyzji konsumenckich i ekonomii gospodarowania odpadami. W badaniach posłużono się wywiadem skategoryzowanym.

Słowa kluczowe: świadomość, świadomość ekologiczna, wiedza ekologiczna

DOI: 10.17512/znpcz.2017.4.2.10

Wprowadzenie

Twierdzenie, iż poprzez kształtowanie jakości przyrody mamy bezpośredni wpływ na jakość swojego życia, wydaje się być oczywistością. Jednakże z różnych przyczyn – ekonomicznych, kulturowych, edukacyjnych itp. – większość ludzi nie stosuje się do tej zasady (zob.: TNS 2014).

Przy omawianiu podejmowanej tematyki źródeł zachowań ekologicznych należy jednocześnie przywołać obraz człowieka nastawionego na realizację własnych interesów, racjonalnie kalkulującego korzyści i straty swoich działań, tzw. homo oeconomicus, który to zdominował nauki ekonomiczne. Funkcjonuje on również w koncepcjach dylematów społecznych, w których rozważany jest konflikt między interesem indywidualnym a zbiorowym oraz między interesem krótkofalowym i długofalowym, również w kwestii podejmowanej w opracowaniu tematyki dylematów ekologicznych. Teorie te, wśród których możemy wymienić koncepcje „tragedii dóbr wspólnych” D. Hardina czy „logiki działań kolektywnych” M. Olsona, są wykorzystywane również w rozwiązywaniu problemów ekologicznych. Problem ekologiczny jest ujmowany w takich analizach jako przypadek należący do szerszej kategorii problemów społecznych (Górnicki 2012, s. 282).

Systemy wartości, oceny, przejmowane normy prowadzą do kształtowania się nie tylko indywidualnej wiedzy na temat otaczającego nas świata przyrody, ale także określonego stosunku do niej, zachowań i postaw. Z tego też względu

ogromną rolę odgrywa kształtowanie wiedzy ekologicznej poszczególnych jednostek szczególnie od najmłodszych lat.

Florian Znaniecki, przedstawiciel socjologii humanistycznej, poprzez ekologię człowieka rozumiał potrzebę uwzględnienia świata ludzkich znaczeń i wartości jako elementów środowiska regulujących zachowanie człowieka (Znaniecki 1938, s. 90). Człowiek jako organizm biologiczny obdarzony rozumem pozostaje osadzony w dwóch silnych kontekstach: biosferze i kulturosferze (z podkreśleniem przy tym, iż związki człowieka ze środowiskiem przyrodniczym są nierozzerwalne). Może on bezpośrednio na nią wpływać i z niej korzystać, a ona kształtuje jego zachowania i postawy.

Większość badań wskazuje, że Polacy z roku na rok zdają sobie coraz bardziej sprawę z tych zależności. Rośnie ich tzw. świadomość ekologiczna, czyli stopień zainteresowania tematyką ochrony środowiska, poziom aprobaty degradacji środowiska naturalnego jako ceny wzrostu ekonomicznego i poziom wiedzy na temat różnych metod pozytywnego wpływu na stan środowiska (TNS OBOP 2011, s. 16).

Świadomość ekologiczna jest zespołem informacji i przekonań na temat środowiska przyrodniczego oraz postrzeganiem związków między stanem i charakterem środowiska przyrodniczego a warunkami i jakością życia człowieka (Burger 1986, s. 375).

Obecnie funkcjonujące różnego rodzaju projekty ekologiczne oraz kampanie społeczne wprowadzane już od najniższych stopni edukacji pozwalają przypuszczać, iż większość młodych ludzi powinna posiadać chociażby minimalny zakres wiedzy na ten temat. Ponieważ posiadana wiedza i umiejętność jej stosowania w praktyce świadczą o poziomie świadomości, autorki w oparciu o to założenie chcą uzyskać odpowiedzi na następujące zagadnienia:

- Jakie znaczenie ma dla współczesnej młodzieży świadomość ekologiczna?
- Jaki jest zakres wiedzy ekologicznej i potrzeba jej zdobywania?
- Na ile wiedza ta jest stosowana przez nich w praktyce?

Odpowiedzi na tak postawione pytania zostały uzyskane podczas wywiadów (96 wywiadów skategoryzowanych) z młodzieżą w wieku od 19 do 23 lat.

Głównym celem opracowania jest odpowiedź na powyższe pytania. Natomiast obszarami zainteresowania są między innymi: racjonalne wykorzystanie zasobów (tj. paliwa, metal, woda, energia elektryczna itp.), proekologiczne zachowania konsumenckie młodzieży (zachowania podczas zakupów, wybór produktów, opakowań), gospodarka odpadami (wyrzucanie, segregacja śmieci itp.). Oraz ich ogólny stosunek do ekologii (wiedza ekologiczna, wiedza nt. relacji zdrowie a jakość życia – ochrona środowiska itp.).

Teoretyczne ujęcie pojęć: „świadomość” i „świadomość ekologiczna”

W celu przybliżenia kluczowych dla opracowania terminów świadomości i świadomości ekologicznej autorki opracowania dokonały krótkiej analizy literatury przedmiotu, przywołując niektóre koncepcje teoretyczne związane z tymi pojęciami.

Świadomość, jak pisze R. Gregory, to stan lub zdolność posiadania wiedzy, czyli warunek myśli, odczuć i woli oraz zjawisko im towarzyszące, a także rozpoznawanie przez myślący podmiot własnych czynów lub uczuć (Gregory 2000, s. 12).

W ujęciu S. Sutherlanda świadomość jest pojmowana jako dokonywanie spostrzeżeń, myśli i uczuć, zdawanie sobie z czegoś sprawy. Świadomość jest zjawiskiem tyle fascynującym, co nieuchwytnym. Oznacza to, że nierealnym jest dokładne określenie, czym ona jest, lecz można dociekać, w jaki sposób działa lub dlaczego powstała (por.: Sutherland 1996).

S.L. Rubinsztein wychodzi z założenia, że świadomość jest swoistym uświadomieniem przez podmiot świata otaczającego i stosunków, w które dany podmiot z nimi wstępuje, w miarę tego, jak z życia i przeżywania wyodrębnia się refleksja nad otoczeniem i nad własnym życiem. Pojawia się wtedy wiedza o tym, co znajduje się poza świadomością. Rozwój świadomości człowieka związany jest w głównej mierze ze społecznie zorganizowaną działalnością ludzi, z czynnościami, jakie wykonują. Czynności te wymagają uświadomienia sobie ich rezultatów i w procesie ich wykonywania kształtuje się właśnie świadomość (Rubinsztein 1961, s. 368-369).

K. Popper stwierdza, że jedną z korzyści, jaką daje świadomość, jest możliwość rozwiązywania niekonwencjonalnych problemów. Dobrym przykładem jest tutaj pisanie i inteligentna mowa, bowiem nieustannie trzeba konstruować nowe zdania. Poza tym świadomość jest konieczna do formułowania nowych teorii i przewidywań. To właśnie nieoczekiwane wydarzenie wymaga świadomej uwagi. Na koniec w przypadkach, kiedy stajemy twarzą w twarz z dwoma różnymi sposobami osiągnięcia celu, to właśnie świadomość jest potrzebna, aby podjąć decyzję (cyt. za: Scott 1999, s. 131).

Według E. Hartha świadomość jest rzeczywistym faktem mającym takie cechy charakterystyczne jak:

- *selektywność* – wynika z faktu, że z niezliczonej ilości zjawisk nerwowych tylko kilka odbija się w świadomości i można by przypuszczać, że wybrane zjawiska są uszeregowane według określonej hierarchii;
- *ekskluzywność*, inaczej *wybiórczość* – świadomość rejestruje w danym momencie tylko jeden sposób percepcji;
- *tworzenie łańcuchów myślowych*;
- *jednolitość*, inaczej *tożsamość* – w związku z faktem, że świadomość ogniskuje się na wybranych zjawiskach nerwowych, człowiek odczuwa swoją tożsamość, to znaczy czuje, że jest tą samą osobą, tak dziś, jak i wczoraj (Scott 1999, s. 144).

Podsumowując przedstawione koncepcje, można stwierdzić, że świadomość jest to swoista zdolność do zdawania sobie sprawy z własnego zachowania, najwyższy poziom rozwoju psychicznego pozwalający na odzwierciedlenie rzeczywistości, stan odczuwania i odbierania bodźców oraz zdolność do przeżywania doznań i stanów emocjonalnych (przykładowo związanych z ochroną środowiska – świadomość ekologiczna).

Świadomość zatem to całokształt zobiektywizowanych idei obejmujących wyobrażenia, oceny, poglądy, teorie, wywierające wpływ na działania, zachowania człowieka (Januszek, Sikora 1997, s. 53).

Ze względu na podejmowany temat należy wyjaśnić również, jak pojmowana jest świadomość ekologiczna.

Na płaszczyźnie jednostki świadomość ekologiczna jest rezultatem procesu socjalizacji, w którym każda istota ludzka uczestniczy przez całe swoje świadome życie. Świadomość ta jest zjawiskiem subiektywnym, polegającym na pozyskiwaniu, uzupełnianiu wiedzy i wyobraźni ekologicznej z otaczającej rzeczywistości społecznej. Można zatem powiedzieć, że jest ona rezultatem indywidualnych przemyśleń, doznań, doświadczeń i umiejętności przekształcenia nabytej wiedzy ekologicznej w normy codziennego życia. Świadomość ekologiczna przejawia się też w funkcjonujących społecznie standardach pojmowania, przeżywania i wartościowania świata przyrody. Głównymi składnikami świadomości ekologicznej są ściśle określone treści, nastawienia oraz emocje dotyczące środowiska przyrodniczego, powiązane i wzajemnie przenikające się z innymi formami świadomości społecznej (Sobczyk 2000, s. 16).

Świadomość ekologiczna jest zespołem informacji i przekonań na temat środowiska przyrodniczego oraz postrzeganiem związków między stanem i charakterem środowiska przyrodniczego a warunkami i jakością życia człowieka (Burger 1986, s. 374-378).

Świadomość ekologiczna w ujęciu J. Frątczaka określana jest jako forma świadomości społecznej, odzwierciedlająca się w przeżyciach i myśleniu poszczególnych osób oraz funkcjonujących społecznie normach rozumienia i wartościowania środowiska przyrodniczego (Frątczak 2001).

Podstawowymi składnikami świadomości ekologicznej, jak wynika ze studium literatury przedmiotu, są:

- *wiedza ekologiczna*, która wyraża się w znajomości i zrozumieniu sposobu współistnienia człowieka i przyrody;
- *wrażliwość ekologiczna*, przejawiająca się w postaci emocjonalnego nastawienia do przyrody;
- *postawy proekologiczne*, czyli działania podejmowane na rzecz ochrony środowiska naturalnego.

Na płaszczyźnie świadomości ekologicznej realizowane są postawy oraz działania zarówno jednostek, jak też całych grup społecznych. Kreowanie i krzewienie wysokiego poziomu świadomości ekologicznej powinno odbywać się poprzez konsekwentne wdrażanie i realizację działań związanych z szeroko pojętą edukacją ekologiczną. Owa edukacja obejmuje kształtowanie świadomości i rozbudzanie zainteresowania ludzi wzajemnie powiązanymi ze sobą kwestiami ekonomicznymi, społecznymi, politycznymi i ekologicznymi oraz umożliwienie każdej jednostce zdobywania wiedzy i umiejętności niezbędnych do poprawy stanu środowiska przyrodniczego. Także tworzenie nowych wzorców zachowań, kształtowanie postaw, wartości i przekonań wszystkich ludzi, uwzględniających troskę o jakość i stan środowiska (zob.: Gender Expert 2013).

W publikacjach i raportach odnoszących się do wyników badań na temat świadomości ekologicznej definiowana jest ona jako stopień zainteresowania tematyką ochrony środowiska, poziom aprobaty degradacji środowiska naturalnego jako ceny wzrostu ekonomicznego i poziom wiedzy na temat różnych metod pozytywnego wpływu na stan środowiska (TNS OBOP 2011, s. 16).

Wykazywany jest tutaj ścisły związek z ekonomią w kontekście kapitału naturalnego tworzącego odnawialne zasoby naturalne (np. lasy), nieodnawialne zasoby naturalne (np. ropa naftowa i minerały), ekosystemy, które podtrzymują i regenerują takie zasoby jak ziemia, powietrze i woda oraz zróżnicowane zasoby genetyczne (różnorodność biologiczna). Szczególnie w procesach gospodarowania i kosztów ochrony ekosystemów. Jako przykład można podać w Polsce kwestię nieopłacalnego wcześniej wydobywania tzw. gazu łupkowego metodą nowej technologii szczelinowania. W obliczu kryzysu środowiskowego i wyczerpywania istotnych surowców naturalnych zagadnienie wykorzystania zasobów naturalnych, które generują korzyści kapitału, nabiera szczególnego znaczenia. Przyjęcie wzoru rozwoju zrównoważonego przez agendy międzynarodowe i rządy wielu państw wiąże się z zaakceptowaniem pewnych ograniczeń w korzystaniu z kapitału naturalnego, które mają zagwarantować, że możliwości wykorzystania zasobów środowiskowych przyszłych pokoleń nie zostaną uszczuplone. Zdaniem Górnickiego polityka wprowadzania zasad zrównoważonego rozwoju poprzez promowanie i dofinansowanie proekologicznych rozwiązań gospodarczych może się przyczynić do tego, że wcześniej nieopłacalne z ekonomicznego punktu widzenia stają się rentowne, tak jak to ma miejsce np. z wykorzystaniem odnawialnych źródeł energii (Górnicki 2012, s. 272).

Świadomość ekologiczna to również stopień, w jakim jednostki interesują się tematem środowiska naturalnego i jego ochrony, jakie są ich przekonania na temat degradacji środowiska oraz jaką mają wiedzę o możliwych działaniach wspierających jego ochronę. Zachowania ekologiczne oznaczają działania pozytywnie wpływające na stan środowiska naturalnego, które mogą być podjęte przez każdego człowieka (Gender Experts 2013, s. 5).

W związku z powyższymi teoretycznymi rozważaniami autorki opracowania, podsumowując, skonstruowały definicję świadomości ekologicznej. I tak świadomość ekologiczną należy rozumieć jako zbiór poglądów o środowisku przyrodniczym i jego ochronie, dotyczy ona wiedzy na temat ekologii i oceny wszelkich działań wpływających na ochronę czy degradację środowiska naturalnego.

Świadomość ekologiczna młodych ludzi – odniesienie empiryczne

W Polsce od szeregu lat prowadzone są badania dotyczące świadomości ekologicznej jej mieszkańców. Głównie sprowadzają się do obszarów wiedzy i nastawienia do środowiska naturalnego, jego ochrony, gospodarki odpadami, tj. zachowań i postaw związanych ze sposobami, w jaki Polacy pozbywają się śmieci, jak oszczędzają energię w gospodarstwach domowych, w konfrontacji z codzienną praktyką w tym zakresie. Badaniom poddawane są również zachowania konsumenckie, tj. troska o środowisko naturalne przejawiająca się w szeregu codzien-

nych czynności, między innymi w trakcie robienia zakupów czy przy wyborze środków transportu.

Podobnie autorki opracowania wzięły pod uwagę powyższe obszary w swoich badaniach dotyczących świadomości ekologicznej młodzieży, co dało możliwość porównań czy szerszych odniesień. Analizie poddano opinie młodzieży w wieku od 20 do 23 lat, która w literaturze przedmiotu przedstawiana jest jako pokolenie o specyficznych wymaganiach konsumenckich i pracowniczych (Robak 2015, s. 72). Również dla zobrazowania analizy podano przykłady wypowiedzi w oryginalnym brzmieniu (cytaty).

Pierwszym istotnym pytaniem w niniejszych badaniach wydało się być – jak młodzież pojmuje wiedzę ekologiczną? Odpowiedzi uzyskane w pytaniach otwartych miały szeroki wachlarz, i tak między innymi respondenci odpowiadali:

- „*Wiedzieć, co jest zdrowe i bezpieczne, jak dbać o środowisko*”.
- „*Wiedza ekologiczna ma dla mnie duże znaczenie, biorę udział w różnego rodzaju działaniach proekologicznych w moim regionie*”.
- „*Wiedza ekologiczna pozwala dokonać właściwych wyborów podczas zakupów oraz podczas zwykłych domowych czynności, np. gotowania czy kąpieli*”.

Jak pokazują inne badania, Polacy do środowiska i jego ochrony nastawieni są pozytywnie – przykładowo 91% uważa, że ochrona przyrody powinna być priorytetowym działaniem człowieka, a 84% sądzi, że człowiek ma wpływ poprzez swoje indywidualne działania na stan zasobów naturalnych. Pomimo takich deklaracji 56% badanych w życiu codziennym nie zastanawia się nad tym, czy to, co robi, ma wpływ na środowisko. Jest to jeden z wielu przykładów, kiedy okazuje się, że dla części osób pozytywny stosunek do ekologii nie przekłada się na zachowania. Z jednej strony deklarują odpowiedzialność za stan środowiska, z drugiej w codziennym życiu nie zawsze zwracają na to uwagę (TNS OBOP 2011, s. 5). W przypadku badanej przez autorki młodzieży najczęstszym dla nich źródłem wiedzy ekologicznej, są:

- popularne media (56%), TV (programy popularnonaukowe, przyrodnicze), prasa, radio („*W telewizji teraz dużo mówi się na ten temat, prowadzi programy ekologiczne*”);
- dotychczasowa edukacja („*Ze szkoły*”) (15%);
- czasopisma, książki,
- Internet (7%);
- doświadczenia osobiste (6%);
- bliskie otoczenie (krewni, znajomi itp.).

Wartości te są porównywalne do tych uzyskanych w prowadzonych ogólnopolskich badaniach nad świadomością ekologiczną Polaków (zob.: Bołtromiuk, Burger 2008).

Zgodnie z założeniami badawczymi autorki przeanalizowały uzyskane opinie w obszarze racjonalnego wykorzystywania zasobów naturalnych (tj. paliw, metali, wody, gleby, gazu itp.). Można było zaobserwować kilka grup, np.:

- Stosunek do gospodarowania zasobami (woda, energia elektryczna):

- „*Staram się oszczędzać wodę czy energię elektryczną, gaszę urządzenia, gdy z nich nie korzystam*”;
- „*Wyłączam ładowarkę z prądu i zasilacze, gdy z nich nie korzystam*”;
- „*Wyłączam urządzenia z gniazdek, także na noc*”;
- „*Jeżeli mogę, staram się brać prysznic zamiast kąpieli w wannie, przez co oszczędzam wodę*”.
- Powtórne używanie (recykling):
 - „*Wykorzystuję ponownie różne stare rzeczy*”;
 - „*Wykorzystuję stare rzeczy do stworzenia nowych, np. z płyt CD/DVD zrobiłem sobie stojak na płyty*”;
 - „*Zwracam uwagę na opakowania, żeby były wielokrotnego użytku*”;
 - „*Podczas zakupów zwracam uwagę na to, z jakich tworzyw są opakowania, i kiedy kupuję w plastikowych czy szklanych, to wiem, że należy je zutylizować; staram się nie wybierać foliowych opakowań, które rozkładają się setki lat*”.

Najczęściej powtarzają się wypowiedzi o oszczędzaniu wody (zakręcanie kranu podczas mycia zębów, prysznic zamiast kąpieli w wannie, nawet podlewanie roślin zebraną wcześniej deszczówką itp.) i energii elektrycznej (wyłączanie światła w pomieszczeniach, w których się nie przebywa, ładowarek czy innych urządzeń elektrycznych).

Można tutaj np. przytoczyć badania porównujące postawy oszczędzania energii w gospodarstwie domowym z codzienną praktyką Polaków w tym zakresie. Wskazują one, iż gaszenie światła w pustych pomieszczeniach – uznane za najlepszy sposób oszczędzania energii w domu – praktykują prawie wszyscy badani (99%), przy czym 2/3 robi to zawsze, zaś 29% przyznało, iż robi to często. Widać tu, że podstawą takich postaw jest kwestia ekonomiczna, widać również oczywistą spójność między deklaracją a codzienną praktyką – respondenci robią to, co ich zdaniem przyniesie im największe oszczędności. Równie dużo osób (91%) wyjmuje ładowarkę po zakończeniu ładowania telefonu, przy czym prawie 2/3 robi to zawsze, a prawie 1/5 często. Zdecydowana większość badanych (87%) deklaruje używanie żarówek energooszczędnych. Aż 89% badanych wyłącza nieużywany sprzęt, jednak co czwarta osoba robi to rzadko. Nieco mniejsza aktywność badanych odnośnie wyłączania sprzętu może wynikać z faktu, iż ważniejsza jest w tym momencie dla respondentów wygoda niż ewentualne oszczędności energii, które uważane są raczej za niewielkie (jedynie 1/4 badanych uznała, że wyłączanie sprzętu pozwala zaoszczędzić dużo energii) (Stanaszek, Tędziągolska 2011, s. 35-36).

Badana młodzież deklaruje również aktywność w kwestii gospodarowania odpadami, segregacji śmieci (bardzo często i często (65%)). Można stwierdzić, że procentowo jest to zbliżone do tego, co wykazują ogólnokrajowe badania, gdzie w ciągu ostatnich czterech lat regularna segregacja odpadów systematycznie rośnie. W roku 2014 odsetek osób regularnie segregujących odpady wynosi 68% (TNS 2014). Większość ankietowanych deklaruje segregację odpadów, wykazując się wiedzą na temat konieczności segregacji i znajomością kolorów pojemników na poszczególne rodzaje odpadów:

„W domu posiadam kosze do segregacji śmieci i segreguję odpady: szkło makulaturę, plastiki, popiół, bioodpady”.

Zachowania konsumenckie wspierające ochronę środowiska są ograniczone, Polacy dbają o ochronę środowiska, korzystając z toreb wielokrotnego użytku (zawsze lub często robi to ponad 70% osób), a rzadziej zwracają uwagę na oznaczenia ekologiczne (mniej niż 40%) (TNS 2014). Wśród badanych młodych ludzi zanotowano deklaracje proekologicznych zachowań konsumenckich podczas zakupów:

- „Zabieram torbę wielokrotnego użytku, a warzywa i owoce kupuję na targu u zaufanych gospodarzy”;
- „Staram się nie kupować w plastikach”;
- „Na zakupy staram się zabierać swoją torbę, dzięki czemu nie muszę kupować reklamówek”;
- „Na zakupy najczęściej chodzę na nogach, bo mam niedaleko od siebie sklepy”;
- „Zwracam uwagę tylko na niektóre, czy są eko”;
- „Zazwyczaj nie kupuję produktów eko; jeżeli mam mało zakupów, to nie biorę torby; jeżeli mam blisko do sklepu, to idę na nogach”.

Zdaniem ankietowanych środowisko przyrodnicze warto chronić przede wszystkim w trosce o zdrowie własne i najbliższych oraz przyszłych pokoleń.

Podsumowanie

Troska o środowisko naturalne u większości Polaków niestety przegrywa z rachunkiem ekonomicznym. Nie są oni gotowi przeznaczać więcej swoich dochodów na rozwiązania proekologiczne, np. czystą energię. Motorem do oszczędzania energii czy wody jest bardziej troska o domowy budżet niż świadoma postawa ekologiczna. Ponadto – jak wykazują badania, w tym i przytoczone powyżej – środowisko przyrodnicze warto chronić przede wszystkim w trosce o zdrowie własne i najbliższych oraz przyszłych pokoleń. Co też obrazują przytoczone wypowiedzi badanych:

- „Staram się racjonalnie wykorzystywać zasoby naturalne, bo jak wiadomo, nie są wieczne”;
- „Każdy chciałby żyć w czystym i zdrowym środowisku i oddychać świeżym powietrzem”;
- „Ludzie są przecież częścią przyrody, dlatego trzeba o nią dbać”.

Mając na uwadze powyższe rozważania i analizy, pozostaje mieć nadzieję, że świadomość ekologiczna młodzieży daje pozytywną perspektywę dla środowiska przyrodniczego.

Literatura

1. Blackburn S. (1997), *Oksfordzki słownik filozoficzny*, Książka i Wiedza, Warszawa.
2. Bobryk J. (2004), *Świadomość człowieka w epoce mediów elektronicznych*, Polskie Towarzystwo Semiotyczne, Warszawa.
3. Bołtromiuk A., Burger T. (2008), *Polacy w zwierciadle ekologicznym. Raport z badań nad świadomością ekologiczną Polaków w 2008 r.*, http://www.ine-isd.org.pl/wp-content/uploads/pdf/polacy_w_zwierciadle_ekol.pdf (dostęp: 10.09.2017).
4. Burger T. (1986), *Uwagi o świadomości ekologicznej*, „Przegląd Powszechny”, nr 12, s. 374-388.
5. Crick F. (1997), *Zdumiewająca hipoteza. Czyli nauka w poszukiwaniu duszy*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
6. Frątczak J. (2001), *Świadomość ekologiczna dzieci, młodzieży i dorosłych w aspekcie edukacji szkolnej i nieszkolnej*, Wydawnictwo WSP w Bydgoszczy, Bydgoszcz.
7. Gender Experts (2013), *Podnoszenie świadomości ekologicznej*, http://www.genderexperts.files.wordpress.com/2013/05/eko_warsztat.pdf (dostęp: 10.09.2017).
8. Górnicki K. (2012), *Kapitał naturalny jako kategoria socjologiczna*, „Pogranicze. Studia Społeczne”, t. 20, s. 271-296.
9. Gregory R.L. (2000), *Mózg i maszyny*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
10. Hebb D.O. (1949), *The Organization of Behavior. A Neuropsychological Theory*, John Wiley & Sons, New York.
11. Januszek H., Sikora J. (1997), *Podstawy socjologii*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
12. Nagel T. (2006), *Świadomość a obiektywna rzeczywistość*, „Znak”, nr 2, s. 73-80.
13. PBS (2013), *Badanie świadomości i zachowań ekologicznych mieszkańców Polski*, PBS, Sopot, 28 października 2013,
14. https://www.mos.gov.pl/g2/big/2013_12/ee41d9c93bc700729faf03103120a38c.pdf (dostęp: 10.09.2017).
15. Robak E. (2015), *Nowe pokolenie na rynku pracy jako wyzwanie dla zarządzających nowoczesnymi organizacjami*, [w:] Bazan-Bulanda A., Robak E., Kwiatek A. (red.), *Udział pracowników w zarządzaniu nowoczesnymi organizacjami gospodarczymi*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 70-82.
16. Rubinsztein S.L. (1961), *Byt i świadomość*, Książka i Wiedza, Warszawa.
17. Santayana G. (1955), *The Sense of Beauty*, Modern Library, New York.
18. Scott A. (1999), *Schody do umysłu*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
19. Sobczyk W. (2000), *Edukacja ekologiczna i prozdrowotna*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej, Kraków.
20. Stanaszek A., Tędziągolska M. (2011), *Badanie świadomości ekologicznej Polaków 2010 ze szczególnym uwzględnieniem energetyki przyjaznej środowisku*, Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, Instytut na rzecz Ekorozwoju, Warszawa.
21. Sutherland S. (1996), *The International Dictionary of Psychology*, Crossroad, New York.
22. TNS (2014), *Badanie świadomości i zachowań ekologicznych mieszkańców Polski*, TNS, listopad 2014, https://www.mos.gov.pl/g2/big/2014_12/fe749deb7e1414bf1c4afbc6548300f9.pdf (dostęp: 10.09.2017).
23. TNS OBOP (2011), *Badania świadomości i zachowań ekologicznych mieszkańców Polski*, (2011), TNS OBOP, Warszawa, grudzień 2011, https://www.mos.gov.pl/fileadmin/user_upload/Badanie_swiadomosci_i_zachowan_ekologicznych_mieszkanow_Polski_badanie_trackingowe_2011_.pdf (dostęp: 10.09.2017).
24. Znaniecki F. (1938), *Socjologiczne podstawy ekologii ludzkiej*, „Ruch Prawniczy Ekonomiczny i Socjologiczny”, nr 1, s. 89-119.

ECOLOGICAL AWARENESS OF YOUNG PEOPLE

Abstract: The development has been addressed the issue of the role and importance of environmental awareness for today's youth. The existing all kinds of environmental projects implemented since the lowest degrees of education and numerous social campaigns, lead to believe that the majority of young people should have at least the minimum range of knowledge on this topic. The authors want to based on this assumption look at the answers to the questions: what is the degree of environmental awareness of young people, i.e. What is the importance of ecological knowledge for it, and how much is applied by them in practice? Particularly in the areas of IE. rational use of resources, ecological conservation, waste management, once the overall attitude to ecology.

Keywords: consciousness, environmental awareness, environmental knowledge



NAKŁADY NA EDUKACJĘ NA TLE UZYSKIWANYCH EFEKTÓW KSZTAŁCENIA

Paulina Ucieklak-Jeż¹, Agnieszka Bem²

¹Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie, Wydział Filologiczno-Historyczny

²Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów

Streszczenie: W większości krajów oświata jest finansowana w modelu mieszanym – ze środków publicznych i prywatnych, przy czym udział środków prywatnych zwiększa się wraz z przechodzeniem na wyższe szczeble edukacji. Celem pracy jest analiza poziomu nierówności edukacyjnej, w oparciu o dane liczbowe opisujące wydatki na cele oświatowe w wybranych krajach oraz poziom umiejętności uczniów, którzy ukończyli 15. rok życia. W analizie wykorzystano wyniki międzynarodowego badania koordynowanego przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) – *Programme for International Student Assessment (PISA)*.

Słowa kluczowe: oświata, finansowanie, nierówności, PISA

DOI: 10.17512/znpcz.2017.4.2.11

Wprowadzenie

Nierówności edukacyjne można analizować na poziomie dwóch bardzo szerokich wymiarów:

- nierówności warunków życia uczniów, pochodzenia;
- nierówności w zakresie osiągniętych wyników nauczania, ocenianych na podstawie testów kompetencji.

W niniejszej pracy nierówności edukacyjne będą analizowane w oparciu o osiągnięte wyniki edukacyjne. Literatura wskazuje wiele czynników wpływających na wyniki edukacyjne, tj.:

- **indywidualne** – cechy psychologiczne i charakterologiczne zdolności, ambicje;
- **szkolne** – sposoby i wysokość finansowania oświaty, warunki nauczania, organizacja i wyposażenie techniczne szkół, jakość i kwalifikacje kadry nauczycielskiej, programy nauczania;
- **środowiskowe rodzinne** – status społeczno-majątkowy (dochód, wykształcenie pozycja zawodowa);
- **środowiskowe otoczenie lokalne** – kondycja społeczno-gospodarcza, bezrobocie, specjalizacja funkcjonowania gminy itd.;
- **regionalne** – tradycje kulturowo-cywilizacyjne, kapitał społeczny ([https://www.igipz.pan.pl/...](https://www.igipz.pan.pl/)).

Państwo czy samorząd, przejmując odpowiedzialność za organizację i finansowanie oświaty, koncentruje się przede wszystkim na funkcjonowaniu samej szkoły.

Najogólniej można stwierdzić, że zakres finansowania oświaty na całym świecie jest dość ściśle związany z dochodem narodowym. W ostatnich latach w większości krajów wydatki na oświatę na poziomie edukacji podstawowej i średniej wyniosły przeciętnie 3-4% PKB (przeciętnie w krajach OECD w 2013 roku przeznaczono na oświatę 3,7% PKB) (OECD 2016). Jest to dość znaczący poziom, ponieważ jeszcze w XIX wieku wydatki na oświatę w relacji do PKB kształtowały się na poziomie znacznie poniżej 2%, a według niektórych obliczeń nawet poniżej 1%. Jak wskazują badania, największy wpływ na wyniki osiągnięte przez uczniów ma status społeczno-ekonomiczny ich rodziców, tzn. zawód wykonywany, z uwzględnieniem prestiżu, wykształcenie i zarobki (Jeżowski 2012). Co więcej, zaobserwowano, że dwa czynniki: pochodzenie społeczne ucznia i pochodzenie społeczne innych uczniów mają największy wpływ na wyniki testów kompetencyjnych – zarówno wynik ucznia, jak i zbiorczy wynik szkoły (Białecki, Haman 2003). Szkoła powinna więc budować środowisko sprzyjające niwelowaniu tych różnic.

Celem pracy jest przedstawienie finansowania edukacji w oparciu o dane liczbowe opisujące wydatki na oświatę i ich zmianę w wybranych krajach w kontekście poziomu umiejętności uczniów, którzy ukończyli 15. rok życia i brali udział w badaniu kompetencji w ramach międzynarodowego badania kordynowanego przez (OECD) – *Program Międzynarodowej Oceny Umiejętności Uczniów* (PISA¹). Na etapie projektowania badania, którego celem jest sprawdzenie nierówności edukacyjnej, postawiono następujące hipotezy badawcze:

H1: W krajach Europy skala nierówności w umiejętnościach edukacyjnych uczniów, którzy ukończyli 15. rok życia, nie jest wysoka.

H2: Istnieje związek pomiędzy poziomem finansowania oświaty a efektami edukacyjnymi uczniów.

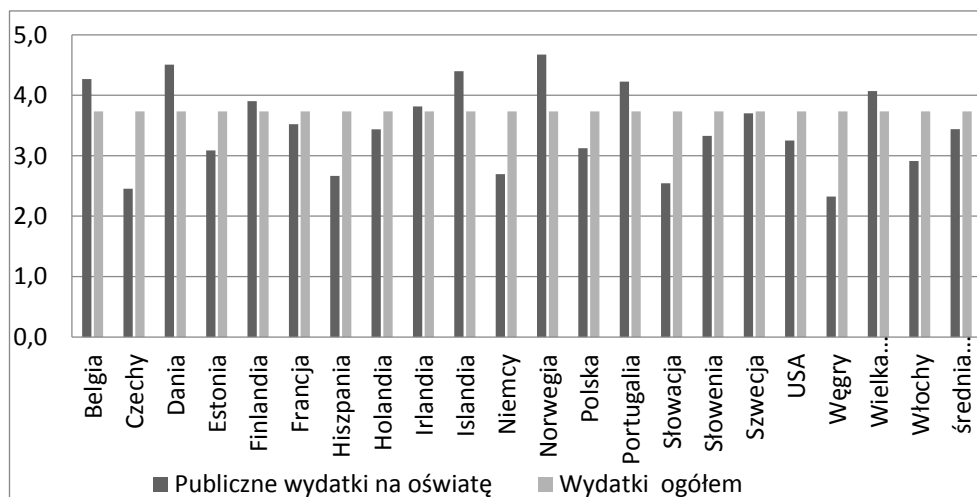
Hipoteza H1 zakłada, że w Europie istnieją nierówności w umiejętnościach edukacyjnych uczniów, mierzone w badaniu *Program Międzynarodowej Oceny Umiejętności Uczniów* (PISA). W szacowaniu poziomu nierówności wykorzystano wskaźniki koncentracji HHI i nierówności Giniego. Oznacza to, że istnieją państwa o niewystarczającym poziomie umiejętności w trzech obszarach: czytaniu i interpretacji, matematyce oraz rozumowaniu w naukach przyrodniczych. Weryfikacja hipotezy H1 obejmuje nie tylko analizę policzonej koncentracji, na podstawie wybranych wskaźników, ale również wskazuje państwa charakteryzujące się najniższą i najwyższą nierównością edukacyjną. Konstrukcja hipotezy H2 zakłada, że istnieje statystycznie istotna zależność pomiędzy finansowaniem oświaty a efektami edukacyjnymi uczniów.

Finansowanie oświaty na świecie

W znacznej części krajów UE i OECD większość wydatków finansowana jest ze środków publicznych (przeciętnie 0,3% PKB w 2013 roku stanowiły środki prywatne) (OECD 2016). W Unii Europejskiej powszechne jest finansowanie

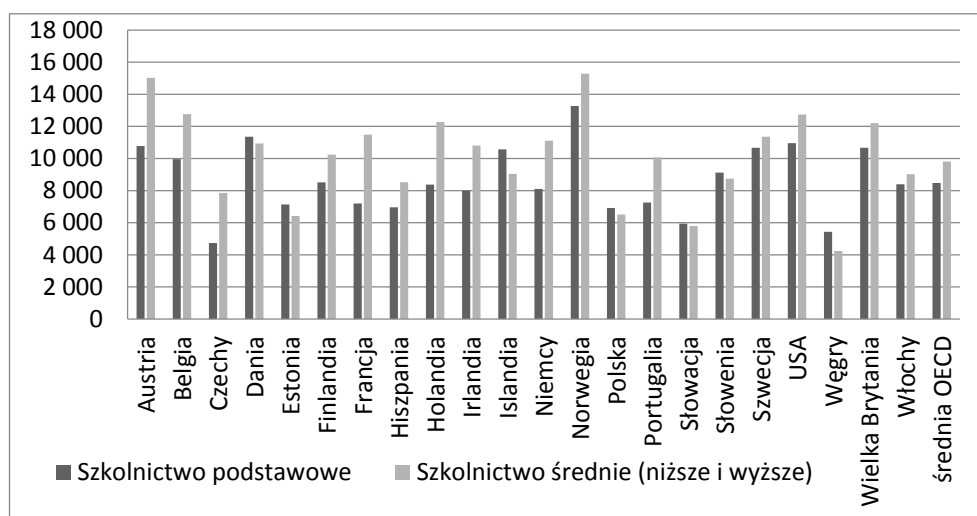
¹ *Programme for International Student Assessment.*

szkolnictwa przez sektor publiczny, wyjątek stanowią Holandia i Belgia. Wielkość środków publicznych przeznaczanych na finansowanie oświaty jest dość zróżnicowana. Przeciętnie jest to 3,4% PKB, jednak część krajów, szczególnie zamożniejszych, wydaje więcej – np. 4,7% PKB w Norwegii czy 4,5% PKB w Danii. W tym samym okresie Polska przeznaczyła na edukację podstawową i średnią 3,1% PKB, a więc poniżej średniej dla państw OECD (Rysunek 1).



Rysunek 1. Wydatki ogółem i wydatki publiczne na oświatę podstawową i średnią w wybranych krajach OECD w 2013 r. (% PKB)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (OECD 2016)

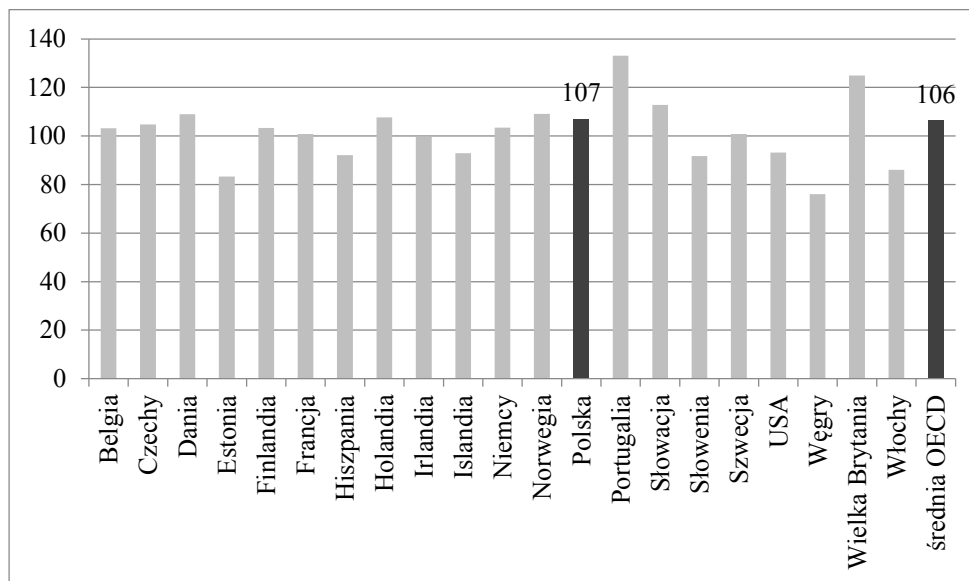


Rysunek 2. Roczne wydatki ogółem na jednego ucznia w 2013 r. w wybranych krajach OECD (PPP USD, ceny stałe)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (OECD 2016)

Istotniejsze różnice ujawnia analiza wydatków na jednego ucznia – w 2013 roku Polska wydała na edukację podstawową 6919 USD² (OECD 2016), a na edukację średnią (niższą i wyższą) – 6505 USD, co oznacza poziom znacząco niższy niż średnia dla krajów OECD, wynosząca odpowiednio 8477 USD i 9811 USD (*Rysunek 2*) (OECD 2016).

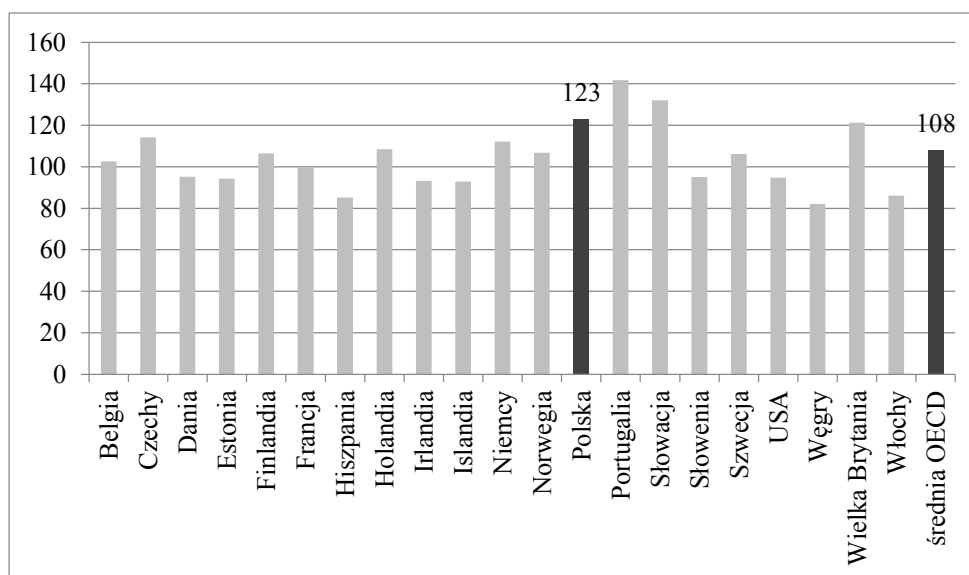
Optymizmem może napawać fakt, że dynamika tych wydatków nie tylko nadążyła za średnim wzrostem w krajach OECD. W analizowanym okresie wydatki ogółem na oświatę wzrosły w Polsce o 7% (przeciętnie w OECD – 6%) (*Rysunek 3*), a wydatki na jednego ucznia (w Polsce, per capita) o 28% w stosunku do 8% przeciętnego wzrostu dla krajów OECD (*Rysunek 4*).



Rysunek 3. Zmiana wydatków ogółem na oświatę (PPP USD) w latach 2008-2013 (2008=100)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (OECD 2016)

² Wszystkie dane przeliczone według parytetu siły nabywczej.



Rysunek 4. Zmiana wydatków na oświatę per capita (PPP USD) w latach 2008-2013 (2008=100)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (OECD 2016)

W analizie wydatków na oświatę ma znaczenie nie tylko ogólny poziom wydatków, ale również odsetek wydatków publicznych na oświatę obowiązkową, który dla krajów UE kształtuje się następująco:

- wydatki publiczne na kształcenie obowiązkowe do wydatków ogółem: 43,4% (w poszczególnych krajach od 33,8% do 91,1%);
- wydatki publiczne na kształcenie obowiązkowe do PKB: 2,3% (odpowiednio od 2,1% do 3,9%).

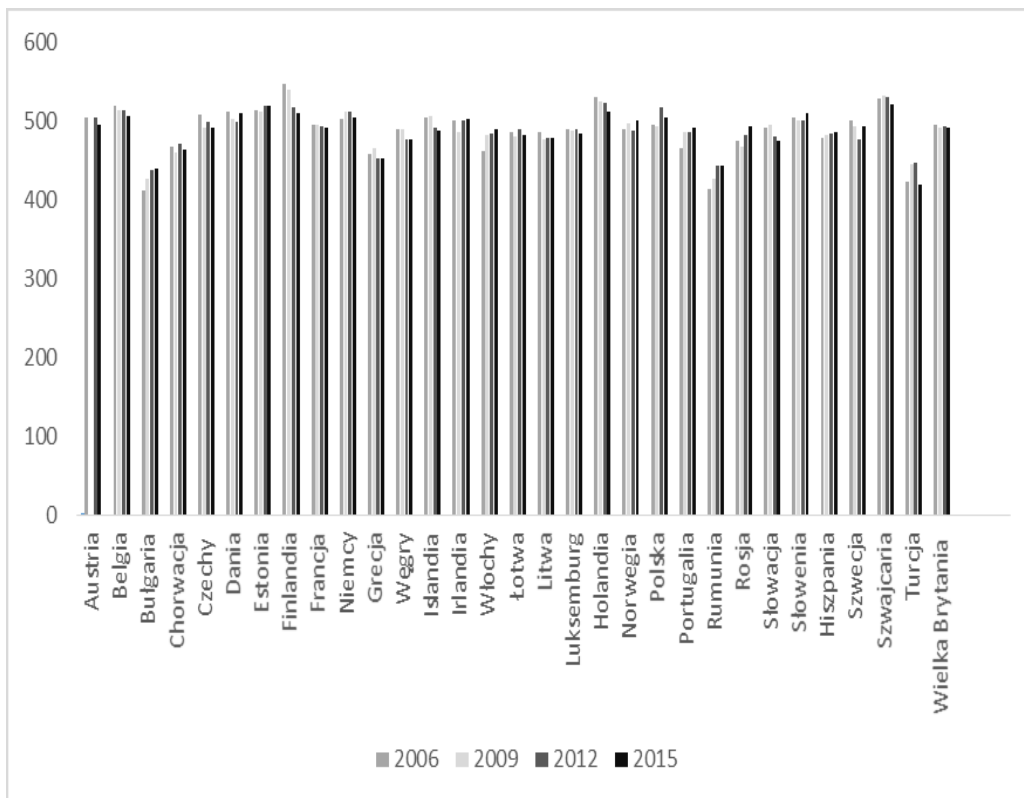
Pomiar efektów kształcenia uczniów

Początkowo analizy efektów edukacyjnych prowadzone m.in. przez I. Białeckiego (Białeckie, Haman 2003) z zespołem, J. Herczyńskiego i M. Herbst (Herczyński, Herbst 2002) oraz P. Śleszyńskiego (Śleszyński 2004; Jeżowski 2012) koncentrowały się przede wszystkim na próbie dokonania syntezy wyników badań OECD oraz CKE i OKE. Od 2000 roku badane są umiejętności uczniów, którzy ukończyli 15. rok życia, w ramach międzynarodowego projektu koordynowanego przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) – *Programme for International Student Assessment (PISA)*. Badanie PISA sprawdza pomiar poziomu umiejętności edukacyjnych do trzech obszarów:

- matematyki (X_m),
- czytania i interpretacji (X_r),
- rozumowania w naukach przyrodniczych (X_s),

w jakie szkoła, w danym systemie edukacyjnym, wyposaża uczniów na progu ich dorosłości, a które wpływają na dalszą ścieżkę kariery edukacyjnej i zawodowej.

Umiejętności uczniów w dziedzinie matematyki mierzone wartością wskaźnika (X_m) w latach 2006-2015 ulegały zmianie, a w 2015 roku najwyższe wyniki uzyskali uczniowie w Szwajcarii, Estonii i Holandii.



Rysunek 5. Wartość wskaźnika efektów edukacyjnych dla krajów europejskich z matematyki w badaniach w 2006, 2009, 2012, 2015 roku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych *Programu Międzynarodowej Oceny Umiejętności Uczniów* (PISA 2006; 2009; 2012; 2015)

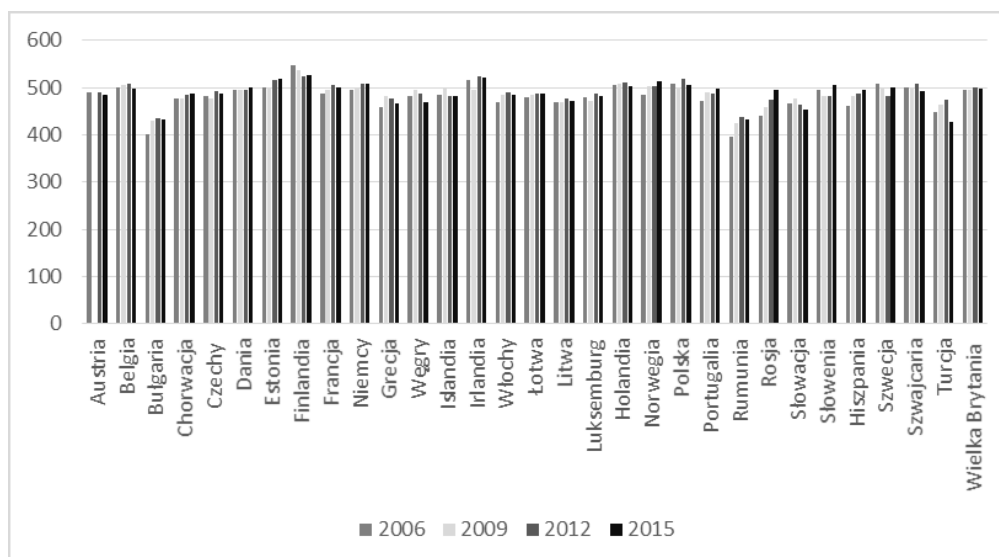
Analiza wyników z matematyki (X_m) z 2006 i 2015 roku wskazuje, że w zdecydowanej większości krajów w roku 2015 nastąpił spadek wyniku o kilka, kilkanaście lub nawet kilkadziesiąt punktów. Tylko sześć krajów, tj. Portugalia, Włochy, Szwecja, Norwegia, Niemcy i Polska, zanotowało wzrost przeciętnych wyników. Natomiast polscy gimnazjaliści w zakresie umiejętności matematycznych osiągnęli wysoką pozycję X_{m2015} – 504 punkty.

Tabela 1. Wartość wskaźnika efektów edukacyjnych (średniego wyniku uczniów) z matematyki w badaniach od 2006 do 2015 roku dla pięciu najlepszych i pięciu najgorszych krajów europejskich

Państwa o najwyższym wskaźniku w 2006 roku	X_{m2006}	X_{m2015}	$X_{m2006} - X_{m2015}$	Państwa o najniższym wskaźniku w 2006 roku	X_{m2006}	X_{m2015}	$X_{m2006} - X_{m2015}$
Finlandia	548	511	-37	Litwa	486	478	-8
Holandia	531	512	-19	Łotwa	486	482	-4
Belgia	520	507	-13	Hiszpania	480	486	6
Dania	513	511	-2	Portugalia	466	492	26
Czechy	510	492	-18	Włochy	462	490	28

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Programu Międzynarodowej Oceny Umiejętności Uczniów (PISA 2006; 2015)

Co więcej, umiejętności uczniów, którzy ukończyli 15. rok mierzone wartością wskaźnika w czytaniu i interpretacji (X_r) od 2006-2015 roku ulegały zmianie, a w 2015 roku najlepsze wyniki osiągnęła Finlandia, Irlandia, Estonia.



Rysunek 6. Wartość wskaźnika efektów edukacyjnych dla krajów europejskich z czytania i interpretacji w 2006, 2009, 2012, 2015 roku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Programu Międzynarodowej Oceny Umiejętności Uczniów (PISA 2006; 2009; 2012; 2015)

W zakresie umiejętności czytania i interpretacji (Tabela 2), w porównaniu z innymi krajami świata, Polska znalazła się na wysokim miejscu w rankingu; w Europie, jeśli uwzględnić błąd statystyczny, lepsze średnie wyniki osiągnęli

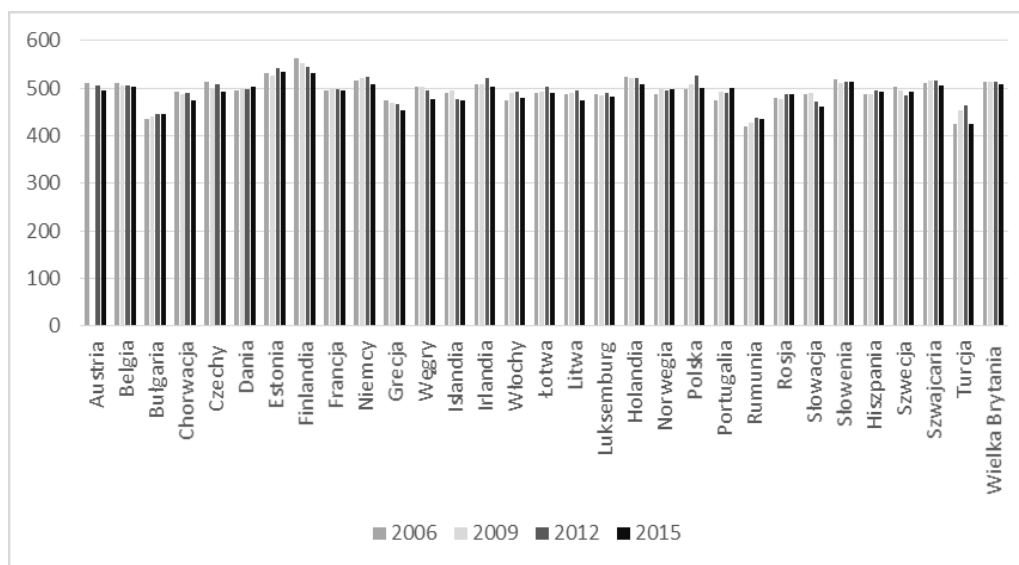
tylko uczniowie z Finlandii, Irlandii i Niemiec. W 2015 roku Polska osiągnęła bardzo wysokie rezultaty (506 punktów), a w 2006-2015 widoczna jest jeszcze większa poprawa tych wyników.

Tabela 2. Wartość wskaźnika efektów edukacyjnych (średniego wyniku uczniów) z czytania i interpretacji w badaniach od 2006 do 2015 roku dla pięciu najlepszych i pięciu najgorszych krajów europejskich

Państwa o najwyższym wskaźniku w 2006 roku	X_{m2006}	X_{m2015}	$X_{m2006} - X_{m2015}$	Państwa o najniższym wskaźniku w 2006 roku	X_{m2006}	X_{m2015}	$X_{m2006} - X_{m2015}$
Finlandia	547	526	-21	Portugalia	472	498	26
Irlandia	517	521	4	Litwa	470	472	2
Polska	508	506	-2	Włochy	469	485	16
Szwecja	507	500	-7	Hiszpania	461	496	35
Holandia	507	503	-4	Grecja	460	467	7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Programu Międzynarodowej Oceny Umiejętności Uczniów (PISA 2006; 2015)

Również umiejętności uczniów, którzy ukończyli 15. rok życia liczone wartością wskaźnika od 2006 do 2015 roku ulegały zmianie, a w 2015 roku wartość ta była największa w Finlandii, Estonii i Holandii.



Rysunek 7. Wartość wskaźnika efektów edukacyjnych dla krajów europejskich z rozumowania w naukach przyrodniczych w 2006, 2009, 2012, 2015 roku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Programu Międzynarodowej Oceny Umiejętności Uczniów (PISA 2006; 2009; 2012; 2015)

Tabela 3. Wartość wskaźnika efektów edukacyjnych (średniego wyniku uczniów) dla krajów europejskich z rozumowania w naukach przyrodniczych w badaniach od 2006 do 2015 roku dla pięciu najlepszych i pięciu najgorszych krajów europejskich

Państwa o najwyższym wskaźniku w 2006 roku	X_{m2006}	X_{m2015}	$X_{m2006} - X_{m2015}$	Państwa o najniższym wskaźniku w 2006 roku	X_{m2006}	X_{m2015}	$X_{m2006} - X_{m2015}$
Finlandia	563	531	- 32	Włochy	475	481	+ 6
Estonia	531	534	3	Portugalia	474	501	+ 27
Holandia	525	509	- 16	Grecja	473	455	- 18
Słowenia	519	513	- 6	Bułgaria	434	446	+ 12
Niemcy	516	509	- 7	Rumunia	418	435	+ 17

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Programu Międzynarodowej Oceny Umiejętności Uczniów (PISA 2006; 2015)

Jeśli chodzi o wyniki testu z zakresu rozumowania w naukach przyrodniczych, można zauważyć, że różnica między latami 2006 i 2015 była istotna statystycznie zaledwie w kilku krajach. Polscy uczniowie poprawili w analizowanym okresie wyniki o 3 pkt. Z tej części jednak uczniowie uzyskali najniższe wyniki (Tabela 3).

Metodologia i dane

Do badania nierówności efektów edukacji zastosowano:

- wskaźnik Herfindahla-Hirschmana (HHI);
- indeks Giniego.

HHI to wskaźnik koncentracji zmiennych, tj.:

- efektów edukacyjnych w matematyce (X_m),
- efektów edukacyjnych z czytania i interpretacji (X_r),
- efektów edukacyjnych w rozumowaniu zjawisk w naukach przyrodniczych (X_s).

$$HHI = \sum_{i=1}^n \left(\frac{i}{n} \right)^2 = \sum_{i=1}^n R_i^2 \quad (1)$$

gdzie:

R_i – oznacza udziały efektu edukacyjnego z danego obszaru dla kraju w całkowitym poziomie efektów edukacyjnych w danym obszarze dla wszystkich badanych krajów ([https://www.justice.gov/...](https://www.justice.gov/)).

Wartość wskaźnika HHI mniejsza od 0,15 oznacza brak koncentracji danej cechy, gdy HHI przyjmuje wartość od 0,15 do 0,25, to analizowana cecha jest umiarkowanie skoncentrowana, natomiast wartości HHI większe lub równe 0,25 oznaczają silną koncentrację ([https://www.justice.gov/...](https://www.justice.gov/)).

Indeks Giniego jest stosowaną w statystyce miarą koncentracji (nierównomierności) rozkładu zmiennej losowej. W celu określenia współczynnika GIH(x) skorzystano ze wzoru:

$$GIH(x) = \frac{\sum_{i=1}^n (2i - n - 1)x_i}{n^2 \bar{x}} \quad (2)$$

gdzie:

x_i – jednostkowa i -ta wartość badanego zjawiska,

\bar{x} – średnia arytmetyczna,

i – pozycja szeregu,

n – liczebność próby.

Współczynnik Giniego przyjmuje wartości z przedziału [0; 1], często jednak wyraża się go w procentach. Dogodny zakres wskaźnika Giniego, od 0 do 1, stanowi miarę względną pozwalającą na łatwe porównanie stopnia nierówności w populacjach o różnej liczebności i różnych średnich edukacyjnych (Kennedy i in. 1998; Navarro i in. 2006). Technicznie, dzieląc przedział [0;1] na trzy części: $\langle 0-0,3(3) \rangle$, $\langle 0,3(3)-0,6(6) \rangle$ oraz $\langle 0,6(6)-1 \rangle$, możemy nadać wartościom współczynnika Giniego odpowiednio znaczenia: niski, umiarkowany i wysoki poziom (Kurowska 2011; Szajt 2014).

W celu zweryfikowania hipotezy H2 oszacowano, metodą najmniejszych kwadratów, model ekonometryczny, w którym zmienną objaśnianą był wynik testu PISA, a zmienną objaśniającą – poziom wydatków na oświatę.

W badaniu wykorzystano dane pochodzące z projektu koordynowanego przez OECD *Programme for International Student Assessment* (PISA) oraz dane OECD dotyczące wydatków na oświatę.

Wyniki i dyskusja

Na podstawie wytypowanych zmiennych opisujących nierówność edukacyjną ustalono wartości wskaźnika HHI (*Tabela 4*).

Tabela 4. Wskaźnik Herfindahla-Hirschmana i współczynnik Giniego w latach 2006-2015

	HHI				GIN				
	2006	2009	2012	2015	2006	2009	2012	2015	
X_m	0,033	0,033	0,033	0,033	X_m	0,034	0,029	0,026	0,026
X_r	0,033	0,033	0,033	0,033	X_r	0,033	0,023	0,023	0,027
X_s	0,033	0,033	0,033	0,033	X_s	0,031	0,026	0,027	0,028

Źródło: Obliczenia własne

W konstrukcji hipotezy H1 zakładaliśmy, że w Europie istnieje relatywnie niska lub umiarkowana nierówność w umiejętnościach edukacyjnej uczniów. W tym celu przeanalizowano wartości otrzymanych współczynników HHI oraz GIN dla trzech zmiennych. Z obliczeń wynika, że w badanym okresie wartość współczynnika koncentracji (HHI) nie zmieniła się, a nierówność (GIN) zmalała. Podsumowując, można zauważyć, że otrzymane niskie wartości koncentracji (HHI) i umiarkowany

poziom nierówności (GIN) w badanym okresie lat 2006-2015 **pozwalają na przyjęcie hipotezy H1.**

Aby udowodnić hipotezę H2, do analizy wykorzystano narzędzia modelowania ekonometrycznego, obliczając regresję liniową, metodą najmniejszych kwadratów dla danych panelowych zbilansowanych, 27 państw w czterech okresach (2006, 2009, 2012, 2015) i 108 obserwacji. Zbudowano trzy modele ekonometryczne, gdzie zmiennymi objaśnianymi były umiejętności edukacyjne z matematyki (X_m), czytania i interpretacji (X_r) oraz rozumowania w naukach przyrodniczych (X_s), a jedną zmienną objaśniającą były wydatki publiczne na oświatę podstawową i średnią jako procent PKB w krajach UE. Oszacowano trzy funkcje regresji dla zmiennych, tj.:

- umiejętności edukacyjne z matematyki (X_m):

$$\text{MATit} = 447,898 + 8,308 \text{ WYDit} \quad (3)$$

$$(80,840), (8,113)^3$$

- umiejętności edukacyjne z czytania i interpretacji (X_r):

$$\text{CZYTit} = 442,444 + 8,950 \text{ WYDit} \quad (4)$$

$$(73,522), (8,097)$$

- umiejętności edukacyjne z rozumienia przyrody:

$$\text{PRZYRit} = 460,83 + 6,804 \text{ WYDit} \quad (5)$$

$$(82,468), (6,392)$$

Współczynniki dla równań wynoszące 447,898; 442,444; 460,83 wskazują na dodatni wpływ wydatków publicznych na oświatę podstawową na poziom średniej badanych umiejętności uczniów.

Z równań (3), (4) i (5) wynika, że w badanym okresie (2006-2015), licząc w wielkościach realnych, przeciętne zwiększenie wydatków o 1% PKB zwiększa średnio umiejętności edukacyjne z matematyki o 8,3 punktu, z czytania o 8,9 punktu i z rozumowania w naukach przyrodniczych o 6,8 punktu.

Model (3) charakteryzuje się odpowiednim dopasowaniem do danych empirycznych ($R^2 = 0,3806$; $F_{(1,106)} = 65,8171$; $p < 0,0001$), podobnie jak model (4) ($R^2 = 0,3821$; $F_{(1,106)} = 65,5629$; $p < 0,0001$). W modelu (5) dopasowanie do danych empirycznych jest nieznacznie niższe ($R^2 = 0,2782$; $F_{(1,106)} = 40,8607$; $p < 0,0001$).

Co więcej, nie wszystkie zmienne objaśniane jednakowo w badanym okresie uległy wpływom zmiennej objaśniającej. W związku z tym przeprowadzono ocenę relatywnego znaczenia zmiennych w modelu ekonometrycznym dla wyjaśniania kształtowania się zmiennych objaśnianych.

³ W nawiasach podano *t-Studenta*.

Miarą służącą do oceny relatywnego znaczenia zmiennej objaśniającej w WYDit w wyjaśnianiu zmian zmiennych objaśnianych MATit, CZYTit, PRZYRit jest zmodyfikowany współczynnik ważności zdefiniowany następująco (Nowak 1994, s. 62; Stec 2011):

$$W = ai / xi \quad (6)$$

gdzie:

xi – średnia arytmetyczna zmiennej objaśnianej,

ai – wartość oceny parametru strukturalnego.

Obliczone wartości współczynnika ważności⁴ $W_{MAT} = 1,682$, $W_{CZYT} = 1,830$, $W_{PRZYR} = 1,366$ pozwalają zauważyć, że relatywnie wydatki publiczne na oświatę podstawową i średnią jako procent PKB silniej wpływają na poziom umiejętności kolejności cechy: CZYTit, MATit, PRZYRit. Podsumowując, można przyjąć, że wzrost wydatków publicznych na oświatę podstawową i średnią jako procent PKB wywoła zmianę i większy efekt o 47% dla wyników testów umiejętności czytania w porównaniu z rozumieniem przyrody.

Wyniki te pozwalają na przyjęcie hipotezy H2 mówiącej, że istnieje związek pomiędzy finansowaniem oświaty na świecie a efektami edukacyjnymi uczniów.

Podsumowanie

Oświata jest jednym z podstawowych dóbr społecznych dostarczanych przez państwa rozwinięte, wywiera bowiem ogromny wpływ na funkcjonowanie i rozwój nowoczesnych społeczeństw, umożliwiając pełne wykorzystanie potencjału drzemającego w kapitale ludzkim. Poziom wydatków na edukację jest istotnym elementem w pomiarze jakości życia, m.in. w ramach wskaźnika HDI dwa parametry odwołują się wprost do oświaty – umiejętność czytania i pisanie oraz wskaźnik skolaryzacji.

Przeprowadzone badania wskazują na niewielkie zróżnicowanie wyników nauczania 15-latków w krajach europejskich. Wyniki te mogą się wydawać zaskakujące, ponieważ poziom wydatków na oświatę jest w tych krajach dość różny, co może wskazywać, że duży potencjał do zmian leży w sferze organizacji nauczania (w tym w tworzeniu programów nauczania). Według M. Spitzera „wynik badania PISA jest nie tyle odbiciem sytuacji panującej w szkole, ile odzwierciedleniem stanu społeczeństwa” (Spitzer 2008). Nie oznacza to jednak, że wyniki nie mogą być wykorzystywane do promowania dobrych praktyk w edukacji. Sprawny system oświaty powinien nie tylko zapewniać równy dostęp do edukacji wszystkim dzieciom objętym obowiązkiem szkolnym, ale również prowadzić do możliwie największego zredukowania nierówności społecznych, umożliwiając wszystkim dzieciom równy start w dorosłe życie, co ma szczególne znaczenie w przypadku dzieci zagrożonych deprivacją społeczną. Aby cele te mogły być realizowane, konieczne są znaczne nakłady finansowe.

⁴ Średnia podana w tysiącach punktów.

Literatura

1. Białecki I., Haman J. (2003), *Program Międzynarodowej Oceny Umiejętności Uczniów OECD/PISA. Wyniki polskie – raport z badań*, Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego UW, IFiS PAN, Warszawa.
2. Herczyński J., Herbst M. (2002), *Pierwsza odsłona. Społeczne i terytorialne zróżnicowanie wyników sprawdzianu szóstoklasistów i egzaminu gimnazjalnego przeprowadzonych wiosną 2002 roku. Raport przygotowany na zlecenie Fundacji Klub Obywatelski*, Fundacja Klub Obywatelski, Warszawa.
3. https://www.igipz.pan.pl/tl_files/igipz/.../012_Sleszynski_MENIS_2004_12_03.pdf (dostęp: 05.08.2017).
4. <https://www.justice.gov/atr/horizontal-merger-guideline> (dostęp: 05.08.2017).
5. Jeżowski A. (2012), *Ekonomika oświaty w zarządzaniu szkołą*, Wolters Kluwer, Warszawa.
6. Kennedy B.P., Kawachi I., Glass R., Prothrow-Stith D. (1998), *Income Distribution, Socioeconomic Status, and Self Rated Health in the United States: Multilevel Analysis*, „BMJ”, Vol. 317(7163), s. 917-921. DOI: 10.1136/bmj.317.7163.917
7. Kurowska A. (2011), *Dynamika nierówności dochodowych w Polsce na tle innych krajów – najważniejsze wnioski z badań i statystyk*, Instytut Polityki Społecznej, Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa, http://ips.uw.edu.pl/pliki/analizyps/analizy_IPS-2_2011_pl.pdf (dostęp: 01.08.2017).
8. Navarro V., Muntaner C., Borrell C., Benach J., Quiroga Á., Rodríguez-Sanz M., Vergés N., Pasarín M.I. (2006), *Politics and Health Outcomes*, „The Lancet”, Vol. 368(9540), s. 1033-1037. DOI: 10.1016/S0140-6736(06)69341-0
9. Nowak E. (1994), *Zarys metod ekonometrii. Zbiór zadań*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. OECD (2016), *Education at a Glance 2016: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris. DOI: 10.187/eag-2016-en
11. PISA (2006-2015), *Program Międzynarodowej Oceny Umiejętności Uczniów (PISA)*, <http://www.ibe.edu.pl/pl/projekty-miedzynarodowe/pisa> (dostęp: 01.08.2017).
12. Spitzer M. (2008), *Jak się uczy mózg?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Stec M. (2011), *Uwarunkowania rozwojowe województw w Polsce – analiza statystyczno-ekonometryczna*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 20, s. 235-238.
14. Szajt M. (2014), *Przestrzeń w badaniach ekonomicznych*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
15. Śleszyński P. (2004), *Ekonomiczne uwarunkowania wyników sprawdzianu szóstoklasistów i egzaminu gimnazjalnego przeprowadzonych w latach 2002-2004*, „Egzamin. Biuletyn Badawczy Centralnej Komisji Egzaminacyjnej”, nr 2, s. 13-23.

EXPENDITURE ON EDUCATION AND ATTAINED EDUCATIONAL EFFECTS

Abstract: In most developed countries education is financed in the mixed-model, both form public and private funds, while a level of participation of private funds increases with transition to higher levels of education. The aim of this research is to analyse the level of inequality in education, based on the data describing spending on education in selected countries and the level of skills of students who have completed 15 year of life. The analysis employ the results of an international survey coordinated by the Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) – *Programme for International Student Assessment (PISA)*.

Keywords: education, funding, inequality, PISA

**Lista recenzentów
„Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”
w roku 2017:**

I półrocze 2017

prof. dr hab. Felicjan Byłok
prof. dr hab. Krzysztof Marecki
dr hab. Dorota Chudy Hyski, prof. AJD
dr hab. Wojciech Cieśliński, prof. AWF
dr hab. Helena Dudycz, prof. UE
dr hab. Marlena Grabowska, prof. PCz
dr hab. Stanisław Iwan, prof. AM
dr hab. Krzysztof Janasz, prof. US
dr hab. inż. Lilla Knop, prof. PŚ
dr hab. inż. Sebastian Kot, prof. PCz
dr hab. Dorota Niedziółka, prof. SGH
dr hab. inż. Andrzej Pacana, prof. PRz
dr hab. Magdalena Rzemieniak, prof. PL
dr hab. inż. Klaudia Smoląg, prof. PCz
dr hab. Arkadiusz Świadek, prof. UZ

II półrocze 2017 (po zmianie Rady Naukowej)

prof. dr hab. Jan Brzóska
prof. dr hab. inż. Jerzy Szkutnik
dr hab. inż. Tomasz Nitkiewicz, prof. PCz
dr hab. inż. Paweł Nowodziński, prof. PCz
dr hab. Łukasz Popławski, prof. UEK
dr hab. inż. Magdalena Rzemieniak, prof. PL
dr hab. Adam Sadowski Prof. PŁ
dr hab. inż. Beata Skowron-Grabowska, prof. PCz
dr hab. inż. Klaudia Smoląg, prof. PCz
dr hab. Agnieszka Sopińska, prof. SGH
dr hab. Artur Świerczek, prof. UE
dr hab. inż. Piotr Tomski, prof. PCz
dr hab. Bogusława Ziółkowska, prof. PCz