

**ZESZYTY NAUKOWE
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

ZARZĄDZANIE

Nr 10

redakcja
Marek Szajt

Częstochowa 2013

Redaktor naukowy Zeszytu

dr hab. Marek Szajt prof. PCz

Komitetu naukowy

Prof. zw. n.techn. i n.ekonom. dr hab. inż. Stanisław Borkowski

Prof. zw. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka

Prof. zw. dr hab. inż. Rafał Krupski

Prof. zw. dr hab. Julian Maliszewski

Prof. zw. dr hab. Maria Nowicka-Skowron

Prof. zw. dr hab. Adam Nowicki

Prof. zw. dr hab. Arnold Pabian

Prof. zw. dr hab. Zygmunt Przybycin

Prof. zw. dr hab. Andrzej Ślęzak

Prof. zw. dr hab. Alfreda Zachorowska

dr hab. inż. Wioletta M. Bajdur prof. PCz

dr hab. Jolanta Chluska prof. PCz

dr hab. Konrad Głębocki prof. PCz

dr hab. inż. Janusz Grabara prof. PCz

dr hab. Robert Janik prof. PCz

dr hab. inż. Sebastian Kot prof. PCz

dr hab. Helena Kościelniak prof. PCz

dr hab. inż. Robert Kucęba prof. PCz

dr hab. Agata Mesjasz – Lech prof. PCz

dr hab. Joanna Nowakowska – Grunt prof. PCz

dr hab. Roman Olejnik prof. PCz

dr hab. Piotr Pachura prof. PCz

dr hab. inż. Szymon Salamon prof. PCz

dr hab. inż. Jacek Selejda prof. PCz

dr hab. Eugeniusz Sitek prof. PCz

dr hab. inż. Beata Skowron-Grabowska prof. PCz

dr hab. Marek Szajt prof. PCz

dr hab. Jacek Sztuka prof. PCz

dr hab. inż. Beata Ślusarczyk prof. PCz

dr hab. inż. Robert Ulewicz 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.zim.pcz.pl/znwz

ISSN 2083-1560

© Copyright by Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania
Politechniki Częstochowskiej
Częstochowa 2013



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

SPIS TREŚCI

Od Redakcji	5
Paweł Kobis Nowe formy organizacji zasobów informatycznych w przedsiębiorstwach	7
Monika Strzelczyk Ocena witryn internetowych największych firm kurierskich w Polsce	19
Jacek Karcz Współpraca w systemach dystrybucji międzynarodowej przesyłek LTL na rynku spedycyjnym	35
Paula Biały, Iga Kott, Katarzyna Organka Tendencje rozwoju polskich centrów logistycznych	49
Aneta Broniszewska Rozwój infrastruktury drogowej w Polsce w kontekście wykorzystania funduszy unijnych	58
Paweł Smolnik Istota i znaczenie gospodarki odpadami komunalnymi	69
Alfreda Zachorowska, Agnieszka Tylec Financial and organizational aspects of the European Social Fund as an instrument of affecting the labour market	76
Jerzy Łodziński, Stanisław Brzeziński Finansowanie innowacyjności polskich przedsiębiorstw na tle Unii Europejskiej	90
Beata Ślusarczyk, Dorota Szajt Globalizacja jako element wzrostu konkurencyjności	98
Agnieszka Kubus Rola państwa w kreowaniu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	111
Stanisław Brzeziński, Krzysztof Zborowski Społeczna odpowiedzialność biznesu w outsourcingu	120
Sylwia Olczak Outsourcing metodą obniżania kosztów w firmie kurierskiej	129
Aneta Domańska Świadomość ekologiczna jako element odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw w branży medycznej i farmaceutycznej	138
Łukasz Pigoń Wzmacnianie efektywności szkoleń	146
Sławomir Karoń Podejście zasobowe w zarządzaniu zakładem opieki zdrowotnej	157

Od Redakcji

Szanowny Czytelniku,
oddajemy do Twoich rąk kolejny Zeszyt Naukowy Politechniki Częstochowskiej - Zarządzanie, już 10. Nie ma on charakteru jubileuszowego, a jest – podobnie jak pozostałe – prezentacją badań, obserwacji, poglądów Autorów publikacji w nim zamieszczonych. Wśród nich znaleźć można zarówno osoby, których dorobek naukowy jest znaczącym źródłem inspiracji kolejnych pokoleń badaczy, jak i tych, którzy swoją „drogę naukową” dopiero rozpoczynają.

Niniejszy Zeszyt zawiera 15 artykułów. Swą tematyką dotyka: systemów informatycznych i narzędzi elektronicznych wykorzystywanych w zarządzaniu, problematyki logistyki i ekologii, rynku pracy, źródeł finansowania działalności przedsiębiorstw i administracji państwowej, konkurencyjności, outsourcingu czy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Każdy z prezentowanych artykułów stanowi zachętę do dyskusji, a wielowątkowość poruszanych kwestii związanych z zarządzaniem pozwala na udział w niej niemal wszystkim: badaczom, pracownikom nauki, praktykom, przedsiębiorcom tworzącym środowisko skupione wokół tematyki zarządzania. To właśnie dla nich, dla zainspirowania ich ku nowym rozwiązaniom, ku polemice, ale i w celach współpracy tworzymy nasze Zeszyty. To dla Was, Szanowni Czytelnicy, nasi Autorzy starają się wzbudzać zainteresowanie, inspirować czy nawet rozczarować, jeśli ma to służyć dalszemu rozwojowi dyscypliny nauk o zarządzaniu. To przecież twórcza destrukcja jest jednym ze źródeł innowacji i kreatywności oraz źródłem nowych, lepszych rozwiązań.

Przedstawione w prezentowanym Zeszycie artykuły niejednokrotnie stanowią wstęp, kolejny etap przewidzianych na dłuższy okres badań. Liczymy zatem (jako zespół: Redakcja i Autorzy) na sugestie i uwagi wynikające z Państwa doświadczeń w odniesieniu do badań własnych czy też praktyki. Dzisiejsza nauka, jeszcze silniej niż w czasach minionych, wymaga współpracy i wymiany poglądów. Do tego właśnie Ciebie, Czytelniku, zachęcamy.

Marek Szajt

NOWE FORMY ORGANIZACJI ZASOBÓW INFORMATYCZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Paweł Kobis

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Katedra Informatycznych Systemów Zarządzania

Streszczenie: Każde przedsiębiorstwo, niezależnie od wielkości, wykorzystuje w swojej działalności rozwiązania z zakresu technologii informatycznych. Jednym z elementów posiadanej przez podmioty gospodarcze infrastruktury informatycznej są aplikacje komputerowe wspomagające wymianę informacji. Dostępne obecnie technologie pozwalają na wybór formy korzystania z rozwiązań aplikacyjnych. Oprogramowanie może funkcjonować w tradycyjnej formie, jako zainstalowane na komputerze użytkownika oraz lokalnym serwerze, lub może być dostarczone w formie usługi poprzez globalną sieć komputerową. Udostępnianie oprogramowania poprzez sieć komputerową określane jest mianem „przetwarzania w chmurze” (ang. cloud computing). W artykule krótko scharakteryzowano pojęcie cloud computingu oraz przedstawiono wyniki badań dotyczące sposobu wykorzystywania popularnych aplikacji przez przedsiębiorstwa województwa śląskiego w aspekcie nowej formy dostarczania usług informatycznych.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, narzędzia informatyczne, aplikacje komputerowe, cloud computing

Wprowadzenie

Rozwój sieci teleinformatycznych, a w szczególności sieci globalnej Internet, wpływa na zmianę form wykorzystywania zasobów informatycznych przedsiębiorstw. Obecnie praktycznie każde przedsiębiorstwo korzysta z łącz asynchronicznych lub synchronicznych dających dostęp do ogólnosiwiatowej sieci komputerowej. Różny jest jednak poziom wykorzystywania dostępnych usług i rozwiązań w tym zakresie. Istnieją podmioty gospodarcze, w których Internet służy jedynie do poszukiwania informacji i korzystania z prostych form komunikacji, oraz takie, w których Internet jest głównym kanałem wymiany danych pomiędzy poszczególnymi działami lub oddziałami przedsiębiorstwa, wymiany informacji między partnerami biznesowymi, klientami. Bardzo często również Internet to podstawowy kanał komunikacji przedsiębiorstwa z urzędami państwowymi i bankami. Stopień zaawansowania organizacji gospodarczych w zakresie wykorzystywania nowych technik i technologii może być zależny od:

- wielkości przedsiębiorstwa;
- branży, w której działa przedsiębiorstwo;
- świadomości menedżerów decydujących o zarządzaniu informacją;
- zasobów finansowych przedsiębiorstwa.

Wielkość przedsiębiorstwa jest istotnym czynnikiem warunkującym stopień wykorzystywania IT (ang. Information Technology). Przedsiębiorstwa duże, mające niejednokrotnie wiele oddziałów funkcjonujących w różnych obszarach geogra-

ficznych, zmuszone są do opracowywania metod skutecznej i szybkiej wymiany informacji. Cel ten osiągają poprzez ciągłą modernizację swojego zaplecza informatycznego w zakresie implementacji nowych technologii i inwestycji w najnowsze rozwiązania sprzętowo-aplikacyjne. Istotnym bodźcem do optymalizacji zaplecza IT jest wciąż rosnąca ilość informacji, którą należy przetwarzać, aby utrzymać odpowiedni poziom konkurencyjności na rynku gospodarczym. Informacja jest obecnie jednym z najważniejszych czynników wpływających na efektywne funkcjonowanie organizacji gospodarczej. Przedsiębiorstwa duże potrzebują obecnie wysoko wyspecjalizowanego oprogramowania do jej przetwarzania, aby na odpowiednim poziomie móc współpracować z partnerami biznesowymi i świadczyć konkurencyjne usługi dla potencjalnych klientów.

Przedsiębiorstwa z sektora MŚP, mające zazwyczaj mniej skomplikowaną strukturę organizacyjną, wykorzystują IT na niższym poziomie złożoności. Rozwiązania informatyczne wykorzystywane są zazwyczaj w zakresie podstawowej obsługi wymiany informacji w przedsiębiorstwie. Średnie podmioty gospodarcze korzystają z podstawowych funkcjonalności tańszych systemów ERP (ang. Enterprise Resource Planning), oprogramowania wspomagającego obliczenia finansowo-księgowe i oprogramowania wspomagającego pracę biurową. Przedsiębiorstwa małe i mikro ograniczają się praktycznie do elementarnych rozwiązań z zakresu finansów i księgowości, często wymaganych przez obowiązujące prawo (np. program „Płatnik” – rozliczenia wymagające podpisu elektronicznego) oraz oprogramowania biurowego.

Istotnym czynnikiem warunkującym wykorzystywania technologii IT jest branża, w której działa podmiot gospodarczy. W zależności od klasyfikacji działalności gospodarczej stopień wykorzystania narzędzi informatycznych może być różny. Przykładowo: podmiot świadczący usługi informatyczne lub telekomunikacyjne ma zaplecze informatyczne nieporównywalnie bardziej zaawansowane niż podmiot gospodarczy zajmujący się produkcją odzieży.

Kolejnym czynnikiem, który bardzo często decyduje o poziomie konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku gospodarczym jest poziom świadomości menedżerów odpowiedzialnych za jakość przetwarzania informacji w przedsiębiorstwie. Obserwuje się większe zainteresowanie nowymi technologiami wśród młodszej kadry menedżerskiej, której okres edukacji przypadła na lata 90. i pierwszą dekadę XXI wieku. Menedżerowie starszego pokolenia traktują często technologie informatyczne jako narzędzie wspomagające wykonywanie określonych działań, lecz niekoniecznie jako narzędzie niezbędne do osiągnięcia postawionych celów. Dlatego też, sceptycznie podchodzą do częstych aktualizacji i unowocześniania parku teleinformatycznego.

Ostatnim, lecz często najważniejszym czynnikiem warunkującym stopień zaawansowania infrastruktury IT w organizacji gospodarczej, jest posiadane przez nią zaplecze finansowe. Nowe technologie, pozwalające jeszcze skuteczniej prowadzić działalność gospodarczą, są zazwyczaj drogie. Przedsiębiorstw mikro-, małych i średnich nie stać na implementację aplikacji, które funkcjonują w przedsiębiorstwach dużych. Wykorzystywane jest często oprogramowanie mniej wydajne, darmowe, na licencji GPL (ang. General Public License) celem redukcji kosztów

prowadzenia działalności. Skutkuje to obniżeniem konkurencyjności i zmniejszeniem wydajności systemu informatycznego jako całości.

Zakres wykorzystywania nowych technik i technologii informatycznych może ulec zmianie poprzez opisane w dalszej części artykułu formy dostarczania usług w modelu outsourcingowym. Usługi te stanowią alternatywę dla tradycyjnego przetwarzania informacji w organizacjach gospodarczych. Niwelują w znacznym stopniu bariery wynikające z ograniczonych zasobów finansowych mniejszych przedsiębiorstw¹, dając tym samym szanse na korzystanie z narzędzi zaawansowanych, dostępnych do tej pory tylko dla podmiotów z dużym kapitałem. Przedstawione badania pokazują obecny stan wykorzystywania popularnych narzędzi informatycznych i mogą stanowić inspirację dla przedsiębiorców do migracji w nowe sposoby zarządzania informacją w przedsiębiorstwach.

Formy wykorzystywania zasobów informatycznych w przedsiębiorstwie

Podstawowa, funkcjonująca od początku rozwoju technik i technologii komputerowych forma wykorzystywania zasobów informatycznych polega na zbudowaniu odpowiedniego zaplecza sprzętowo-aplikacyjnego w przedsiębiorstwie. Wielkość i wydajność zaplecza informatycznego zależy bezpośrednio od czynników opisanych we wprowadzeniu artykułu. Infrastruktura wspomagająca wymianę informacji w przedsiębiorstwie składa się zazwyczaj z:

- sprzętowego i programowego zaplecza serwerowego;
- komputerów klienckich korzystających z zasobów serwerowych lub mających własne, zainstalowane aplikacje;
- sieci lokalnej;
- połączenia do sieci globalnej Internet.

Przedsiębiorstwa chcące zbudować optymalne środowisko IT zmuszone są do ponoszenia dużych nakładów finansowych. Nakłady te, finansowane często za pośrednictwem kredytów bankowych, są dużym obciążeniem dla podmiotów nowych, chcących rozpocząć działalność gospodarczą. Wysoki poziom konkurencji na rynku gospodarczym nie pozostawia jednak wyboru początkującym przedsiębiorcom, ponieważ jakość świadczenia usług, produkcji wyrobów i ich dystrybucji jest bezpośrednio zależna od wysokowydajnego i nowoczesnego zaplecza IT.

Tradycyjną formę, polegającą na wykorzystywaniu zasobów lokalnych IT, zastępuje stopniowo nowa forma świadczenia usług, oferująca dostarczanie niezbędnego zaplecza informatycznego poprzez sieć komputerową. Firmy zewnętrzne dostarczają w niej niezbędne aplikacje komputerowe i moce obliczeniowe komputerów dostosowane do wymagań przedsiębiorstwa. Nowe rozwiązania zwalniają z przedsiębiorstw konieczności inwestycji w sprzęt serwerowy, pomieszczenia serwerowe i aplikacje typu klient-serwer². Do funkcjonowania działu IT potrzebne są tylko stacje klienckie wyposażone w system operacyjny i przeglądarkę internet-

¹ B. Pilawski, *Usługi typu Cloud Computing*, [w:] „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, nr 32/2011, s. 87.

² Ch. Weinhardt, B. Blau, N. Borissov, T. Meinl, W. Michalk, J. Stöber, *Cloud Computing – A Classification, Business Models, and Research Directions*, [w:] „Business & Information Systems Engineering”, nr 5/2009, s. 392.

ową. Niezbędne jest również odpowiednio szybkie i wydajne łącze internetowe. Pozostałymi elementami infrastruktury informatycznej zajmuje się firma zewnętrzna. Ta forma korzystania z zasobów IT nosi nazwę „chmury obliczeniowej” (ang. cloud computing).

Obecnie wyróżnia się następujące modele świadczenia usług w formie cloud computing³:

- kolokacja – najprostsza forma świadczenia usług w modelu chmury obliczeniowej polegająca na udostępnianiu pomieszczenia serwerowni. W zakresie klienta jest wyposażenie pomieszczenia w serwer, sprzętowy firewall, równoważniki obciążenia, system operacyjny oraz oprogramowanie. W ramach usługi otrzymujemy tylko część klimatyzowanego pomieszczenia z szafą serwerową na własny sprzęt, zasilaniem i ewentualnym wsparciem administratorów;
- IaaS (ang. Infrastructure as a Service) – w modelu tym usługodawca zapewnia usługi kolokacji oraz serwery i sprzęt niezbędny do dostarczania usług (np. zapory sieciowe). Usługi te świadczone są przez większość providerów internetowych w postaci serwerów „dedykowanych”, czyli jednostek o konkretnej konfiguracji oraz kompletnym wyposażeniu. W modelu IaaS funkcjonują również tzw. serwery wirtualne, czyli programowo skonfigurowane jednostki komputerowe działające w infrastrukturze usługodawcy. Na jednej maszynie fizycznej może działać kilka serwerów wirtualnych. Systemy operacyjne oraz aplikacje instalowane są przez klientów. Różnica pomiędzy serwerem wirtualnym a serwerem dedykowanym polega na tym, że w przypadku pierwszego klient płaci za faktycznie zużytą moc, czyli w modelu typowym dla chmur. Za serwer dedykowany klient płaci tak, jak za fizyczną maszynę;
- PaaS (ang. Platform as a Service) – model IaaS uzupełniony o system operacyjny wraz z niezbędnym oprogramowaniem narzędziowym pozwalającym klientowi na tworzenie własnych aplikacji komputerowych⁴;
- SaaS (ang. Software as a Service) – najpopularniejszy i najbardziej zaawansowany model świadczenia usług w chmurze obliczeniowej. Klient otrzymuje w pełni skonfigurowaną platformę sprzętowo-programową. Liczba aplikacji dostępnych w tym modelu zwiększa się bardzo dynamicznie. Obecnie dostępne, wciąż rozbudowywane aplikacje mogą zapewnić obsługę praktycznie każdego działu przedsiębiorstwa, od prostych rozwiązań typu arkusz kalkulacyjny po rozwiązania typu ERP.
- CaaS (ang. Communications as a Service) – model, w którym usługodawca zapewnia platformę pod telekomunikacyjne środowisko pracy oferującą wszystkie niezbędne funkcje dla sprawnej obsługi klienta⁵.

³ P. Kobis, *Istota cloud computing oraz szanse i zagrożenia związane z wykorzystaniem chmury obliczeniowej*, [w:] *Technologie informacyjne w funkcjonowaniu organizacji, Zarządzanie z wykorzystaniem multimediów*, red. nauk. L. Kiełtyka, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013, s. 215.

⁴ A. Chojka, *Przetwarzanie w chmurze jako trend rozwoju infrastruktur danych przestrzennych*, [w:] „Roczniki Geomatyki”, 2012, tom X, zeszyt 2(52), Polskie Towarzystwo Informatyki Przestrzennej, Warszawa 2012, s. 27.

⁵ *Interactive Intelligence: Communications as a Service (CaaS)*, Interactive Intelligence, 2012, dostęp: <http://www.inin.com/pl/Documents/CaaS.pdf> (stan na dzień 26.04.2013).

Forma świadczenia usług w postaci dostarczania sprzętu i oprogramowania sięga już lat 90. XX wieku. Początkowo jednak zakres usług był na tyle niewielki, że przedsiębiorstwa pomimo korzystania z tego typu rozwiązań i tak były zmuszone do tworzenia własnego zaplecza IT. Popularne usługi świadczone początkowo poprzez sieć Internet to: poczta elektroniczna (popularne rozwiązania typu gmail.com, wp.pl itp.), hosting – udostępniane miejsca na dyskach wirtualnych, umożliwiające stworzenie stron internetowych, poczty elektronicznej.

Obecnie zakres usług świadczonych w modelu chmury obliczeniowej jest na tyle duży, że przeciętne przedsiębiorstwo z sektora MŚP kompleksowo może wyposażyć swoje zaplecze IT bez żadnej inwestycji w zaplecze serwerowe⁶. Portfel dostępnych aplikacji zaspokaja potrzeby każdego przedsiębiorstwa, bez względu na rodzaj działalności i branżę gospodarczą, w której funkcjonuje.

Cloud computing pozwala nawet najmniejszym podmiotom gospodarczym na natychmiastowe wykorzystywanie najnowocześniejszych rozwiązań, dostępnych do tej pory tylko dla podmiotów mających duże zasoby finansowe. Poprzez formę niewielkich abonamentowych opłat miesięcznych lub rocznych, mikroprzedsiębiorstwo od pierwszych dni swojego funkcjonowania może korzystać z najnowszych wersji specjalistycznego oprogramowania lub zaawansowanej obsługi archiwizacji danych.

Analizując ewentualną migrację zasobów informatycznych do chmury obliczeniowej, trzeba zaznaczyć, że w nieco odmiennych sytuacjach są przedsiębiorstwa, które już poczyniły inwestycje w rozbudowę własnego zaplecza informatycznego. Kolejne inwestycje z punktu widzenia przedsiębiorcy mogą być nieuzasadnione, gdyż posiadane w danej chwili aplikacje i sprzęt komputerowy mogą w pełni zaspokajać potrzeby w obszarze przetwarzania informacji. Należy jednak pamiętać o tym, że sprzęt komputerowy i aplikacje „starzeją” się szybciej niż inne zasoby przedsiębiorstwa. Konieczne są ciągłe inwestycje w ulepszanie parku komputerowego i kupowanie kolejnych aktualizacji (ang. upgrade) posiadanego oprogramowania. Dodatkowo, własne zasoby muszą być administrowane przez osoby posiadające odpowiednie umiejętności i wykształcenie informatyczne. Generuje to kolejne koszty stałe dla podmiotu gospodarczego. Dlatego też, w przypadku przedsiębiorstw, które mają swoje zasoby informatyczne w tradycyjnej formie, powinny one w sposób stopniowy zmieniać model wykorzystywania nowych technologii.

Badania dotyczące sposobów wykorzystywania wybranych aplikacji informatycznych przez przedsiębiorstwa województwa śląskiego

Badania dotyczące form wykorzystywania zasobów informatycznych zostały przeprowadzone przez autora w okresie od lutego do kwietnia 2013 roku. Dotyczyły przedsiębiorstw funkcjonujących w obrębie województwa śląskiego i zostały wykonane za pomocą badania ankietowego w formie ankiety elektronicznej

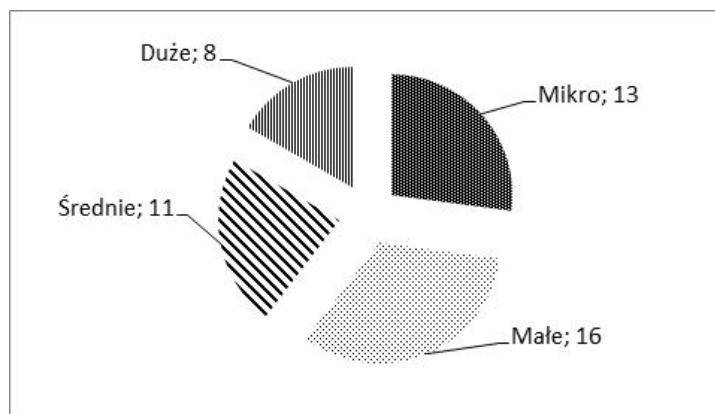
⁶ S.K. Doddavula, I. Agrawal, V. Saxena, *Cloud Computing Solution Patterns: Infrastructural Solutions; Cloud Computing. Methods and Practical Approaches*, Part III, Springer, London 2013, s. 198.

umieszczonej na stronie internetowej autora niniejszej publikacji⁷. W niniejszym opracowaniu przedstawiono wybrane, tematycznie dostosowane do publikacji, zagadnienia dotyczące sposobów wykorzystywania wybranych aplikacji informatycznych.

Badania zostały skierowane do przedsiębiorstw reprezentujących różne gałęzie gospodarki i charakteryzujących się różną liczbą zatrudnianych pracowników (MSP i duże). W efekcie spośród 150 rozesłanych zaproszeń do wypełnienia ankiety otrzymano 48 kompletnych ankiet, które uznano za wypełnione prawidłowo. Liczby wypełnionych ankiet ze względu na wielkość badanego podmiotu przedstawiono na rysunku 1.

Na potrzeby niniejszego opracowania wybrano badania dotyczące form wykorzystywania czterech podstawowych typów oprogramowania funkcjonującego w przedsiębiorstwach: oprogramowania poczty elektronicznej, komunikatorów multimedialnych, oprogramowania biurowego i oprogramowania specjalistycznego.

Najpopularniejszym obecnie kanałem wymiany informacji w przedsiębiorstwach jest jedno z najstarszych rozwiązań informatycznych – poczta elektroniczna. Konfiguracja środowiska obsługującego ten kanał wymiany informacji może być dokonana na serwerze lokalnym przedsiębiorstwa lub na serwerze wirtualnym w modelu chmury obliczeniowej.



Rys. 1. Liczba przeprowadzonych badań ze względu na wielkość badanego przedsiębiorstwa

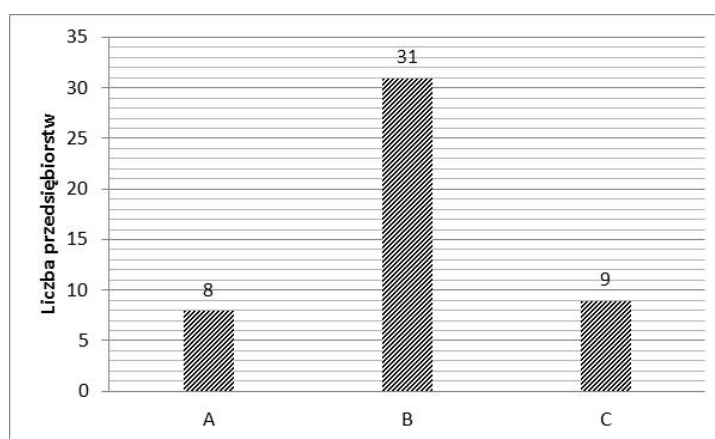
Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzone badania pokazały, że w 8 spośród 48 badanych podmiotów, serwer taki znajduje się w fizycznym obszarze organizacji gospodarczej (rysunek 2). Dotyczy to głównie przedsiębiorstw dużych (7 spośród 8), które przede wszystkim ze względów bezpieczeństwa chcą mieć pełną kontrolę nad przepływem wiadomości. Pozostałe przedsiębiorstwa wykorzystują model cloud computing do przesyłania wiadomości e-mail, przy czym 9 z nich nie ma własnego firmowego, wirtualnego serwera pocztowego. Pracownicy tych przedsiębiorstw wykorzystują

⁷ Strona autora: www.pawelkobis.pl (odczyt: 15.04.2013).

własne prywatne skrzynki pocztowe utworzone na darmowych wirtualnych serwerach. Wszystkie 9 podmiotów, które zaznaczyły odpowiedź „C”, reprezentuje mikroprzedsiębiorstwa.

Kolejnym popularnym kanałem wymiany informacji w przedsiębiorstwach jest komunikator multimedialny⁸. Komunikatory multimedialne bardzo często wykorzystywane są w modelu cloud computing jako formy kontaktu z klientem poprzez strony www. Implementowane są na witrynach internetowych przedsiębiorstw jako dodatkowy kanał pomocy technicznej lub handlowej. Oferowane na rynku rozwiązania charakteryzują się dużą uniwersalnością zastosowań i dużymi możliwościami konfiguracji. Dlatego też podmioty gospodarcze, nawet te największe, rzadko decydują się na tworzenie aplikacji autorskich. Potwierdzeniem tego jest badanie przedstawione na rysunku 3. Wszystkie komunikatory pracują w modelu cloud computing. Komunikatory multimedialne oferowane są w dwóch wersjach: jako komunikatory biznesowe z przeznaczeniem dla przedsiębiorstw, które charakteryzują się dużymi możliwościami konfiguracyjnymi z możliwością uruchomienia na różnych platformach systemowych, oraz komunikatory o podstawowej funkcjonalności przeznaczone dla użytkowników indywidualnych. Komunikatory dla użytkowników indywidualnych udostępniane są zazwyczaj w wersji darmowej. W badanych przedsiębiorstwach tylko 3 duże przedsiębiorstwa deklarowały używanie komunikatorów komercyjnych. Pozostałe nie korzystały z tej formy komunikacji lub pracownicy tych przedsiębiorstw wykorzystywali własne konta prywatne.



A – wykorzystywanie firmowego, lokalnego serwera poczty elektronicznej

B – korzystanie z serwera firmowego w usłudze cloud computing

C – korzystanie z prywatnej poczty elektronicznej w usłudze cloud computing (serwery bezpłatne)

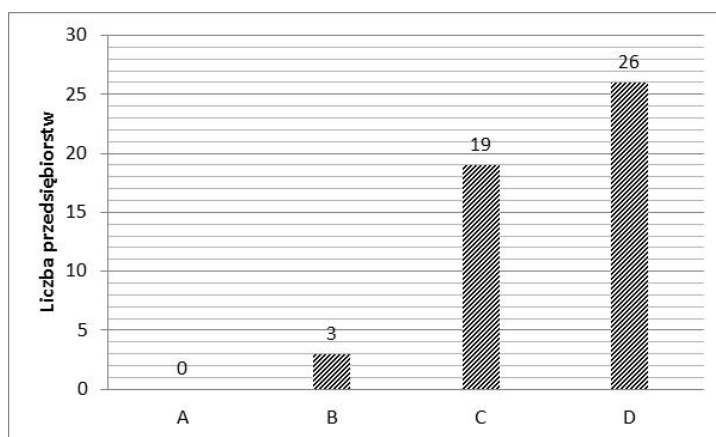
Rys. 2. Liczba przedsiębiorstw ze względu na lokalizację serwera poczty elektronicznej

Źródło: Opracowanie własne

⁸ L. Kiełtyka, P. Kobis, *Wymiana informacji w dużych przedsiębiorstwach przy użyciu nowoczesnych rozwiązań multimedialnych*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Wyzwania strategiczne wobec organizacji*, red. nauk. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 333-342, passim.

Obecnie w modelu cloud computing firma Microsoft wraz z pakietem biurowym udostępnia dodatkowo profesjonalny system komunikacji MS Lync. Wraz z popularyzacją rozwiązań przetwarzania w chmurze należy więc spodziewać się wzrostu zainteresowania tą formą komunikacji.

Najczęściej wykorzystywanym rodzajem aplikacji w przedsiębiorstwie jest pakiet biurowy, w skład którego wchodzi najczęściej edytor tekstu, arkusz kalkulacyjny, system prezentacji oraz system organizacji kontaktów. Aplikacje te w większości przedsiębiorstw wykorzystywane są w postaci oprogramowania zainstalowanego na końcowych stacjach roboczych. Popularyzacja rozwiązań „chmurowych” spowodowała, że największe firmy dostarczające tego typu rozwiązania w postaci „pudełkowej” oferują obecnie również ich odpowiedniki w postaci usługi cloud computing. Forma abonamentowa korzystania z pakietu biurowego zapewnia taką samą funkcjonalność jak aplikacja stacjonarna.



- A – wykorzystywanie autorskiego komunikatora multimedialnego
- B – wykorzystywanie konta komunikatora firmowego w usłudze cloud computing
- C – wykorzystywanie konta komunikatora prywatnego pracownika w usłudze cloud computing
- D – brak tej formy usługi w przedsiębiorstwie

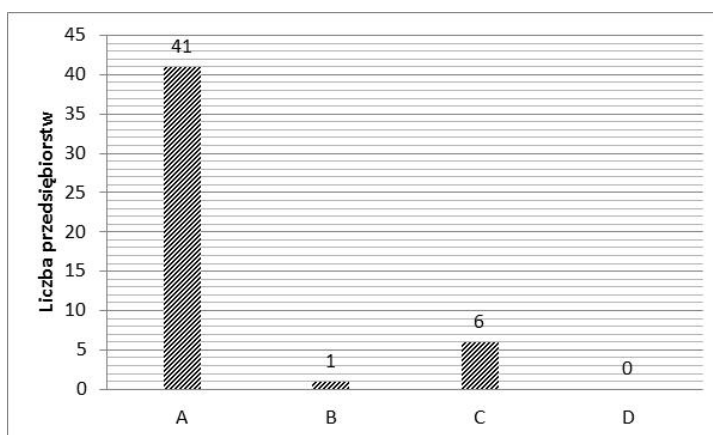
Rys. 3. Liczba przedsiębiorstw ze względu na formę korzystania z internetowych komunikatorów multimedialnych

Źródło: Opracowanie własne

Dodatkowa integracja wirtualnych pakietów biurowych z wirtualnymi zasobami dyskowymi stwarza kompleksowe środowisko pracy dostępne praktycznie z każdego miejsca wyposażonego w dostęp do sieci Internet. Popularność pakietów biurowych w modelu cloud computing jest obecnie niewielka (rysunek 4). Należy również spodziewać się, że migracja przedsiębiorstw do tej formy korzystania z edytora tekstu lub arkusza kalkulacyjnego będzie przebiegać o wiele wolniej niż w przypadku innych aplikacji. Wynika to z faktu, że oprogramowanie biurowe dłużej zachowuje swoją „aktualność” i nie zmienia się tak dynamicznie jak np. oprogramowanie finansowo-księgowo. Dlatego można przypuszczać, że przedsię-

biurstwa posiadające aktualne licencje na oprogramowanie będą jeszcze korzystały z nich przez kilka następnych lat.

Ostatnie przedstawione w niniejszym opracowaniu badanie dotyczy oprogramowania specjalistycznego funkcjonującego w przedsiębiorstwach. Oprogramowanie specjalistyczne to np. programy klasy ERP, CRM, finansowo-księgowo, sklepy internetowe, oprogramowanie graficzne. Aplikacje te są rozwiązaniami kosztownymi, wymagającymi znacznych nakładów również w infrastrukturę sprzętową, na której mają być zainstalowane.



- A – pakiet biurowy zainstalowany bezpośrednio na komputerach użytkowników
- B – pakiet biurowy wykorzystywany w usłudze cloud computing
- C – pakiet biurowy wykorzystywany zarówno na komputerach użytkowników, jak i w usłudze cloud computing
- D – pakiet biurowy nie jest wykorzystywany w przedsiębiorstwie

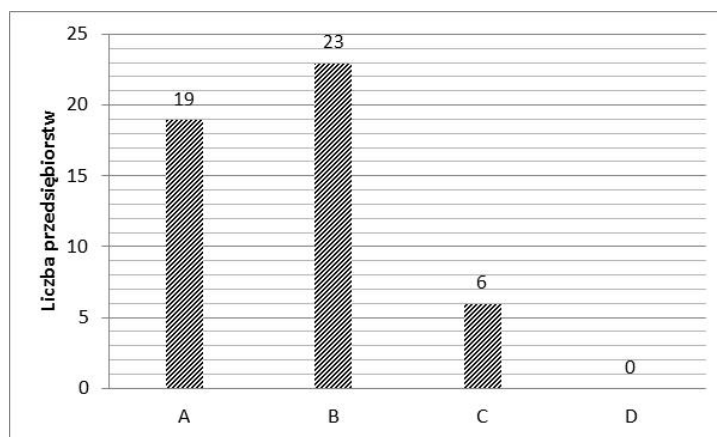
Rys. 4. Liczba przedsiębiorstw ze względu na formę korzystania z pakietów biurowych

Źródło: Opracowanie własne

Większość badanych firm korzysta z tego typu programów w sposób tradycyjny (42 przedsiębiorstwa), w architekturze klient serwer (przede wszystkim przedsiębiorstwa duże i średnie) oraz instalując je na komputerach klienckich (przedsiębiorstwa małe i mikro) (rysunek 5). Tylko 6 spośród badanych przedsiębiorstw deklaruje mieszaną formę wykorzystywania oprogramowania specjalistycznego. Forma mieszana polega na tym, że część oprogramowania funkcjonuje na serwerach firmowych, a część jest wykorzystywana w modelu chmury obliczeniowej. Żadne z przedsiębiorstw nie deklaruje tylko cloud computingu jako środowiska wykorzystywanego w celach uruchamiania aplikacji specjalistycznych.

W przypadku oprogramowania specjalistycznego należy spodziewać się stopniowej migracji do rozwiązań „chmurowych”. Przedsiębiorstwa, które zainwestowały w infrastrukturę IT obsługującą to oprogramowanie, muszą zamortyzować posiadany sprzęt i oprogramowanie systemowe. Możliwa jest stopniowa migracja do chmur obliczeniowych w miarę deaktualizacji posiadanego zaplecza programo-

wego. Zatem w przypadku zainteresowania ze strony przedsiębiorstw użyciem chmur obliczeniowych można spodziewać się popularyzacji form mieszanych wykorzystywania zasobów IT ze stopniową przewagą modelu cloud computing. W znacznie lepszej sytuacji są przedsiębiorstwa rozpoczynające swoją działalność, które bez żadnych nakładów w infrastrukturę sprzętowo-programową od razu mogą wykorzystywać nowe rozwiązania aplikacji specjalistycznych w modelu „chmurowym”.



- A – oprogramowanie specjalistyczne zainstalowane bezpośrednio na komputerach użytkowników
 B – oprogramowanie specjalistyczne zainstalowane na własnym serwerze w architekturze klient-serwer
 C – oprogramowanie specjalistyczne wykorzystywane w architekturze klient-serwer oraz w usłudze cloud computing
 D – oprogramowanie specjalistyczne wykorzystywane wyłącznie w usłudze cloud computing

Rys. 5. Liczba przedsiębiorstw ze względu na formę korzystania z oprogramowania specjalistycznego

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowanie

Nowe technologie i rozwiązania w zakresie dostarczania usług informatycznych wymuszają na przedsiębiorstwach ciągłe dostosowywanie się do nowej rzeczywistości w obszarze IT. Możliwości rozwojowe procesów biznesowych są bowiem ściśle uzależnione od rozwoju technologii informacyjnej⁹. Modernizacja działów IT wymuszana jest przez rosnącą konkurencyjność na rynkach gospodarczych. Rozwiązania nowe są zazwyczaj bardziej wydajne, tańsze, przez co obniżają koszty ponoszone przez funkcjonujące przedsiębiorstwa.

Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że szybkość implementacji nowych rozwiązań zależy również od zakresu zmian, jakie te nowe rozwiązania oferują. Cloud

⁹ E. Kulej-Dudek, *IT Service Management jako jedna z nowoczesnych praktyk zarządzania*, [w:] *IT w organizacjach gospodarczych. Wybrane zagadnienia*, red. nauk. L. Kiełtyka, R. Kucęba, W. Jędrzejczyk, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2010, s. 101.

computing oferuje zupełnie nowe podejście do formy wykorzystywania zasobów informatycznych przez przedsiębiorstwa. Potrzebny jest zatem czas, aby przedsiębiorstwa przekonały się do nowych rozwiązań.

1. Przedstawione badania pokazują, że pomimo popularyzacji chmur obliczeniowych w ostatnich latach, stopień ich wykorzystania w przedsiębiorstwach jest nadal niewielki w porównaniu do rozwiązań tradycyjnych. Taki stan rzeczy może wynikać z obaw przedsiębiorców przed wykorzystywaniem rozwiązań, które odbierane są jeszcze jako pewnego rodzaju *novum*. Ponadto znaczna liczba przedsiębiorstw chce zamortyzować poniesione do tej pory nakłady związane z wyposażeniem swojego działu IT. Nie widzą więc celu w inwestycjach w rozwiązania, które już posiadają. Większe zainteresowanie będzie można zatem obserwować w okresie, gdy podmioty gospodarcze staną przed koniecznością modernizacji zaplecza informatycznego.

2. Większą elastycznością w implementacji cloud computingu mogą wykazać się przedsiębiorstwa rozpoczynające swoją działalność. Budowa zaplecza IT od podstaw pozwala na wybór formy wykorzystywania nowych technik i technologii. Pakiety biurowe oraz oprogramowanie specjalistyczne, których dotyczyło badanie, mogą być od początku istnienia podmiotu wykorzystywane w postaci usługi abonentowej.

3. Pomimo obserwowanej, wynikającej z badań, powolnej migracji zasobów IT do chmur obliczeniowych można spodziewać się stopniowych zmian w tym zakresie, ponieważ korzyści z nowej formy dostarczania usług są znaczne. Jak wynika bowiem z badań przeprowadzonych przez firmę IDC (ang. International Data Corporation) w 2011 roku wśród przedsiębiorstw, które wykorzystują chmurę obliczeniową, oszczędności z tym związane wyniosły średnio 10-20% kosztów IT¹⁰.

Literatura

1. Chojka A., *Przetwarzanie w chmurze jako trend rozwoju infrastruktur danych przestrzennych*, [w:] „Roczniki Geomatyki”, 2012, tom X, zeszyt 2(52), Polskie Towarzystwo Informatyki Przestrzennej, Warszawa 2012.
2. Doddavula S.K., Agrawal I., Saxena V., *Cloud Computing Solution Patterns: Infrastructural Solutions; Cloud Computing. Methods and Practical Approaches*, Part III, Springer, London, 2013.
3. *Interactive Intelligence: Communications as a Service (CaaS)*, Interactive Intelligence, 2012, dostęp: <http://www.inin.com/pl/Documents/CaaS.pdf>
4. Kiełtyka L., Kobis P., *Wymiana informacji w dużych przedsiębiorstwach przy użyciu nowoczesnych rozwiązań multimedialnych*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Wyzwania strategiczne wobec organizacji*, red. nauk. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
5. Kobis P., *Istota cloud computing oraz szanse i zagrożenia związane z wykorzystaniem chmury obliczeniowej*, [w:] *Technologie informacyjne w funkcjonowaniu organizacji, Zarządzanie z wykorzystaniem multimedialnych*, red. nauk. L. Kiełtyka, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013.

¹⁰ Raport: *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Unleashing the Potential of Cloud Computing in Europe*, European Commission, 529 final, Brussels 2012, s. 4.

6. Kulej-Dudek E., *IT Service Management jako jedna z nowoczesnych praktyk zarządzania*, [w:] *IT w organizacjach gospodarczych. Wybrane zagadnienia*, red. nauk. L. Kiełtyka, R. Kucęba, W. Jędrzejczyk, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2010.
7. Pilawski B., *Usługi typu Cloud Computing*, [w:] „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, nr 32/2011.
8. Raport: *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Unleashing the Potential of Cloud Computing in Europe*, European Commission, 529 final, Brussels 2012, s. 4.
9. Weinhardt Ch., Blau B., Borissov N., Meinel T., Michalk W., Stöber J., *Cloud Computing – A Classification, Business Models, and Research Directions*, [w:] „Business & Information Systems Engineering”, nr 5/2009.

NEW FORMS OF ORGANIZATION OF IT RESOURCES IN ENTERPRISES

Abstract: Regardless of their size, almost every enterprise today utilizes solutions offered by information technology. One example of the elements contained in the IT infrastructure in business entities are computer applications that support exchange of information. Currently available technologies allow for choosing a form of using application solutions. Software might be used in the conventional form, installed in the user's computer or a local server or be provided in the form of services through global computer network. Making software available within a computer network is termed cloud computing. This paper presents a brief characterization of cloud computing and a survey concerning the method of using popular applications in the enterprises in the Silesia Voivodeship in the aspect of a new form of providing IT services.

Keywords: enterprise, computer tools, computer applications, cloud computing

OCENA WITRYN INTERNETOWYCH NAJWIĘKSZYCH FIRM KURIERSKICH W POLSCE

Monika Strzelczyk

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego

Streszczenie: W publikacji zawarto ocenę jakości informacji zamieszczanych na stronach internetowych. Podmiotem badania są największe firmy kurierskie świadczące swoje usługi klientom indywidualnym. W pierwszej części artykułu przedstawiono informacje na temat wzrostu znaczenia Internetu. Zaprezentowana została również klasyfikacja przedsiębiorstw uwzględniająca stopień wykorzystania Internetu do prowadzenia działalności gospodarczej. Druga część artykułu zawiera rozważania odnośnie form promocji działalności, a w szczególności przemyslenia o reklamie internetowej. Przedstawione zostały również narzędzia przekazu informacji w sieci. Ostatnia część stanowi prezentację wyników badań odnośnie oceny informacji zamieszczanych na stronach WWW najpopularniejszych firm kurierskich.

Słowa kluczowe: Internet, marketing internetowy, usługi kurierskie

Rozwój Internetu

Przyspieszenie procesów globalizacyjnych zachodzących na rynkach światowych nastąpiło dzięki rozwojowi techniki, a w szczególności postępowi w zakresie informatyczno-komunikacyjnym. Chodzi tu między innymi o rozwój globalnej sieci internetowej¹¹.

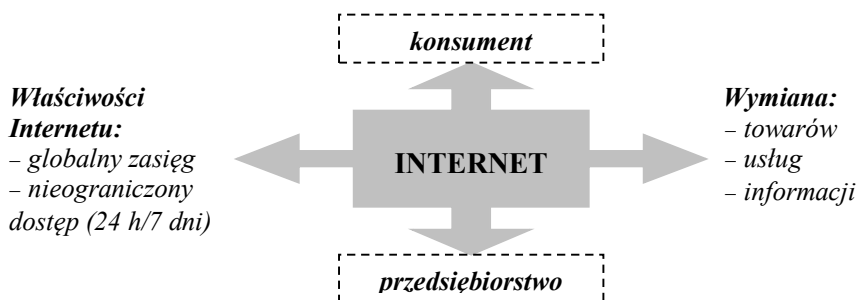
Początkowo Internet stosowany był w środowiskach akademickich. Osiągał on wtedy prędkość zaledwie 9600 b/s. Jednak wraz z rozwojem technologii szybkość tę sukcesywnie zwiększano. Na rynku pojawiły się firmy, które zaczęły oferować usługi przyłączenia do sieci internetowej. Wtedy to Internet wyszedł poza obręb akademicki i stał się dostępny do użytku komercyjnego. Mimo licznych wad ujawniających się w związku z wykorzystaniem sieci internetowej użytkowanie jej wiązało się z pewnymi udogodnieniami. Z czasem pojawiały się bowiem coraz to nowe portale informacyjne, pierwsze konta e-mailowe, wirtualne oddziały banków, bezpłatne komunikatory internetowe, serwisy społecznościowe czy aukcyjne pozwalające na swobodną wymianę informacji¹².

Wzrost znaczenia sieci internetowej dał możliwość rozwoju prowadzonej działalności podmiotom gospodarki rynkowej. Sieć stworzyła bowiem doskonałe warunki do prowadzenia działalności gospodarczej choćby dlatego, iż miała ona charakter globalny, a dostęp do niej możliwy był przez całą dobę, 7 dni w tygodniu.

¹¹ B. Pawelczyk, M. Pawłowska, *Szanse dla Polski w procesie globalizacji i integracji z Unią Europejską*, [w:] „MSN Working Papers”, nr 4, Warszawa 2006, str. 3, dostęp: <http://www.inapan.waw.pl> (odczyt: 15.10.2012).

¹² *20 lat Internetu w Polsce*, [w:] „Biuletyn NASK”, nr 2/2011, s. 3.

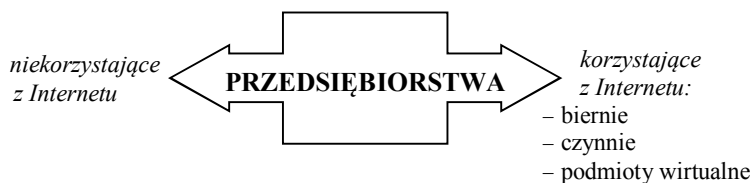
Poprzez Internet kontakt podmiotu z interesariuszami zewnętrznymi w celu wymiany niezbędnych informacji, dokonania transakcji sprzedaży/kupna wyrobów i/bądź usług nie stanowił już większego problemu¹³ (rysunek 1).



Rys. 1. Rola oraz właściwości sieci Internet z punktu widzenia przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie na podstawie: D. Chalimoniuk, *Rozwój Internetu jako szansa dla przedsiębiorstw*, [w:] „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 88/2011, Siedlce 2011, s. 215

Najogólniej rzecz biorąc, przedsiębiorstwa działające na rynku można podzielić na te, które nie korzystają lub korzystają z sieci internetowej. Podmioty wykorzystujące Internet można w dalszej kolejności podzielić, biorąc pod uwagę stopień jego eksploatacji, na przedsiębiorstwa korzystające biernie, czynnie czy też firmy wirtualne.



Rys. 2. Klasyfikacja przedsiębiorstw biorąca pod uwagę wykorzystanie sieci Internet do prowadzenia działalności

Źródło: Opracowanie na podstawie: A. Drab-Kurowska, *Wykorzystanie sieci Internet w przedsiębiorstwie*, [w:] „Zeszyty Naukowe Świętokrzyskiego Centrum Edukacji na Odległość”, nr 2/2006, s. 198

Podmioty biernie korzystające z Internetu to te, dla których sieć staje się jedynie cennym źródłem informacji. Jednak w danym przypadku Internet nie zostaje wykorzystany jako narzędzie bezpośrednio wspierające prowadzoną działalność. Inna sytuacja ma miejsce w przypadku firm korzystających czynnie z Internetu. W tym przypadku staje się on nie tylko miejscem, gdzie można znaleźć wiele interesujących i przydatnych informacji, ale również medium pozwalającym na¹⁴:

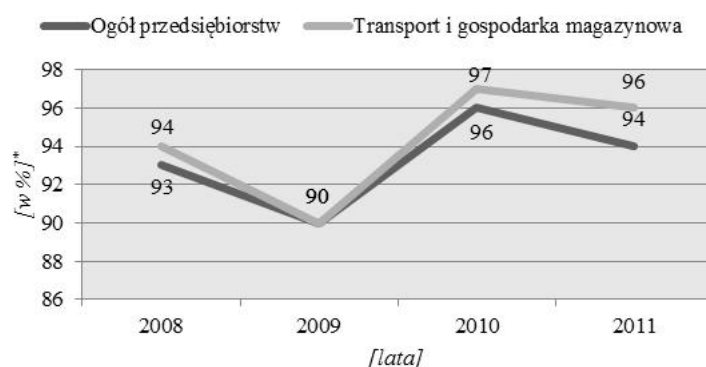
¹³ K. Morejska, M. Kadłubek, *Narzędzia promocji i dystrybucji internetowej*, [w:] *Determinanty zarządzania i rozwoju przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*, red. W. Skibińska, B. Skowron-Grabowska, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007, s. 54-55.

¹⁴ J. Jacieczko, J. Sobieska-Karpińska, *Podział przedsiębiorstw w Internecie*, [w:] *Technologie internetowe i systemy e-biznesu*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, Katowice 2005, s. 206.

- koordynację prowadzonych działań,
- wymianę towarów i/lub usług,
- budowanie społeczeństwa,
- prezentowanie stron WWW,
- komunikowanie się z kontrahentami.

Ostatnią grupę podmiotów stanowią przedsiębiorstwa wirtualne. Oddziały takich firm najczęściej rozproszone są po całym świecie, a środowiskiem ich pracy jest sieć, a nie tak jak w przypadku przedsiębiorstw tradycyjnych – placówki stacjonarne¹⁵.

W 2000 roku na 1000 osób z Internetu korzystały około 73. Dekadę później było to już 625 osób¹⁶. Podobnie jak przybywa użytkowników Internetu wśród ogółu społeczeństwa, tak samo zauważa się tendencje wzrostową wykorzystania sieci w działalności podmiotów gospodarczych zajmujących się transportem oraz gospodarką magazynową.



* – wartość procentowa liczby przedsiębiorstw wykorzystujących Internet w stosunku do ogółu podmiotów prowadzących dany rodzaj działalności

Rys. 3. Użytkownicy Internetu wśród ogółu przedsiębiorstw oraz firm logistycznych

Źródło: Opracowanie na podstawie: Mały Rocznik Statystyczny Polski 2009, GUS, Warszawa 2009, s. 297; Mały Rocznik Statystyczny Polski 2010, GUS, Warszawa 2010, s. 304; Mały Rocznik Statystyczny Polski 2011, GUS, Warszawa 2011, s. 306; Mały Rocznik Statystyczny Polski 2012, GUS, Warszawa 2012, s. 309

Porównując dane mówiące o wykorzystaniu sieci internetowej przez ogół podmiotów rynkowych oraz przedsiębiorstw logistycznych, można zauważyć, iż te drugie znacznie chętniej korzystają z tego typu technologii.

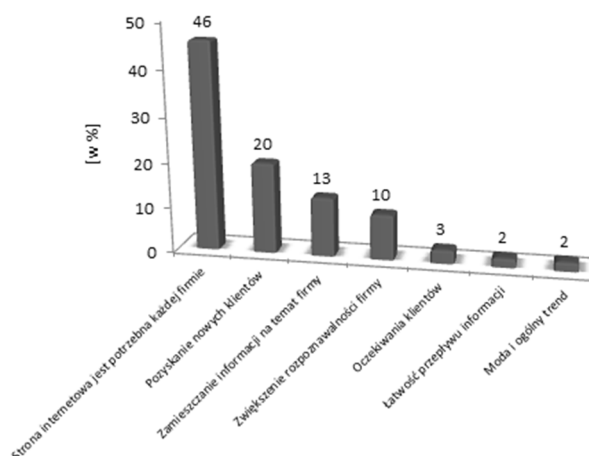
W 2008 roku wśród przedsiębiorstw zajmujących się transportem oraz świadczeniem usług magazynowych aż 94% wykorzystywało Internet. Rok później procent ten zmniejszył się o 4 punkty. Koniunktura ta mogła być spowodowana wystąpieniem kryzysu gospodarczego, który doprowadził w drugiej połowie 2008 roku do znacznego pogorszenia nastrojów panujących na rynku. Przedsiębiorstwa

¹⁵ Ibidem, s. 209.

¹⁶ *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2012*, GUS, Warszawa 2012, s. 600.

zajmujące się działalnością logistyczną zmuszone zostały do szukania oszczędności wszelkimi dostępnymi sposobami. Jednym z nich mogło być właśnie ograniczenie wydatków związanych z wykorzystaniem technologii informacyjno-telekomunikacyjnych. Rok 2010 przyniósł ożywienie na rynku. Sytuacja ta znalazła odzwierciedlenie w prezentowanych powyżej danych, gdzie na powrót liczba podmiotów wykorzystujących sieć internetową wzrosła do 97%. Jednak w drugiej połowie 2011 roku trudna sytuacja na rynkach światowych znów przyczyniła się do spowolnienia gospodarki, co spowodowało nieznaczny, bo jedynie o 1%, ale zauważalny spadek wartości prezentowanego wskaźnika.

Przedsiębiorstwa, które nie wykorzystują sieci internetowej w dłuższej perspektywie czasu są skazane na marginalizację na rynku. Wzrost znaczenia Internetu w społeczeństwie sprawił również, iż promowanie działalności poprzez wykorzystanie marketingu internetowego staje się niejako koniecznością.



Rys. 4. Skuteczność wykorzystania marketingu internetowego przez przedsiębiorstwa

Źródło: G. Cimochoński, F. Hutten-Czapski, M. Rał, W. Sass, *Polska Internetowa. Jak Internet dokonuje transformacji polskiej gospodarki*, The Boston Consulting Group, Warszawa, maj 2011, s. 31, dostęp: <http://www.polskainternetowa.pl/> (odczyt: 29.05.2013)

W maju 2011 roku na zlecenie Google, The Boston Consulting Group przeprowadziła kompleksowe badanie, którego celem było wykazanie, jak Internet wpłynął na transformację polskiej gospodarki. Badaniu poddanych zostało 1000 firm należących do grupy małych i średnich przedsiębiorstw. Jednym z punktów tegoż badania było unaocznienie głównych przyczyn, dla których przedsiębiorstwa wykorzystują Internet jako narzędzie wspierające prowadzenie działalności gospodarczej (rysunek 4). Otrzymane wyniki ujawniły, iż firmy najczęściej wskazywały, że poprzez wykorzystanie narzędzi internetowych mogą wypromować markę, pod jaką sprzedawane są ich produkty bądź usługi, a co za tym idzie – wykreować pozytywny wizerunek firmy. To poprzez wykorzystanie sieci internetowej można

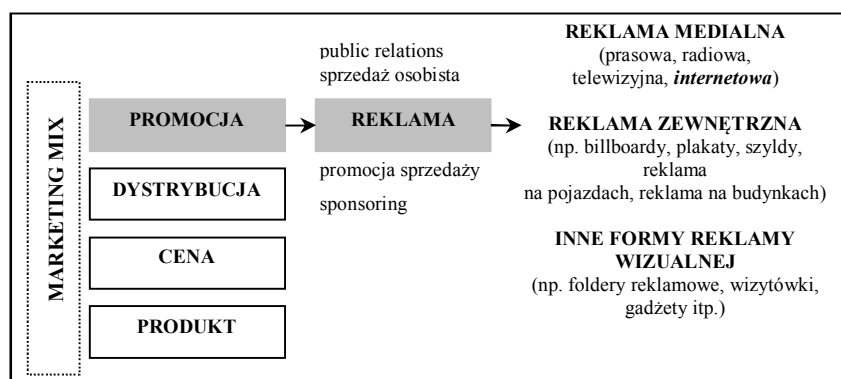
także reklamować nowe wyroby przedsiębiorstw oraz wzbudzać pragnienie ich zakupu wśród potencjalnych konsumentów. Należy również w tym miejscu wspomnieć, iż badane przedsiębiorstwa wskazują, że w pewnym stopniu korzystają z Internetu, ponieważ takie są oczekiwania ich klientów. Dlatego też podmioty, które nie promują swojej działalności przy wykorzystaniu tej metody, tak naprawdę nie dbają o dotarcie do potencjalnych klientów.

Trudna sytuacja na rynku spowodowała, iż podmioty gospodarcze próbują wykorzystać wszelkie dostępne metody, aby wypromować prowadzoną działalność gospodarczą. Jedną z nich jest wykorzystanie sieci internetowej w przedsiębiorstwie. Wszelkie korzyści, jakie można osiągnąć w ten sposób, tj. możliwości wypromowania podmiotu, wykreowania pozytywnego wizerunku marki, informowania klientów o ewentualności zakupu nowych wyrobów, zmierzają tak naprawdę w jednym kierunku. Jest nim oczywiście zwiększenie zysków z tytułu sprzedaży wyrobów i usług. Bez tego podmioty mogą znaleźć się w poważnych tarapatkach, co w rezultacie spowoduje konieczność likwidacji działalności gospodarczej.

Reklama internetowa przedsiębiorstw

Marketing stosowany przez przedsiębiorstwa początkowo opierał się na koncepcji tak zwanych 4P, tzn. produkcie, cenie, promocji oraz dystrybucji. Z czasem teoria ta ulegała licznym modyfikacjom, a w rezultacie – rozszerzeniu. Zwrócono wtedy baczniejszą uwagę na ogromną rolę człowieka, jaką pełni on w procesie produkcyjnym czy usługowym¹⁷.

Jednak na potrzeby danego opracowania uwaga skupiona zostanie jedynie na jednym z elementów koncepcji marketingu-mix – promocji, a w szczególności reklamie internetowej – jednemu z rodzajów reklamy medialnej (rysunek 5).



Rys. 5. Reklama internetowa jako jeden z elementów marketingu-mix

Źródło: Opracowanie na podstawie: I. Leonowicz-Bukała, S. Gawroński, R. Polak, *Narzędzia współczesnej reklamy. Stosowanie i zapotrzebowanie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki Zarządzania, Rzeszów 2010

¹⁷ A. Pizam, *The return of the fifth marketing mix P*, [w:] "International Journal of Hospitality Management", nr 30 (2011), s. 763 (www.elsevier.com).

Rozwój sieci Internet przyczynił się do wzrostu znaczenia reklamy internetowej jako sposobu promocji prowadzonej działalności. Rozróżnia się następujące rodzaje reklamy internetowej¹⁸:

- a) strona WWW firmy;
- b) pozycjonowanie stron;
- c) marketing w wyszukiwarkach;
- d) reklama kontekstowa:
 - banery,
 - buttony (przyciski),
 - okienka pop-up,
 - okienka pop-under,
 - floater ads,
 - filmiki reklamowe,
 - animacje komputerowe,
 - toplayer,
 - skyscraper,
 - rectangle,
- e) blogvertising;
- f) e-mailing;
- g) web PR;
- h) landing page.

W ostatnim czasie popularny stał się również tzw. advergaming – tworzenie gier promujących wyroby, a następnie zamieszczanie ich w sieci internetowej. Reklama ta skierowana jest do szerokiego grona odbiorców i jej głównym celem jest kreowanie pozytywnego wizerunku marki¹⁹.

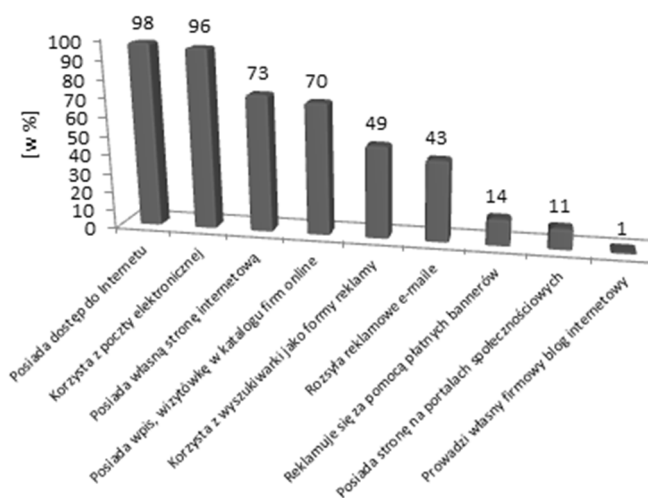
Spośród wyżej wymienionych, podczas przeglądania stron internetowych, najczęściej napotykać można narzędzia reklamy internetowej takie jak: banery, buttony, okienka pop-up oraz pop-under. Natomiast użytkownicy poczty internetowej najczęściej stykają się z e-mailingiem oraz newsletterami.

W swoich badaniach The Boston Consulting Group unaocznia również rodzaje głównych aktywności online wykazywane przez przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę rezultaty dokonanych badań, można wywnioskować, iż przedsiębiorstwa, o których mowa, w 98% przypadków wykorzystują Internet jako narzędzie wspierające prowadzenie działalności gospodarczej, a 96% z nich korzysta również z poczty elektronicznej. Aby wypromować swoją działalność, małe i średnie przedsiębiorstwa najczęściej decydują się na założenie strony internetowej (73%), umieszczenie wpisu, wizytówki w Internecie (70%), korzystanie z możliwości zamieszczania reklam w wyszukiwarkach czy po prostu rozsyłanie e-maili, które

¹⁸ I. Leonowicz-Bukała, S. Gawroński, R. Polak, *Narzędzia współczesnej reklamy. Stosowanie i zapotrzebowanie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2010, s. 99-101.

¹⁹ Więcej na temat advergamingu oraz innych metod promocji wykorzystywanych w grach wideo można znaleźć m.in. w publikacji: M. Sobociński, *Modern methods of promotion in the video games market*, [w:] *Nowe kierunki, metody, techniki w zarządzaniu i marketingu*, red. A. Pabian, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 286-297.

mają zachęcić do skorzystania z oferty firmy. Jak dotąd mniej popularne jest natomiast prowadzenie konta na portalach społecznościowych czy prowadzenie firmowego bloga internetowego (rysunek 6).



Rys. 6. Narzędzia internetowe stosowane przez przedsiębiorstwa

Źródło: G. Cimochoowski, F. Hutten-Czapski, M. Rał, W. Sass, *Polska Internetowa. Jak Internet dokonuje transformacji polskiej gospodarki*, The Boston Consulting Group, Warszawa, maj 2011, s. 30, dostęp: <http://www.polskainternetowa.pl/> (odczyt: 29.05.2013)

Popularność wykorzystania poczty elektronicznej wśród przedsiębiorstw jest niewątpliwie związana z wieloma udogodnieniami, jakie niesie za sobą korzystanie z tego narzędzia internetowego. Do jej głównych zalet należy bowiem szybkość przekazu treści oraz dostępność przez całą dobę. Oprócz tak wielu korzyści należy również wspomnieć o tym, iż jest ona łatwa w obsłudze oraz tania w utrzymaniu. Obecnie z wielu serwerów pocztowych można korzystać bez ponoszenia jakichkolwiek kosztów²⁰.

Drugim narzędziem marketingu internetowego najchętniej wykorzystywanym przez podmioty gospodarcze jest strona WWW. Według J. Urbańskiej „powstanie Informacyjnego Systemu World Wide Web (WWW) stworzyło przedsiębiorstwom nowe możliwości – umożliwiło prezentację samej firmy oraz jej produktów za pomocą obrazu, tekstu, dźwięku i animacji”²¹.

Liczne korzyści wynikające z wykorzystania strony WWW jako narzędzia reklamowego, pozwalają na zwiększenie efektywności kampanii reklamowej w sieci. Strona internetowa pozwala bowiem na natychmiastowy dostęp do informacji na każdy temat. Jest ona również wszechstronna w wykorzystaniu. Pozwala bowiem

²⁰ M. Idzikowski, A. Małachowski, *Wykorzystanie Internetu do kreowania tożsamości i wizerunku przedsiębiorstwa*, [w:] *Marketing w Internecie*, red. A. Małachowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2004, s. 11-12.

²¹ J. Urbańska, *Rola Internetu w marketingowym zarządzaniu firmą*, [w:] *IT w organizacjach gospodarczych*, red. L. Kiełtyka, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2007, s. 153.

na komunikowanie się między internautami, wysyłanie SMS-ów, robienie zakupów w sklepach internetowych (e-commerce), pogłębianie wiedzy, ściąganie plików, oglądanie telewizji, czytanie gazet, dokonywanie płatności bankowych i wiele innych²².

Szeroki wachlarz zalet spowodował, iż coraz więcej przedsiębiorstw postanowiło uruchomić własne strony WWW, przy pomocy których mogłyby kontaktować się z kontrahentami oraz sprzedawać wyprodukowane towary, a także oferować świadczenie różnorodnych usług. Dane zjawisko wykorzystały również przedsiębiorstwa transportowe i zajmujące gospodarką magazynową. Dane odnośnie liczby stron WWW zakładanych przez nie zostały zaprezentowane w poniższej tabeli.

Tabela 1. Podmioty gospodarcze posiadające stronę WWW, ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów logistycznych

	<i>Ogółem</i>	<i>Transport i gospodarka magazynowa</i>
<i>Lata</i>	<i>% ogółu przedsiębiorstw danego rodzaju działalności</i>	
2008	56,5	50,9
2009	57,4	50,6
2010	65,5	62,1
2011	64,7	58,3

Źródło: Opracowanie na podstawie: Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2007–2011, GUS, Warszawa 2012, s. 61

W latach 2008–2009 liczba stron internetowych podmiotów logistycznych utrzymywała się na tym samym poziomie (około 51%). Rok później, kiedy doszło do nieznacznego ożywienia gospodarki krajowej, ich liczba wzrosła o 11,5% w porównaniu do roku poprzedniego. Jednak niepewna i napięta sytuacja na rynku w ostatnim roku wpłynęła na zmniejszenie się ilości stron WWW przedsiębiorstw oferujących usługi transportowe oraz magazynowe. Sytuacja ta spowodowana może być tym, iż podmioty, szczególnie te małe, próbując utrzymać się na rynku, zmuszone są do szukania oszczędności we wszelki możliwy sposób. Jednym z takich sposobów mogło się stać ograniczanie wydatków związanych z zakładaniem oraz utrzymaniem stron internetowych przez te podmioty.

Głównym celem przedsiębiorstw jest generowanie zysków z prowadzonej działalności. Aby jednak było to możliwe, przedsiębiorstwa muszą zaznaczyć swoją obecność na rynku. Jedną z możliwości realizacji tych zamierzeń jest wykorzystanie marketingu internetowego do promowania działalności. Poprzez wykorzystanie narzędzi e-marketingu, tj. poczty elektronicznej, stron WWW, portali społecznościowych itp., realizacja danych celów jest coraz bardziej rzeczywista. Dlatego, mimo widma kolejnej fali kryzysu gospodarczego, większość przedsiębiorstw, szczególnie tych średnich i dużych, w dalszym ciągu decyduje się na korzystanie z danych narzędzi.

²² M. Idzikowski, A. Małachowski, *Wykorzystanie ...*, op. cit., s. 9-11.

Ocena stron internetowych firm kurierskich

Przedmiotem badań, mających na celu ocenę jakości działań promocyjnych podejmowanych w sieci, stały się strony internetowe. Podmiotem dociekań zaś – firmy kurierskie wyróżnione w 2010 roku w *Rankingu firm logistycznych* opracowywanym i publikowanym cyklicznie w czasopiśmie „Eurologistics” (tabela 2).

Tabela 2. Ranking najlepszych firm kurierskich

Pozycja w rankingu (w 2010 roku)	Nazwa firmy kurierskiej
1	TNT
2	DHL Express (Poland)
3	DPD Polska
4	OPEK
5	Siódemka
6	Kolporter Express ²³

Źródło: Opracowanie na podstawie: *Dekada Operatora Logistycznego Roku*, [w:] „Eurologistics”, luty-marzec 2012, nr 1/2012 (68), s. 79

Podczas oceny treści, zamieszczanych przez poszczególnych operatorów logistycznych na stronach WWW, brano pod uwagę jakość oraz sposób zaprezentowania niezbędnych informacji. Dane te podzielono na sześć podstawowych kategorii. Należą do nich:

- *Kategoria I*: Podstawowe informacje na temat przedsiębiorstwa.
- *Kategoria II*: Sposób kontaktu.
- *Kategoria III*: Oferta przedsiębiorstwa.
- *Kategoria IV*: Panel klienta.
- *Kategoria V*: Pomoc odnośnie opracowania niezbędnej dokumentacji.
- *Kategoria VI*: Wygląd strony internetowej.

Wyniki oraz wnioski wyciągnięte z danego badania zostały przedstawione w poniższej tabeli.

Biorąc pod uwagę wagę każdej z grup informacji zamieszczanych na stronach internetowych, wszystkim kategoriom podlegającym ocenie przyporządkowana została waga²⁴. Wartości poszczególnych wag (n_n) przedstawiają się następująco:

- *Kryterium I* (x_1): podstawowe informacje na temat przedsiębiorstwa ($n_1=4$);
- *Kryterium II* (x_2): sposób kontaktu ($n_2=5$);
- *Kryterium III* (x_3): oferta przedsiębiorstwa ($n_3=5$);
- *Kryterium IV* (x_4): panel klienta ($n_4=5$);
- *Kryterium V* (x_5): pomoc odnośnie opracowania niezbędnej dokumentacji ($n_5=4$);
- *Kryterium VI* (x_6): wygląd strony internetowej ($n_6=3$).

²³ Dzisiejsze K-Ex

²⁴ Wartości poszczególnych wag przyporządkowane zostały z wzięciem pod uwagę punktu widzenia klienta.

Tabela 3. Ocena stron internetowych firm kurierskich

Nazwa operatora Kryterium	TNT Express Worldwide	DHL Express	DPD Polska	OPEK	Siódemka	K-Ex
Podstawowe informacje na temat operatora ^a	4,5	5	5	4	5	3
Historia przedsiębiorstwa	informacje uwzględniające lata 1946-2009	opis historii firmy od 1969 roku do dnia dzisiejszego	opis historii firmy od 1991 roku do dnia dzisiejszego	×	informacje uwzględniające lata 1998-2010	×
Rodzaj prowadzonej działalności	najważniejsze dane	opis z podziałem na wszystkie dywizje DHL	szczegółowo opisany profil działalności	lapidarny opis prowadzonej działalności	najważniejsze dane	zwięzły opis prowadzonej działalności
Misja firmy	√	×	√	×	√	×
Adres siedziby przedsiębiorstwa (opcjonalnie adresy oddziałów zamiejscowych)	adresy oddziałów wraz z numerami telefonów oraz faxów	adresy tzw. <i>Service Point DHL Express</i> wraz z godzinami ich otwarcia	adresy oddziałów wraz z numerami telefonów, faxów oraz godzinami otwarcia	adresy oddziałów wraz z numerami telefonów; dodatkowo na stronie głównej mapa dojazdu do oddziałów zamiejscowych	adresy tzw. <i>Siódemka Service Point</i> wraz z numerami telefonów, godzinami otwarcia; mapa dojazdu do oddziałów zamiejscowych	adresy oddziałów wraz z numerami telefonów, faxów, adresami e-mail oraz mapą siedzib oddziałów
Informacje na temat certyfikatów, nagród oraz wyróżnień	√	√	√	√	√	×
Pliki do pobrania dla zainteresowanych	przewodniki użytkownika, formularz rejestracyjny	wzory dokumentów, programy, sposoby opakowania towarów	m.in.: historia DPD, sieć DPD na świecie, fakty i liczby, galeria zdjęć oraz wiele innych	zdjęcia, cennik świadczonych usług, formularze użytkowe	zdjęcia, cennik usług, formularze użytkowe, programy, regulamin	logo, informacje o firmie, zdjęcia oraz dokumenty reklamacyjne
Sposób kontaktu	5	5	5	5	5	5
Infolinia	√	√	√	√	√	√

Nazwa operatora Kryterium	TNT Express Worldwide	DHL Express	DPD Polska	OPEK	Siódemka	K-Ex
Numer telefonu, numer faxu	√	√	√	√	√	√
Aktywne adresy e-mail z podziałem na działy przedsiębiorstwa	dostępny formularz kontaktowy	√	√	√	√	√
Oferta przedsiębiorstwa	5	5	5	4	4	4
Rodzaj i warunki oferowanych usług	najważniejsze informacje	opis świadczonych usług; dodatkowo uporządkowanie ich wg nazw od A do Z	√	√	informacje zawarte w Przewodniku po usługach	lakoniczny opis świadczonych usług
Cennik świadczonych usług	√	√	√	√	√	√
Informacje dotyczące świadczenia usług posprzedażnych	√	√	√	brak jasno sprecyzowanych informacji	√	√
Panel klienta	5	4	3	3	5	3
Udostępnienie aplikacji wysyłkowej	√	√	√	√	√	√
Monitoring przesyłek przez odbiorców	√	√	√	√	√	√
E-faktura	√	×	×	×	√	×
Świadczenie usług na platformy mobilne	√	×	×	×	√	×
FAQ	√	√	×	×	√	×
Pomoc odnośnie opracowania niezbędnej dokumentacji	5	5	1	1	5	1
Instruktaż opisujący sposób wypełniania dokumentów	√	√	×	×	√	×

Nazwa operatora Kryterium	TNT Express Worldwide	DHL Express	DPD Polska	OPEK	Siódemka	K-Ex
Wygląd strony internetowej	5	5	5	4,5	5	4
Logo firmy	nawiązujące do nazwy i misji firmy	nawiązujące do nazwy firmy	nawiązujące do nazwy firmy	nawiązujące do nazwy firmy	nawiązujące do nazwy firmy	nawiązujące do nazwy firmy
Kolorystyka strony internetowej	biel, pomarańcz, błękit; czcionka czytelna	żółć, pomarańcz, czerwień, biel; czytelny tekst	czerwień, biel	niebieski, czerwień, szarość, biel	szarość, czerwień, biel	niebieski, czerwień, czerń, czcionka czytelna
Funkcjonalność strony	szeroka; od nadawania przesyłek przez obsługę klienta aż do reklamacji	bardzo szeroka; od nadawania przesyłek przez obsługę klienta aż do reklamacji	szeroka; od nadawania przesyłek przez obsługę klienta aż do reklamacji	umieszczenie na stronie jedynie niezbędnych danych	na stronie znajdziemy wszelkie niezbędne informacje	zarządzanie, przesyłkami, reklamacje, obsługa klienta
Pogrupowanie informacji w sekcje	na pierwszej stronie najbardziej przydatne dane uporządkowane w logiczne grupy; na górze znajduje się dodatkowo <i>Mapa strony</i>	na pierwszej stronie najbardziej przydatne dane; reszta pogrupowana w czytelne sekcje; na dole znajduje się dodatkowo <i>Mapa strony</i>	dane pogrupowane w zrozumiałe sekcje; łatwość w odnalezieniu interesujących danych; na dole strony <i>Mapa witryny</i>	dane pogrupowane w logiczne sekcje	dane pogrupowane w zrozumiałe sekcje; łatwość w odnalezieniu interesujących danych	dane uporządkowane w logiczne sekcje
Aktualność oferty	√	√	√	√	√	√
Wyszukiwarka	√	√	√	√	√	×

a – oprócz oceny opisowej wystawiane są oceny cząstkowe w skali od 5 do 1, gdzie 5 oznacza ocenę najwyższą, zaś 1 – ocenę najniższą

√ – zamieszczenie informacji na dany temat

×

Źródło: Badania własne na podstawie obserwacji treści zamieszczanych na stronach internetowych poszczególnych firm kurierskich

W następnej kolejności, korzystając ze wzoru na średnią ważoną (wzór 1), obliczona została średnia ocen każdej z sześciu badanych firm kurierskich.

Wzór 1. Średnia ważona

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^k x_i \cdot n_i}{\sum_{i=1}^k n_i}$$

Gdzie:

$$\sum_{i=1}^k x_i \cdot n_i \text{ – ogólna suma wartości}$$

$$\sum_{i=1}^k n_i = n \text{ – liczebność zbiorowości}$$

Źródło: A. Maksimowicz-Ajchel, *Wstęp do statystyki. Metody opisu statystycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007, s. 74

Wyniki badań zaprezentowane zostały w tabeli 4.

Tabela 4. Ocena witryn internetowych firm świadczących usługi kurierskie dla klientów indywidualnych

	TNT ($x_i \cdot n_i$)	DHL Express	DPD Polska	OPEK	Siódemka	K-Ex
x_1	18	20	20	16	20	12
x_2	25	25	25	25	25	25
x_3	25	25	25	20	20	20
x_4	25	20	15	15	25	15
x_5	20	20	4	4	20	4
x_6	15	15	15	13,5	15	12
$\Sigma (x_i \cdot n_i)$	128	125	104	93,5	125	88
<i>średnia ważona</i>	4,92	4,81	4,00	3,60	4,81	3,38

Źródło: Badania własne

Analizując wyniki przeprowadzonych badań, można stwierdzić, iż najbardziej przyjazną dla potencjalnego klienta stroną internetową jest <http://www.tnt.com>. Należy zwrócić szczególną uwagę na kolorystykę strony. Połączenie bieli z kolorem pomarańczowym powoduje, iż staje się ona przyjazna dla oka. Ponadto barwy te doskonale komponują się z kolorystyką logo TNT. Niewątpliwą zaletą jest również przejrzystość strony internetowej. Na stronie głównej możemy odnaleźć szereg aplikacji niezbędnych do zarządzania przesyłkami (np.: „myTNT”, „zamów kuriera on-line”, „sprawdź status przesyłki”). Umieszczone zostały tam również linki do ciekawych stron oraz informacje o promocjach organizowanych

przez operatora logistycznego. Dodatkowym atutem jest umiejscowienie na tej stronie WWW sekcji prezentującej najważniejsze informacje z zakresu logistyki.

Nic więc dziwnego, iż strona internetowa TNT uzyskała najlepszą ocenę spośród wszystkich ocenianych firm kurierskich. Przedsiębiorstwo to zajęło również czołową pozycję w rankingu zaprezentowanym w czasopiśmie „Eurologistics” (tabela 5).

Tabela 5. Zestawienie rankingu przedstawionego w czasopiśmie „Eurologistics” z badaniami własnymi dotyczącymi stron internetowych firm kurierskich w nim figurujących

<i>Pozycja podmiotu w rankingu czasopiisma „Eurologistics”</i>	<i>Pozycja podmiotu wynikająca z przeprowadzonych badań</i>	<i>Nazwa firmy kurierskiej</i>
1	1	TNT
2	2	DHL Express (Poland)
3	3	DPD Polska
4	4	OPEK
5	2	Siódemka
6	5	K-Ex

Źródło: Opracowanie własne

Na drugim miejscu znalazły się *ex aequo* dwa podmioty. Pozycja DHL Express pokrywa się z wcześniej przedstawionym rankingiem. Jednak pełnym zaskoczeniem okazała się Siódemka. Strona internetowa tego przedsiębiorstwa została oceniona bardzo wysoko (4,81). Warto w tym miejscu zwrócić szczególną uwagę na wysoką jakość informacji zawartych na tej stronie. Podmiot ten kładzie szczególny nacisk na kontakt z nabywcą usług. Udostępniony został tam szeroki wachlarz narzędzi komunikacji z klientem (w tym również chat – niespotykany wśród innych badanych podmiotów).

Ścisłą czołówkę zamyka DPD Polska. Strona tej firmy również jest jedną z lepiej ocenionych. Następne w kolejności uplasowały się takie firmy kurierskie, jak OPEK oraz K-Ex. Na stronach WWW tych przedsiębiorstw ciężko było odszukać informacje podlegające ocenie. Co więcej, w większości przypadków dane, o których mowa, nie były w ogóle zamieszczone.

Podsumowanie

Największe firmy kurierskie, takie jak TNT, DHL Express czy Siódemka, bardzo dobrze zdają sobie sprawę z roli informacji we współczesnym świecie. Wraz z rozwojem cywilizacyjnym powstają coraz to nowe metody przekazywania najważniejszych danych obecnym bądź potencjalnym klientom. Jedną z nich jest właśnie Internet.

Postawa tych przedsiębiorstw na rynku zdałaby się być przykładem dla innych podmiotów. Powinny one zwrócić baczniejszą uwagę na możliwości pojawiające się w ich otoczeniu, a przede wszystkim na efektywniejsze wykorzystanie sieci Internet do realizacji swoich celów.

Literatura

1. Chalimoniuk D., *Rozwój Internetu jako szansa dla przedsiębiorstw*, [w:] „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 88/2011, Siedlce 2011.
2. Cimochoński G., Hutten-Czapski F., Rał M., Sass W., *Polska Internetowa. Jak Internet dokonuje transformacji polskiej gospodarki*, The Boston Consulting Group, Warszawa, maj 2011, dostęp: <http://www.polskainternetowa.pl/> (odczyt: 29.05.2013).
3. *Dekada Operatora Logistycznego Roku*, [w:] „Eurologistics”, luty-marzec 2012, nr 1/2012 (68).
4. Drab-Kurowska A., *Wykorzystanie sieci Internet w przedsiębiorstwie*, [w:] „Zeszyty Naukowe Świętokrzyskiego Centrum Edukacji na Odległość”, nr 2/2006.
5. <http://k-ex.pl/>
6. <http://www.dhl.com.pl/>
7. <http://www.dpd.com.pl/>
8. <http://www.opek.com.pl/>
9. <http://www.siodemka.com/>
10. <http://www.tnt.com/>
11. Idzikowski M., Małachowski A., *Wykorzystanie Internetu do kreowania tożsamości i wizerunku przedsiębiorstwa*, [w:] *Marketing w Internecie*, red. A. Małachowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2004.
12. Jacieczko J., Sobieska-Karpińska J., *Podział przedsiębiorstw w Internecie*, [w:] *Technologie internetowe i systemy e-biznesu*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, Katowice 2005.
13. Leonowicz-Bukała I., Gawroński S., Polak R., *Narzędzia współczesnej reklamy. Stosowanie i zapotrzebowanie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2010.
14. Maksimowicz-Ajchel A., *Wstęp do statystyki. Metody opisu statystycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007.
15. *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2009*, GUS, Warszawa 2009.
16. *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2010*, GUS, Warszawa 2010.
17. *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2011*, GUS, Warszawa 2011.
18. *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2012*, GUS, Warszawa 2012.
19. Morejska K., Kadłubek M., *Narzędzia promocji i dystrybucji internetowej*, [w:] *Determinanty zarządzania i rozwoju przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*, red. W. Skibińska, B. Skowron-Grabowska, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007.
20. Pawełczyk B., Pawłowska M., *Szanse dla Polski w procesie globalizacji i integracji z Unią Europejską*, [w:] „MSN Working Papers”, nr 4, Warszawa 2006, dostęp: <http://www.inepan.waw.pl>
21. Pizam A., *The return of the fifth marketing mix P*, [w:] “International Journal of Hospitality Management”, nr 30 (2011).
22. Sobociński M., *Modern methods of promotion in the video games market*, [w:] *Nowe kierunki, metody, techniki w zarządzaniu i marketingu*, red. A. Pabian, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.

23. *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2007–2011*, GUS, Warszawa 2012.
24. Urbańska J., *Rola Internetu w marketingowym zarządzaniu firmą*, [w:] *IT w organizacjach gospodarczych*, red. L. Kiełtyka, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2007.
25. *20 lat Internetu w Polsce*, [w:] „Biuletyn NASK”, nr 2/2011.

ASSESSMENT OF WEBSITES OF THE LARGEST COURIER COMPANIES IN POLAND

Abstract: The publication contains an assessment of the quality of information provided on the websites. The subject of the research are the largest courier companies providing their services to individual customers. In the first part of this article information on the increasing importance of the Internet has been presented. Also, the classification of companies in terms of the degree of the Internet use to conduct economic activity has been presented. The second part of the article talks about forms of promotion of businesses, in particular about the Internet advertising. In addition, tools of communicating information online have been presented. The last part is a presentation of the results of research on the assessment of data posted on the websites of most popular courier companies.

Keywords: Internet, Internet marketing, courier services

WSPÓŁPRACA W SYSTEMACH DYSTRYBUCJI MIĘDZYNARODOWEJ PRZESYŁEK LTL NA RYNKU SPEDYCYJNYM

Jacek Karcz

Politechnika Częstochowska,
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Celem artykułu jest przybliżenie rozwiązań stosowanych przez firmy spedycyjne, w ramach budowy europejskiej sieci dystrybucji międzynarodowej. Jest to niezmiernie ważny aspekt już na etapie tworzenia strategii rozwoju portfolio usług świadczonych przez firmę spedycyjną. Opisano idee funkcjonowania systemów wykorzystywanych przez firmy spedycyjne, proces transportu oraz główne usługi, jakie oferują. Ostatnia część artykułu pokazuje porównanie dwóch modeli wykorzystywanych do realizacji międzynarodowego transportu drobnicowego (LTL) – współpracę bilateralną pomiędzy spedykami dwóch krajów oraz międzynarodowego systemu dystrybucji łączącego wielu partnerów. Pokazane są tutaj również wady i zalety obu rozwiązań.

Słowa kluczowe: modele odbiorów i dostaw przesyłek, strategie operacyjne, sieć dystrybucyjna, spedycja

Wprowadzenie

Tematyka spedycyjna jest ściśle powiązana z procesem dystrybucji, który jest uporządkowanym schematem działań podjętych w celu udostępnienia produktu w miejscu i czasie odpowiadającym potrzebom nabywców²⁵. Pojęcie dystrybucji, która jest związana z międzynarodowym transportem drobnicowym, można opisać jako zbiór czynności związanych z pokonaniem różnic (czasowych i przestrzennych), a które występują na linii produkcji i konsumpcji²⁶. Podobnie określa się ją jako działalność polegającą na ofercie i dostawie wytworzonego produktu finalnemu konsumentowi, zgodnie z jego wcześniej zdefiniowanymi potrzebami, czyli w pożądanej ilości, w odpowiednim dla niego miejscu i czasie²⁷.

Spedycja – zwykle pośrednictwo czy bardziej złożony proces powiązania operacji w logistyce. W świetle prawa, zgodnie z Kodeksem cywilnym, to szereg czynności polegających na wysyłaniu lub odbieraniu przesyłek lub innym działaniu, które ma związek z transportem, przewozem. Pojęcie spedycji oznacza zatem obsługę przesyłek na całej ich drodze od nadawcy do odbiorcy. Obsługa ta musi być wykonywana w ramach działalności gospodarczej i nieść za sobą wynagrodze-

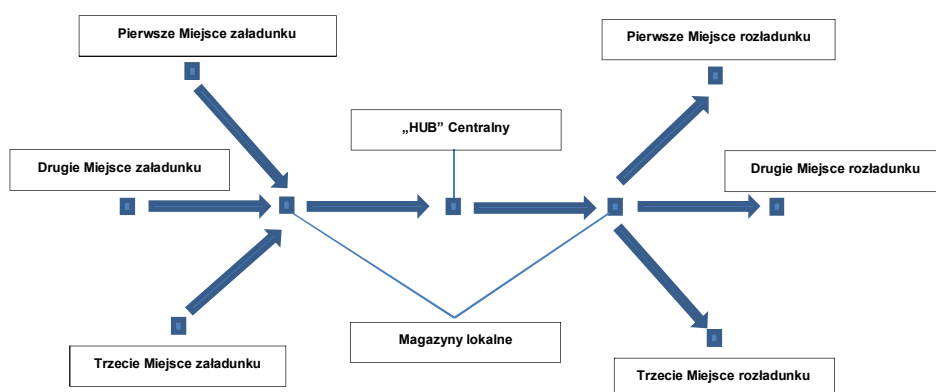
²⁵ *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, red. B. Piasecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 1999, s. 295.

²⁶ T. Kramer, *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 2004, s. 111.

²⁷ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Punkt zwrotny w nowoczesnej firmie*, PWE, Warszawa 2001, s. 405.

nie dla organizatora – spedytora. Nie można tutaj w żaden sposób mówić o przewozie osób, gdyż wykluczeniem jest określenie „przesyłki” w kontekście przytoczonego Kodeksu cywilnego. W formie prawnej podlega ona również pod przepisy związane ze zleceniem²⁸.

Spedycja jako gałąź transportu cechuje się kilkoma produktami oferowanymi w ramach swojej działalności. Artykuł opiera się na jednej z nich – spedycji drobnicowej. Less than Truck Load (z ang.: mniej niż ładunek całopojazdowy) określa proces transportowy polegający na konsolidacji pojedynczych ładunków, o mniejszej objętości i wadze, z różnych miejsc odbiorów (załadunków) ulokowanych w obrębie np. jednego województwa dla transportu krajowego lub jednego państwa dla transportu międzynarodowego, za pomocą kilku środków transportu do jednego magazynu tranzytowego (przeładunkowego), gdzie w określonym czasie następuje szereg operacji cross-dock, a następnie w oparciu o system transportu liniowego – stałe połączenie pomiędzy magazynami lub magazynem, a „HUB” – skonsolidowane ładunki, przeznaczone dla danego (tego samego) regionu dostawy są dostarczane następnego dnia w systemie overnight lub w kolejnych dniach, w zależności od częstotliwości połączeń liniowych oraz możliwości dostaw i odbiorów. System ten wymaga, aby spedycja posiadała w swojej dyspozycji stały tabor mniejszych pojazdów. Kierowcy poruszają się po określonych terenach, realizując dostawy i odbiory. Najpopularniejszą jednostką transportową dla tego rodzaju rozwiązania jest paleta²⁹. Obrazowo przedstawia to rysunek 1.



Rys. 1. Proces transportu Less than Truck Load

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Smółka, *Transport międzynarodowy*, Profesjonalne Kadry Opolszczyzny II, Materiały z publikacji, s. 3, dostęp: http://www.pko.wsia.opole.pl/materiały_z_publicacji/Smolka_Jozef_Logistyka_w_transporcie.pdf (odczyt: 17.03.2013)

²⁸ Kodeks cywilny, Tytuł XXVI, *Umowa spedycji*, art. 794 – art. 804 (Dz.U. z 1964 r., nr 16, poz. 93).

²⁹ J. Smółka, *Transport międzynarodowy*, Profesjonalne Kadry Opolszczyzny II, Materiały z publikacji, s. 3, dostęp: http://www.pko.wsia.opole.pl/materiały_z_publicacji/Smolka_Jozef_Logistyka_w_transporcie.pdf (odczyt: 17.03.2013).

Dystrybucja przesyłek drobnicowych w systemie dystrybucji międzynarodowej, w kontekście obsługi spedycyjnej odbywa się w dwojaki sposób. Firmy spedycyjne, chcąc rozpocząć proces transportu przesyłek drobnicowych, dokonują wyboru, czy stać się uczestnikiem jednego z dostępnych systemów dystrybucyjnych, czy nawiązać współpracę bezpośrednią z podobnym sobie partnerem – spedycją lokalną w danym kraju. Determinantą wyboru powinien stać się zatem sposób, w jaki firma chce rozwiązać problem – można je określić dwojako: jako „redukcjonistyczne” (rozdzielenie problemu na jego faktyczne mniejsze składowe) lub „holistyczne” (gdzie określa się powiązania pomiędzy składowymi problemami i szuka się rozwiązania całościowego dla niego)³⁰. Takie działania mają na celu zbudowanie międzynarodowego kanału dystrybucyjnego, który jest rozumiany jako system zależnych od siebie przedsiębiorstw zajmujących się fizycznym przepływem produktów z miejsc ich wytworzenia do końcowego klienta, a także strumieniami płatności, praw własności, informacji oraz promocji³¹. Wymogiem koniecznym, żeby móc rozpocząć starania o rozszerzenie portfolio usług o międzynarodową dystrybucję, jest posiadanie wspomnianej własnej sieci dystrybucji krajowej, uczestnictwo w lokalnym systemie dystrybucji lub posiadanie korzystnej cenowo umowy (na podzlecenie lub brokerstwo) z jednym z krajowych operatorów logistycznych, który posiada możliwości odbiorów i dystrybucji. Kolejnym czynnikiem warunkującym jest dostępność magazynu w celu wykonywania operacji cross-dock. Również tutaj można pokusić się o organizację własnego magazynu lub korzystać z niego w formie outsourcingu. Jeśli spedycja nie posiada własnej sieci dystrybucji krajowej, korzystniejszym rozwiązaniem jest wydzielenie całości operacji (dostawa i odbiór, a także cross-dock) do partnera. Rozwiązanie takie nie daje jednak pełnej kontroli nad całością procesu i uzależnia w dużym stopniu od firmy, która całość procesu organizuje na odcinku krajowym. Chcąc zaistnieć na arenie logistyki międzynarodowej oraz móc nazywać siebie międzynarodowym operatorem logistycznym, nie można uniknąć takiego działania. Skupienie się jedynie na prostej organizacji transportu FTL i PTL nie daje chociażby odpowiedniej marżowości usług. Relacja ta powiązana jest również ściśle z marketingiem, którego koncepcja musi być ukierunkowana na orientację rynkową przedsiębiorstwa. Nadrzędną wartością w takim wypadku muszą być odbiorcy finalni i ich potrzeby. Rozwijanie portfolio produktowego w tym zakresie stanowi zwiększenie zaspokojenia potrzeb klienta pod kątem miejsca, czasu i jakości obsługi³². Również rozdrobnienie biznesu na wielu mniejszych klientach może owocować lepszą płynnością finansową przedsiębiorstwa, nawet jeśli któryś z podmiotów będzie spóźniał się z płatnością za fracht, co na lokalnym rynku usług transportowych jest dość powszechne. System taki charakteryzuje się dużym potencjałem własnym, który daje możliwości do samodzielnego wykonywania zadań w jego ramach, a składa

³⁰ S. Kot, M. Starostka-Patyk, D. Krzywdą, *Zarządzanie łańcuchami dostaw*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 9-12.

³¹ J. Duraj, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 263.

³² M. Szymczak, *Logistyka w strategiach marketingowych przedsiębiorstw*, [w:] *Kompleksowe zarządzanie logistyczne – Total Logistic Management*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2000, s. 36.

się na niego pięć głównych czynników, tj.: techniczne, technologiczne, społeczno-organizacyjne, informacyjne oraz finansowe³³.

Przeanalizujmy to na przykładzie: firma XYZ oferuje usługi spedycyjne FTL oraz PTL na rynku. Rynek jednak zmierza ciągle w kierunku rozdrobnienia. Firmy nie chcą wypełniać magazynów dużą ilością produktów lub półfabrykatów i wolą dostawać mniejsze ilości towaru w zwiększonej częstotliwości mimo wyższych kosztów takiej usługi. Wiąże się to również z coraz bardziej rozpowszechnianą ideą dostaw Just-in-Time,³⁴ które nie skupiają się na ładunkach całopojazdowych. Założeniem firmy XYZ jest stworzenie połączenia międzynarodowego, które swoim klientom będzie oferowało obsługę potoku paletowego (z reguły od 1 do 4 sztuk) w relacji od dostawcy za granicą do odbiorcy w Polsce oraz odwrotnie w relacji od dostawcy w Polsce do odbiorcy za granicą. Firma XYZ nie posiada środków na budowę własnej sieci dystrybucji, ale z racji swojej ugruntowanej pozycji rynkowej oraz posiadanego portfela klientów ma możliwości na rozwój tej struktury. Jeśli firma nie będzie decydowała się na rozwój współpracy w tym zakresie, może odbić się to na niej negatywnie w postaci wyników ekonomicznych. Jest to związane ze zbyt wysokim lub zbyt niskim poziomem obsługi klienta. W przypadku, gdy poziom obsługi klienta jest wyższy od jego możliwości finansowych, firma poniesie wyraźne straty związane z rotacją klientów. Jeśli jednak nie zagwarantuje ona odpowiedniej jakości usług – da pole do działania firmom konkurencyjnym³⁵. Zatem poprzez podejście marketingowo-logistyczne można szerzej spojrzeć na rynek i upatrywać wspólnych korzyści czerpanych przez kilku partnerów działających w ramach jednego systemu dystrybucji³⁶. W takim przypadku najkorzystniej jest zwrócić się do kilku wiodących operatorów krajowych przesyłek drobnicowych z prośbą o ofertę na odbiory i dostawy przesyłek za ich pośrednictwem oraz usługi magazynowania i operacji corss-dock. Większość operatorów przedstawia w takim wypadku tzw. „płaskie stawki” czyli zryczałtowaną cenę za odbiór i dostawę palety na terenie całego kraju, uzależnioną jedynie od wagi przesyłki (objętościowej lub rzeczywistej – w zależności, który z tych współczynników jest większy). Niektórzy z operatorów dodają do oferty jeszcze współczynnik odległości transportu na danym odcinku, co jest jednak mniej korzystne oraz bardziej pracochłonne – wymaga szybkiego i precyzyjnego przygotowania kwotacji dla klienta na całość usługi międzynarodowej oferowanej przez firmę XYZ. Stawki zawierają w sobie w większości koszt obsługi magazynowej (handling i składowanie do 3. doby), jednak w przypadku dłuższych terminów składowania za każdą kolejną paletodobę pobierana jest osobna opłata. Uwagę należy zwracać również na dodatki stosowane dość powszechnie w transporcie krajowym. Dodatek paliwowy oraz rekompensata opłaty e-myto są czynnikami zmiennymi oferty (z reguły łącznie stanowią ok. 20% dodatku do bazowej ceny przesyłki), a ich amplituda

³³ I. Dembińska-Cyran, M. Jedliński, B. Milewska, *Logistyka*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, s. 16.

³⁴ I.C. Dima, J. Grabara, P. Pachura, *Conceptual approaches regarding the company logistics*, [w:] „Polish Journal Of Management Studies”, 2010, vol. 1, s. 81-84.

³⁵ D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 10.

³⁶ M. Ciesielski, *Instrumenty zarządzania logistycznego*, PWE, Warszawa 2006, s. 82-83.

zmienności może wahać się w granicach 5%. Ciągłe badanie poziomu kosztów jest niezmiernie ważne, szczególnie w aspekcie logistyki przedsiębiorstwa spedycyjnego, i nie można o nich w żaden sposób zapominać, podobnie jak w przypadku poziomu kosztów logistycznych w każdym innym przedsiębiorstwie³⁷.

Kwestia rozwiązania problemu obsługi klientów na odcinku odbioru i dostawy na terenie Polski po podpisaniu umowy z operatorem jest rozwiązana. Oczywiście nadal pozostają do ustalenia kwestie samej współpracy operacyjnej, chociażby sposób awizacji przesyłek, czy sprawdzanie bieżącego statusu realizacji zlecenia, a także wprowadzanie zleceń do systemu, kwestie fakturowania i przekazywania potwierdzeń dostaw i odbiorów. Te kwestie są równie ważne ze względu operacyjnego, pod kątem sprawnego przeprowadzenia implementacji do systemu dystrybucji lub nawiązania bezpośredniej współpracy z partnerem bilateralnym.

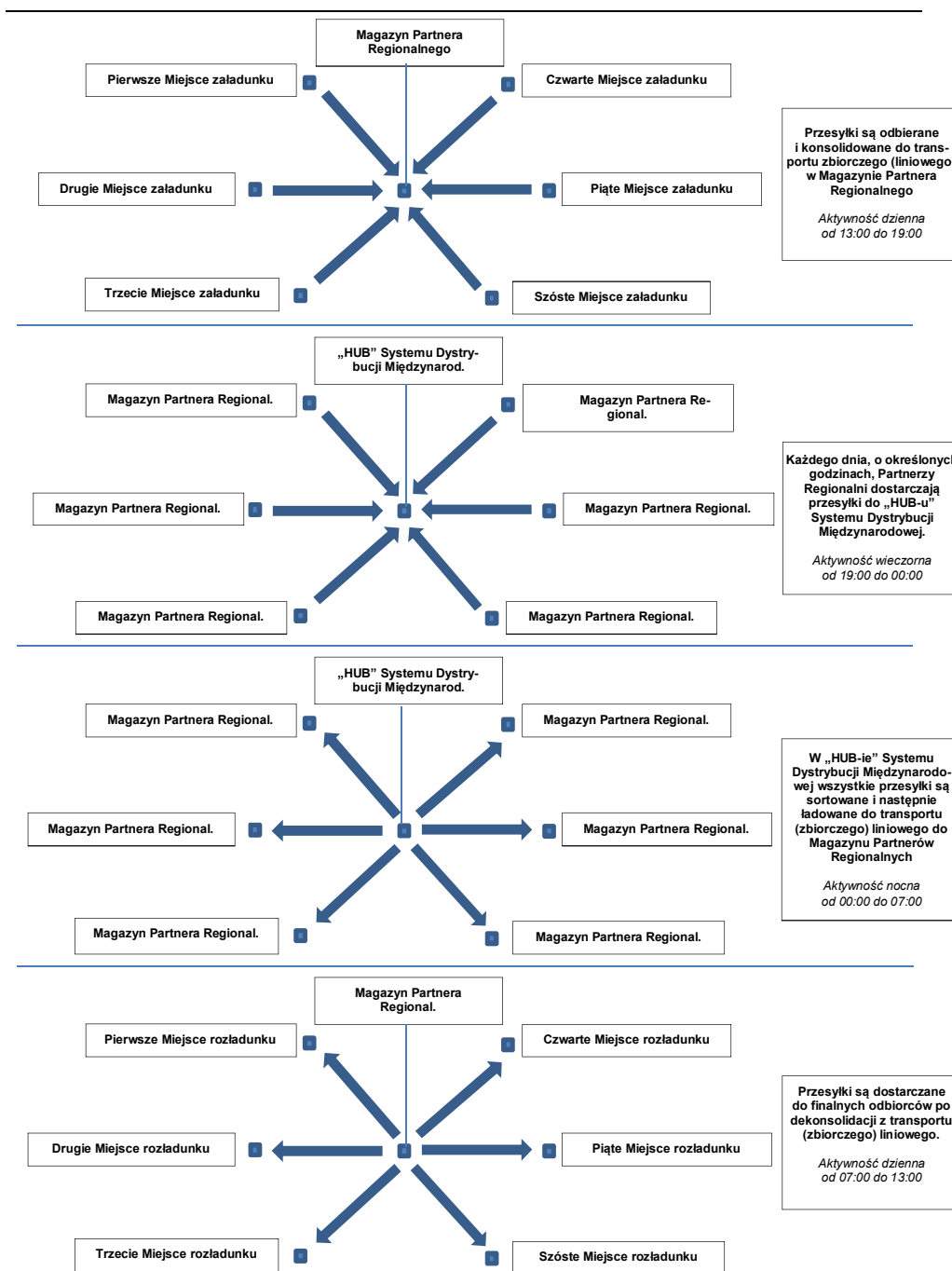
W Europie istnieje kilkanaście międzynarodowych systemów dystrybucji. Wśród nich można wyróżnić m.in.³⁸:

- ONLINE Systemlogistik GmbH,
- System Plus Logistic Service GmbH & Co. KG,
- IDS Logistik GmbH,
- The Pall-Ex Group,
- TPN – The Pallet Network.

Wszystkie one charakteryzują się podobnymi funkcjonalnościami, a także zasadami uczestnictwa w nich panującymi. Zasadą ich działania jest stworzenie jednego centralnego „HUB” dla operacji cross-dock, którego siedziba powinna być ulokowana w środkowej części Europy, tak żeby zagwarantować możliwie najkrótsze czasy dojazdów ze wszystkich państw ościennych, w których siedziby mają uczestnicy systemu (ONLINE – „HUB” i główna siedziba w Schlitz, System Plus – „HUB” i główna siedziba w Niederaula). Posiadając przygotowany do operacji w systemie overnight „HUB”, rekrutuje się firmy partnerskie, uczestniczące w systemie na zasadach *quazi* franchising. Firmy przystępują do systemu po uiszczeniu opłaty wstępnej (kilka tysięcy euro) oraz w późniejszym czasie są zobowiązane do opłat miesięcznych z tytułu: opłaty podstawowej (ponad tysiąc euro), opłaty za obsługę handlingową (kilkaset euro), opłaty za utrzymanie systemów elektronicznej wymiany danych (kilkaset euro), opłaty za utrzymanie parku wózków widłowych (kilkaset euro), opłaty za czynności administracyjne (kilkadziesiąt euro) oraz opłat stałych za każdą przesyłkę wprowadzoną do systemu – ok. 1 euro za każdą (obsługa prawna i administracyjna). Istotą funkcjonowania tego systemu jest posiadanie co najmniej jednego partnera w danym kraju, który może zagwarantować obsługę potoku importowo-exportowego na terenie całego kraju. Jednak im większa liczba partnerów, tym lepsze zyski wygenerowane z tytułu opłat stałych, a także gwarancja lepszego serwisu (częstsze połączenia na linii: kraj – „HUB”, lepsza obsługa mniejszego terenu przez partnera w danym państwie). Idee działania, oraz zastosowane rozwiązanie operacyjne przedstawia rysunek 2.

³⁷ M. Man, M. Nowicka-Skowron, *Costs related to the functions of company logistics*, [w:] „Polish Journal Of Management Studies”, 2010, vol. 1, s. 23-33.

³⁸ www.oslnet.de, www.systemplus.net, www.ids-logistik.de, www.pallex.co.uk, www.thepalletnetworkltd.co.uk (odczyt: 05.05.2013).



Rys. 2. Rozwiązanie operacyjne stosowane w systemach dystrybucji międzynarodowej

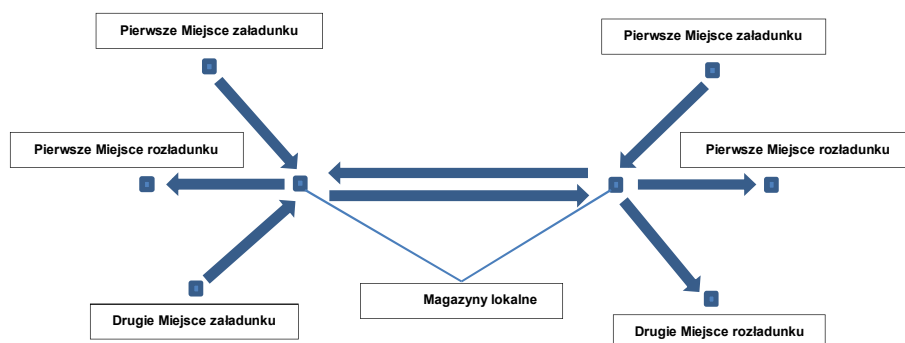
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Folder reklamowy Systemu dystrybucji międzynarodowej Pall-Ex Polska Sp. z o.o.

Innym powszechnie stosowanym rozwiązaniem jest nawiązanie przez spedycję bezpośredniej współpracy z inną firmą spedycyjną na terenie państwa, z którym przedsiębiorstwo chce rozpocząć wymianę transportową towarów. Wspomniane posiadanie systemu dystrybucji krajowej jest tutaj konieczne dla obu kooperantów w danych krajach. Współpraca bilateralna – jak jest określana rynkowo taka kooperacja – działa w bardzo podobny sposób do systemu dystrybucji międzynarodowej, jednak łączy tylko wspomniane dwie firmy (jedna z każdego państwa) lub kilka firm z jednego państwa z jedną z drugiego (np. polski operator spedycyjny nawiązuje współpracę bezpośrednio z trzema partnerami na terenie Włoch, którzy funkcjonują w niezależnych od siebie rejonach obsługi). Współpraca może odbywać się tutaj dwutorowo: import i eksport przesyłek, jednak nie jest to wymóg konieczny, jak w przypadku systemu dystrybucji.

Zobrazujmy to na przykładzie. Operator logistyczny – SwissLogis Sp. z o.o. obsługuje w sposób ciągły klienta, który w dużej mierze realizuje dostawy swojego towaru na terenie Niemiec. Wspomniany klient przekazuje do obsługi przesyłki paletowe w liczbie od 1 do 3 do każdego z miejsc dostawy na terenie Niemiec. Operator zobowiązuje się do obsługi potoku ok. 30 palet wychodzących od klienta w cyklu dziennym. W celu zapewnienia odpowiedniej jakości obsługi SwissLogis Sp. z o.o. rozpoczyna poszukiwania odpowiedniego partnera na terenie Niemiec, który będzie w stanie zagwarantować obsługę potoku paletowego. Analizując oferty otrzymane od potencjalnych partnerów, musi dokonać wyboru, biorąc pod uwagę czynniki takie, jak: koszt obsługi, jakość serwisu, renoma partnera, możliwości rozwoju kooperacji. Po dokonaniu wyboru, podpisaniu umowy o współpracy i ustaleniu szczegółów operacyjnych – można rozpocząć realizację pierwszych usług. W początkowej fazie jedynie SwissLogis Sp. z o.o. jest realizatorem nadań przesyłek. Jednak w dalszej kooperacji niemiecki partner również rozpoczyna proces sprzedaży usług transportu drobnicowego do i z Polski. W ten sposób, powstaje codzienne stałe połączenie pomiędzy magazynami partnerów w obu kierunkach. Partnerzy pracują w oparciu o cenniki dostaw i odbiorów wymienione pomiędzy sobą, a transport liniowy jest rozliczany w oparciu o prosty system rozliczeniowy. Najpopularniejsze jest ustalenie stawki za każde załadowane 100 kg wagi rzeczywistej lub objętościowej na samochód i płatność za rzeczywistą wykorzystaną przestrzeń na samochodzie. W takim rozwiązaniu z reguły każdy partner odpowiada za rozliczenie transportu liniowego wysyłanego w gestii eksportowej od siebie. Stawka za 100 kg jest ustalana w następujący sposób: wyznacza się koszt transportu całopojazdowego na danej linii i jego wartość dzieli się przez 240 (ilość setek towaru możliwych do załadowania na samochód o standardowej ładowności 24 tony).

Takie rozwiązanie – codziennego połączenia – może być stosowane w przypadku gwarancji odpowiedniego potoku paletowego. W rzeczywistości wiele firm spedycyjnych konsoliduje pojedyncze przesyłki paletowe w swoich magazynach, a wyjazd transportu liniowego do partnera jest realizowany raz w tygodniu (szczególnie w przypadku kooperacji na dalszych trasach, jak Włochy, Hiszpania, Finlandia). Graficzne przedstawienie takiego rozwiązania obrazuje rysunek 3. Obecnie polityka transportowa jest kreowana w dość nowatorski sposób na terenie Europy Środkowej i Wschodniej, szczególnie w wyniku rozszerzenia Unii Europejskiej i ułatwienia tym

samym wymiany towarowej. Widać również znaczący wpływ postępu technologicznego na sektor transportowy, który daje możliwość wykorzystywania najnowszych technologii (choćby informatycznych) w kontekście rozwoju usług tam oferowanych³⁹.



Rys. 3. Rozwiązanie operacyjne stosowane we współpracy bilateralnej pomiędzy partnerami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych od firmy spedycyjnej SwissLogis Sp. z o.o.

Chcąc przeanalizować przypadek porównania obu rozwiązań w zakresie przychodów, kosztów oraz finalnych zysków na faktycznych danych firmy SwissLogis Sp. z o.o. za rok 2012, można spojrzeć szczegółowo na ilość przesyłek obsługiwanych przez firmę w okresie działalności od marca do grudnia 2012 roku. Dane prezentowane w tabeli 1 pokazują ilości przesyłek w ujęciu miesięcznym, jak również sumę przychodów, kosztów oraz wypracowany dochód ze sprzedaży produktu transportu międzynarodowego drobnicowego na linii Polska – Włochy. Firma korzystała w tym okresie jedynie z rozwiązania współpracy bilateralnej z włoskim partnerem spedycyjnym.

Tabela 1. Liczba przesyłek obsługiwanych w ramach międzynarodowej dystrybucji przez SwissLogis Sp. z o.o. w okresie działalności od marca 2012 r. do grudnia 2012 r.

MIESIĄC	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	SUMA
LICZBA PRZESYLEK	8	16	32	45	29	43	56	48	34	311
PRZYCHÓD (ŁĄCZNIE EUR)	2596,8	4021,4	11334,4	14341,5	8804,4	14426,5	16732,8	15451,2	10482,2	98191,2
KOSZT (ŁĄCZNIE EUR)	1388,48	2795,69	5835,52	7733,25	4925,36	7678,08	10092,88	8200,8	5949,32	54599,38
DOCHÓD (ŁĄCZNIE EUR)	1208,32	1225,71	5498,88	6608,25	3879,04	6748,42	6639,92	7250,4	4532,88	43591,82

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych od firmy spedycyjnej SwissLogis Sp. z o.o.

³⁹ S. Kot, B. Marczyk, *Transport Optimization In Mobile Fodder Distribution*, [w:] "ALS Advanced Logistic Systems", vol. 4, University of Miskole 2010, s. 155-162.

Dane przedstawione w tabeli 1 wskazują na tendencję rozwojową firmy. Od marca sukcesywnie wzrastała liczba obsługiwanych przesyłek. Wzrost notuje się do lipca. W sierpniu następuje spadek (ze względu na uwarunkowania ekonomiczne – okres urlopowy we Włoszech, przyp. autora), żeby ponownie we wrześniu i październiku odnotować wzrost i kolejne nieznaczne spadki do końca roku (listopad i grudzień). Firma w prezentowanym okresie działalności odnotowała dochód ze sprzedaży tego produktu na poziomie 43591,82 EUR.

Tabela 2. Poglądowe dane o przesyłkach przyjęte do analizy szczegółowej w ramach porównania kosztowego obu rozwiązań

Nadawca	Odbiorca	Skąd [kod pocztowy - początek]	Dokąd [kod pocztowy - początek]	Przychód [EUR]	Koszt we współpracy bilateralnej [EUR]	Koszt w systemie dystrybucji [EUR]
REG	SPO	PL30	IT81	116,9	83,50	107,55
BEL	TIR	PL30	IT50	217,1	155,07	168,97
REG	SPO	PL30	IT81	116,9	83,50	91,89
ZAP	CED	PL35	IT20	329	235,00	288,77
CHR	PAN	PL26	IT90	287	195,00	245,30
ELP	REC	PL44	IT30	217,1	155,07	165,74
CHR	MES	PL26	IT00	254,7	176,40	182,30
FAS	CAT	PL40	IT23	36,4	26,00	34,60
ELP	NES	PL44	IT06	312,3	223,07	237,21
CHR	PAN	PL26	IT90	652,2	405,60	438,06
LES	PAV	PL63	IT31	72	50,50	60,73
MOL	DEL	PL83	IT10	314,3	224,50	248,63
AMK	PIZ	PL96	IT55	168,6	120,43	145,69
POL	BES	PL30	IT20	43,5	31,07	43,97
BEA	SEA	PL21	IT50	231,2	165,14	189,60
CHR	PAN	PL26	IT90	652,2	465,83	552,26
			ŚREDNIA	251,34	174,73	200,08

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych od firmy spedycyjnej SwissLogis Sp. z o.o.

Tabela 2 przedstawia 16 reprezentatywnych przypadków – przesyłki, które zostały obsłużone przez firmę SwissLogis Sp. z o.o. w maju 2012 r. Stawki kosztowe z rozwiązania współpracy bilateralnej są zaciągnięte z właściwych wzajemnych cenników obu spedycji uczestniczących we współpracy, natomiast stawki dla systemu dystrybucji są wyliczone na podstawie kalkulatora udostępnionego dla firmy SwissLogis Sp. z o.o. przez jeden z niemieckich systemów dystrybucji – Eurodis. Z przedstawionych danych w tabeli 2 można wywnioskować, patrząc na koszty, iż oba rozwiązania (współpraca bilateralna i uczestnictwo w międzynarodowym systemie dystrybucji) generują dochód (koszt w każdym przypadku jest mniejszy niż przychód). Różnica w średniej sumie kosztów, w obu przypadkach, wykazana w badaniu wynosi średnio 25,35 EUR na przesyłce. Patrząc jednak na całoroczne ujęcie, należy pokusić się o analizę prognozy dochodu w ujęciu całego roku. Takie obliczenie można wykonać, przyjmując średnie koszty uzyskania przychodu dla jednej przesyłki obliczone na podstawie reprezentatywnych 16 przesyłek prezentowane w tabeli 2 w porównaniu z faktycznym dochodem. Szczegółowe obliczenia prognozy prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Prognoza dochodu w ujęciu całego roku w oparciu o system dystrybucji międzynarodowej

MIESIĄC	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	SUMA
LICZBA PRZESYŁEK	8	16	32	45	29	43	56	48	34	311
PRZYCHÓD (ŁĄCZNIE EUR)	2596,8	4021,4	11334,4	14341,5	8804,4	14426,5	16732,8	15451,2	10482,2	98191,2
KOSZT - PROGNOZA (ŁĄCZNIE EUR)	1606,4	3212,8	6425,6	9036	5823,2	8634,4	11244,8	9638,4	6827,2	62448,8
DOCHÓD - PROGNOZA (ŁĄCZNIE EUR)	990,4	808,6	4908,8	5305,5	2981,2	5792,1	5488	5812,8	3655	35742,4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych od firmy spedycyjnej SwissLogis Sp. z o.o.

Prognozowany dochód, który zostałby wypracowany w przypadku uczestnictwa w międzynarodowym systemie dystrybucji zgodnie z danymi w tabeli 3, wynosiłby 35742,40 EUR. Schemat obliczenia to przyjęcie średniej stawki kosztowej dla przesyłki według tabeli 2 (200,80 EUR) pomnożony przez liczbę przesyłek obsługiwanych w poszczególnych miesiącach, a następnie porównany z przychodem, który faktycznie był odnotowany (zachowanie tych samych cen sprzedaży). Wynik otrzymany w ten sposób to prognoza dochodu. Chcąc porównać i wybrać korzystniejsze rozwiązanie dla firmy, a także w badanym faktycznym przypadku ocenić, czy firma podjęła słuszną decyzję w kwestii wyboru, należy porównać dochód miesięczny oraz roczny dla obu wariantów. Takie zestawianie prezentowane jest w tabeli 4.

Tabela 4. Porównanie faktycznego dochodu z przygotowaną prognozą

MIESIĄC	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	SUMA
LICZBA PRZESYŁEK	8	16	32	45	29	43	56	48	34	311
DOCHÓD (ŁĄCZNIE EUR)	1208,32	1225,71	5498,88	6608,25	3879,04	6748,42	6639,92	7250,4	4532,88	43591,82
DOCHÓD - PROGNOZA (ŁĄCZNIE EUR)	990,4	808,6	4908,8	5305,5	2981,2	5792,1	5488	5812,8	3655	35742,4
RÓŻNICA DOCHODU (ŁĄCZNIE EUR)	-217,92	-417,11	-590,08	-1302,75	-897,84	-956,32	-1151,92	-1437,6	-877,88	-7849,42

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych od firmy spedycyjnej SwissLogis Sp. z o.o.

Firma, decydując się na uczestnictwo w międzynarodowym systemie dystrybucji, w ujęciu rocznym uzyskałaby dochód mniejszy o 7849,42 EUR, niż korzystając z rozwiązania współpracy bilateralnej z inną spedycją. Analizowane zestawienia potwierdzają w ujęciu ilościowym korzyści płynące ze współpracy bilateralnej. Patrząc jednak na globalne plusy i minusy obu wariantów współpracy, można zobaczyć wartości dodane, które nie są często widoczne w tabelowym ujęciu cyfrowym.

Uczestnictwo w międzynarodowym systemie dystrybucji niesie za sobą wiele korzyści dla partnerów do niego przystępujących, główne z nich to:

- gotowe rozwiązania do obliczania cen przesyłek – administratorzy systemowi przygotowują na bieżąco gotowe kalkulatory w oparciu o arkusze Microsoft Excel, które stanowią bardzo dobre narzędzie dla spedytorów lub handlowców w spedycji, w celu obliczenia ceny przesyłki dla klienta. Są one tworzone na podstawie poszczególnych cenników partnerów z danych krajów oraz stawek systemowych. Zapewniona jest bieżąca aktualizacja, co zmniejsza ryzyko złych kwotacji;
- dostępność oferty transportowej do wielu krajów jednocześnie – w systemie uczestniczą partnerzy z wielu krajów, co umożliwia wymianę transportową przesyłek do i z kilku państw, załadowanych na jeden samochód konsolidacyjny do „HUB”;
- wspólna odpowiedzialność serwisowa – partnerzy wywierają na siebie wzajemny nacisk na terminowość dostaw i odbiorów, a niezależnianie się od jednego partnera w danym kraju daje możliwość szybkiej reakcji w przypadku wystąpienia problemów z obsługą potoku importowo-eksportowego u jednego z nich poprzez przeniesienie go do innego.

Uczestnictwo w systemie dystrybucji międzynarodowej posiada również wady, a należą do nich:

- system kar – operator systemowy wymaga wielu gwarancji od partnerów (w tym: dojazd samochodu liniowego w wyznaczonym okienku czasowym do „HUB”, nadanie przesyłki zabronionej do przewozu, brak preawizacji przesyłki ponadgabarytowej – ponad obrys palety EURO lub powyżej 2,1 m wysokości), a w przypadku ich niedotrzymania stosowany jest system kar (za opóźnienie samochodu liniowego – kilkaset euro);
- konieczność wypełnienia samochodu liniowego – jeśli dany partner nie wypełni samochodu liniowego przesyłkami zleconymi mu przez jego klientów, a jedynie będzie bazował na przesyłkach w gestii partnerów z innych krajów, za które nie otrzymuje wynagrodzenia w ramach transportu liniowego do/z „HUB”, może się okazać, że koszt obsługi transportu liniowego w całości staje się jego kosztem, a nie przynosi żadnych zysków;
- koszt wejścia i uczestnictwa w systemie – wspomniane wcześniej koszty początkowe mogą okazać się problematyczne, szczególnie dla małych firm spedycyjnych, które chcą rozwijać portfolio swoich produktów, ale nie dysponują odpowiednim budżetem przeznaczonym na zakup licencji *quazi* franchisingowej.

Współpraca bilateralna cechuje się wieloma udogodnieniami, ale posiada również wady. Najbardziej cenionymi aspektami stosowania jej są:

- jeden partner = łatwy kontakt – bezpośredniość kontaktu pomiędzy partnerami daje możliwość szybkiego reagowania na sytuacje problematyczne. Skrócona ścieżka przekazywania informacji daje możliwość lepszego doboru rozwiązań, szczególnie kiedy czas nie jest sprzymierzeńcem. W szeroko pojętej logistyce takie sytuacje mają miejsce stosunkowo często;
- specjalizacja – znalezienie odpowiedniego partnera nie jest łatwe, z wielu powodów wspomnianych wcześniej, jednak po rozpoczęciu współpracy dość szybko można się przekonać, że, wybierając odpowiedniego partnera, oprócz korzyści bezpośrednich, możemy również liczyć na wsparcie pozamerytorycz-

ne. Partner zna doskonale realia panujące w danym kraju, dzięki czemu może okazać się źródłem bezcennych informacji (jak chociażby weryfikacja wiarygodności klientów, czy uniknięcie współpracy z klientem przysparzającym już w przeszłości problemów operacyjnych);

- łatwość rozliczenia – kooperacja pomiędzy pojedynczymi partnerami nie wymaga ingerencji pośredników, przez co każdy z nich zna nawzajem swoje realne koszty świadczenia usług. Nie stwarza to podstaw do oskarżania o nieuczciwe rozliczenia. Uniknięcie kosztów administracyjnych jest również wiadomą zaletą⁴⁰.

Omawiany sposób współpracy w ramach świadczenia usług międzynarodowej dystrybucji przesyłek drobnicowych posiada również kilka wad:

- uzależnienie od jednego dostawcy usług w danym państwie – niestety w przypadku dokonania nietrafnego wyboru przy rozpoczęciu współpracy może okazać się, że operator spedycyjny, po krótkim okresie wspólnej pracy, przekonuje się, iż zapewnienia o poziomie świadczonych usług pozostawiają wiele do życzenia lub że kontakt jest dość mocno utrudniony. W takim wypadku nie ma możliwości na zgłoszenie tego faktu do swego rodzaju administratora, a jedynie może próbować rozpocząć proces szukania nowego współpracownika. Co bezpośrednio przekłada się na opinie klientów odnośnie oferowanego serwisu;
- brak opcji na potencjalny rozwój – jeśli partner nie zdecyduje się na budowanie w ramach swoich struktur nowego produktu, może okazać się, że spedytor będzie ponosił większe koszty np. transportu liniowego z powodu braku przesyłek w gestii partnera.

Podsumowanie

Spedycja, chcąc rozwijać się w kierunku usług transportu LTL międzynarodowego, musi zdecydować, w jaki sposób chce uczestniczyć w tego rodzaju łańcuchu dostaw. Wspomniane systemy dystrybucji oraz współpraca bilateralna dają podobne możliwości rozwoju swojego portfolio produktów. Oba rozwiązania pozwalają zaspokajać potrzeby klientów spedycji, jednak uczestnictwo w systemie pozwala na wprowadzenie do oferty dostaw i odbiorów w większej ilości państw poprzez rozbudowaną siatkę partnerów. Niestety koszt uczestnictwa w nich oraz ryzyko związane z dodatkowymi późniejszymi kosztami nie sprzyja rozwojowi firmy w kontekście planowania strategicznego. Spojrzenie klientów ma tutaj również duże znaczenie, jeśli firma, która do tej pory nie oferowała usług transportu LTL międzynarodowego, w krótkim czasie, poprzez przystąpienie do systemu, rozszerza swoje możliwości dystrybucyjne o wiele krajów obsługi, może to zostać źle odebrane. Obecnie konsumenci coraz częściej wolą wybrać specjalistę z danej branży, gdyż pomimo nieznacznie wyższych kosztów mogą oni otrzymać dużo lepszy serwis. Specjalizację w danym kierunku transportowym zdecydowanie za-

⁴⁰ B. Ślusarczyk, *Podstawy kosztów logistyki przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.

pewnia współpraca między partnerami. Przedstawione argumenty potwierdzają to, że lepszym wyborem jest sukcesywny rozwój i włączanie kolejnych kierunków eksportowo-importowych przez obsługę partnerską. Taka forma współpracy zapewnia również większą przejrzystość w rozliczeniach oraz gwarantuje, przy odpowiednim wyborze i dograniu warunków operacyjnych, sprawny i rzetelny kontakt oraz informacje o przesyłkach klientów.

Rynek usług, zmierzający w kierunku wspomnianego rozdrobnienia ładunków, będzie również stwarzał możliwości do ciągłego rozwoju produktu LTL. Spedycje, które w sposób profesjonalny będą świadczyły swoje usługi oferowanego transportu drobnicowego, staną się rynkowymi liderami na kierunkach, gdzie oprócz stosunkowo konkurencyjnych cen będą oferowały bardzo wysokiej klasy serwis. Rozwiązanie *quazi* franchisingowe, jakim są systemy dystrybucji, powinno stać się swego rodzaju uzupełnieniem usług transportu LTL międzynarodowego i zapewnić obsługę potoku pojedynczych klientów, nadających sporadycznie przesyłki paletowe, za stosunkowo niską cenę.

Literatura

1. Ciesielski M., *Instrumenty zarządzania logistycznego*, PWE, Warszawa 2006.
2. Dembińska-Cyran I., Jedliński M., Milewska B., *Logistyka*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.
3. Dima I.C., Grabara J., Pachura P., *Conceptual approaches regarding the company logistics*, [w:] "Polish Journal Of Management Studies", 2010, vol. 1.
4. Duraj J., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.
5. *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, red. B. Piasecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Lódź 1999.
6. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Punkt zwrotny w nowoczesnej firmie*, PWE, Warszawa 2001.
7. Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.
8. Kodeks cywilny, Tytuł XXVI. *Umowa spedycji*, art. 794 – art. 804, (Dz.U. z 1964 r., nr 16, poz. 93).
9. Kot S., Marczyk B., *Transport Optimization In Mobile Fodder Distribution*, [w:] "ALS Advanced Logistic Systems", vol. 4, University of Miskolc 2010.
10. Kot S., Starostka-Patyk M., Krzywda D., *Zarządzanie łańcuchami dostaw*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
11. Kramer T., *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 2004.
12. Man M., Nowicka-Skowron M., *Costs related to the functions of company logistics*, [w:] "Polish Journal Of Management Studies", 2010, vol. 1.
13. Smółka J., *Transport międzynarodowy*, Profesjonalne Kadry Opolszczyzny II, Materiały z publikacji, s. 3, dostęp: http://www.pko.wszia.opole.pl/materiały_z_publicacji/Smolka_Jozef_Logistyka_w_transporcie.pdf
14. Szymczak M., *Logistyka w strategiach marketingowych przedsiębiorstw*, [w:] Kompleksowe zarządzanie logistyczne – Total Logistic Management, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2000.
15. Ślusarczyk B., *Podstawy kosztów logistyki przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
16. www.ids-logistik.de

17. www.oslnet.de
18. www.pallex.co.uk
19. www.systemplus.net
20. www.thepalletnetworkltd.co.uk

COOPERATION IN INTERNATIONAL LTL DISTRIBUTION SHIPMENTS SYSTEMS ON FORWARDING MARKET

Abstract: The purpose of this article is to show solutions used by shipping companies as part of the construction of an international network for European distribution. This is an extremely important aspect already at the time of creating a strategy for the development of the portfolio of services provided by the shipping company. Describes the concepts of the systems used by the freight forwarding companies, transport process and the main services they offer. The last part of the article shows a comparison of two models used to carry out the international transport of general cargo (LTL) - bilateral cooperation between two freight forwarding companies from two countries and the international distribution system that connects a number of partners. Shown here are the pros and cons of both solutions.

Keywords: pickup and delivery models, operation strategies, logistic networks, spedition

TENDENCJE ROZWOJU POLSKICH CENTRÓW LOGISTYCZNYCH

Paula Biały, Iga Kott, Katarzyna Organka

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Celem artykułu jest zaprezentowanie tendencji rozwoju kluczowych centrów logistycznych. W pracy analizie poddano wybrane polskie centra logistyczne. W ostatnich latach obserwuje się szybki rozwój tego typu obiektów logistycznych. To właśnie przy wykorzystaniu centrów logistycznych podmioty gospodarcze mogą w elastyczny sposób sprostać coraz to bardziej wymagającym oczekiwaniom klientów. Wraz ze wzrostem zapotrzebowania na usługi logistyczne obserwuje się wciąż rosnący popyt na tworzenie nowych centrów logistycznych.

Słowa kluczowe: centra logistyczne, transport intermodalny, tendencje rozwoju

Wprowadzenie

Duża koncentracja inwestycji przedsiębiorstw produkcyjnych i logistycznych oraz dogodne położenie geograficzne Polski w głównych korytarzach transportowych w sposób naturalny wykreowały miejsca, w których powinny powstawać centra logistyczne. Jak wynika z definicji centrów logistycznych, są to „obiekty przestrzenne z właściwą im organizacją i infrastrukturą umożliwiającą różnym niezależnym przedsiębiorstwom wykorzystanie operacji na towarach w związku z ich magazynowaniem i przemieszczeniem pomiędzy nadawcą i odbiorcą, w tym obsługę przewozów intermodalnych oraz udostępniają użytkownikom różne usługi dodatkowe”⁴¹. Istotą centrów logistycznych jest między innymi oferowanie wartości dodanej w transferze dóbr/usług. Ponadto wpływają na zmniejszenie bądź zlikwidowanie trudności, jakie czynności związane z logistyką wywierają na otoczenie, oraz wspomagają nowe możliwości rozwoju przedsiębiorstw przede wszystkim w zakresie logistyki⁴². Centra logistyczne poprzez szerokie spektrum usług, jakie oferują, stają się coraz atrakcyjniejszymi obiektami logistycznymi.

Funkcje realizowane przez centra logistyczne

Funkcje, jakie realizują centra logistyczne, spełniają warunek dostępności dóbr/usług, w odpowiedniej ilości, miejscu, o określonej porze i jakości oraz o minimalnych kosztach⁴³. W tabeli 1 przedstawiono główne funkcje centrów logistycznych.

⁴¹ D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak, *Logistyka*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009, s. 287.

⁴² I. Fechner, *Centra logistyczne. Cel - Realizacja - Przyszłość*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2004, s. 20.

⁴³ *Technologie transportowe XXI wieku*, red. L. Mindur, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji - Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa-Radom 2008, s. 371.

Tabela 1. Główne funkcje realizowane przez centra logistyczne

Funkcje logistyczne	Funkcje pomocnicze	Funkcje dodatkowe
<ul style="list-style-type: none"> – spedycja – transport – magazynowanie – zarządzanie zapasami – zarządzanie zamówieniami – zarządzanie dostawami – zarządzanie dystrybucją – pakowanie – kompletacja 	<ul style="list-style-type: none"> – przeładunki intermodalnych jednostek ładunkowych – obsługa celna – ubezpieczenia – zarządzanie obrotem zbiorczymi opakowaniami transportowymi – wynajem kontenerów, palet i innych opakowań transportowych – usługi informatyczne i telekomunikacyjne – promocja i marketing 	<ul style="list-style-type: none"> – techniczna obsługa pojazdów – sprzedaż paliw, olejów i akcesoriów – naprawa kontenerów i innych opakowań transportowych – usuwanie odpadów – dostarczanie mediów energetycznych – usługi hotelarskie – usługi gastronomiczne – usługi bankowe – usługi księgowo-rachunkowe – usługi telekomunikacyjne – usługi porządkowe

Źródło: D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak, *Logistyka*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009, s. 297

Podstawową funkcją, jaką powinny realizować centra logistyczne, jest zaoferowanie usług logistycznych przedsiębiorstwom z nimi współpracującym⁴⁴. Należy pamiętać, że głównym czynnikiem tworzenia centrów logistycznych jest występowanie popytu na oferowane przez nie usługi. Tabela 2 przedstawia podział centrów logistycznych.

Tabela 2. Podział centrów logistycznych

Podział centrów logistycznych ze względu na:		
zasięg oddziaływania	zakres świadczonych usług	typ własności
– międzynarodowe	– uniwersalne	– publiczno-prawne
– regionalne	– specjalistyczne	– prywatne
– lokalne	– branżowe	

Źródło: I. Fechner, *Centra logistyczne. Cel – Realizacja - Przyszłość*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2004, s. 17

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele podziałów centrów logistycznych. Wynikają one z ciągłego rozwoju centrów logistycznych, co umożliwia jednostkom działającym na ich obszarze i poza nim lepsze możliwości współpracy z kontrahentami.

⁴⁴ B. Skowron-Grabowska, *Centra logistyczne w łańcuchu dostaw*, PWE, Warszawa 2010, s. 40.

Dzięki centróm logistycznym możliwe są między innymi⁴⁵:

- pobudzenie gospodarki oraz napływ kontrahentów,
- zwiększenie dochodów z transportu,
- zmiana ruchu towarowego z transportu drogowego na transport kolejowy bdz srddowy,
- zmniejszenie bezrobocia,
- minimalizowanie niedogodności będących skutkiem kierowania przedsiębiorstwem na innych płaszczyznach życia.

Centra logistyczne przez swe zadania i funkcje, jakie realizują, w sposób pozytywny przyczyniają się do rozwoju nie tylko regionu, ale i wpływają na rozwój gospodarki całego kraju.

Charakterystyka wybranych centrów logistycznych w Polsce

Rozwój centrów logistycznych w Polsce od lat napotyka wiele trudności. Jednakże pomimo zaistniałych problemów wykreowały się miejsca, gdzie powstały centra logistyczne na skalę europejską. Zalicza się do nich: Sskie Centrum Logistyki SA w Gliwicach, Wielkopolskie Centrum Logistyczne Konin – Stare Miasto SA z siedzib w Modle Królewskiej k. Konina, Centrum Logistyczno-Inwestycyjne Poznań CLIP z siedzib w Swardzu k. Poznania oraz Międzynarodowe Centrum Logistyczne Euroterminal Swkw Sp. z o.o. Ponadto zaawansowane są także plany budowy Zachodniopomorskiego Centrum Logistycznego w Szczecinie oraz Centrum Logistyczno-Dystrybucyjnego w Gdasku⁴⁶. Wszystkie wyżej wymienione centra logistyczne charakteryzują się istotnym z punktu widzenia logistyki wykorzystaniem transportu intermodalnego. Zlokalizowane są na skrzyżowaniu najważniejszych szlaków komunikacyjnych łączących poszczególne gaie transportu samochodowego, kolejowego, wodnego, srddowego oraz wodnego. Na ich obszarach umiejscowione są terminale celne i kontenerowe, a niektóre z nich dodatkowo charakteryzują się posiadaniem specjalnej strefy ekonomicznej. Ponadto swiadc one bogaty wachlarz usg, począwszy od podstawowych usg logistycznych, a skończywszy na usgach dodatkowych. Poniżej scharakteryzowano cztery polskie centra logistyczne spełniające wyżej opisane kryteria. Rysunek 1 przedstawia lokalizac czterech analizowanych centrów logistycznych w Polsce.

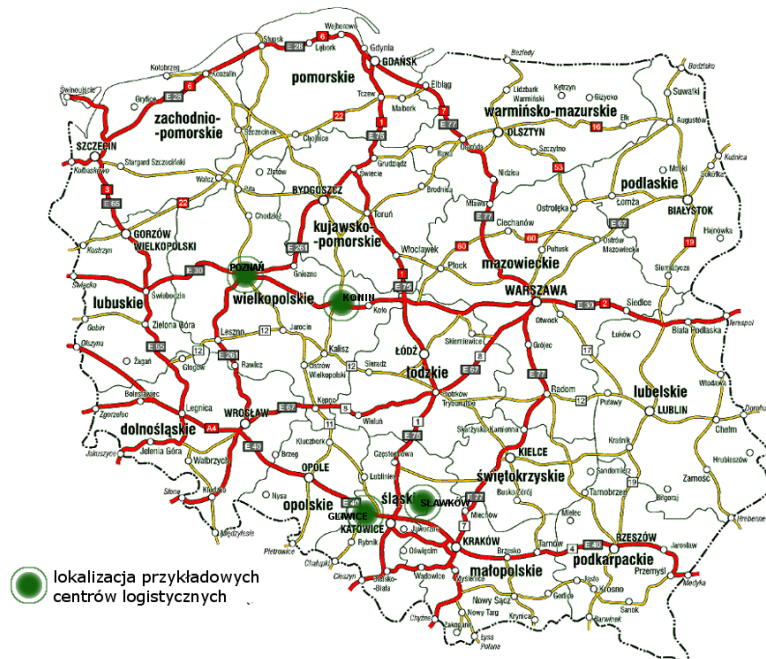
Pierwszym powstałym i zarazem najstarszym centrum logistycznym w Polsce jest **Sskie Centrum Logistyki SA**, którego początek działalności sięga lat 80. XX wieku. Wówczas centrum to rozpoczęło swoją działalność jako spółka akcyjna Sski Wolny Obszar Celny. W 2002 roku spółka ta została przekształcona i od tego czasu działa pod nazwą Sskiego Centrum Logistyki⁴⁷. Obecnie Sskie Centrum Logistyki SA to znana marka na rynku, której większościowym akcjonariuszem jest miasto Gliwice. Znace pakiety akcji posiada także DB Schenker Rail

⁴⁵ I. Fechner, *Centra logistyczne. Cel ...*, op. cit., s. 22; M. Szymczak, *Logistyka miejska*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 91.

⁴⁶ www.pomorskie.eu (odczyt: 03.05.2013).

⁴⁷ I. Fechner, *Centra logistyczne. Cel ...*, op. cit., s. 113.

Polska SA z siedzibą w Zabrzu oraz OT Logistics SA z siedzibą w Szczecinie⁴⁸. Powierzchnia Śląskiego Centrum Logistyki obejmuje łączny obszar o powierzchni 59,58 ha. Istotnym walorem tegoż centrum jest fakt, że jest ono miejscem łączenia się trzech rodzajów transportu: drogowego (dojazd do autostrady A1 i A4), wodnego (Kanał Gliwicki) oraz kolejowego. Ponadto dogodną lokalizację zapewnia działające nieopodal jedno z najszybciej rozwijających się lotnisk w Polsce – Pyrzowice, obsługujące zarówno ruch pasażerski, jak i towarowy⁴⁹, a także bliskość skrzyżowania dwóch korytarzy transportowych, tj.: III Berlin/Dresden-Wrocław-Lwów-Kijów i IV Gdańsk-Katowice-Żyła⁵⁰.



Rys. 1. Lokalizacja czterech analizowanych centrów logistycznych w Polsce

Źródło: Opracowano na podstawie: <http://home.arcor.de/engelskrieger1111/polska%20asdf> (odczyt: 04.05.2013)

Szczególnie mocną stroną centrum logistycznego jest niewątpliwie usytuowanie tuż przy śródlądowym porcie Gliwice, który jest uznawany za jeden z największych, najnowocześniejszych i zarazem najbardziej uniwersalnych portów śródlądowych. Umożliwia on połączenie Polski południowo-zachodniej z zespołem por-

⁴⁸ www.scl.com.pl/akcjonariat,d42.html (odczyt: 21.03.2013).

⁴⁹ A. Lipińska-Słota, *Polskie centra logistyczne jako element europejskiej infrastruktury transportowej*, [w:] *Efektywny transport – komunikacyjna gospodarka*, red. M. Michałowska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice 2009, s. 295.

⁵⁰ I. Fechner, *Centra logistyczne jako węzły intermodalnej sieci logistycznej*, [w:] *Technologie transportowe ...*, red. L. Mindur, op. cit., s. 436.

towym Szczecin-Świnoujście oraz krajami Europy Zachodniej⁵¹. Infrastruktura Śląskiego Centrum Logistyki SA (przy ul. Portowej 28) obejmuje⁵²:

- magazyny o łącznej powierzchni 18 000 m²,
- place składowe o pojemności 70 000 t,
- port śródlądowy,
- stację i bocznicę kolejową oraz ok. 11 km torów kolejowych,
- pomieszczenia biurowe o powierzchni 14 500 m²,
- kantor,
- agencję bankową PeKaO SA,
- miejsca parkingowe dla Tirów.

Dodatkowo teren centrum logistycznego posiada wszystkie podstawowe media i jest chroniony oraz monitorowany.

Proces zarządzania centrum logistycznego realizowany jest w oparciu o systemy informatyczne klasy MRP II/ERP IMPULS firmy BPSC oraz system zarządzania magazynem klasy WMS firmy Logifact. Pierwszy z nich obejmuje ewidencję elektroniczną towarów składowanych na terenie Wolnego Obszaru Celnego, drugi zaś wykorzystywany jest w celu podniesienia standardu obsługi składowania towarów⁵³. Bardzo ważnym elementem Śląskiego Centrum Logistyki jest znajdujący się na jego terenie terminal celny oraz nowoczesny terminal kontenerowy o powierzchni 3 ha i pojemności 1700 TEU, w którym kontenery mogą być składowane w pięciu warstwach⁵⁴. Ponadto Centrum to posiada własną agencję celną, oraz mieści się na terenie Wolnego Obszaru Celnego obejmującego powierzchnię 6 ha⁵⁵.

Śląskie Centrum Logistyki SA jest uznawane za najbardziej rozwinięte centrum logistyczne, charakteryzujące się stosowaniem intermodalności transportu. Wykorzystuje ono dostęp do sieci połączeń drogowych, kolejowych i wodnych, zapewniając tym samym ciągły jego rozwój.

W przeciwieństwie do Śląskiego Centrum Logistyki **Wielkopolskie Centrum Logistyczne Konin – Stare Miasto SA** nie charakteryzuje się tak rozbudowaną infrastrukturą. Centrum to zostało utworzone w oparciu o zasadę partnerstwa publiczno-prywatnego w 2001 roku. Głównymi inicjatorami założenia spółki byli: Gmina Stare Miasto, na terenie której znajduje się centrum logistyczne, pięciu prywatnych inwestorów oraz Miasto Konin⁵⁶. W oparciu o zasadę partnerstwa publiczno-prywatnego samorządy lokalne wniosły do spółki aporty niepieniężne (grunty), a prywatni przedsiębiorcy – kapitał. Wraz z upływem czasu do spółki dołączali nowi akcjonariusze, powodując, że w chwili obecnej jest ich trzynastu⁵⁷.

⁵¹ A. Lipińska-Słota, *Przykłady centrów logistycznych w Polsce*, [w:] *Infrastruktura techniczna na świecie. Zarys teorii i praktyki*, red. M. Mindur, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji - Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa-Radom 2008, s. 382-383.

⁵² www.scl.com.pl (odczyt: 21.03.2013).

⁵³ A. Lipińska-Słota, *Przykłady centrów ...*, op. cit., s. 385.

⁵⁴ www.scl.com.pl (odczyt: 21.03.2013).

⁵⁵ A. Lipińska-Słota, *Polskie centra ...*, op. cit., s. 297.

⁵⁶ www.wcl.pl/ofirmie.xml (odczyt: 21.03.2013).

⁵⁷ *Ibidem*.

Wielkopolskie Centrum Logistyczne Konin – Stare Miasto położone jest w samym centrum Polski, przy węźle autostrady w miejscowości Modła Królewska k. Konina⁵⁸. Teren umiejscowiony jest w bezpośrednim sąsiedztwie II korytarza transportowego łączącego wschód z zachodem oraz na skrzyżowaniu autostrady A2 z drogą krajową nr 25. Ponadto centrum logistyczne posiada dostęp do linii kolejowej E-20 Kunowice-Poznań-Warszawa-Terespol⁵⁹. Powierzchnia Wielkopolskiego Centrum Logistycznego obejmuje wydzielony i uzbrojony dla działalności gospodarczej teren 100 ha, z możliwością dalszej rozbudowy o kolejne 200 ha. Na obszarze centrum działają zaplecza biurowe, obszar wyposażony jest w media i monitoring⁶⁰. Walorem tegoż centrum jest niewątpliwie terminal kontenerowy przy szlaku kolejowym E20 Paryż-Moskwa, umożliwiający realizację transportu intermodalnego⁶¹. Ponadto spółka WCL zrealizowała I etap budowy Centralnego Terminalu Celnego. Aktualnie terminal celny jest siedzibą Oddziału Celnego w Koninie, Poczty Polskiej, agencji celnych. W przyszłości planowana jest dalsza jego rozbudowa⁶².

Jak powszechnie wiadomo, budowa centrum logistycznego wymaga olbrzymich nakładów finansowych, dlatego też okres realizacji takich inwestycji może obejmować kilkanaście, a nawet kilkadziesiąt lat. Wielkopolskie Centrum Logistyczne działa na rynku stosunkowo krótki okres czasu, dlatego też w porównaniu do innych centrów logistycznych działających na polskim rynku nie jest jeszcze w pełni rozwinięte, jednakże realizowana wspólna polityka samorządów gmin oraz potencjał samego centrum może okazać się kluczem do jego dalszego sukcesu.

Odmiennie przedstawia się sytuacja panująca w **Centrum Logistyczno-Inwestycyjnym Poznań**, które pod nazwą centrum logistycznego funkcjonuje od 2008 roku⁶³. CLIP, czyli Centrum Logistyczno Inwestycyjne Poznań znajduje się w miejscowości Swarzędz-Jasin k. Poznania, w pobliżu II korytarza transportowego. Centrum logistyczne jest dobrze skomunikowane z infrastrukturą drogową oraz kolejową. Posiada dostęp do autostrady A2 (łączącej Polskę wschodnią i zachodnią) i linii kolejowej E20 Paryż-Moskwa⁶⁴. Ponadto walorem centrum logistycznego jest funkcjonujące nieopodal międzynarodowe lotnisko w Poznaniu, obsługujące ruch pasażerski i towarowy. Na terenie CLIP Logistics znajdują się dwa nowoczesne magazyny klasy A o powierzchni 80 000 m², rozległe place manewrowe, urząd celny, skład celny oraz miejsca parkingowe dla samochodów ciężarowych i osobowych. Wszystkie obiekty wyposażone są w media, cały obszar jest chroniony, a do zarządzania platformą wykorzystywany jest system informatyczny Oguar firmy Quantum⁶⁵.

⁵⁸ K. Wojewódzka-Król, *Centra logistyczne w Polsce*, [w:] *Usługi logistyczne*, red. W. Rydykowski, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2007, s. 170.

⁵⁹ I. Fechner, *Centra logistyczne. Cel ...*, op. cit., s. 120-121.

⁶⁰ Ibidem, s. 121.

⁶¹ www.wcl.pl (odczyt: 19.04.2013).

⁶² A. Lipińska-Słota, *Polskie centra ...*, op. cit., s. 300.

⁶³ www.clip-group.com (odczyt: 19.04.2013).

⁶⁴ I. Fechner, *Centra logistyczne jako ...*, op. cit., s. 435-441.

⁶⁵ www.clip-group.com/28,Logistyka.html (odczyt: 19.04.2013).

Szczególnie mocną stroną centrum logistycznego jest posiadanie Specjalnej Strefy Ekonomicznej, zajmującej obszar o powierzchni 80 ha. Warto także zaznaczyć, że jest to jedyna otwarta dla inwestorów strefa ekonomiczna w Wielkopolsce⁶⁶. Istotnym elementem grupy CLIP jest znajdujący się na obszarach Specjalnej Strefy Ekonomicznej terminal kontenerowy o powierzchni 6 500 m² i pojemności 800 TEU⁶⁷. Ponadto centrum to wyposażone jest w bocznicę kolejową z torowiskiem o długości 1 200 m⁶⁸.

Aktualnie Centrum Logistyczno-Inwestycyjne Poznań należy do grona najbardziej rozwiniętych centrów logistycznych w Polsce, które w przyszłości może stać się liderem w zakresie świadczenia usług logistycznych na rynku krajowym, jak również zagranicznym. W dodatku, jako jedno z niewielu centrów logistycznych, charakteryzuje się posiadaniem Specjalnej Strefy Ekonomicznej.

Ostatnim poddanym analizie centrum logistycznym w Polsce jest **Międzynarodowe Centrum Logistyczne Euroterminal Sławków Sp. z o.o.** Spółka Euroterminal Sławków została utworzona w 2010 roku na podstawie działającego od 2004 r. Oddziału Centrali Zaopatrzenia Hutnictwa SA w Katowicach Euroterminal w Sławkowie. Głównymi udziałowcami spółki są CZH SA, PKP Cargo SA oraz PKP LHS Sp. z o.o.⁶⁹ Idea powstania Międzynarodowego Centrum Logistycznego Euroterminal Sławków sięga roku 2002. Wówczas to Zarząd Centrali Zaopatrzenia Hutnictwa (CZH) podjął decyzję o przekształceniu dotychczasowej bazy przeładunkowo-składowej w Międzynarodowe Centrum Logistyczne. Wraz z upływem czasu budowa centrum logistycznego opóźniała się, a co za tym idzie – wydłużał się czas realizacji inwestycji. Ostatecznie za datę rozpoczęcia działalności uznaje się rok 2007 i od tego czasu Euroterminal Sławków funkcjonuje na rynku jako Międzynarodowe Centrum Logistyczne⁷⁰.

Największym atutem Euroterminalu Sławków jest jego strategiczna lokalizacja oraz możliwości techniczne. Po pierwsze jest on najdalej wysuniętym na zachód terminalem logistycznym, łączącym Europę Zachodnią ze wschodem, obsługującym wagony normalno- oraz szerokotorowe na trasie Daleki Wschód i Azja – Europa Zachodnia. Po drugie usytuowany jest na obrzeżach Aglomeracji Śląskiej. Po trzecie znajduje się w pobliżu głównych kolejowych i drogowych szlaków komunikacyjnych⁷¹. W promieniu 10 km przebiegają autostrady A1 i A4 oraz droga krajowa E40. W pobliżu krzyżują się dwa korytarze transportowe: III łączący wschód z zachodem i VI łączący północ z południem. Ponadto Euroterminal znajduje się pomiędzy dwoma dużymi, międzynarodowymi lotniskami: Kraków Balice

⁶⁶ *Raport o stanie zaawansowania prac nad budową infrastruktury liniowej oraz punktowej w strefie korytarza transportowego Bałtyk–Adriatyk w Polsce na rok 2012*, Stowarzyszenie Polskich Regionów Korytarza Transportowego Bałtyk–Adriatyk, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Gdańsk 2012, s. 51.

⁶⁷ www.clip-group.com/8,terminal.html (odczyt: 20.04.2013).

⁶⁸ www.clip-group.com/29,29,12,%20bocznica.htm (odczyt: 20.04.2013).

⁶⁹ www.euterminal.pl/pl/10:Firma (odczyt: 20.04.2013).

⁷⁰ A. Lipińska-Słota, *Polskie centra ...*, op. cit., s. 301-302.

⁷¹ *Raport o stanie ...*, Stowarzyszenie Polskich Regionów Korytarza Transportowego Bałtyk–Adriatyk, op. cit., s. 66.

oraz Katowice Pyrzowice⁷². Euroterminal Sławków zajmuje powierzchnię ponad 142 ha. Na jego terenie znajdują się: skład celny oraz nowoczesne magazyny z bezpośrednim dostępem do układu normalno- i szerokotorowego. Całkowita powierzchnia magazynów krytych wynosi 8 500 m², magazynów do składowania wielkogabarytowych wyrobów hutniczych – 8 200 m², a powierzchnia składowania materiałów sypkich wynosi ok. 110 000 m². Ponadto łączna powierzchnia do składowania oraz przeładunku kontenerów w chwili obecnej równa się 23 610 m², powodując, że zdolności przeładunkowe kontenerów wynoszą 240 000 TEU rocznie⁷³.

Międzynarodowe Centrum Logistyczne Euroterminal Sławków odgrywa szczególnie istotną rolę w zakresie świadczenia usług, bowiem w odróżnieniu od innych analizowanych centrów logistycznych w Polsce pozwala na przewóz oraz przeładunek towarów linią szerokotorową. Ponadto strategiczna lokalizacja daje możliwości nawiązania kontaktów gospodarczych z krajami Dalekiego Wschodu, a co za tym idzie jest także szansą rozwoju gospodarczego Śląska.

Funkcjonujące w Polsce kluczowe centra logistyczne zlokalizowane są w centralnej oraz południowej części kraju. Dlatego też na przestrzeni wielu lat powstało wiele inicjatyw rozwoju centrów logistycznych usytuowanych w polskich portach morskich. Najbardziej zaawansowanymi projektami budowy są Zachodniopomorskie Centrum Logistyczne w Szczecinie oraz Centrum Logistyczno-Dystrybucyjne w Gdańsku⁷⁴.

Podsumowanie

Budowa centrów logistycznych w Polsce napotyka na swej drodze wciąż wiele trudności m.in. brak wspólnej polityki państwa w zakresie budowy centrów logistycznych. Przeprowadzona analiza wybranych polskich centrów logistycznych ukazała, że wśród tendencji rozwoju zauważyć można nie tylko zwiększanie powierzchni magazynowych, ale i wzrost poziomu inwestycji w infrastrukturę centrów logistycznych, jak i instrumenty finansowe. W rezultacie centra logistyczne różnią się od siebie stanem ich realizacji czy wyposażeniem w podstawowe elementy infrastruktury logistycznej. Niemniej jednak istniejące centra logistyczne pokazują, że pomimo trudności w ich realizacji rozbudowa takich centrów w Polsce jest możliwa i zasadna.

Literatura

1. Fechner I., *Centra logistyczne. Cel - Realizacja - Przyszłość*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2004.
2. Fechner I., *Centra logistyczne jako węzły intermodalnej sieci logistycznej*, [w:] Technologie transportowe XXI wieku, red. L. Mindur, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji - Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa-Radom 2008.

⁷² www.euterminal.pl (odczyt: 20.04.2013).

⁷³ Ibidem.

⁷⁴ M. Grzybowski, *Kreowanie marketingowej orientacji portów morskich poprzez rozwój funkcji logistycznych*, „Logistyka”, Wyd. ILiM, 3/2010, s. 7.

3. <http://home.arcor.de/engelskrieger1111/polska%20asdf>
4. Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S., *Logistyka, Instytut Logistyki i Magazynowania*, Poznań 2009.
5. Lipińska-Słota A., *Polskie centra logistyczne jako element europejskiej infrastruktury transportowej*, [w:] *Efektywny transport – komunikacyjna gospodarka*, red. M. Michałowska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2009.
6. Lipińska-Słota A., *Przykłady centrów logistycznych w Polsce*, [w:] *Infrastruktura techniczna na świecie. Zarys teorii i praktyki*, red. M. Mindur, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji - Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa-Radom 2008.
7. Skowron-Grabowska B., *Centra logistyczne w łańcuchu dostaw*, PWE, Warszawa 2010.
8. Szymczak M., *Logistyka miejska*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
9. *Technologie transportowe XXI wieku*, red. L. Mindur, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji - Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa-Radom 2008.
10. *Raport o stanie zaawansowania prac nad budową infrastruktury liniowej oraz punktowej w strefie korytarza transportowego Bałtyk-Adriatyk w Polsce na rok 2012*, Stowarzyszenie Polskich Regionów Korytarza Transportowego Bałtyk-Adriatyk, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Gdańsk 2012.
11. Grzybowski M., *Kreowanie marketingowej orientacji portów morskich poprzez rozwój funkcji logistycznych*, „Logistyka”, Wyd. ILiM, 3/2010.
12. Wojewódzka-Król K., *Centra logistyczne w Polsce*, [w:] *Usługi logistyczne*, red. W. Rydzkowski, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2007.
13. www.clip-group.com
14. www.euterminal.pl
15. www.pomorskie.eu
16. www.scl.com.pl
17. www.wcl.pl

THE TENDENCIES OF POLISH LOGISTIC CENTRES' DEVELOPMENT

Abstract: The aim of the article is to present the tendencies of crucial logistic centres' development in Poland. Logistic objects undergo rapid development, what directly simplifies functioning of many various enterprises on the market. That is just thanks to logistic centres, that economic entities can cope in a flexible way with more and more changing customers' expectations. Along with the increase of demand on logistic services, a growing demand on creating new logistic centres can be observed.

Keywords: logistic centers, transport, development trends

ROZWÓJ INFRASTRUKTURY DROGOWEJ W POLSCE W KONTEKŚCIE WYKORZYSTANIA FUNDUSZY UNIJNYCH

Aneta Broniszewska

Politechnika Częstochowska,
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Transport drogowy zajmuje jedną z czołowych pozycji w organizacji przewozów. Jego dominacja powoduje przeciążenie infrastruktury drogowej, co wpływa na jej przedwczesne zużycie. Dlatego też, stan dróg publicznych odgrywa znaczącą rolę w samochodowym transporcie drogowym. Inwestycje w zakresie infrastruktury drogowej stanowią jeden z głównych czynników sprzyjających integracji europejskiej. Z punktu widzenia polskiej polityki transportowej istotne jest stworzenie warunków dla rozwoju transportu oraz dostosowanie sieci drogowej do poziomu i wymagań standardów unijnych. Rozwój infrastruktury transportowej postrzegany jest zatem jako jedna z podstawowych korzyści, jakie niesie ze sobą przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Celem artykułu jest przedstawienie stanu obecnego oraz perspektywy rozwoju infrastruktury drogowej w Polsce.

Słowa kluczowe: transport, system transportowy, sieć drogowa, fundusze unijne

Wprowadzenie

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej miało szczególny wpływ na dokonanie się przemian technicznych, ekonomicznych i infrastrukturalnych w transporcie. Możliwość skorzystania z unijnych funduszy strukturalnych stworzyła Polsce szansę na modernizację systemu transportowego, obejmującego nowoczesną sieć dróg krajowych i autostrad, modernizację sieci kolejowej oraz budowę sieci szybkich kolei. Dla właściwego funkcjonowania systemu logistycznego wymagana jest odpowiednia infrastruktura. Powinna ona umożliwiać sprawną realizację podstawowych funkcji logistyki. Oczywiście wiąże się to ze spełnianiem wymogów prawnych, technicznych i eksploatacyjnych, które zostały opracowane w ramach ustaleń Wspólnoty.

Sieć dróg krajowych w Polsce

Infrastruktura transportowa, z uwagi na jej wpływ na rozwój gospodarczy kraju, powinna być poddawana ocenie pod względem stanu technicznego oraz dostępności. Jednym z czynników określających efektywność organizacji transportu drogowego jest sieć dróg i autostrad oraz jakość ich nawierzchni. Dane dotyczące liczby zarejestrowanych pojazdów oraz gęstości sieci drogowej w Polsce w latach 1990–2010 przedstawiono w tabeli 1.

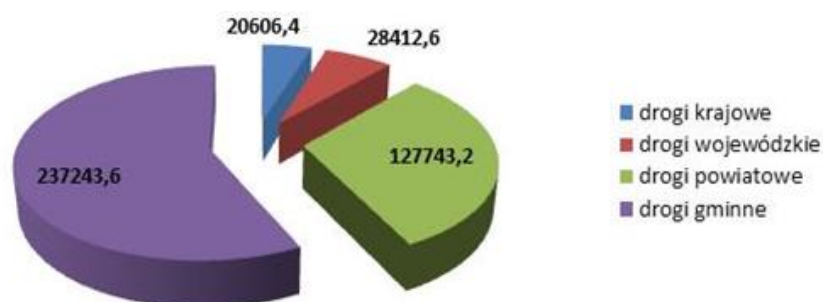
Tabela 1. Liczba zarejestrowanych pojazdów i gęstość sieci drogowej w Polsce w latach 1990–2010

Wyszczególnienie	1990	1995	2000	2005	2010
Samochody osobowe (tys.)	5 261	7 517	9 991	12 339	17 240
Samochody ciężarowe i ciągniki siodłowe (tys.)	1 045	1 354	1 879	2 305	2 982
Gęstość sieci drogowej (tys. km/100 km ²)	69,9	75,8	79,9	81,2	87,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, dostęp: www.stat.gov.pl

Powyższa tabela zawiera informacje dotyczące rozwoju drogowej sieci komunikacyjnej w Polsce na przestrzeni 20 lat. Należy zauważyć, iż liczba zarejestrowanych samochodów osobowych zwiększyła się trzykrotnie w roku 2010 w porównaniu z rokiem 1990. Podobnie jest w przypadku samochodów ciężarowych i ciągników siodłowych. W analogicznym okresie w Niemczech – kraju o podobnej powierzchni, lecz znacznie bardziej rozwiniętym gospodarczo niż Polska – liczba zarejestrowanych samochodów osobowych wynosiła 42 302 tys., natomiast liczba zarejestrowanych samochodów ciężarowych i ciągników siodłowych była mniejsza niż w Polsce i wynosiła 2 696 tys.

Art. 2 ustawy z dnia 21 marca 1985 r. o drogach publicznych (tekst jedn. Dz.U. z 2007 r., nr 19, poz. 115, z późn. zm.) w ramach systemu dróg publicznych wyróżnia ze względu na funkcje w sieci drogowej cztery kategorie dróg⁷⁵: drogi krajowe, drogi wojewódzkie, drogi powiatowe i drogi gminne. Według tego podziału drogi krajowe stanowią własność Skarbu Państwa, natomiast drogi wojewódzkie, powiatowe oraz gminne stanowią własność właściwego samorządu województwa, powiatu lub gminy.

Wykres 1. Struktura dróg publicznych w Polsce – stan w grudniu 2011 r. (w km)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Stech, I. Gęsiarz-Nowak (Zarząd Dróg Wojewódzkich w Krakowie), *Ocena stanu istniejącego oraz perspektywy i bariery rozwoju dróg samorządowych w Polsce*, Kraków, sierpień-wrzesień 2012, dostęp: www.krynica2012.prz.edu.pl (odczyt: 12.11.2012)

⁷⁵ Ustawa z dnia 21 marca 1985 r. o drogach publicznych (Dz.U. z 2007 r., nr 19, poz. 115, z późn. zm.).

Łączna długość wszystkich dróg publicznych w Polsce wynosi 414 005,8 km⁷⁶. Drogi samorządowe (wojewódzkie, powiatowe, gminne) stanowią 95% sieci wszystkich dróg publicznych w Polsce. Pozostałe 5% stanowią drogi krajowe, zarządzane przez Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad. Statystycznie stwierdza się, że Polska ma rozwiniętą sieć dróg krajowych i lokalnych, jednakże jak wynika z informacji Ministerstwa Infrastruktury, prawie połowa dróg krajowych w Polsce ze względu na zły stan nawierzchni nadaje się do remontu natychmiastowego lub w najbliższej przyszłości⁷⁷.

Umowa międzynarodowa o Głównych Drogach Ruchu Międzynarodowego AGR (*European Agreement on Main International Traffic Arteries*), z 1975 r. (Dz.U. z dnia 11 marca 1985 r.) określa szczegółowo parametry techniczne dróg oraz ich ukształtowanie w terenie⁷⁸. Umowa AGR zawiera między innymi dane dotyczące liczby jezdni oraz jej pasów ruchu, wymiarów przekroju poprzecznego drogi, promieni łuków, maksymalnego pochylenia wzdłużnego i poprzecznego oraz dopuszczalnych nacisków kół na jezdnie. Autostrady i drogi ekspresowe stanowią sieć dróg publicznych o najwyższej klasie.

Wykres 2. Długość autostrad i dróg ekspresowych w Polsce – stan w grudniu 2011 r. (w km)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, dostęp: www.stat.gov.pl (odczyt: 12.11.2012)

Łączna długość dróg krajowych w Polsce wynosi 20 606,4 km. Z wykresu 2 wynika, że w łącznej długości dróg krajowych udział autostrad wynosi ok. 5%, natomiast dróg ekspresowych – ok. 3,5%.

Układ sieci drogowej w Polsce jest w obecnym czasie wyznaczony przebiegiem trzech głównych autostrad, do których należą⁷⁹:

⁷⁶ G. Stech, I. Gęsiarz-Nowak (*Zarząd Dróg Wojewódzkich w Krakowie*), *Ocena stanu istniejącego oraz perspektywy i bariery rozwoju dróg samorządowych w Polsce*, Kraków, sierpień-wrzesień 2012, dostęp: www.krynica2012.prz.edu.pl (odczyt: 12.11.2012).

⁷⁷ S. Kot, B. Marczyk, *Bezpieczeństwo w transporcie drogowym w UE*, [w:] „Logistyka”, nr 4/2010, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2010, s. 102, dostęp: www.czasopismologistyka.pl

⁷⁸ *Logistyka. Teoria i praktyka*, tom I, red. S. Krawczyk, Difin, Warszawa 2011, s. 301.

⁷⁹ www.gddkia.gov.pl

- A1 łącząca Gdańsk z Łodzią (perspektywa połączenia z Górnośląskim Okręgiem Przemysłowym) – docelowa długość odcinka to 582 km,
- A2 łącząca Poznań, Łódź i Warszawę – docelowa długość odcinka to 651 km,
- A4 łącząca Wrocław, Katowice, Kraków i Rzeszów – docelowa długość odcinka to 670 km.

Autostrady te zapewniają także połączenie z europejską siecią dróg szybkiego ruchu, a co za tym idzie – z dojazdem do takich miast jak Berlin, Praga czy też Bratysława.

Dane z 2009 roku podają, iż Polska posiadała bardzo niewielką sieć autostrad, wynoszącą 765 km, podczas gdy we Włoszech, kraju o zbliżonym obszarze, było 6,5 tys. km autostrad⁸⁰. W wyniku realizacji Programu Budowy Dróg Krajowych na lata 2008–2012, przyjętego uchwałą Rady Ministrów 25 września 2007 r., według stanu na dzień 15 grudnia 2010 r. oddano do użytku 1166,5 km dróg krajowych, w tym 183,5 km autostrad, 293,1 km dróg ekspresowych, 199,4 km obwodnic miast⁸¹. W poniższej tabeli zaprezentowane zostały wyniki przeprowadzonej analizy stanu sieci autostrad w kilku wybranych krajach UE.

Tabela 2. Rozwój sieci autostrad w wybranych krajach akcesyjnych, które przystąpiły do UE w dniu 01.05.2004 r.

Kraj	Długość autostrad (km) rok 1990	Długość autostrad (km) rok 2003	Długość autostrad (km) rok 2007	Długość autostrad (km) rok 2011	Średni przyrost roczny (km)
Polska	257	405	698	1069	39
Czechy	338	518	633	745	19
Estonia	41	98	99	115	4
Słowacja	192	313	334	419	11
Węgry	267	542	647	1273*	53
Razem	1095	2144	2679	3878	138

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej, dostęp: www.polskawue.gov.pl (odczyt: 06.12.2012), oraz Narodowych Urzędów Statystycznych, dostęp: www.stat.gov.pl

* 2009 r.

Spośród wymienionych w tabeli 2 państw europejskich w Polsce odnotowuje się jedną z największych średnich wartości przyrostu rocznego długości autostrad na przestrzeni 21 lat. Większy przyrost, bo 53-kilometrowy, odnotowano na Węgrzech⁸². U progu członkostwa do UE, będąc największym obszarowo i demograficznie krajem, Polska posiadała tylko 405 km autostrad, które w większości były drogami starymi i w złym stanie technicznym. Dostęp do środków Unii Euro-

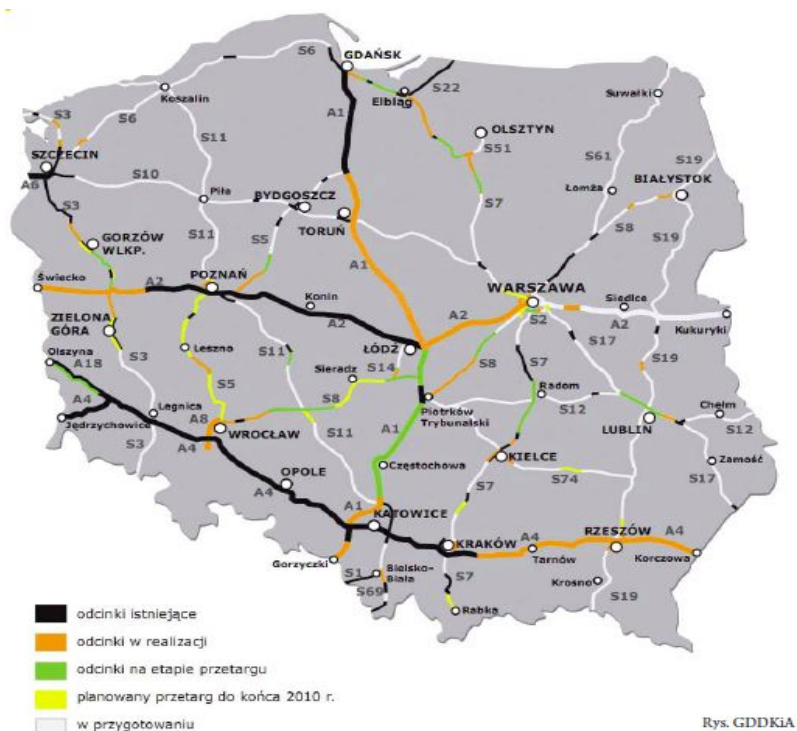
⁸⁰ S. Kot, B. Marczyk, *Bezpieczeństwo w transporcie ...*, op. cit., s. 102.

⁸¹ *Program Budowy Dróg Krajowych na lata 2011–2015*, dokument opracowany przez Ministerstwo Infrastruktury, Załącznik do uchwały Rady Ministrów nr 10/2011 z dnia 25 stycznia 2011 r.

⁸² Według stanu z 2009 r. – Hungarian Central Statistical Office, dostęp: www.ksh.hu (odczyt: 06.12.2012).

pejskiej spowodował przyspieszenie tempa budowy autostrad, co w przypadku Polski zaowocowało w latach 2003–2011 średnim rocznym przyrostem ich długości o 83 km.

Stan realizacji sieci autostrad i dróg ekspresowych po trzech latach od rozpoczęcia ww. programu przygotowanego na lata 2008–2012 przedstawia poniższa mapa.



Rys. 1. Stan sieci drogowej w Polsce na dzień 15 listopada 2010 r.

Źródło: Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad, dostęp: www.gddkia.gov.pl (odczyt: 06.12.2012).

Mapa ta jest punktem wyjściowym dla Programu Budowy Dróg Krajowych na lata 2011–2015. Prezentuje stopień zaawansowania sieci dróg szybkiego ruchu. W 2010 roku gotowe były nieliczne odcinki autostrad w Polsce. Otwarty dla ruchu był odcinek A1 z Gdańska do Grudziądza, odcinek A2 z Poznania do Strykowa, a także odcinek A1 z Jędrzychowic do Krakowa. W budowie pozostawały w tym czasie odcinki łączące Grudziądz ze Strykowem, Poznań ze Świeckiem w stronę granicy z Niemcami i Poznań z Warszawą, a także odcinek między Krakowem a Korczową (wschodnia granica Polski).

Obecnie sieć drogowa w Polsce jest najszybciej rozwijającym się elementem infrastruktury transportowej kraju. Przystąpienie Polski do UE było związane ze zmianą uwarunkowań prawnych dotyczących bezpośrednio sektora transportu oraz ułatwieniem wymiany osób i towarów pomiędzy krajami w ramach otwartego i konkurencyjnego rynku.

Rozwój infrastruktury transportowej w Polsce jest możliwy głównie dzięki finansowaniu budowy dróg krajowych i autostrad ze środków unijnych. W związku z tym, że: „transport drogowy na skutek swojej specyfiki w sferze technologicznej oraz globalnej skali oddziaływania narzuca konieczność dość istotnego udziału władz państwowych w jego rozwoju bardziej niż w przypadku pozostałych gałęzi gospodarki, w tym także władz UE”⁸³, uzasadnione jest współfinansowanie inwestycji drogowych ze środków pochodzących z budżetu państwa⁸⁴ oraz ze środków gromadzonych w Krajowym Funduszu Drogowym⁸⁵.

Jednym z dostępnych programów unijnych realizujących m.in. duże inwestycje infrastrukturalne w zakresie transportu jest Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko⁸⁶. Program ten jest ważnym instrumentem realizacji odnowionej Strategii Lizbońskiej⁸⁷. Powstał z inicjatywy UE, a środki finansowe w nim zgromadzone mają wspierać rozwój systemu transportowego w danym kraju przy jednoczesnej dbałości o środowisko naturalne⁸⁸. Łączna wartość środków finansowych przeznaczonych w Polsce na realizację tego programu na lata 2007–2013 wynosi 37,7 mld euro, z czego wkład unijny wynosi 75%. W sferze transportu program zakłada m.in. wybudowanie 430 km autostrad i 579 km dróg ekspresowych w sieci TEN-T⁸⁹, 8 przebudowanych lotnisk w sieci TEN-T, a także zmodernizowanie 592 km linii kolejowych i wybudowania 200-kilometrowej sieci transportu szynowego i trolejbusowego⁹⁰. Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko jest źródłem finansowania zewnętrznego inwestycji drogowych. Podział funduszy unijnych w ramach projektów Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko na lata 2007–2013 przedstawiono na wykresie 3.

Największa część środków unijnych w ramach programu Infrastruktura i Środowisko została przyznana na realizację działań w sektorze transportu. Stanowi ona 70% całej kwoty. Jest to związane z rosnącą liczbą pojazdów poruszających się po drogach miejskich. Taka sytuacja wpłynęła na podniesienie się poziomu hałasu w miastach. Jednym ze sposobów rozwiązania problemu nadmiernego hałasu jest budowa sieci dróg, w tym: obwodnic miast, autostrad i dróg ekspresowych.

⁸³ K. Grondys, S. Kot, *The Impact of the Natura 2000 Networking Programme on the Development of the Road Network in Poland on the Example of the A4 Motorway*, [w:] *Economical and Organizational Aspects of Transportation Processes*. Monograph, ed. A. Brzozowska, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.

⁸⁴ Ustawa z dnia 16 grudnia 2005 r. o finansowaniu infrastruktury transportu lądowego, dostęp: www.bip.transport.gov.pl (odczyt: 17.03.2013).

⁸⁵ Ustawa z dnia 27 października 1994 r. o autostradach płatnych oraz o Krajowym Funduszu Drogowym (Dz.U. z 2004 r., nr 256, poz. 2571, z późn. zm.), dostęp: www.isap.sejm.gov.pl (odczyt: 17.03.2013).

⁸⁶ www.pois.gov.pl (odczyt: 05.11.2012).

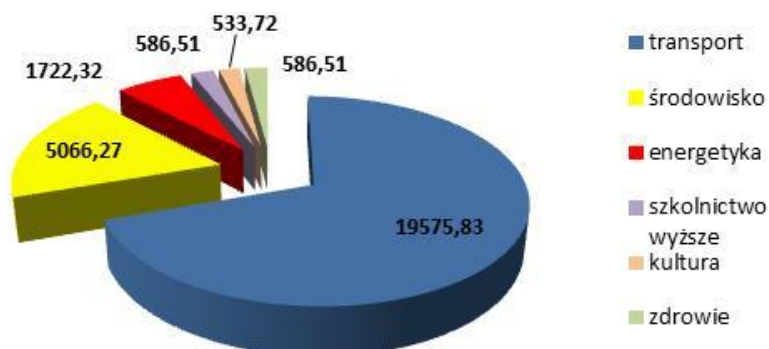
⁸⁷ Strategia Lizbońska – plan rozwoju przyjęty przez Radę Europejską na posiedzeniu w Lizbonie w roku 2000; www.mrr.gov.pl (odczyt: 11.03.2013).

⁸⁸ *Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007, s. 89.

⁸⁹ Transeuropejskie Sieci Transportowe – Ustawa z dnia 21 marca 1985 r. o drogach publicznych (Dz.U. z 2007 r., nr 19, poz. 115, z późn. zm.), dostęp: www.sejm.gov.pl

⁹⁰ www.pois.gov.pl (odczyt: 05.11.2012).

Wykres 3. Podział środków unijnych w ramach projektów POIiŚ na lata 2007–2013 (w mln euro)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie www.pois.gov.pl (odczyt: 05.11.2012)

Poniższa tabela przedstawia informacje dotyczące stanu realizacji wybranych projektów finansowanych w ramach priorytetu VI Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko.

Tabela 3. Zestawienie zrealizowanych projektów w ramach priorytetu VI POIiŚ w latach 2009–2012 (w tys. zł)

Projekt	Podpisanie umowy o dofinansowanie	Zakończenie realizacji projektu wg umowy o dofinansowanie	Wartość projektu	Maksymalna kwota dofinansowania z UE
Budowa drogi ekspresowej S3 (Szczecin – Gorzów Wlkp.)	2009	31.12.2011 30.12.2010	2 307 000,00	1 753 378,09 FS – 1 490 371,38 wkład krajowy – 263 006,71
Przebudowa drogi krajowej nr 4 na odcinku Machowa – Łañcut	2009	31.12.2011 20.04.2011	587 162,65	533 983,83 FS – 453,89 wkład krajowy – 80 097,57
Budowa autostrady A1 (Pyrzowice – Maciejów – Sośnica)	2009	30.06.2014	5 910 653,99	4 758 316,86
Budowa drogi ekspresowej S8 (odcinek: węzeł Konotopa – węzeł Powązkowska)	2009	31.12.2012	2 799 309,57	1 575 214,65

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad, dostęp: www.gddkia.gov.pl oraz na podstawie Sprawozdania POIiS 2009, dostęp: www.pois.gov.pl (odczyt: 04.12.2012)

Realizacja zadań w ramach priorytetu VI przyczyniła się do poprawy dostępności komunikacyjnej Polski i połączeń międzyregionalnych poprzez rozwój drogowej sieci TEN-T, a także do poprawy połączeń komunikacyjnych głównych miast wschodniej i południowej Polski z pozostałą częścią kraju, dzięki rozwojowi sieci drogowej na tym obszarze. Spośród czterech wymienionych w tabeli 3 projektów, do dnia 30.11.2012 r. udało się oddać do użytku publicznego dwa przedsięwzięcia. Budowa drogi ekspresowej S3 została zakończona rok przed terminem. Kwota dofinansowania z UE była w stanie pokryć wydatki związane z całkowitą wartością projektu w 76%. Środki pochodzące z wkładu krajowego stanowiły 15% kwoty przeznaczonej na realizację omawianego projektu. Kolejnym zrealizowanym przed czasem projektem była przebudowa drogi krajowej nr 4 na odcinku Machowa – Łañcut. Roboty budowlane na tym odcinku zakończone zostały w drugiej połowie kwietnia 2011 r. Unia Europejska sfinansowała omawianą inwestycję w 91%. Wkład własny kraju stanowił 15% kwoty dofinansowania z UE. Dwa pozostałe projekty nie zostały jeszcze zakończone. W przypadku budowy autostrady A1 termin zakończenia inwestycji przewidziany został w drugim kwartale 2014 r., natomiast w przypadku budowy drogi ekspresowej S8 odcinek ten został otwarty dla ruchu, lecz trwa jeszcze okres gwarancyjny na roboty. Łączna wartość całkowita wymienionych w tabeli projektów wyniosła 11 604 126,21 zł. Maksymalna kwota dofinansowania wyniosła 8 620 893,43 zł, co stanowiło 74,3% wartości realizacji inwestycji⁹¹. Finansowanie inwestycji drogowych ze środków unijnych wymaga równocześnie zaangażowania środków krajowych, pochodzących z kasy publicznej. Dane zawarte w poniższej tabeli stanowią jeden z wyznaczników sposobu wykorzystania środków unijnych w celu rozbudowy sieci autostrad w wybranych krajach.

Tabela 4. Analiza wskaźników w wybranych krajach członkowskich Unii Europejskiej (dotyczy stanu w 2011 r.)

Kraj	Liczba km autostrad na 100 tys. mieszkańców	Liczba km autostrad na 100 tys. samochodów osobowych	Liczba km autostrad na 100 tys. km ² powierzchni kraju
Polska	2,8	6	342
Hiszpania	31	66	2876
Niemcy	16	30	3584
Republika Czeska	7	16	944
Słowacja	8	24	855

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego oraz Narodowych Urzędów Statystycznych, dostęp: www.stat.gov.pl (odczyt: 06.12.2012)

Łączna długość wybudowanych autostrad w Polsce (stan w 2011 r.) wynosi 1069,6 km. W Niemczech długość wybudowanych autostrad wynosiła 12 845 km⁹², natomiast w Republice Czeskiej – 745 km⁹³. Pomimo że Polska przystąpiła do UE w tym samym czasie co Czechy i Słowacja, wszystkie przedstawione w tabeli wskaź-

⁹¹ www.gddkia.gov.pl (odczyt: 06.12.2012)

⁹² Destatis Statistisches Bundesamt 2011, dostęp: www.destatis.de (odczyt: 06.12.2012)

⁹³ Czech Statistical Office, dostęp: www.czso.cz (odczyt: 06.12.2012)

niki charakteryzują się najniższym poziomem i dosyć znacząco odbiegają od wskaźników wyliczonych dla Czech i Słowacji. W Polsce przypadają niecałe 3 km autostrady na 100 tys. mieszkańców. Jest to najgorszy wynik spośród krajów, dla których przeprowadzona została powyższa analiza. Nieco większą wartość wskaźnika liczby kilometrów autostrad na 100 tys. mieszkańców można zauważyć w przypadku Republiki Czeskiej i Słowacji – odpowiednio 7 km i 8 km. Największy wskaźnik notuje się w Hiszpanii, gdzie na 100 tys. mieszkańców przypada 31 km autostrad. Jest to w głównej mierze spowodowane faktem, iż Hiszpania posiada jedną z najlepiej rozwiniętych sieci dróg krajowych i autostrad⁹⁴. Porównując wskaźniki dotyczące ww. państw, należy zauważyć, iż Niemcy i Hiszpania korzystają z unijnych środków znacznie dłużej niż pozostałe wymienione kraje. W przypadku Hiszpanii na 100 tys. samochodów osobowych przypada 66 km autostrad, a na każde 100 tys. km² powierzchni kraju przypada 2 876 km autostrad. Większy wskaźnik km autostrad na 100 tys. km² notuje się jedynie w przypadku Niemiec – wskaźnik ten wynosi 35 884 km.

Według danych Komisji Europejskiej dotyczących wykorzystania funduszy unijnych na lata 2007–2013 Polska otrzymała największą kwotę funduszy spośród wszystkich państw Unii Europejskiej⁹⁵. Wartość środków przekazanych dotąd przez KE przekroczyła 35,1 mld euro. Co ważne, na kolejnych miejscach uplasowały się kolejno Hiszpania i Niemcy – wielkość środków odpowiednio 17,9 mld euro i 13,8 mld euro⁹⁶.

Perspektywy rozwoju sieci dróg w Polsce

Polityka transportowa kraju daje możliwość określenia kierunków rozwoju transportu. Opracowana przez Ministerstwo Infrastruktury *Polityka transportowa państwa na lata 2006–2025* zawiera ogólne założenia dotyczące nadrobienia zaległości w dziedzinie transportu i jego infrastruktury⁹⁷. Dzięki pomocy unijnej, realnie można myśleć o zrealizowaniu planów budowy sieci autostrad i dróg ekspresowych.

W Programie Budowy Dróg Krajowych na lata 2011–2015⁹⁸ przedstawiono trzy perspektywy określające priorytety inwestycyjne: do roku 2015, lata 2016–2020 i po roku 2020. Przyjęto, iż w pierwszym okresie powinna zostać zakończona realizacja kluczowych autostrad (za wyjątkiem A2 między Mińskiem Mazowieckim a Świeckiem) oraz powinny dobiec końca prace przygotowawcze dla dróg ekspresowych, które zostały ujęte w Programie Budowy Dróg Krajowych na lata 2008–2012. Planowane jest również dokończenie dostosowywania sieci dróg krajowych do przenoszenia nośności 11,5 t/oś na głównych szlakach tranzytowych, a także opracowanie kompleksowego systemu zarządzania ruchem na sieci dróg krajowych. Ważne

⁹⁴ Liczba autostrad w 2011 r. – 14 554 km, (www.eurostat.ec.europa.eu) (odczyt: 04.12.2012)

⁹⁵ Według stanu z 7 stycznia 2013 r.

⁹⁶ *Wykorzystanie Funduszy Europejskich w 2012 r. Plany na 2013 r.*, informacja prasowa Ministerstwa Rozwoju Regionalnego z dnia 10 stycznia 2013 r., dostęp: www.mrr.gov.pl

⁹⁷ *Polityka transportowa państwa na lata 2006–2025*, Ministerstwo Infrastruktury, Warszawa 2005.

⁹⁸ *Program Budowy Dróg Krajowych na lata 2011–2015*, dokument opracowany przez Ministerstwo Infrastruktury, Załącznik do uchwały Rady Ministrów nr 10/2011 z dnia 25 stycznia 2011 r.

jest także przebudowywanie dróg krajowych pod kątem poprawy bezpieczeństwa ruchu w ramach programu „Drogi Zaufania”.

W latach 2016–2020 planowane jest zakończenie budowy odcinka autostrady A2 z Mińska Mazowieckiego do wschodniej granicy kraju oraz zakończenie realizacji wszystkich priorytetowych ciągów ekspresowych umieszczonych w Programie. W planach widnieje także realizacja obwodnic miast z największym natężeniem ruchu.

Plan długoterminowy dotyczący priorytetów zrealizowanych po 2020 r. zawiera inwestycje związane z zakończeniem budowy dróg ekspresowych, a także z zakończeniem realizacji wszystkich najistotniejszych zadań, które wiążą się z budową obwodnic miast na drogach krajowych. Realizacja kolejnych projektów obwodnic powinna następować w przypadku znacznego wzrostu natężenia ruchu na drogach krajowych.

Podsumowanie

Transport jest jednym z najważniejszych czynników, które determinują rozwój gospodarczy kraju. Nowoczesna infrastruktura transportowa, w tym także połączenia drogowe między głównymi miastami kraju, jest w stanie wzmocnić spójność przestrzenną kraju.

Rozwój polskiego systemu transportowego wiąże się z wyposażeniem oraz nakładami inwestycyjnymi na infrastrukturę logistyczną. Szansą na rozbudowę czy też unowocześnianie infrastruktury jest możliwość skorzystania z funduszy unijnych. Założenia zawarte w dokumencie *Polityka transportowa na lata 2006–2025* stawiają ambitne cele do zrealizowania.

Sektor transportu posiada duże szanse rozwojowe. Podstawowe zmiany w tym sektorze już się rozpoczęły. Związane są one przede wszystkim z uzyskaniem znacznych środków z UE przeznaczonych na pomoc strukturalną. Można się spodziewać, że dalsza pomoc z tego źródła, a także zwiększone środki krajowe, będą w stanie zaspokoić w perspektywie 2020 roku potrzeby kraju w zakresie infrastruktury transportowej. Ilość przekazanych środków pozwoli stworzyć nowoczesną sieć dróg na poziomie krajowym i międzynarodowym. Możliwa przede wszystkim będzie budowa wszystkich planowanych autostrad oraz dróg ekspresowych. Inwestycje transportowe należą do tej grupy inwestycji rozwojowych, które wyróżniają się ogólnospołeczną „widzialnością” oraz bezpośrednim wpływem na komfort podróżowania i przemieszczania się.

Literatura

1. Czech Statistical Office, dostęp: www.czso.cz
2. Destatis Statistisches Bundesamt 2011, dostęp: www.destatis.de
3. Grondys K., Kot S., *The Impact of the Natura 2000 Networking Programme on the Development of the Road Network in Poland on the Example of the A4 Motorway*, [w:] *Economical and Organizational Aspects of Transportation Processes*, Monograph, ed.

- A. Brzozowska, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
4. Hungarian Central Statistical Office, dostęp: www.ksh.hu
 5. Kot S., Marczyk B., *Bezpieczeństwo w transporcie drogowym w UE*, [w:] „Logistyka”, nr 4/2010, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2010, dostęp: www.czasopismologistyka.pl
 6. *Logistyka. Teoria i praktyka*, tom I, red. S. Krawczyk, Difin, Warszawa 2011.
 7. *Polityka transportowa państwa na lata 2006–2025*, Ministerstwo Infrastruktury, Warszawa 2005.
 8. *Program Budowy Dróg Krajowych na lata 2011–2015*, dokument opracowany przez Ministerstwo Infrastruktury, Załącznik do uchwały Rady Ministrów nr 10/2011 z dnia 25 stycznia 2011 r.
 9. *Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007.
 10. Stech G., Gešiarz-Nowak I. (Zarząd Dróg Wojewódzkich w Krakowie), *Ocena stanu istniejącego oraz perspektywy i bariery rozwoju dróg samorządowych w Polsce*, Kraków, sierpień-wrzesień 2012.
 11. Ustawa z dnia 16 grudnia 2005 r. o finansowaniu infrastruktury transportu lądowego, dostęp: www.bip.transport.gov.pl
 12. Ustawa z dnia 21 marca 1985 r. o drogach publicznych (Dz.U. z 2007 r., nr 19, poz. 115, z późn. zm.).
 13. Ustawa z dnia 27 października 1994 r. o autostradach płatnych oraz o Krajowym Funduszu Drogowym (Dz.U. z 2004 r., nr 256, poz. 2571, z późn. zm.), dostęp: www.isap.sejm.gov.pl
 14. *Wykorzystanie Funduszy Europejskich w 2012 roku. Plany na 2013 r.*, informacja prasowa Ministerstwa Rozwoju Regionalnego z dnia 10 stycznia 2013 r., dostęp: www.mrr.gov.pl
 15. www.eurostat.ec.europa.eu
 16. www.gddkia.gov.pl
 17. www.mrr.gov.pl
 18. www.pois.gov.pl
 19. www.polskawue.gov.pl
 20. www.stat.gov.pl

DEVELOPMENT OF ROAD INFRASTRUCTURE IN POLAND IN THE CONTEXT OF USING EU FUNDS

Summary: Road transport is one of the leading positions in the organization of goods movement. Its dominance causes congestion of road infrastructure, resulting in premature attrition. Therefore, the condition of public roads matters a significant role in the road transport. Investments in road infrastructure are one of the main factors, that conduce European integration. It is important to create conditions for transport development and adjustment transport network to level and requirements of European Union standards, from the point of view of Polish transport policy. Development of transport infrastructure is therefore recognise as one of the key benefits carried by the Polish accession to the European Union. The purpose of this article is to present the current state and prospects of development of road infrastructure in Poland.

Keywords: transport, transport system, road system, EU funds

ISTOTA I ZNACZENIE GOSPODARKI ODPADAMI KOMUNALNYMI

Paweł Smolnik

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego

Streszczenie: Dynamiczny rozwój Polski na przestrzeni ostatnich lat spowodował wzrost ilości wytwarzanych odpadów komunalnych. Odpady komunalne to odpady powstające w gospodarstwach domowych, a także odpady niezawierające odpadów niebezpiecznych pochodzące od innych wytwórców odpadów, które ze względu na swój charakter lub skład są podobne do odpadów powstających w gospodarstwach domowych⁹⁹. Gospodarka odpadami zajmuje się składowaniem niepożądanych produktów na specjalnych składowiskach i unieszkodliwianiem odpadów. Celem artykułu jest pokazanie istoty i znaczenia gospodarki odpadami komunalnymi.

Słowa kluczowe: gospodarka odpadami, odpady komunalne, recykling

Klasyfikacja stałych odpadów komunalnych

Odpady komunalne stałe stanowią jedną z grup odpadów wyróżnionych w klasyfikacji opartej na kryterium pochodzenia. Ze względu na swoje właściwości, skład oraz ilość stanowią one bardzo często obiekt szczególnego zainteresowania. Ten rodzaj odpadów posiada odrębną definicję ustawową, według której odpady komunalne to odpady powstające w gospodarstwach domowych, a także odpady niezawierające odpadów niebezpiecznych pochodzące od innych wytwórców odpadów, które ze względu na swój charakter lub skład są podobne do odpadów powstających w gospodarstwach domowych¹⁰⁰.

Wynika stąd, że źródłami odpadów komunalnych są:

- a) gospodarstwa domowe,
- b) obiekty infrastruktury, takie jak: handel, usługi i rzemiosło, szkolnictwo, obiekty turystyczne, targowiska, parki, cmentarze i inne.

W tak zdefiniowanych odpadach komunalnych, na podstawie Rozporządzenia Ministra Środowiska z dnia 27 września 2001 r. w sprawie katalogu odpadów, wyróżnia się poszczególne grupy. Grupy te przedstawione są w tabeli 1¹⁰¹.

⁹⁹ Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach (Dz.U. z 2013 r., poz. 21).

¹⁰⁰ Ibidem.

¹⁰¹ D. Krzywda, *Proces segregowania jako determinanta logistyczna rozwoju gospodarki stałymi odpadami komunalnymi*, [w:] „Logistyka”, nr 5/2011, s. 776.

Tabela 1. Grupy odpadów komunalnych

1. Odpady komunalne łącznie z frakcjami gromadzonymi selektywnie
2. Odpady komunalne segregowane i gromadzone selektywnie:
- papier i tektura
- szkło
- odpady kuchenne ulegające biodegradacji
- odzież
- tekstylia
- rozpuszczalniki
- kwasy
- alkalia
- odczynniki fotograficzne
- środki ochrony roślin I i II klasy toksyczności (bardzo toksyczne i toksyczne, np. herbicydy, insektycydy)
- lampy fluorescencyjne i inne odpady zawierające rtęć
- urządzenia zawierające freony
- oleje i tłuszcze jadalne
- farby, tusze, farby drukarskie, kleje, lepiszczce i żywice zawierające substancje niebezpieczne
- detergenty zawierające substancje niebezpieczne
- leki cytotoksyczne i cytostatyczne
- baterie i akumulatory łącznie z bateriami i akumulatorami oraz niesortowane baterie i akumulatory zawierające te baterie
- zużyte urządzenia elektryczne i elektroniczne zawierające niebezpieczne składniki
- drewno zawierające substancje niebezpieczne
- tworzywa sztuczne
- metale
- odpady zmiotek wentylacyjnych
- inne niewymienione frakcje zbierane w sposób selektywny
3. Odpady z ogrodów i parków (w tym z cmentarzy):
- odpady ulegające biodegradacji
- gleba i ziemia, w tym kamienie
- inne odpady nieulegające biodegradacji
4. Inne odpady komunalne:
- niesegregowane (zmieszane) odpady komunalne
- odpady z targowisk
- odpady z czyszczenia ulic i placów
- szłamy ze zbiorników bezodpływowych służących do gromadzenia nieczystości
- odpady ze studzienek kanalizacyjnych
- odpady wielkogabarytowe
- odpady komunalne niewymienione w innych podgrupach

Źródło: D. Krzywda, Proces segregowania jako determinanta logistyczna rozwoju gospodarki stałymi odpadami komunalnymi, [w:] „Logistyka”, nr 5/2011, s. 776

Gospodarka odpadami może przyjąć różne postacie: od składowania niepożądanych produktów na specjalnie przygotowanych do tego celu składowiskach, poprzez unieszkodliwienie, aż po recykling. Najczęściej stosowanym sposobem radzenia sobie z odpadami w Polsce jest ich umieszczanie na składowiskach. Unieszkodliwianie odpadów poprzez składowanie na tzw. wysypiskach polega na wyeliminowaniu niepożądanych produktów z obiegu poprzez procesy składowania na zorganizowanych składowiskach, spełniających wymogi ochrony środowiska. Należy zauważyć, że ta metoda jest najprostsza. Jednak jej istotną wadą jest to, że odpady nadające się do powtórnego zagospodarowania są niewykorzystane, pomimo możliwości odzysku, który powinien polegać na odzyskaniu z odpadów materiałów lub energii i na ponownym wykorzystaniu. Doskonałym przykładem odzysku jest recykling, który jako proces polega na odzyskiwaniu surowców wtórnych i/lub energii z odpadów oraz zużytych dóbr fizycznych¹⁰².

W myśl ustawy recykling to taki odzysk, który polega na powtórnym przetwarzaniu substancji lub materiałów zawartych w odpadach w procesie produkcyjnym w celu uzyskania substancji lub materiału o przeznaczeniu pierwotnym lub o innym przeznaczeniu¹⁰³. W strumieniu stałych odpadów komunalnych do odpadów użytecznych, mających znamiona surowca wtórnego, zalicza się następujące grupy:

- papier i tektura,
- szkło,
- tworzywa sztuczne,
- metale,
- tekstylia,
- opakowania wykonane z wyżej wymienionych materiałów.

W odniesieniu do każdej z tych grup odpadów stosuje się odpowiednio następujące metody recyklingu:

- recykling odpadów z papieru i tektury,
- recykling opakowań i stłuczki szklanej,
- recykling odpadów z tworzyw sztucznych (recykling materiałowy, surowcowy i energetyczny),
- recykling odpadów metalowych,
- recykling opakowań¹⁰⁴.

Obserwując dotychczasowe podejście do procesów i działań realizowanych w ramach gospodarki odpadami komunalnymi, można odnieść wrażenie, że funkcjonowanie tych procesów w ramach łańcucha zwrotnego w wielu przypadkach nie jest poprawne. Stale rosnąca konsumpcja oraz coraz bardziej wyszukane formy nowych opakowań stosowane przez producentów dóbr materialnych generują problemy nadmiernej masy niezagospodarowanych odpadów. Ważną rolę w ich powtórnym zagospodarowaniu powinien odgrywać podsystem logistyki wtórnej, który obejmuje takie procesy, jak: transport, składowanie i przeładunki odpadów, a także procesy ich utylizacji.

¹⁰² Z. Korzeń, *Ekologistyka*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2001, s. 14.

¹⁰³ Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. o odpadach (Dz.U. z 2001 r., nr 62, poz. 628).

¹⁰⁴ R. Przywarska, W. Kotowski, *Podstawy odzysku, recyklingu i unieszkodliwiania odpadów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Administracji, Bytom 2005, s. 88-109.

Tendencje w gospodarce odpadami komunalnymi

Zgodnie z ustawą o odpadach każdy produkt, który jest niepożądany w naszym otoczeniu, nazywamy odpadem. Produkty te są nieprzydatne w miejscu oraz czasie, w którym powstały. Uznajemy, że odpady są produktami szkodliwymi dla środowiska naturalnego, przez co mogą, i często prowadzą, do jego degradacji. Każdy produkt, który jest niepożądany w gospodarstwie, powinien zostać oddany w sposób przewidziany prawem do odpowiedniej jednostki zajmującej się unieszkodliwianiem lub składowaniem odpadów. Obowiązek zorganizowania zbiórki odpadów spoczywa na gminach, które mają obowiązek prawny zorganizowania w odpowiedni sposób gospodarki odpadami komunalnymi¹⁰⁵.

Efektywność gospodarki stałymi odpadami komunalnymi zależy w dużej mierze od sposobu zorganizowania procesów logistycznych w jej obrębie. Specyfika stałych odpadów komunalnych jako przedmiotu przepływów w kanałach logistycznych polega na tym, że ich wartość jest niewielka, może jednak zostać znacznie podwyższona w wyniku odpowiedniego gromadzenia i zbierania odpadów, a następnie ich przetransportowania do odpowiednich miejsc¹⁰⁶.

Proces zbierania stałych odpadów komunalnych może odbywać się na różne sposoby. W literaturze przedmiotu mowa jest o różnych podziałach zbierania, według różnych kryteriów. Wśród kryteriów podziału sposobów zbierania na uwagę zasługują:

- kryterium sposobu załadunku odpadów do samochodów,
- kryterium komfortu producenta odpadów,
- w przypadku odpadów segregowanych: kryterium rodzaju zastosowanych pojazdów¹⁰⁷.

Ze względu na sposób załadunku odpadów do samochodów wyróżnia się następujące systemy zbierania:

- niewymienny, zwany też przesywowym,
- wymienny,
- jednokierunkowy¹⁰⁸.

Do najważniejszych prognoz w gospodarce stałymi odpadami komunalnymi zaliczyć należy te dotyczące ilości wytwarzanych odpadów. Głównymi czynnikami, które będą wpływały na zmiany ilości odpadów, będą zmiany liczby mieszkańców, zamożność i styl ich życia, rozwój ekonomiczny kraju (regionu) i wydajność produkcji. Prognozując zmiany ilości i jakości odpadów komunalnych w *Krajowym planie gospodarki odpadami 2014* przyjęto następujące założenia:

¹⁰⁵ P. Andrzejczyk, *Istota i znaczenie ekologii odpadów komunalnych*, [w:] „Logistyka”, nr 5/2009, s. 24.

¹⁰⁶ D. Krzywda, *Procesy logistyczne w gospodarce stałymi odpadami komunalnymi*, [w:] „Logistyka”, nr 2/2012, s. 831.

¹⁰⁷ M. Jahre, *Household waste collection as a reverse channel. A theoretical perspective*, [w:] “International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, vol. 25, 1995.

¹⁰⁸ R. Przywarska, *Wykorzystanie surowców wtórnych elementem systemu gospodarki odpadami*, [w:] *Systemy gospodarki odpadami*, Materiały IV Międzynarodowego Forum Gospodarki Odpadami, Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych, Poznań-Piła 2001.

- nie będą następowały istotne zmiany składu morfologicznego wytwarzanych odpadów komunalnych,
- jednostkowy wskaźnik wytwarzania odpadów będzie rósł,
- wzrośnie poziom selektywnego zbierania odpadów, który spowoduje zmiany ilości i składu odpadów niesegregowanych (zmniejszy się głównie zawartość papieru i tworzyw sztucznych, szkła i metali),
- ilość pozostałych odpadów będzie średnio wzrastać¹⁰⁹.

Wzrastająca liczba poddawanych odzyskowi odpadów opakowaniowych zmniejsza ilość masy odpadowej (ilość deponowanych odpadów zmieszanych) w masie odpadów komunalnych, co przyczynia się do ogólnego spadku ilości odpadów komunalnych trafiających na składowiska¹¹⁰.

Logistyka odzysku

Zdecydowana większość generowanych odpadów trafia na wysypiska śmieci. Z alternatywnej ścieżki postępowania z odpadami korzysta niewielu posiadaczy odpadów, kierując je do recyklingu. Ten niski odsetek przepływów stanowią właśnie procesy nastawione na tworzenie wartości dodanej. Ta grupa działań, poza wieloma innymi aspektami, aktywnie przyczynia się do ochrony środowiska naturalnego zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju. Definicja logistyki odzysku mówi, że jest to proces planowania, wdrożenia i kontrolowania skutecznego i efektywnego ekonomicznie przepływu surowców wtórnych wewnątrz łańcucha dostaw i związanej z tymi surowcami informacji w kierunku przeciwnym do kierunku przepływów w tradycyjnym łańcuchu dostaw w celu odzyskania wartości bądź właściwego zagospodarowania¹¹¹.

Rozwój branży recyklingu wiąże się z doskonaleniem każdego z jej elementów. To, co pierwotnie stanowiło wywóz odpadów, ewoluuje w kierunku zabezpieczenia właściwego systemu gospodarki odpadami na terenie danego przedsiębiorstwa. Aby sprostać tym rosnącym wymaganiom, firmy recyklingowe powinny rozbudowywać spektrum swych usług tak, by jak najlepiej zaspokoić potrzeby klienta. Przykładem ofert, jakie firmy gospodarki odpadami mogłyby przygotowywać dla potencjalnych partnerów z przemysłu, jest modelowe podejście do konstruowania reguł koordynacji procesów logistycznych w recyklingu. A więc takie podejście do problemu, które pozwoli na przeanalizowanie stanu istniejącego, weryfikację rozbieżności między *status quo* a wymogami prawnymi i w końcowym etapie doskonalenie i kontroling wprowadzanych modyfikacji. Oferta taka może składać się z następujących etapów postępowania¹¹²:

- audyt przepływów strumieni odpadów w jednostce,
- przegląd gospodarki odpadami i związanych z nią kosztów,

¹⁰⁹ Krajowy plan gospodarki odpadami 2014, Warszawa 2010.

¹¹⁰ D. Krzywda, *Proces segregowania ...*, op. cit., s. 778.

¹¹¹ M. Fleischmann, *Quantitative Models for Reverse Logistics*, Springer, Berlin 2001.

¹¹² R. Kopicky, *Reuse and Recycling – Reverse Logistics Opportunities*, Council of Logistics Management, Oak Brook 1993, s. 12.

- ustalenie docelowych poziomów odzysku i recyklingu oraz związanych z nimi celów finansowych,
- przegląd sektora recyklingu i ewentualne pozyskanie wsparcia ze strony jednostek trzecich, działających w sektorze,
- zaangażowanie pośredników, działających w sektorze, w celu wyeliminowania ryzyka wahań cen surowców wtórnych,
- projekt procedur zbiórki i segregacji (stworzenie logistycznych centrów odzysku i recyklingu odpadów opakowaniowych, tzw. punktów przeładunkowych),
- szkolenie pracowników,
- kontroling efektów wdrożenia projektu i ocena wpływu stworzenia „zielonej sieci dostaw” na wizerunek przedsiębiorstwa.

Wyżej wymieniona analiza pozwala na określenie ogólnych zasad postępowania w odniesieniu do przepływów i obiektów w ramach omawianej współpracy. Bezwzględnie dla procesu recyklingu najistotniejsze znaczenie ma pozyskiwanie surowca do jego przeprowadzenia. Zgodnie z zaprezentowanymi rozważaniami, podstawowym źródłem surowców jest strumień odpadów pochodzący z przedsiębiorstwa wykorzystujących produkty w opakowaniach zbiorczych i transportowych. Poprzez zaangażowanie się firm gospodarki odpadami w procesy realizowane przez przemysł, będą one miały bezpośredni dostęp do pożądanego przez siebie surowca. Przedsiębiorcy, którzy dopuszczą do współpracy firmy gospodarkami odpadami, zapewnią sobie rozwój prowadzonych jednostek zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju, realizując najbardziej zaawansowane wymagania ochrony środowiska wobec przemysłu.

Podsumowanie

Istotne znaczenie dla postępowania z odpadami ma poziom świadomości społeczeństwa w zakresie zagrożeń wynikających z niewłaściwego postępowania z odpadami i ich nadmiernego wytwarzania. Ta świadomość jest budowana w oparciu o stan faktyczny, jego interpretacje oraz osiągnięcia nauki¹¹³.

Procesy związane ze zbiórką, składowaniem oraz transportem odpadów są ujednocicone według określonych zasad, przez to system jest bardziej wydajny, a wszelkie działania dążą do podejmowania funkcji i decyzji, które zmniejszą negatywne oddziaływanie odpadów komunalnych na środowisko.

Literatura

1. Andrzejczyk P., *Istota i znaczenie ekologii odpadów komunalnych*, [w:] „Logistyka”, nr 5/2009.
2. Fleischmann M., *Quantitative Models for Reverse Logistics*, Springer, Berlin 2001.
3. Jahre M., *Household waste collection as a reverse channel. A theoretical perspective*, [w:] “International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, vol. 25, 1995.

¹¹³ J. Szoltysek, *Ewolucja logistyki zwrotnej*, [w:] „Logistyka”, nr 5/2009, s. 9.

4. Kopicky R., *Reuse and Recycling – Reverse Logistics Opportunities*, Council of Logistics Management, Oak Brook 1993.
5. Korzeń Z., *Ekologistyka*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2001.
6. *Krajowy plan gospodarki odpadami 2014*, Warszawa 2010.
7. Krzywda D., *Proces segregowania jako determinanta logistyczna rozwoju gospodarki stałymi odpadami komunalnymi*, [w:] „Logistyka”, nr 5/2011.
8. Krzywda D., *Procesy logistyczne w gospodarce stałymi odpadami komunalnymi*, [w:] „Logistyka”, nr 2/2012.
9. Przywarska R., *Wykorzystanie surowców wtórnych elementem systemu gospodarki odpadami*, [w:] *Systemy gospodarki odpadami*, Materiały IV Międzynarodowego Forum Gospodarki Odpadami, Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych, Poznań-Piła 2001.
10. Przywarska R., Kotowski W., *Podstawy odzysku, recyklingu i unieszkodliwiania odpadów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Administracji, Bytom 2005.
11. Szoltysek J., *Ewolucja logistyki zwrotnej*, [w:] „Logistyka”, nr 5/2009.
12. Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach (Dz.U. z 2013 r., poz. 21).
13. Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. o odpadach (Dz.U. z 2007 r., nr 39, poz. 251).

NATURE AND IMPORTANCE OF MUNICIPAL WASTE

Abstract: Polish dynamic development in recent years has increased the amount of generated municipal waste. Municipal waste is waste generated by households, as well as waste containing hazardous waste from other waste generators, which, because of its nature or composition, is similar to waste from households. Waste management is the storage of undesirable products at special landfill disposal. The purpose of this article is to show the nature and importance of waste management.

Key words: waste management, municipal waste, recycling.

FINANCIAL AND ORGANIZATIONAL ASPECTS OF THE EUROPEAN SOCIAL FUND AS AN INSTRUMENT OF AFFECTING THE LABOUR MARKET

Alfreda Zachorowska, Agnieszka Tylec

Czestochowa University of Technology,
Faculty of Management

Abstract: Reducing unemployment and preventing its adverse effects pose a challenge for economic and social policy of the European Union for many years now. Similar as in the financial perspective 2000-2006, the next 2007-2013 perspective witnessed the European Union measures to counteract unemployment and promote employment being carried out through the European Social Fund. Given the above, the aim of the paper was to present selected issues on the ESF operations in Poland. To obtain it one characterised the main areas of support, priorities and activities of the ESF, separating programmes in the financial perspectives 2000-2006 and 2007-2013.

Keywords: European Social Fund, labour market

Introduction

The major instrument of the European Union in the field of counteracting unemployment is the European Social Fund (ESF), which was established by Article 123 of the Treaty establishing the European Economic Community in 1957¹¹⁴. More than fifty-year period of its operation was associated with a number of major reforms, changing the scope of its intervention, tasks, initiatives and support opportunities¹¹⁵.

In the programming period 2004-2006 the ESF co-financed projects in the following areas in Poland¹¹⁶:

- Sectoral Operational Programme Human Resources Development (SOP HRD),
- Priority II of the Integrated Regional Operational Programme (IROP),
- Community Initiative EQUAL.

At the same time the main programme of the ESF supporting the labour market in years 2004-2006 was the SOP HRD, which objectives, priorities and measures were about to contribute to support local development, equal opportunities for women and men, the development of the information society and sustainable development¹¹⁷.

¹¹⁴ K. Gąsiorowski, *Europejski Fundusz Społeczny*, [in:] *Fundusze Unii Europejskiej. Doświadczenia i perspektywy*, ed. J. Babiak, Studio Emka, Warszawa 2006, p. 121.

¹¹⁵ M. Grewiński, *Europejski Fundusz Społeczny jako instrument integracji socjalnej Unii Europejskiej*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Warszawie, Warszawa 2001, pp. 61-62.

¹¹⁶ G. Popowicz, *Europejski Fundusz Społeczny - partnerstwo w projektach społecznych jako instrument kształtowania współpracy*, [in:] „Rynek Pracy”, no. 6 (138), 2003, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2003, p. 216.

¹¹⁷ Cf.: *Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa, July 2005, pp. 169-173.

Problems facing the European Union in the area of employment and labour market in the financial perspective 2007-2013 determined the changes in the operation of the European Social Fund. In the following programming period, the Fund support was focused on: enhancing the adaptability of workers and enterprises, improving access to employment, counteracting unemployment, extending working lives, enhancing social inclusion, promoting partnership for reforms in the fields of employment and inclusion, increasing investment in human capital and strengthening institutional capacity and the efficiency of public services¹¹⁸.

Priorities and support areas of the European Social Fund

In accordance with the Regulation of the Council (EC) of 21 June 1999¹¹⁹ the goal of the ESF is to support activities aimed at preventing and counteracting unemployment and the development of human potential and social inclusion in the labour market. In accordance with Article 2 of the Regulation of the European Parliament and of the Council (EC) No 1784/1999 of 12 July 1999 on the subject of the European Social Fund, ESF should support and supplement the measures of Member States in the development of the labour market and human resources in the following areas of employment¹²⁰:

- developing and promoting active labour market policy aimed at counteracting and preventing unemployment, counteracting the phenomenon of long-term unemployment, facilitating the reinclusion of long-term unemployed into the labour market, promoting the professional inclusion of young people and those returning to work after a period of absence on the market,
- promoting equality of access to employment for all, especially for those at risk of social exclusion,
- promoting and improving: professional training, education, counselling, continuing education in order to facilitate and improve access to the labour market and inclusion, to increase and maintain employment level and promote professional mobility,
- promoting a skilled, trained and changing conditions in the labour market adaptable workforce, encouraging innovation and adaptability potential in work organization, developing entrepreneurship and conditions facilitating job creation, and enhancing the skills, developing human potential in areas of research, science and technology,
- activities aimed at increasing the access and participation of women in the labour market, including the possibility of career development.

¹¹⁸ Cf.: M. Zakrzewski, *Europejski Fundusz Społeczny w nowym okresie programowania 2007-2013*, [in:] „Rynek Pracy”, no. 5/149, 2005, pp. 98-102.

¹¹⁹ Articles 20-21 of the Regulation of the Council (EC) No 1260/1999 of 21 June 1999 laying down general provisions on the Structural Funds.

¹²⁰ Article 2 of the Regulation of the European Parliament and of the Council (EC) No 1784/1999 of 12 July 1999 on the subject of the European Social Fund.

Thus the above priorities narrow the areas of ESF support to projects of: activating the unemployed and those threatened by unemployment, counteracting social exclusion, continuing learning, improving managers in the economy, developing entrepreneurship and activating women¹²¹. The ESF also supports horizontal issues related to local development, equal opportunities, information society development and sustainable development, which aim to strengthen the internal links of the local communities, to improve the quality of life of the community and to increase the involvement of citizens and local authorities in social and economic development of the region – through the implementation of activities based on the partnership¹²².

As a result of a further increase of the European Union territory and the need to intensify efforts for convergence, competitiveness and employment and European territorial cooperation there was a need for further reform of the structural funds and the Cohesion Fund.

Therefore, the regulations of 1999, and thus the tasks and regulations relating to the ESF has been amended by Regulation (EC) No 1081/2006 of the European Parliament and of the Council of 5 July 2006¹²³ and the Regulation of the Council (EC) No 1083/2006 of 11 July 2006¹²⁴.

The Regulation of 5 July indicated that the ESF should strengthen economic and social cohesion by improving employment opportunities within the tasks it was appointed to. Under the new Regulation the ESF shall contribute to "to the priorities of the Community as regards strengthening economic and social cohesion by improving employment and job opportunities, encouraging a high level of employment and more and better jobs". These objectives are to be achieved by supporting Member States' policies aiming to achieve full employment and quality and productivity at work, promote social inclusion and reduce employment disparities¹²⁵.

In accordance with Article 3 of the Regulation of 5 July 2006, the ESF supports measures in Member States under the priorities¹²⁶:

1. Increasing adaptability of workers, enterprises and entrepreneurs with a view to improving the anticipation and positive management of economic change;
2. Enhancing access to employment and the sustainable inclusion in the labour market of job seekers and inactive people, preventing unemployment, in par-

¹²¹ E. Kryńska, *Europejska strategia zatrudnienia wobec różnicowań regionalnych*, [in:] *Regionalne i lokalne rynki pracy. Od dysproporcji do spójności*, ed. R.C. Horodeński, C. Sadowska-Snarska, IPiSS, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Warszawa-Białystok 2006, p. 300; cf.: K. Sobotka, *Europejski Fundusz Społeczny. Zasady korzystania z funduszy strukturalnych na rzecz rozwoju zasobów ludzkich*, Instytut Europejski, Łódź 2000, pp. 13-52.

¹²² *Europejski Fundusz Społeczny w Polsce - poradnik dla projektodawców*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, February 2004, p. 7.

¹²³ Regulation (EC) No 1081/2006 of the European Parliament and of the Council of 5 July 2006 on the European Social Fund and repealing Regulation (EC) No 1784/1999.

¹²⁴ Council Regulation (EC) No 1083/2006 of 11 July 2006 laying down general provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund and the Cohesion Fund and repealing Regulation (EC) No 1260/1999.

¹²⁵ Article 2 of Regulation (EC) No 1081/2006 of the European Parliament and of the Council of 5 July 2006 on the European Social Fund and repealing Regulation (EC) No 1784/1999.

¹²⁶ Article 3 of Regulation (EC) No 1081/2006 of the European Parliament and of the Council of 5 July 2006 on the European Social Fund and repealing Regulation (EC) No 1784/1999.

- ticular long-term and youth unemployment, encouraging active ageing and longer working lives, and increasing participation in the labour market;
3. Reinforcing the social inclusion of disadvantaged people with a view to their sustainable integration in employment and combating all forms of discrimination in the labour market;
 4. Enhancing human capital;
 5. Promoting partnerships, pacts and initiatives, such as the social partners and non-governmental organisations, in order to mobilise for reforms in the field of employment and labour market inclusiveness (at the transnational, national, regional and local levels);
 6. Expanding and improving investment in human capital;
 7. Strengthening institutional capacity and the efficiency of public administrations and public and of the social partners and non-governmental organisations, with a view to reforms, better regulation in the economic, employment, education, social, environmental and judicial fields;
 8. Supporting transnational and interregional actions through the sharing of information, experiences, results and good practices, and through developing complementary approaches and coordinated or joint action;
 9. Supporting the promotion and mainstreaming of innovative activities in the Member States.

European Social Fund in Poland in 2004-2006

As shown above the main programme of the ESF supporting the labour market in years 2004-2006 was the Sectoral Operational Programme Human Resources Development (SOP HRD), which objectives, priorities and measures were supposed to contribute to support local development, equal opportunities for women and men, the development of the information society and sustainable development¹²⁷ (Table 1).

SOP HRD priorities listed in Table 1 – as a reflection of the policy of social and educational policy of the Polish government and the EU – were implemented in the framework of the National Development Plan (NDP) 2004-2006, the development axis "Development of human resources and employment", which focused on¹²⁸:

- improving the ability to obtain and maintain employment through the development of human resources quality,
- development of entrepreneurship,

¹²⁷ Cf.: *Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa, July 2005, pp. 169-173.

¹²⁸ Achieving assumed objectives is realized through projects within Measures. Cf.: *Uzupełnienie Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich. Wersja scalona uwzględniająca zmiany wprowadzone Rozporządzeniem Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 22 lutego 2005 r.*, (Dz.U. z 2005 r., nr 40, poz. 382), Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005, pp. 15-18.

- improving the adaptability of enterprises and their employees to the changing labour market conditions,
- enhancing equal opportunities policy in the labour market.

Table 1. SOP HRD Priorities and measures

SECTORAL OPERATIONAL PROGRAMME HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT		
Main objective: the development of an open, knowledge-based society through provision of conditions facilitating human resources development by gaining education, undergoing training and performing work		
Priorities and their main objectives	Measures	
Priority 1: Active labour market and professional and social inclusion policy	<ul style="list-style-type: none"> – objectives of strengthening the institutional capacity of customer service of employment services, social services and other institutions supporting the labour market – objectives of implementing the principle of equal opportunities, including opportunities for women in the access to the labour market and employment – objectives directly related to all the unemployed and job seekers, i.a. reducing the number of unemployed, increasing the number of employees, reducing the effects of long-term unemployment – objectives related to specific risk groups, including the improvement of vocational education and professional mobility of these groups, increasing the interest of employers in hiring people at risk of social exclusion 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Development and modernisation of labour market instruments and institutions 1.2 Perspectives for youth 1.3 Counteracting and combating long-term unemployment 1.4 Vocational and social integration of the disabled 1.5 Promotion of active social policy in support of high risk groups 1.6 Vocational integration and re-integration of women
Priority 2: Development of the knowledge-based society	<ul style="list-style-type: none"> – adapting education and training systems to the requirements of the knowledge-based society, widening access to education and improving its quality – improving the employment quality through increased investment in human resource development – involving information and communication technologies in the education process – upgrading skills of workers, promoting entrepreneurship education, self-employment and promoting flexible forms of employment and strengthening the cooperation between enterprises and research sector – improving the quality of public administration through the provision of appropriate training 	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Increasing access to education – promoting lifelong learning 2.2 Improving education quality and relevance to the labour market needs 2.3 Development of personnel of modern economy 2.4 Strengthening administrative capacity
Priority 3: Technical assistance	<ul style="list-style-type: none"> – supporting the institutions involved in the management and implementation of SOP HRD, for effective EU funds managing, consistent with Community policies 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Support for the SOP HRD management 3.2 Information and promotion of the SOP HRD measures 3.3 Acquisition of computer equipment

Source: Own elaboration based on: Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa, July 2005, pp. 135-168; Uzupełnienie Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich. Wersja scalona uwzględniająca zmiany wprowadzone rozporządzeniem Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 22 lutego 2005 r., (Dz.U. nr 40, poz. 382), Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005, pp. 14-15

SOP HRD was financed in 75% from the ESF and 25% from national funds, in case of Priority 1 from following sources¹²⁹:

- Measure 1.1 – state budget and Labour Fund,
- Measures 1.2 and 1.3 – Labour Fund, national measure for supporting government programmes aimed at vocational activation, local government budgets and private funds,
- Measure 1.4 – National Disabled Persons Rehabilitation Fund (NDPRF) and private funds,
- Measures 1.5 and 1.6 – state budget, Labour Fund, local government budgets and private funds.
- National sources for financing SOP HRD in case of Priority 2 included¹³⁰:
- Measures 2.1 and 2.2 – state budget in part controlled by the Ministry of National Education and Sport (MNES),
- Measure 2.3 – state budget (funds controlled by the Polish Agency for Enterprise Development, PAED), and in scheme a) – private funds,
- Measure 2.4 – state budget.

Finally for Priority 3 of SOP HRD, besides the ESF funds, national co-financing included¹³¹:

- Measure 3.1 – Labour Fund, NDPRF, state budget and local government budgets,
- Measures 3.2 and 3.3 – NDPRF, local government budgets and state budget.

Measures applied in the development of human resources within SOP HRD projects were completed by Integrated Regional Operational Programme (IROP)¹³² projects – the largest among all the operational programmes implemented under the National Development Plan 2004-2006¹³³. The main principle of the division of activities between the SOP HRD and IROP was their complementarity, while focusing IROP activities on the needs and problems identified in the strategies of the various regions¹³⁴.

¹²⁹ *Uzupełnienie Sektorowego Programu ...*, op. cit.; Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 30 stycznia 2006 r. zmieniające Rozporządzenie w sprawie przyjęcia Uzupełnienia SPO RZL, (Dz.U. z 2006 r., nr 29, poz. 206); Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 11 kwietnia 2006 r. zmieniające Rozporządzenie w sprawie przyjęcia Uzupełnienia SPO RZL, (Dz.U. z 2006 r., nr 71, poz. 491); Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 7 marca 2007 r. zmieniające Rozporządzenie w sprawie przyjęcia Uzupełnienia SPO RZL, (Dz.U. z 2007 r., nr 54, poz. 360); cf. also: *Sektorowy Program Operacyjny Zasobów Ludzkich na lata 2004-2006. Poradnik dla projektodawców*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, February 2004, p. 15.

¹³⁰ *Uzupełnienie Sektorowego Programu ...*, op. cit., p. 97, 107, 115, 153; cf. also: *Sektorowy Program Operacyjny Rozwój ...*, op. cit., p. 15.

¹³¹ *Uzupełnienie Sektorowego Programu ...*, op. cit., p. 122, 132, 141.

¹³² Programme introduced with *Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 1 lipca 2004 r. w sprawie przyjęcia Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego* (Dz.U. nr 166, poz. 1745).

¹³³ Cf.: *Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego 2004-2006*, Załącznik do Rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 1 lipca 2004 r. (Dz.U. nr 166, poz. 1745).

¹³⁴ Cf.: M. Grewiński, *Niedoskonałości Europejskiego Funduszu Społecznego po roku działalności w Polsce*, [in:] „Rynek Pracy”, no. 6 (150), 2005, pp. 117-141.

IROP as the only operational programme was co-financed from two structural funds¹³⁵:

- European Regional Development Fund (ERDF) – 85% (EUR 2,530 million),
- European Social Fund – 15% (EUR 438 million).

Activities aimed at developing human resources, and to prevent unemployment were implemented under Priority 2, the purpose of which was defined as the creation of conditions for the development of human resources at the local and regional level. Therefore those activities were directed to projects aimed at raising the level of education, supporting the adjustment process of regional human resources to the requirements of the European labour market. The purpose of the support made available is to increase the mobility of human resources in regions by raising the level of knowledge and vocational skills of people¹³⁶.

Another EU financial instrument, which is available for the programming period 2000-2006, and that is part of its strategy to create more and better jobs and to ensure wide access to them was EQUAL Initiative.

The purpose of the Initiative was to test and promote – through transnational cooperation – new methods of combating all forms of discrimination and inequalities in the labour market, both in the relation to employed and job seekers and taking action on behalf of asylum seekers¹³⁷. The implementation of the measures under EQUAL Initiative in Poland for the period 2004-2006 was scheduled for the amount of EUR 178.5 million (133.9 million from the ESF and 44.6 million from the national public financing). In Poland, the applications to EQUAL could be filed from June 7 to August 31, 2004. The projects submitted in the Initiative amounted for a total value of PLN 785 million, which was more than 154% of the available funds. The value of projects covered by contracts amounted to PLN 567 million, which was more than 113% of the allocation¹³⁸.

European Social Fund in Poland in 2007-2013

In Poland, according to the National Strategic Reference Framework, NSRF the complete intervention of the ESF for 2007-2013 was designated to the Operational Programme Human Capital (HC OP)¹³⁹, which implements second horizontal

¹³⁵ G. Popowicz, *Europejski Fundusz Społeczny w pigułce - część II*, [in:] „Rynek Pracy”, no. 3 (135), 2003, p. 227; *Narodowy Plan Rozwoju 2004-2006. „Wydaliśmy wszystko”*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009, p. 61; A. Ryszkiewicz, *Przygotowanie Polski do wykorzystania środków z funduszy strukturalnych*, [in:] *Polska w Unii Europejskiej. Uwarunkowania i możliwości po 2004 roku*, ed. G. Wojtkowska-Łoda, SGH, Warszawa 2004, pp. 270-273.

¹³⁶ L. Idzikowska, *Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego*, [in:] „Biuletyn informacyjny ZPORR”, no. 1/2004, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, January-February 2004, p. 5.

¹³⁷ <http://www.equal.gov.pl/>

¹³⁸ *Narodowy Plan Rozwoju 2004-2006. „Wydaliśmy ...”*, op. cit., p. 61.

¹³⁹ It is also the largest programme in EU history co-financed by the ESF; public funds delegated to its implementation amount to over EUR 11.4 billion, including EUR 9.7 billion from the ESF; cf.:

objective "improving the human capital quality and enhancing social cohesion"¹⁴⁰. This objective is in line with the main objective of HC OP: "increasing the employment rate and enhancing social cohesion", which is achieved through following strategic objectives¹⁴¹:

1. Improving the level of professional activity and ability of finding employment by persons who are unemployed and professionally passive;
2. Reducing areas of social exclusion;
3. Enhancing the adaptability of employees and enterprises to changes that take place in the economy;
4. Popularisation of education in the society at all educational levels with concurrent improvement of the quality of educational services and a stronger correlation between them and the needs of the knowledge-based economy;
5. Enhancing the potential of public administration as regards development of law and policies and providing high quality services, and strengthening partnership mechanisms;
6. Enhancing territorial cohesion.

HC OP consists of ten priorities – nine "thematic", and one additional "Technical Support", carried out in parallel on the central and regional levels¹⁴². The priorities implemented centrally are priorities I-V, while at the regional level there are measures carried out within the priorities VI-IX. The characteristics of individual priorities are included in Tables 2 and 3.

Kapitał Ludzki dla Regionu, [in:] „Biuletyn Informacyjny Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Katowicach”, no. 1/09, Katowice 2009, p. 20; K. Głębocki, *Fundusze strukturalne Unii Europejskiej w nowej perspektywie finansowej 2007-2013*, [in:] *Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania zarządzania międzynarodowego*, ed. F. Byłok i R. Janik, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007, pp. 99-102; J. Łukomska-Szarek, W. Szczepaniak, *EU funds as a source of financing of regional and local development*, [in:] *Budget management in local self-government units*, ed. J. Łukomska-Szarek, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, p. 63; P. Tomski, *The Horizons of Coopetition – The Analysis of the Selected Aspects of Application*, [in:] “Organizaciju Vadyba: sisteminiai tyrimai”, no. 59/2011, pp. 131-147.

¹⁴⁰ *Analiza porównawcza województw w kontekście realizacji celów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, July 2009, p. 6.

¹⁴¹ *Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 7 September 2007, p. 115.

¹⁴² On the central level funds are directed mostly at enhancing institutions of labour market, social policy, education and public administration, while on the regional level – at supporting individuals and enterprises in regions; the regional level will be aided with 62% of funds and central level – with 38% of funds; see: J. Kwieciński, *Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013*, prezentacja na konferencji Europejski Fundusz Społeczny - 50 lat inwestycji w kapitał ludzki; available at: <http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl/Wiadomosci/EFSSPO+RZL/50+lat+efs.htm>; cf.: B. Rogda, *Fundusze pomocowe Unii Europejskiej wspierające przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, p. 74.

Table 2. Characteristics of HC OP priorities implemented at central level

PRIORITY	PRIORITY OBJECTIVES	PRIORITY MEASURES
I Employment and social integration	<ul style="list-style-type: none"> – modernisation of Public Employment Services – broadening the impact of the Active Labour Market Policies – supporting social assistance institutions and establishing partnership aimed at development of social integration 	1.1 System support to labour market institutions 1.2 System support to institutions of social assistance and social integration 1.3 National programmes for vocational integration and activation
Indicative division of financial allocation within the framework of Priority I (in EUR)		
Total	ESF	National contribution
506 189 358	430 260 954	75 928 404
II Development of human resources and adaptation potential of enterprises and improvement in the health condition of working people	<ul style="list-style-type: none"> – development and improvement of functioning of system support for adaptation abilities of employees and enterprises – development of labour resources with high qualifications and with adaptation abilities – improving the functioning of the system of anticipating and managing economic change – improving the health state of working persons through development of preventive programmes and programmes supporting return to work – increasing qualifications and skills of medical personnel – enhancing the quality in health care entities 	2.1 Development of human resources for modern economy 2.2 Support for the human resources adaptation system 2.3 Strengthening the health potential of the working persons and quality improvement of the healthcare system functioning
Indicative division of financial allocation within the framework of Priority II (in EUR)		
Total	ESF	National contribution
778 011 906	661 310 120	116 701 786
III High quality of the education system	<ul style="list-style-type: none"> – enhancing the education system in monitoring, evaluation and educational research and its use in the educational policy and education management – increasing quality of initial and in-service teacher training system – strengthening the link between the educational and training offer and the needs of the labour market – development and implementation of the National Qualification Framework and the National Qualification System and dissemination of the life long learning 	3.1 Modernisation of the management and supervision system in education 3.2 Development of the external exams system 3.3 Increasing quality of education 3.4 Education system openness in the context of lifelong learning
Indicative division of financial allocation within the framework of Priority III (in EUR)		
Total	ESF	National contribution
1 006 236 268	855 300 828	150 935 440
IV Tertiary education and science	<ul style="list-style-type: none"> – adjusting of education at the tertiary level to the needs of the economy and the labour market – improving the quality of educational offer of tertiary education institutions – enhancing the attractiveness of education at the tertiary level in the field of mathematical-natural and technical sciences (SMT) – improving the qualifications of the R&D system staff in the scope of management of scientific research and commercialisation of the results of research and development studies 	4.1 Strengthening and development of didactic potential of universities and increasing the number of graduates from faculties of key importance for knowledge-based economy 4.2 Development of r&d system staff qualifications and improving the awareness of the role of science in economic growth
Indicative division of financial allocation within the framework of Priority IV (in EUR)		
Total	ESF	National contribution
960 366 839	816 311 813	144 055 026

V Good governance	<ul style="list-style-type: none"> – improving regulatory potential of public administration – improvement of quality of the public policies and services related to enterprise creation and business operation – modernisation of management in public administration and justice administration – strengthening of the potential of social partners and non-government organisations oriented at enhancing their active participation in the process of implementing the Lisbon Strategy 	<ul style="list-style-type: none"> 5.1 Strengthening potential of government administration 5.2 Strengthening potential of local government administration 5.3 Support for implementation of the Lisbon Strategy 5.4 Development of the third sector's potential 5.5 Development of social dialogue
Indicative division of financial allocation within the framework of Priority V (in EUR)		
Total	ESF	National contribution
610 854 094	519 225 980	91 628 114

Source: Own elaboration based on Szczegółowy opis priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, June 1, 2009, pp. 22-172; Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 7 September 2007, pp. 151-179

Besides the described nine priorities HC OP includes also Priority X serving technical and organizational support of the institutions involved in the implementation and management of the Programme and its promotion.

The individual priorities of HC OP include measures and sub-measures of an activating, prevention, diagnosis and prevention character. HC OP assumes implementation of the ESF support primarily through two procedures¹⁴³: contest project selection and funding system projects¹⁴⁴. Contests for projects under the measure (or sub-measure) are announced and implemented by the 2nd Level Intermediate Body called Contest Announcing Authority (CAA). The call for proposals may be an open or closed contest.

In open contest the call for proposals and their evaluation are conducted on a continuous basis until the contest is closed with a reasoning from the CAA. The closed contest, on the other hand, is organized periodically with predetermined one or more successive terms for call for proposals. Finally, system projects rely on the performance of public tasks to the extent required by law, and the strategic and programming documents adopted by the Council of Ministers. Within the HC OP system projects (except for technical assistance) may be implemented only by the beneficiaries listed in the "Detailed description of the priorities of the Operational Programme Human Capital 2007-2013" and/or in the related Action Plan¹⁴⁵.

¹⁴³ In order to achieve strategic and specific objectives of HC OP and target support for selected areas, within the HC OP there is a possibility to realize individual projects, ie. projects of strategic importance for the implementation of the programme, indicated by the Managing Authority.

¹⁴⁴ See: *Szczegółowy opis priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 1 June 2009, pp. 13-14.

¹⁴⁵ The document prepared annually by the Intermediate Body for each priority and approved by the Managing Authority of HC OP, on the recommendation of the Monitoring Committee (or Monitoring Sub-Committee – for regional priorities).

Table 3. Characteristics of HC OP priorities implemented at regional level

PRIORITY	PRIORITY OBJECTIVES	PRIORITY MEASURES
VI The labour market open for all	<ul style="list-style-type: none"> – increasing the impact range of the Active Policy on the labour market – increasing the employment level among young persons – decreasing unemployment among persons in a particularly difficult situation on the labour market – increasing the employment level among older persons 	6.1 Improvement of access to employment and support for professional activity in the region 6.2 Support and promotion of entrepreneurship and self-employment 6.3 Local initiatives for the increase of the level of professional activity within the rural areas
Indicative division of financial allocation within the framework of Priority VI (in EUR)		
Total	ESF	National contribution
2 256 929 201	1 918 389 821	338 539 380
VII Promoting of social integration	<ul style="list-style-type: none"> – improving access to the labour market for persons threatened by social exclusion – strengthening and extending the scope of operation of the social economy sector 	7.1 development and dissemination of active integration 7.2 Counteracting exclusion and strengthening the social economy sector 7.3 Local initiatives for social integration
Indicative division of financial allocation within the framework of Priority VII (in EUR)		
Total	ESF	National contribution
1 552 906 053	1 319 970 145	232 935 908
VIII Regional human resources for the economy	<ul style="list-style-type: none"> – developing a skilled and adaptable workforce – improving the system of anticipation and management of economic change 	8.1 Developing a workforce and enterprises in the region 8.2 Transfer of knowledge
Indicative division of financial allocation within the framework of Priority VIII (in EUR)		
Total	ESF	National contribution
1 588 479 612	1 350 207 670	238 271 942
IX Development of education and competencies in the regions	<ul style="list-style-type: none"> – diminishing the disparities in access to education, in particular between rural and urban areas – diminishing the disproportion in the quality of educational services (concerning general education), in particular between urban and rural areas – increasing the attractiveness and quality of vocational training – strengthening the professional development and improving the occupational qualification of teachers, foremost in the rural areas 	9.1 Equalization of educational chances and providing high quality of educational services performed within the framework of the educational system 9.2 Improvement of attractiveness and quality of vocational education 9.3 Popularization of formal lifelong learning in school forms 9.4 Highly qualified personnel of the educational system 9.5 Independent local educational initiatives on rural areas
Indicative division of financial allocation within the framework of Priority IX (in EUR)		
Total	ESF	National contribution
1 703 425 446	1 447 911 629	255 513 817

Source: Own elaboration based on Szczegółowy opis priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, June 1, 2009, pp. 173-285; Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 7 September 2007, pp. 179-197

Conclusions

In 2004-2006, the ESF mainly co-financed projects implemented under SOP HRD, supplemented by measures of IROP Priority II and EQUAL Initiative. In 2007-2013, the entire intervention was directed into HC OP.

Conducted research showed that HC OP funds are aimed at both unemployed and employed, entrepreneurs and labour market institutions. Offered assistance – including, i.a., training, counselling, subsidized employment, consulting services, grants to start a business – is meant to raise the attractiveness of the beneficiary on the labour market. More generally, improving the quality of human capital, it is about to counteract unemployment: limiting it and eliminating its effects. Many evaluation studies¹⁴⁶ confirm that as a result of ongoing programmes there appear a number of positive effects, including increased awareness of the importance of human resources, enhancing skills and qualifications of job seekers and employees – including management. The above results improve the competitiveness of Polish enterprises and pose an opportunity to accelerate the economic development of Poland and directly to improve the situation on the labour market. The importance of unemployment problem causes that actions of counteracting this phenomenon are of particular interest, and therefore the programming in the next financial perspective 2014-2020.

Literature

1. *Analiza porównawcza województw w kontekście realizacji celów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, July 2009.
2. Council Regulation (EC) No 1083/2006 of 11 July 2006 laying down general provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund and the Cohesion Fund and repealing Regulation (EC) No 1260/1999.
3. *Europejski Fundusz Społeczny w Polsce - poradnik dla projektodawców*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, February 2004.
4. Gąsiorowski K., *Europejski Fundusz Społeczny*, [in:] *Fundusze Unii Europejskiej. Doświadczenia i perspektywy*, ed. J. Babiak, Studio Emka, Warszawa 2006.
5. Głębocki K., *Fundusze strukturalne Unii Europejskiej w nowej perspektywie finansowej 2007-2013*, [in:] *Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania zarządzania międzynarodowego*, ed. F. Byłok i R. Janik, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007.
6. Grewiński M., *Europejski Fundusz Społeczny jako instrument integracji społecznej Unii Europejskiej*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Warszawie, Warszawa 2001.
7. Grewiński M., *Niedoskonałości Europejskiego Funduszu Społecznego po roku działalności w Polsce*, [in:] „Rynek Pracy”, no. 6 (150), 2005.
8. http://konfederacjaiewiatan.pl/opinie/fundusze_europejskie/_files/2011_07/IBS_kapital_ludzki_EFS.pdf
9. <http://www.efs.gov.pl/ANALIZYRAPORTYPODSUMOWANIA/Strony/default.aspx?zakladka=2>; http://www.mrr.gov.pl/aktualnosci/Fundusze_Europejskie_2014_2020/Documents/Informacja%20prasowa_Gdansk_przyszloscEFS_307.pdf; http://konfederacjaiewiatan.pl/opinie/fundusze_europejskie/_files/2011_07/IBS_kapital_ludzki_EFS.pdf

¹⁴⁶ See: <http://www.efs.gov.pl/ANALIZYRAPORTYPODSUMOWANIA/Strony/default.aspx?zakladka=2>; http://www.mrr.gov.pl/aktualnosci/Fundusze_Europejskie_2014_2020/Documents/Informacja%20prasowa_Gdansk_przyszloscEFS_307.pdf; http://konfederacjaiewiatan.pl/opinie/fundusze_europejskie/_files/2011_07/IBS_kapital_ludzki_EFS.pdf

10. <http://www.equal.gov.pl/>
11. http://www.mrr.gov.pl/aktualnosci/Fundusze_Europejskie_2014_2020/Documents/Informacja%20prasowa_Gdansk_przyszloscEFS_307.pdf
12. Idzikowska L., *Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego*, [in:] „Biuletyn informacyjny ZPORR”, no. 1/2004, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, January-February 2004.
13. *Kapitał Ludzki dla Regionu*, [in:] „Biuletyn Informacyjny Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Katowicach”, no. 1/09, Katowice 2009.
14. Kryńska E., *Europejska strategia zatrudnienia wobec różnicowań regionalnych*, [in:] *Regionalne i lokalne rynki pracy. Od dysproporcji do spójności*, ed. R.C. Horodeński, C. Sadowska-Sznarska, IPiSS, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Warszawa-Białystok 2006.
15. Kwieciński J., *Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013*, prezentacja na konferencji Europejski Fundusz Społeczny – 50 lat inwestycji w kapitał ludzki, available at: <http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl/Wiadomosci/EFS+SPO+RZL/50+lat+efs.htm>
16. Łukomska-Szarek J., Szczepaniak W., *EU funds as a source of financing of regional and local development*, [in:] *Budget management in local self-government units*, ed. J. Łukomska-Szarek, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
17. *Narodowy Plan Rozwoju 2004-2006. „Wydaliśmy wszystko”*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009.
18. Popowicz G., *Europejski Fundusz Społeczny – partnerstwo w projektach społecznych jako instrument kształtowania współpracy*, [in:] „Rynek Pracy”, no. 6 (138), 2003.
19. Popowicz G., *Europejski Fundusz Społeczny w pigułce - część II*, [in:] „Rynek Pracy”, no. 3 (135), 2003.
20. *Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 7 September 2007.
21. Regulation (EC) No 1081/2006 of the European Parliament and of the Council of 5 July 2006 on the European Social Fund and repealing Regulation (EC) No 1784/1999.
22. Regulation of the Council (EC) No 1260/1999 of 21 June 1999 laying down general provisions on the Structural Funds.
23. Rogda B., *Fundusze pomocowe Unii Europejskiej wspierające przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.
24. Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 11 kwietnia 2006 r. zmieniające Rozporządzenie w sprawie przyjęcia Uzupelnienia SPO RZL, (Dz.U. z 2006 r., nr 71, poz. 491).
25. Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 30 stycznia 2006 r. zmieniające Rozporządzenie w sprawie przyjęcia Uzupelnienia SPO RZL, (Dz.U. z 2006 r., nr 29, poz. 206).
26. Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 7 marca 2007 r. zmieniające Rozporządzenie w sprawie przyjęcia Uzupelnienia SPO RZL, (Dz.U. z 2007 r., nr 54, poz. 360).
27. Ryszkiewicz A., *Przygotowanie Polski do wykorzystania środków z funduszy strukturalnych*, [in:] *Polska w Unii Europejskiej. Uwarunkowania i możliwości po 2004 roku*, ed. G. Wojtkowska-Łoda, SGH, Warszawa 2004.
28. *Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa, July 2005.
29. *Sektorowy Program Operacyjny Zasobów Ludzkich na lata 2004-2006. Poradnik dla projektodawców*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, February 2004.
30. Sobotka K., *Europejski Fundusz Społeczny. Zasady korzystania z funduszy strukturalnych na rzecz rozwoju zasobów ludzkich*, Instytut Europejski, Łódź 2000.

31. *Szczegółowy opis priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 1 June 2009.
32. Tomski P., *The Horizons of Coopetition – The Analysis of the Selected Aspects of Application*, [in:] „Organizaciju Vadyba: sisteminiai tyrimai”, no. 59/2011.
33. *Uzupełnienie Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich. Wersja scalona uwzględniająca zmiany wprowadzone Rozporządzeniem Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 22 lutego 2005 r.*, (Dz.U. z 2005 r., nr 40, poz. 382), Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005.
34. Zakrzewski M., *Europejski Fundusz Społeczny w nowym okresie programowania 2007-2013*, [in:] „Rynek Pracy”, no. 5/149, 2005.

FINANSOWO-ORGANIZACYJNE ASPEKTY EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO JAKO INSTRUMENTU ODDZIAŁYWANIA NA RYNEK PRACY

Streszczenie: Ograniczanie bezrobocia, przeciwdziałanie jego niekorzystnym skutkom od lat stanowi wyzwanie dla polityki społecznej i gospodarczej Unii Europejskiej. Podobnie jak w perspektywie finansowej na lata 2000-2006, tak i w kolejnej, na lata 2007-2013, działania Unii Europejskiej na rzecz przeciwdziałania bezrobociu i promocji zatrudnienia realizowane były ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Mając na uwadze powyższe, jako cel artykułu przyjęto przedstawienie wybranych zagadnień dotyczących funkcjonowania EFS w Polsce. Dla jego osiągnięcia scharakteryzowano główne obszary wsparcia, priorytety i działania EFS, z wyodrębnieniem perspektyw finansowych w latach 2000-2006 i 2007-2013.

Słowa kluczowe: Europejski Fundusz Społeczny, rynek pracy

FINANSOWANIE INNOWACYJNOŚCI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW NA TLE UNII EUROPEJSKIEJ

Jerzy Łodziński, Stanisław Brzeziński

Politechnika Częstochowska,
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Działalność innowacyjna realizowana w Polsce pozostaje na niskim poziomie w porównaniu do pozostałych krajów Unii Europejskiej. W celu zwiększenia udziału nowoczesnych technologii w działalności przedsiębiorstw dostępne jest finansowanie w ramach funduszy europejskich, które zwykle ma charakter bezzwrotnej dotacji i motywuje podmioty do wprowadzania zmian w procesie ich funkcjonowania. W artykule przybliżono tematykę innowacyjności oraz sposób i poziom jej finansowania ze źródeł unijnych.

Słowa kluczowe: innowacyjność, finansowanie innowacyjności, rozwój

Wprowadzenie

Zyskowna działalność przedsiębiorstwa możliwa jest tylko pod warunkiem utrzymania konkurencyjnej pozycji na rynku, podyktowanej w głównej mierze poziomem wdrożonych innowacji. Innowacyjność stanowi w przedsiębiorstwie pewnego rodzaju miernik przedsiębiorczości podmiotu, wyznaczając kierunki dalszego funkcjonowania i wprowadzania zmian.

Według Agencji Rozwoju Przemysłu innowacyjność to „tworzenie nowych produktów i usług, które zapewniają przedsiębiorstwom zwrot i zysk z inwestycji”¹⁴⁷, a które związane są z podejmowaniem innowacyjnych działań zwiększających społeczny dobrobyt oraz determinujących rozwój społeczny i gospodarczy kraju.

J. Schumpeter uważa, że innowacyjność może dotyczyć¹⁴⁸:

- wdrażania nowego lub usprawniania dotychczasowego procesu wytwarzania,
- wdrażania produkcji nowych dóbr lub doskonalenie już wytwarzanych,
- powstania nowego rynku,
- stosowania nowej metody sprzedaży lub zaopatrzenia,
- reorganizacji produkcji,
- wykorzystania nowych materiałów lub surowców.

Inna definicja innowacji mówi, że jest ona „zdarzeniem jednostkowym” i ma związek z procesem dyfuzji, który znajduje wielokrotne zastosowanie nowo opracowanego rozwiązania¹⁴⁹.

¹⁴⁷ *Wsparcie innowacyjności przez ARP S.A.*, Materiały Agencji Rozwoju Przemysłu, dostęp: http://www.arp.com.pl/wsparcie_innowacyjnosci/wsparcie_arp_sa.aspx (odczyt: 27.03.2013).

¹⁴⁸ A. Jasiński, *Innowacje i transfer techniki*, Difin, Warszawa 2004, s. 9.

Na tej podstawie można stwierdzić, że pojęcie innowacyjności może być traktowane jako wdrożenie nowego lub doskonalenie dotychczasowego procesu, produktu lub usługi tylko w zasięgu danego podmiotu lub na skalę branży czy rynku światowego.

Pod względem zakresu innowacja może mieć charakter radykalny, transformacyjny i przyrostowy, co w połączeniu z przedmiotem innowacji tworzy tzw. przestrzeń innowacyjną. Zależnie od skali wdrożenia, innowacja może zostać podjęta tylko na trzech płaszczyznach:

- proces produkcji, badań i rozwoju – w procesie tym innowacja podlega transformacji pozwalającej na jej materializację i upowszechnienie,
- transfer innowacji pomiędzy krajowymi i zagranicznymi przedsiębiorstwami,
- komercjalizacja innowacji w wymiarze społecznym, gdzie decyzje o wprowadzeniu usprawnień podejmowane są przez konsumentów¹⁵⁰.

Innowacyjność w ostatnim czasie stanowi również istotny cel społeczno-gospodarczy na wspólnotowym rynku, który w odniesieniu do 3% unijnego Produktu Krajowego Brutto umożliwiłby stworzenie prawie 4 mln nowych miejsc pracy oraz zwiększenie PKB całej Unii o nawet 800 mld EUR do 2025 roku¹⁵¹.

Źródła finansowania działalności innowacyjnej

Członkostwo Polski w UE spowodowało, że polskie przedsiębiorstwa mogą korzystać z programów funduszy przeznaczonych na rozwój działalności innowacyjnej. W pierwszej kolejności ważnym źródłem finansowania rozwoju przedsiębiorstw jest Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka (POIG) na lata 2007–2013, którego zadaniem jest poprawa innowacyjności nie tylko na poziomie jednostkowym przedsiębiorstw, ale także na skalę całego kraju.

Działania podejmowane w ramach POIG obejmują swym zakresem wspieranie działalności przedsiębiorstw oraz podmiotów otoczenia biznesowego i jednostek naukowych i dotyczą innowacyjności procesowej, produktowej, organizacyjnej i marketingowej. Wsparcie to wynosi 10,18 mld euro, z tego 8,65 mld euro pochodzi z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (tabela 1).

Łącznie do 22 marca 2013 roku na finansowanie zawartych umów w ramach POIG przeznaczono 35 819 mln zł. Największy udział otrzymały projekty dotyczące inwestycji w innowacyjne przedsięwzięcia, mimo że liczba umów dla tego priorytetu liczyła znacznie mniej niż w przypadku Priorytetu 6. Polska gospodarka na rynku międzynarodowym i Priorytetu 8. Społeczeństwo informacyjne - zwiększenie innowacyjności gospodarki, dla których z kolei kwota dofinansowania nie przekroczyła 1 292 mln zł i 3 121 mln zł.

¹⁴⁹ W. Janasz, *Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2004, s. 84.

¹⁵⁰ A. Jasiński, *Innowacje ...*, op. cit., s. 11.

¹⁵¹ *Wsparcie innowacyjności ...*, Materiały Agencji Rozwoju Przemysłu, op. cit.

Tabela 1. Dane dotyczące liczby zawartych umów i poziomu ich dofinansowania w ramach poszczególnych priorytetów POIG

Numer priorytetu	Udział w mln zł	Liczba umów	Kwota dofinansowania w mln zł
1. Badania i rozwój nowoczesnych technologii	6 311,48	1290	5 958,44
2. Infrastruktura sfery B+R	5 381,06	129	5 504,50
3. Kapitał dla innowacji	1 553,88	294	1 353,59
4. Inwestycje w innowacyjne przedsięwzięcia	15 268,63	1605	12 715,09
5. Dyfuzja innowacji	1 845,84	266	1 507,32
6. Polska gospodarka na rynku międzynarodowym	1 708,63	3747	1 292,79
7. Społeczeństwo informacyjne - budowa elektronicznej administracji	3 896,70	31	3 681,47
8. Społeczeństwo informacyjne - zwiększenie innowacyjności gospodarki	5 381,83	4312	3 121,92
9. Pomoc techniczna	902,01	207	684,81

Źródło: Opracowanie własne na podstawie:
www.poig.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/Strony/default.aspx

Pomoc udzielana przez POIG odbywa się niezależnie od branży czy sektora, przy czym wzrost innowacyjności nie dotyczy poziomu lokalnego oraz regionalnego, ponieważ ten rodzaj innowacyjności wspierany jest przez Regionalne Programy Operacyjne oraz Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej.

Programy Operacyjne Rozwoju Regionalnego przeznaczone są na rozwój poszczególnych regionów kraju. W ramach każdego z województw przygotowano cele i działania na lata 2007–2013, których zadaniem jest zwiększenie konkurencyjności, przedsiębiorczości czy ochrony środowiska naturalnego. Łącznie Polska otrzymała 16 555 mln euro do podziału na poszczególne województwa w okresie 2007–2013 (tabela 2).

Na wsparcie innowacyjności głównie w mikroprzedsiębiorstwach i sektorze MŚP przyznano w okresie 2007–2013 podobną kwotę dofinansowania nieprzekraczającą w większości przypadków 8 mln zł. W ramach programów regionalnych wsparcie dotyczy inwestycji w mikro- oraz małe i średnie przedsiębiorstwa, rozwoju i podniesienia konkurencyjności i innowacyjności tych przedsiębiorstw.

Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej stanowi dodatkowy program pomocy w ramach funduszy strukturalnych, którego celem jest wspieranie działania pozostałych programów na terenie Polski Wschodniej, a dokładniej „Przyspie-

szenie tempa rozwoju społeczno – gospodarczego Polski Wschodniej w zgodzie z zasadą zrównoważonego rozwoju”¹⁵².

Tabela 2. Wartość finansowania projektu dla poszczególnych województw w ramach POIG

Województwo	Działanie/poddziałanie	Wartość projektu (mln zł)
dolnośląskie	1.1 Inwestycje dla przedsiębiorstw	MŚP 0,1–8 mikroprzedsiębiorstwa 0,04–0,8
kujawsko-pomorskie	5.2.2. Wsparcie inwestycji przedsiębiorstw	maks. 8
lubelskie	1.2 Dotacje inwestycyjne dla mikroprzedsiębiorstw 1.3. Dotacje inwestycyjne dla MŚP	maks. do 8
lubuskie	2.1 Wsparcie mikroprzedsiębiorstw 2.2. Poprawa konkurencyjności MŚP poprzez inwestycje	mikroprzedsiębiorstwa < 2 MŚP < 8
łódzkie	3.2. Podnoszenie innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw	maks. 8
małopolskie	2.1. Rozwój i podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw	maks. 2
mazowieckie	1.5. Rozwój przedsiębiorczości	maks. 8
opolskie	1.1.2. Inwestycje w mikroprzedsiębiorstwach 1.3.2. Inwestycje w innowacje w przedsiębiorstwach	maks. 0,8 maks. 5
podkarpackie	1.1 Wsparcie kapitałowe przedsiębiorczości	maks. 1,2
podlaskie	1.4 Wsparcie inwestycyjne przedsiębiorstw	maks. 0,1
pomorskie	1.1 Mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa 1.2. Rozwiązania innowacyjne dla MŚP	brak
śląskie	1.2.1. Mikroprzedsiębiorstwa 1.2.2. Małe i średnie przedsiębiorstwa 1.2.3. Innowacje w mikroprzedsiębiorstwach i MŚP	brak
świętokrzyskie	1.1. Bezpośrednie wsparcie sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw	maks. 8
warmińsko-mazurskie	1.1.6. Wsparcie na nowe inwestycje dla dużych przedsiębiorstw 1.1.7. Dotacje inwestycyjne dla mikroprzedsiębiorstw i sektora MŚP w zakresie innowacji i nowych technologii	maks. 8
wielkopolskie	1.1. Rozwój mikroprzedsiębiorstw 1.2. Wsparcie rozwoju MŚP	maks. 4
zachodniopomorskie	1.1.2. Inwestycje w małe i średnie przedsiębiorstwa	maks. 2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Innowacyjne fundusze europejskie na innowacyjne inwestycje*, Warszawa 2010, s. 70-77

¹⁵² *Dla rozwoju Polski Wschodniej. Broszura informacyjna: Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, s. 4, dostęp: <http://www.polskawschodnia.gov.pl/NaborWnioskow/Documents/PORPW.pdf> (odczyt: 09.04.2013)

Dane zawarte w tabeli 3 wskazują na wysoki poziom finansowania projektów Programu ze strony Unii Europejskiej, który wynosi aż 85% udziału w łącznych środkach przeznaczonych na realizację wyznaczonych priorytetów. Najwięcej środków unijnych zostało przeznaczonych na I i IV oś priorytetową, które dotyczą organizacji nowoczesnej gospodarki oraz rozwoju infrastruktury transportowej.

Tabela 3. Planowany poziom finansowania projektów PO RPW na lata 2007–2013

Oś priorytetowe	Udział UE w łącznym finansowaniu	Udział kraju w łącznym finansowaniu	Ogółem w mln euro
Oś priorytetowa I	29,5%	5,2%	929,36
Oś priorytetowa II	9,5%	1,7%	300,14
Oś priorytetowa III	16,9%	3,0%	532,50
Oś priorytetowa IV	24,7%	4,4%	776,92
Oś priorytetowa V	1,8%	0,3%	55,88
Oś priorytetowa VI	2,5%	0,5%	80,25
Ogółem	85%	15%	2675,05

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Dla rozwoju Polski Wschodniej. Broszura informacyjna: Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, s. 4, dostęp: <http://www.polskawschodnia.gov.pl/NaborWnioskow/Documents/PORPW.pdf>

Statystyczne ujęcie innowacyjności w wybranych krajach UE

Wysoka konkurencja i postęp technologiczny wymagają od członków Wspólnoty ciągłego samorozwoju. Jednak według Unijnego Raportu Konkurencyjności opublikowanego w 2013 r. przez Komisję Europejską Polska w ostatnim czasie nie poczyniła znaczących postępów w zakresie działalności innowacyjnej. Mimo to poziom innowacyjności w Polsce i w innych krajach Europy znacznie się od siebie różni, powodując, że kraj nasz nadal wymaga znacznych działań, aby osiągnąć podobne wskaźniki rozwoju co inne kraje UE.

Uruchomione w tym celu unijne programy mają za zadanie zwiększyć innowacyjność polskich przedsiębiorstw w realnym wymiarze¹⁵³. Środki przeznaczone na finansowanie działalności innowacyjnej w Polsce pozwolą na dynamiczny wzrost gospodarczy kraju, dostosowany do warunków panujących na unijnym i światowym rynku.

Analizowana innowacyjność może być mierzona liczbą realizowanych prac badawczo-rozwojowych (tabela 4).

Poziom realizacji prac badawczo-rozwojowych wyrażony wielkością PKB wyniósł w Polsce maksymalnie 8% w okresie 2010–2011. Polska zajmuje 21. miejsce na tle pozostałych krajów Wspólnoty. W tym samym czasie cała Unia Europejska zanotowała niewielki spadek poziomu wydatków na działalność innowacyjną.

¹⁵³ S. Brzeziński, P. Pietrasieński, *Instruments for Supporting Foreign Investors in the Selected Central and Eastern European Countries*, [w:] *Business in Central and Eastern Europe: Cross-Atlantic Perspectives*, red. B. Kondellas, Northeastern Illinois University, Publishing Section of the Faculty of Management Czestochowa University of Technology, Chicago 2011, s. 101-119.

Tabela 4. Wydatki na działalność badawczo-rozwojową (% PKB)

Miejsce	Kraj	2010 r.	2011 r.
-	UE	1,8	1,7
1	Finlandia	3,9	3,78
2	Szwecja	3,39	3,37
3	Dania	3,07	3,09
4	Niemcy	2,8	2,84
5	Austria	2,79	2,75
6	Słowenia	2,09	2,47
7	Estonia	1,63	2,38
8	Francja	2,24	2,25
9	Belgia	2,01	2,04
10	Holandia	1,85	2,04
21	Polska	0,74	0,77

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat, dostęp: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/> (odczyt: 18.03.2013)

Na podstawie wspomnianego Raportu Polska, oprócz Rumunii i Bułgarii, znalazła się także w grupie krajów, które charakteryzują się najniższym poziomem wykorzystania wiedzy w gospodarce. W zakresie rozwoju pozytywne działania można zauważyć w przypadku sektora MŚP, którego dofinansowanie na działalność badawczą sięga 36%, podczas gdy w Unii wynoszą one maksymalnie 33%¹⁵⁴. Tabela 5 przedstawia także udział innowacyjnych produktów i/lub procesów w danym sektorze.

Tabela 5. Udział innowacyjnych produktów i/lub procesów w przedsiębiorstwach ze względu na wielkość w latach 2008–2010 (% wszystkich innowacyjnych produktów i/lub procesów w przedsiębiorstwie)

Obszar	Od 10 do 49 osób	Od 50 do 249 osób
UE	20,5	32,7
Cypr	59,2	70,4
Austria	44,7	59,1
Słowenia	35,1	54,9
Litwa	35,2	53,1
Węgry	32,1	54,2
Belgia	35,0	53,4
Estonia	35,6	53,1
Polska	23,8	35,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat, dostęp: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php (odczyt: 18.03.2013)

¹⁵⁴ *Innovation Union Competitiveness Report*, [w:] "Research & Innovation Policy", EC, Edycja 2011, s. 7-8.

Wśród krajów UE Polska znajduje się poza pierwszą dziesiątką państw, które posiadają wysoki poziom innowacyjności w małych i średnich przedsiębiorstwach. Największym udziałem innowacyjnych produktów i/lub procesów mogą natomiast poszczycić się MŚP na Cyprze i w Austrii. Do 2008 roku, co trzecie małe lub średnie przedsiębiorstwo realizowało działalność innowacyjną poprzez wprowadzenie na rynek ulepszonych lub nowego produktu¹⁵⁵.

Utrudnieniem dla sektora MŚP w prowadzeniu prac badawczo-rozwojowych jest przede wszystkim problem uzyskania pozostałego dofinansowania poza środkami unijnymi, szczególnie na zadania związane z ochroną prawną własności intelektualnej. Dlatego na rynku finansowym mnożą się źródła finansowania zwrotnego.

Podsumowanie

Polska pod względem innowacyjności na tle innych krajów Unii Europejskiej plasuje się na końcu rankingu. Rozwiązania służące podniesieniu innowacyjności to realizowanie prac badawczo-rozwojowych oraz inicjowanie projektów i inwestycji w tym zakresie.

W procesie podnoszenia innowacyjności w polskich przedsiębiorstwach istotną rolę odgrywają także programy unijne, które stanowią znaczne źródło finansowania innowacyjnych koncepcji i wdrożeń. Programy te determinują rozwój gospodarczy kraju i powodują, że krajowe przedsiębiorstwa, szczególnie te małe i średnie, stają się konkurencyjne na globalnym rynku.

Literatura

1. *ABC Unii Europejskiej. Fundusze Strukturalne Unii Europejskiej*, Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce, Warszawa 2004.
2. *Badanie ewaluacyjne „Ocena systemu wskaźników monitorowania w ramach Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013”*, raport końcowy, Wrocławska Agencja Rozwoju Regionalnego SA, Wrocław-Warszawa 2009.
3. Brzeziński S., Pietrasiński P., *Instruments for Supporting Foreign Investors in the Selected Central and Eastern European Countries*, [w:] *Business in Central and Eastern Europe: Cross-Atlantic Perspectives*, red. B. Kondellas, Northeastern Illinois University, Publishing Section of the Faculty of Management Czestochowa University of Technology, Chicago 2011.
4. *Dla rozwoju Polski Wschodniej. Broszura informacyjna: Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, dostęp: <http://www.polskawschodnia.gov.pl/NaborWnioskow/Documents/PORPW.pdf>
5. *Innovation Union Competitiveness Report*, [w:] “Research & Innovation Policy”, EC, Edycja 2011.
6. *Innowacyjne fundusze europejskie na innowacyjne inwestycje*, Warszawa 2010.
7. Janasz W., *Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2004.
8. Jasiński A., *Innowacje i transfer techniki*, Difin, Warszawa 2004.

¹⁵⁵ Ibidem.

9. *Kierunki inwestowania w nowoczesne technologie w przedsiębiorstwach MSP*, raport z badania ankietowego, PARP, Warszawa 2007.
10. *Wsparcie innowacyjności przez ARP S.A.*, Materiały Agencji Rozwoju Przemysłu, dostęp: www.arp.com.pl/wsparcie_innowacyjnosci/wsparcie_arp_sa.aspx
11. *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, red. M. Brzeziński, Difin, Warszawa 2001.

FINANCING OF INNOVATION IN POLISH ENTERPRISES ON THE IN THE EUROPEAN UNION BACKGROUND

Abstract: Innovation activities carried out in Poland remains on the low level compared to other countries of the European Union. In order to increase the share of modern technologies in the business of funding, it is available financing tools from European funds, that is usually a non-repayable grant and motivates firms to make changes in their functioning. The paper presents problems innovation and the ways and level of the innovation financing using the EU funds.

Keywords: innovation, financing, development

GLOBALIZACJA JAKO ELEMENT WZROSTU KONKURENCYJNOŚCI

Beata Ślusarczyk, Dorota Szajt

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W przedstawionym tekście wskazano na podstawowe problemy związane z globalizacją. Zjawisko to, towarzyszące nam od dawna, staje się coraz bardziej dostrzegalne. Międzynarodowe konsorcja odgrywają w świecie coraz większą rolę. Nierzadko ich potęgą przyrównywana jest do siły państw i ich potencjału ekonomicznego. W globalnym świecie rządzonym pieniądzem to właśnie korporacje międzynarodowe – globalne zaczynają sprawować rządy.

Słowa kluczowe: globalizacja, korporacje międzynarodowe, konkurencja

Wprowadzenie

Globalizacja to pojęcie, które zagościło w naszym słowniku stosunkowo niedawno, lecz zjawisko opisywane przez nie już od dawna budzi ogromne emocje i kontrowersje. Chcąc tego, czy nie, dotyka ona nas wszystkich. Fundamentalne zmiany zachodzą we wszystkich dziedzinach naszego życia: polityce, ekonomii, kulturze. Nie oszczędzają warunków pracy, obyczajów, edukacji i modelu organizacji społecznej. Objawiają się z całą mocą w transporcie i wojskowości. Samolot Concorde potrafi w ciągu doby pokonać dystans, który Magellanowi zajął dwa lata. Potrafimy się szybko przemieszczać z miejsca na miejsce, a czas i przestrzeń straciły swój dawny charakter. Za pomocą przekazów satelitarnych możemy na żywo obserwować wojnę. Uczestniczymy w coraz większym stopniu w życiu całej planety. Coca-Cola, hamburgery z McDonald's oraz jeansy Levi Strauss model 501 – to produkty globalne, funkcjonujące jako symbole nowych czasów.

Pojęcie i istota globalizacji

W 1968 r. kanadyjski filozof, H. Marschall McLuhan, opublikował swoją książkę *Wojna i pokój w globalnej wiosce*. Rozwazał w niej wpływ mediów na zachowania ludzi. Nie ograniczał się jedynie do radia i telewizji. Zwrócił uwagę na fakt, że system znaków, jakim jest alfabet, daje autorowi przekazu komfort nieuczestniczenia w bezpośrednim odbiorze treści. Inaczej jest w przypadku bezpośredniej dyskusji czy radiowych rozmów ze słuchaczami. Powstaje zimna kultura, a za taką uważał kulturę zachodnią. Swemu oderwaniu od zmysłowości zawdzięcza ona lekkość, uniwersalność, łatwość odbioru, a w rezultacie ekspansję.

Wraz z rozprzestrzenianiem uniwersalnych wzorców kulturowych ujednociają się gusty i potrzeby. B. Barber, autor książki *Dżihad kontra McŚwiat*, określił taki stan rzeczy jako mcdonaldyzację świata¹⁵⁶. Wskazuje, iż mniej więcej przed trzydziestoma laty zaczęły się pojawiać nowe technologie i przemysł kulturalny, które stworzyły specyficzną treść owego procesu. Kreują one model kultury światowej definiowany przez Hollywood, muzykę popularną, telewizję, światowe agencje informacyjne, konsumpcyjne towary, na przykład specyficzne ubrania, buty, radia, kasety wideo. Ważnym elementem jest niewielka grupa monopolistycznych korporacji medialnych, decydujących w znacznym stopniu o zawartości informacyjnej tej kultury. Pojawiają się nowe towary, które pozwalają zawładnąć nabywcami i wyznaczają granice nowych, niewidzialnych imperiów. Te zjawiska autor określa jako „McŚwiat”.

Globalizacja to pojęcie wielowymiarowe. M. Guzek definiuje globalizację jako proces intensyfikacji powiązań krajowych i międzynarodowych podmiotów gospodarczych w wyniku liberalizacji handlu i transferu kapitału oraz przepływu informacji w skali ogólnoswiatowej, z relatywnie niewielką intensyfikacją przepływu siły roboczej. Łączy globalizację ze wzrostem znaczenia pozarządowych i ponadnarodowych organizacji kosztem ograniczania roli państw narodowych w gospodarce¹⁵⁷.

Według A. Gwiazdy pojęcie globalizacji oznacza wzrost różnego rodzaju powiązań między różnymi podmiotami życia międzynarodowego oraz wzajemne, najczęściej asymetryczne oddziaływania we wszystkich sferach życia społeczeństwa, od umiędzynarodowienia rynków i kapitału po kulturę masową, migracje, finanse i zapewnienie pokoju. Globalizacja przejawia się głównie we wzroście współzależności rynków i produkcji w większości krajów świata poprzez handel towarami i usługami, międzynarodowe przepływy kapitału oraz technologii¹⁵⁸.

W. Siwiński podaje bardziej ogólną definicję opisywanego zjawiska – zacieśnianie międzynarodowych związków gospodarczych, cywilizacyjnych, technologicznych, społecznych, kulturalnych oraz wzajemne komunikowanie się ludzi w skali światowej¹⁵⁹.

A. Zorska przytacza definicję procesu globalizacji sformułowaną przez A. McGrewa. Jego zdaniem polega ona na wielości powiązań i wzajemności oddziaływań państw i społeczeństw, tworzących obecny światowy system. Globalizację cechują dwa wymiary: zakres (zasięg) oraz intensywność (głębokość). Z jednej strony omawiany proces tworzą zjawiska obejmujące większą część kuli ziemskiej lub działania w skali ogólnoswiatowej. Z drugiej strony polega ona również na intensyfikacji współdziałania, wzajemnych powiązań oraz współzależności między państwami i społeczeństwami, stanowiącymi ogólnoswiatową społeczność. Doko-

¹⁵⁶ *Człowiek a proces globalizacji*, red. E. Okoń-Horodyńska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1999.

¹⁵⁷ M. Guzek, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Zarys teorii i polityki handlowej*, PWE, Warszawa 2006, s. 22.

¹⁵⁸ A. Gwiazda, *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000, s. 9-11.

¹⁵⁹ *Wiek wielkich przemian*, red. M. Dobroczyński, A. Jasińska, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001, s. 107.

nuje się stopniowe, jednoczesne rozszerzanie i pogłębianie różnego rodzaju relacji i powiązań w światowym systemie¹⁶⁰.

Wszystkie powyższe definicje akcentują wzrost międzynarodowych powiązań, zależności i relacji. Proces ten odbywa się we wszystkich dziedzinach życia człowieka, również w gospodarce. Stopniowo zanikają bariery dla wymiany dóbr i usług. W części może to być zasługa rozwoju technologii, świadomych działań elit politycznych lub żywiołowych procesów rynkowych zmierzających do racjonalizacji procesu gospodarowania, najefektywniejszej alokacji środków produkcji, przede wszystkim kapitału. Z migracją kapitału związana jest internacjonalizacja przedsiębiorstw, które m.in. poprzez zagraniczne inwestycje bezpośrednio wiążą ze sobą państwa i społeczeństwa. Wzrost owych powiązań jest obiektywnym faktem, obserwowalnym zarówno ilościowo, jak i przestrzennie¹⁶¹.

Cechy i przyczyny rozwoju globalizacji

Każdemu procesowi lub zjawisku można przypisać konkretne, wyróżniające je cechy. Do najważniejszych cech globalizacji zaliczyć należy:

- wielowymiarowość – zachodzi ona w wielu różnych dziedzinach, które choć przebiegają oddzielnie, wzajemnie się przeplatają,
- złożoność i wielowątkowość – na każdą z dziedzin, w których zachodzi zjawisko globalizacji, składają się subprocesy o wymiarze ogólnoswiatowym,
- integrowanie – scalanie działalności różnych podmiotów gospodarki światowej poprzez coraz bardziej intensywną wymianę handlową, kooperację oraz zagraniczne inwestycje bezpośrednie,
- międzynarodową współzależność – żaden kraj nie może być obojętny na sytuację w innych krajach, nie tylko sąsiednich, lecz także w każdym zakątku globu; ostatnie wydarzenia w Nowym Jorku są tego dobitnym przykładem,
- silny związek z postępem nauki, techniki i organizacji – warto zauważyć, iż sam proces globalizacji nie byłby możliwy bez coraz szybszego postępu technicznego; odnosi się to szczególnie do transportu i komunikacji,
- kompresję czasu i przestrzeni – czas i przestrzeń tracą swój dotychczasowy charakter, nie są już żadną przeszkodą dla człowieka dzięki telewizji, Internetowi; hasło to obejmuje również dużą mobilność ludzi oraz ogólnoswiatową ofertę korporacji transnarodowych,
- dialektyczny charakter – ścieranie się między sobą zjawisk, mających przeciwstawny charakter, a jednocześnie wzajemnie ze sobą powiązanych, np. globalizacja – regionalizacja; toczą się one na różnych poziomach, przez co ich przeciwstawność jest tylko pozorna,
- wielopoziomowość – wszystkie procesy towarzyszące globalizacji odbywają się na różnych poziomach zagregowania¹⁶².

¹⁶⁰ A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 15.

¹⁶¹ Szerzej na ten temat: B. Ślusarczyk, *Teoretyczno-praktyczne aspekty globalizacji gospodarczej*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.

¹⁶² *Ibidem*, s. 17, 18.

Podobnie jak cechy globalizacji, również jej przyczyny są złożone. G. Stonehouse siły prowadzące do opisywanego procesu dzieli na cztery grupy¹⁶³:

- siły techniczne,
- siły ekonomiczne,
- siły polityczne,
- siły społeczne.

Za najistotniejszą uważa się grupę sił technologicznych. Jako subprocesy wyróżnia się:

- rozwój przemysłowy – nieodłączną domenę gospodarki. Zapoczątkowana w XIX wieku industrializacja, była początkiem masowej produkcji oraz realizacją korzyści skali, u schyłku XX wieku do głosu doszły także usługi, a produkcja zaczęła funkcjonować w dwóch nurtach: produkcji masowej, dostępnej dla szerokich rzesz społeczeństwa, i produkcji specjalistycznej, bardziej zaawansowanej technologicznie, droższej, ale i bardziej atrakcyjnej przynoszącej korzyści w bogacących się społeczeństwach;
- rozwój transportu – jako sposób ułatwienia zarówno bezpośredniej komunikacji, jak i transportu towarów, traktowany jest jako praprzyczyna rozwoju stosunków międzynarodowych. Rozwój transportu pozwolił na otwarcie rynków narodowych na niespotykaną wcześniej skalę dla skoncentrowanej produkcji. Ułatwienia transportu osobowego pozwoliły na wymianę kulturową, wzrost przepływu informacji i przyspieszenie przepływu towarów;
- rewolucję informatyczną – determinującą przepływ informacji w celach nie tylko informacyjnych, ale i strategicznych, obronnych, handlowych, społecznych. Przepływ informacji w skali obserwowanej w obecnej rzeczywistości charakteryzuje się niespotykaną wcześniej szybkością i pojemnością informacyjną. Nie tylko wspomaga globalizację i handel międzynarodowy, ale sam w sobie jest przedmiotem obrotu.

Za podstawowe siły ekonomiczne przyjmuje się uważać przede wszystkim konkurencję między przedsiębiorstwami na skalę globalną, stopniową liberalizację gospodarek związaną z odchodzeniem przez państwa od połowy lat 70. od ingerowania w gospodarkę. Wzrastające dochody w poszczególnych krajach, będące pochodną zwiększających się obrotów handlowych, zrodziły popyt na produkty i usługi globalne. Ostatnim elementem są światowe zasoby finansowe, a także migracje kapitału, na których opłaty transakcyjne, dzięki postępowi technicznemu i dematerializacji pieniądza, mają marginalne znaczenie.

Liberalizacja handlu na skalę regionalną i globalną nie byłaby możliwa bez zaangażowania sił politycznych i prawnych. Na całym świecie tworzą się ugrupowania integracyjne o charakterze czysto handlowym, czyli tzw. strefy lub porozumienia o wolnym handlu, np. NAFTA czy Mercosur. Są również przykłady krajów, które wraz z postępującą integracją gospodarczą, snują plany na temat unii politycznej zbliżonej w konstrukcji do Unii Europejskiej. Ich powstanie byłoby niewykonalne bez zaangażowania odpowiednich struktur politycznych, jak rządy i par-

¹⁶³ G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 25-27.

lamenty, a także aparaty partyjne. Ważnym elementem są prace nad pomijanymi dotąd prawami własności intelektualnej, co okazało się motywujące do opracowywania własnych patentów, a także promocji marek globalnych. Nie bez znaczenia jest również polityczne zaangażowanie w prywatyzację sektorów kontrolowanych przez państwo oraz standaryzacja wyrobów przemysłowych.

Ostatnią, lecz nie najmniej ważną grupą czynników są siły społeczne, w których istotną rolę odgrywa popyt globalny. Jest on pochodną zwiększającego się poziomu dochodów, jak również gwałtownego wzrostu zdolności kredytowej ludności. Podróże, telewizja satelitarna i reklama globalna to czynniki wpływające na rozwój rynków globalnych oraz ujednocianie preferencji konsumentów na całym świecie. Nie można zapomnieć też o wkładzie edukacji w światowy postęp techniczny, a tym samym globalizację produkcji. Edukacja również przyczynia się do włączania w system gospodarki światowej coraz szerszych mas ludzi.

Globalizacja a liberalizacja handlu

Pomimo iż globalizacja jest bezwarunkowo uzależniona od postępu technologicznego, nie sposób nie wspomnieć o sytuacji geopolitycznej, towarzyszącej narodzinom epoki informatycznej. Upadek żelaznej kurtyny oraz drugiego światowego mocarstwa oznaczał koniec świata dwubiegunowego. Brak poczucia zagrożenia stworzył atmosferę dla integracji gospodarczej w skali globu. Był to sygnał do narodzin nowej formy kapitalizmu, kapitalizmu z dopalaniem, turbokapitalizmu jako kombinacji deregulacji, prywatyzacji, liberalizacji handlu oraz globalizacji¹⁶⁴. W obrębie gospodarek narodowych dokonuje się wówczas koncentracja produkcji i oligopolizacja rynku, szczególnie w branży chemicznej (Badische Anilin und Soda Fabrik, Farbenfabrik Bayer AG, Farbwerke Hoechst w Niemczech, które w roku 1904 rozpoczęły współpracę, a po I wojnie światowej stały się podstawą sławnej IG Farbenindustrie¹⁶⁵, a także Imperial Chemical Industries oraz Unilever w Anglii), elektrotechnicznej (Allgemeine Elektrizitäts Gesellschaft AG i Siemens Halske Schuckert w Niemczech, General Electric w USA, Philips w Holandii), górniczej, naftowej (Standard Oil Company of New Jersey w USA, Royal Dutch Shell w Europie, Anglo-Iranian Oil Co. na Bliskim Wschodzie), hutniczej (Carnegie Steel Company w USA), czyli wszędzie tam, gdzie koszty wejścia przekraczały możliwości małych przedsiębiorców. W Japonii powstawały konglomeraty takie jak Mitsui, który swą potęgę opierał na banku Mitsui-Ginko, a sferą zainteresowań obejmował górnictwo, włókiennictwo, przemysł drzewny. Koncern Mitsubishi zajmował się przemysłem stoczniowym, chemicznym, spożywczym oraz transportem morskim. Koncern Sumimoto stanowił potęgę w górnictwie, przemyśle ciężkim i zbrojeniowym. Wielkie narodowe koncerny toczyły walkę o strefy wpływów. Koordynacja działań pomiędzy centralą a jej filiami była mocno niedoskonała w porównaniu z sytuacją dzisiejszą. Telegraf czy telefon, choć stanowiły rewolucję

¹⁶⁴ E. Luttwak, *Turbokapitalizm*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2000.

¹⁶⁵ J. Cieplewski, *Dzieje gospodarcze świata*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 199.

w zakresie prędkości transferu informacji, nie mogły zastąpić bezpośredniego kontaktu kontrahentów. Sytuację tę rozwiązały telekonferencje, ale dopiero sto lat później. Dochodziło więc do umów kartelowych na skalę świata, a najlepszym tego przykładem jest układ pomiędzy AEG i General Electric, które podzieliły światowe rynki zbytu między siebie. Podobne porozumienia objęły przemysł chemiczny. W przemyśle zbrojeniowym również powstały koncerny o znaczeniu światowym (niemiecki koncern Krupp, amerykański US Steel Corporation i francuski Schneider Creusot i inne). Proces monopolizacji odbywał się w skali całej kuli ziemskiej, lecz wszystkie korporacje miały swoje siedziby w krajach europejskich lub w USA. Przed I wojną światową japońskie koncerny znajdowały się na uboczu procesów monopolizacji gospodarki w skali światowej. Globalizacja i monopolizacja działalności nie ominęła sektora finansowego. W Wielkiej Brytanii na początku XX w. dominującą pozycję zajmowały Barclays Bank, Westminster Bank, Lloyds Bank, Midland Bank (w latach 1836–1914 pochłonął 20 mniejszych instytucji) i National Provincial Bank. Te pięć instytucji dysponowało 86% wszystkich wkładów, a każdy z nich utrzymywał ponad 400 zagranicznych oddziałów. Podobną sytuację notowano we Francji (Credit Lyonnais, Comptoir National oraz Societe Generale), Rzeszy Niemieckiej (Deutsche Bank, Disconto-Gesellschaft, Dresdner Bank, Darmstädter und Nationalbank). Dysponując kapitałem, zdobywały wpływy w przemyśle, co prowadziło do tworzenia się wokół największych instytucji kredytowych koncernów finansowych. W roku 1903 tylko sześć wielkich banków niemieckich dysponowało 751 stanowiskami w radach nadzorczych różnych spółek akcyjnych¹⁶⁶.

Migracja kapitału nie jest wynalazkiem ostatnich lat. Wzrost eksportu kapitału z Europy rozpoczął się w pierwszej połowie XIX wieku. Prekursorem była jak zwykle Wielka Brytania. Sto lat później wraz z Niemcami, Francją i USA wyeksportowała kapitał wart 160 mld marek niemieckich. Celem migracji były kraje europejskie (Portugalia, Hiszpania, Rosja, Grecja), afrykańskie (Egipt), południowoamerykańskie (Brazylia) i azjatyckie (Turcja, Iran). Początkowo głównym zainteresowaniem cieszyły się koleje, szczególnie w koloniach angielskich, lecz z czasem zeszły one na dalszy plan. Inwestowano w dziedzinach produkcyjnych, takich jak przemysł, kopalnie, plantacje, a także w bankowość.

Znaczenie korporacji transnarodowych

Obecna sytuacja w gospodarce globalnej nie jest niczym nowym. Odtworzone zostały współzależności sprzed wieku, tyle że wzmocnione nowoczesną technologią. Jak przed wiekiem, główny przepływ kapitału do końca XX wieku utrzymywał się w trójkącie: USA – Europa – Japonia + tygrysy azjatyckie, może z większą rolą tej ostatniej grupy. Jednakże potęga korporacji transnarodowych względem państw narodowych jest nieporównywalnie większa.

¹⁶⁶ Ibidem, s. 194-216.

Tabela 1. Największe światowe korporacje transnarodowe według aktywów posiadanych za granicą (USD)

Ranking: Zagraniczne aktywa	Korporacja	Kraj siedziby	Aktywa		Sprzedaż		Zatrudnienie	
			Za granicą	Całość	Za granicą	Całość	Za granicą	Całość
1	General Electric	USA	401 290	797 769	97 214	182 515	171 000	323 000
2	Royal Dutch/Shell Group	UK	222 324	282 401	261 393	458 361	85 000	102 000
3	Vodafone Group Plc	UK	201 570	218 955	60 197	69 250	68 747	79 097
4	BP PLC	UK	188 969	228 238	283 876	365 700	76 100	92 000
5	Toyota Motor Corporation	Japonia	169 569	296 249	129 724	203 955	121 755	320 808
6	ExxonMobil Corporation	USA	161 245	228 052	321 964	459 579	50 337	79 900
7	Total SA	Francja	141 442	164 662	177 726	234 574	59 858	96 959
8	E.On	Niemcy	141 168	218 573	53 020	126 925	57 134	93 538
9	Electricite De France	Francja	133 698	278 759	43 914	94 044	51 385	160 913
10	Arcelor Mittal	Luxemburg	127 127	133 088	112 689	124 936	239 455	315 867

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu: *Największe firmy świata 2012: Global 2000*, [w:] „Forbes” 2012, dostęp: <http://www.forbes.pl/rankingi/najwieksze-firmy-swiata-2012>

Wartość aktywów największych korporacji funkcjonujących na rynku globalnym jest porażająca. General Electric posiada aktywa w wysokości 797 mld USD, a jeżeli dołączymy do niego kolejną korporację, otrzymujemy ponad bln USD aktywów. Dziesięć największych korporacji zatrudnia na całym świecie ponad 1,5 mln pracowników, z czego 58,9% poza krajem będącym siedzibą firmy, a ich sprzedaż przekracza 2,3 bln USD. Jedynie 29 z ponad 180 badanych przez MFW państw posiada PKB większe od korporacji o największej wartości rynkowej¹⁶⁷ – Exxon – 407,4 mld USD. Pięć kolejnych korporacji posiada wartość powyżej 200 mld USD: Petro China – 294,7 mld USD, ICBC – 237,4 mld USD, Royal Dutch/Shell – 227,6 mld USD, General Electric – 213,7 mld USD, Berkshire Hathaway – 202,2 mld USD¹⁶⁸, co dotyczy, poza wymienionymi wcześniej, jedynie 18 innych państw. Wartość majątku skarbu państwa dla Polski w na koniec roku 2011 wynosiła około 300 mld USD.

Kontakty pomiędzy państwami często ograniczone są uwarunkowaniami politycznymi (np. uznawanie polityki Chin lub Tajwanu), tymczasem koncern DHL (przesyłki ekspresowe) ma swoje placówki aż w ponad 220 państwach i terytoriach zależnych. Umożliwia transport przesyłek do państw takich jak Korea Północna,

¹⁶⁷ Dane Międzynarodowego Funduszu Walutowego za rok 2011.

¹⁶⁸ *Największe firmy świata 2012: Global 2000*, [w:] „Forbes” 2012, dostęp: <http://www.forbes.pl/rankingi/najwieksze-firmy-swiata-2012> (odczyt: 06.05.2013).

Birma, a w czasach reżimu Saddama Husajna również do Iraku, dzięki temu, że jego główna siedziba nie jest zlokalizowana w USA. W 211 krajach działa Federal Express, w 200 – United Parcel Service, ale globalizacja w tym wymiarze dotyczy nie tylko transportu. Przedstawicielstwa w 200 krajach posiada Ford, Coca-Cola, a blisko tego pułapu są również: Mannesmann, Nissan, United Technologies. W państwach ubogich gospodarczo, ale o dużym potencjale – zwłaszcza afrykańskich – już teraz niektóre megakoncerny rozwiązują więcej spraw społecznych niż władze. Według L.C. Thurowa: „W postępującym procesie globalizacji gospodarki rządy narodowe oraz państwowe instytucje finansowe tracą częściowo kontrolę nad zyciem ekonomicznym własnych państw”¹⁶⁹.

Zwiększenie wymiany międzynarodowej – wzrost konkurencyjności

Jednym z najbardziej widocznych efektów globalizacji jest zwiększenie wolumenu handlu światowego i przepływu kapitału. Wynika to z wielu czynników. Jednym z nich jest z pewnością liberalizacja handlu oraz otwarcie poszczególnych państw na współpracę gospodarczą¹⁷⁰. Uwidacznia się to szczególnie poprzez tworzenie stref wolnego handlu czy ugrupowań integracyjnych. Według szacunków Światowej Organizacji Handlu (WTO) w 1997 r. istniało około 188 różnego rodzaju porozumień o wolnym handlu i ugrupowań integracyjnych, a ich liczba z każdym rokiem rośnie. Przykładem jest tu między innymi Meksyk. Po wstąpieniu tego państwa do układu NAFTA wzrósł wolumen jego obrotów handlowych z USA i Kanadą. Meksyk był głównym beneficjentem układu – miał nadwyżkę handlową zarówno z USA, jak i Kanadą, co było pochodną zarówno niskiej chłonności rynku wewnętrznego, jak i kilkukrotnej różnicy w poziomie płac realnych, która decydowała o niższych cenach towarów meksykańskich, a w rezultacie o większej ich konkurencyjności. W znacznej mierze dzięki NAFTA Meksyk stał się celem zainteresowania kapitału zagranicznego. Wartość zagranicznych inwestycji bezpośrednich wzrosła z 8,5 mld USD w roku 1980 do poziomu 63 mld w roku 1998, a zatrudnienie wzrosło o 22%.

Globalizacja przejawia się głównie we wzroście współzależności rynków i produkcji w większości krajów świata poprzez handel towarami i usługami, międzynarodowe przepływy kapitału oraz technologii¹⁷¹. Wzrost wymiany handlowej jest również efektem „dematerializacji” gospodarki światowej¹⁷² polegającej na wzroście transakcji czysto finansowych. Obrót gospodarczy w skali świata w coraz mniejszym stopniu polega na wymianie produktów przemysłu czy rolnictwa, a w coraz większym na operowaniu „produktami bankowymi” czy „finansowymi” – bonami skarbowymi, obligacjami, akcjami, pożyczkami, odsetkami od pożyczek. Mniej ważną rolę w gospodarce światowej odgrywają dziś takie elementy materialne, jak grunty, surowce czy maszyny. Nabierają zaś znaczenia jej elementy

¹⁶⁹ Cyt. za: P. Gabryel, S. Janecki, *Liga globalna*, [w:] „Wprost”, 23.02.1999.

¹⁷⁰ W. Szymański, *Globalizacja – wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa 2001, s. 123.

¹⁷¹ R. Milewski, *Podstawy ekonomii rynkowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

¹⁷² *Ibidem*, s. 125.

niezwiązane z przetwarzaniem materialnego substratu: wiedza naukowa, dostęp do informacji, reklama, sfera usług i finansów. Ważnym czynnikiem wpływającym na szybki rozwój handlu jest również postęp w sektorze informatyki. Wynikające z tego szybsze tempo obrotu gospodarczego przyczynia się do zaostrzenia walki konkurencyjnej – na bodźce trzeba reagować szybciej i trafniej. Ta naturalna selekcja prowadzi do koncentracji kapitału. Łatwość przenoszenia kapitału wytwarza internacjonalizację gospodarki – koncerny poszukują jak najkorzystniejszych warunków i tam lokują swe zakłady.

Wszystkie wymienione czynniki wpływają na wzrost międzynarodowej wymiany handlowej, co stanowi ogromną szansę dla gospodarki światowej. Liberalizacja międzynarodowych przepływów towarów, usług i czynników wytwórczych promuje konkurencję. Globalizacja otwiera nowe rynki przed towarami i usługami, przedsiębiorstwa oferują swoje towary „nieograniczenie” na różnych rynkach i dzięki temu zaostrza się walka konkurencyjna. Ma to wpływ zarówno na niską cenę oferowanych produktów, jak i na ich jakość. Tańsze towary są dostępne dla większości konsumentów. W ten sposób rodzi się kolejna szansa dla gospodarki światowej – globalizacja wymusza innowacyjność.

Firmy zmuszone są konkurować na rynku, co w sprzyjających okolicznościach prowadzi do wzrostu ich wydajności, efektywności oraz zdolności do innowacji, a to oznacza lepsze, energooszczędne technologie, przyjazne środowisku i ludziom. Rezygnacja z tych technologii groziłaby dewastacją planety. Bez czynników rozwoju płynących z rynku globalnego większość krajów nie miałaby szans na rozwój.

Obecnie w gospodarce światowej ponad połowa ludności świata aktywnie uczestniczy w międzynarodowych przepływach towarów, usług i kapitałów. W dużym stopniu wynika to z prowadzenia przez kraje gospodarczo rozwinięte bardziej liberalnej polityki handlowej, a także z upowszechnienia się nowych technologii, które zmniejszają koszty handlu międzynarodowego i przepływów zagranicznych inwestycji zagranicznych. Dzięki rosnącym zyskom firm rynek akcji osiąga rekordy. Następuje globalizacja rynków i strategii – integracja działalności gospodarczej na skalę światową, ustanowienie zintegrowanych działań poza swoimi granicami – włączając to badania i rozwój oraz finansowanie, globalne poszukiwanie komponentów, alianse strategiczne. Widzimy więc, że sukces na globalnym rynku osiągają przedsiębiorstwa innowacyjne, w krajach nieprzeszkadzających inwestorom.

Działanie rynków międzynarodowych jest nierównomierne, a tworzone przez nie nierówności mają doniosłe konsekwencje polityczne. Jednak stereotyp głoszący, że rynki międzynarodowe zawsze wzbogacają bogatszych i zubażają biedniejszych, jest po prostu nieprawdziwy. Globalizacja poprawiła dolę wieluset milionów biednych na całym świecie. Ubóstwo można zmniejszać również wtedy, gdy rosną nierówności, a w niektórych przypadkach nierówności mogą nawet maleć. Na przykład dystans ekonomiczny między Koreą Południową a krajami uprzemysłowionymi zmniejszył się częściowo dzięki rynkom globalnym. Tymczasem żaden kraj ubogi nie stał się bogaty, izolując się od rynków światowych, a Korea Północna i Birma przez takie postępowanie wręcz zubożały. Krótko mówiąc,

globalizacja gospodarcza może być warunkiem koniecznym, choć niewystarczającym, zwalczania biedy.

M.E. Porter w swojej pracy na temat strategii konkurencji wymienia dziewięć źródeł globalnych korzyści konkurencyjnych¹⁷³. Należą do nich: „względna przewaga (kosztowa i jakościowa), ekonomie skali produkcji, doświadczenie w skali globalnej, logistyczne ekonomie skali, marketingowe ekonomie skali, ekonomie skali w zaopatrzeniu, zróżnicowanie wyrobów, wyłączność techniki oraz mobilność produkcji”. Wszystkie wymienione źródła korzyści konkurencyjnych charakteryzuje przyniesienie przedsiębiorstwu ograniczenia kosztów czy też poprawę efektywności.

M.E. Porter sugeruje również, że globalna produkcja musi być kierowana z jednego centrum, w którym znajduje się wiedza i możliwość kreowania i ulepszania produktów oraz potencjał zdolny do operacjonalizowania całej produkcji w skali globalnej. W przypadku lokalizacji prac badawczo-rozwojowych największy szans na osiągnięcie firm globalnych mają kraje, które są poważnym źródłem innowacji przemysłowych, dysponują wysoko wykwalifikowaną czy też tanią kadrą pracowników oraz mają wymagających konsumentów. Z kolei działalność produkcyjna lokalizowana jest w krajach, które mają warunki sprzyjające prowadzeniu produkcji, położone są blisko głównych rynków. Globalne zarządzanie powoduje, że na rynek trafia coraz więcej „światowych produktów”, odpowiadających gustom zarówno mieszkańcom Europy, Azji, jak i Ameryki Południowej, niezależnie od narodowości czy ich koloru skóry. Przykładem takiego produktu globalnego jest hamburger od McDonald's. Koncern ten działa w 119 krajach (dane – 2007 r.), obsługuje dziennie kilkadziesiąt milionów klientów w ponad 31 tys. lokali. Podobnie jest z innym „amerykańskim” koncernem Coca-Cola, który 3/4 zysków wypracowuje poza granicami USA. Coca-Cola, w dużej mierze dzięki ciągłej akcji promocyjnej i zaangażowaniu w imprezy masowe, jest chyba najbardziej „światowym” z napojów. W globalnej gospodarce, świecie masowej kultury, masowych gustów produkt globalny stoi na pierwszym miejscu. Tak więc globalizacja jest procesem unifikującym rynki, systemy produkcji i handlu.

Globalny produkt jest, ogólnie rzecz biorąc, tym samym, co rodzimy produkt, tyle że sprzedawanym na różnych rynkach. Taki produkt łączy wspólne wytwarzanie, marka, opakowanie czy reklama. Jego standaryzacja polega na sprzedawaniu tego samego asortymentu modeli na całym świecie. Przedsiębiorstwa dążą do ujednolicenia produktów, do tworzenia produktów globalnych, ponieważ popyt na świecie staje się homogeniczny, następuje ujednolicenie potrzeb nabywców. Łączy się to z przedkładaniem ceny nad inne walory – dzięki standaryzacji firmy mogą produkować towary masowo, co obniża koszt jednostkowy produktu, a więc jednocześnie jego cenę. Kolejną przesłanką tworzenia produktów globalnych jest postęp techniczny. Automatyzacja, komputeryzacja, rozwój transportu powodują, że produkcja staje się coraz łatwiejsza, szybsza, tańsza i łatwiejsze jest wprowadzanie zmian. Postęp techniczny spowodował również łatwość przemieszczania się, co wiąże się z powstaniem globalnego klienta, który, będąc w jakimkolwiek zakątku

¹⁷³ *Człowiek ...*, red. E. Okoń-Horodyńska, op. cit.

świata, poszukuje produktów globalnych będących jemu najbliższymi i znanymi. Implikacją dla gospodarki światowej powstania globalnego produktu jest w głównej mierze obniżenie kosztów wynikające z wydłużenia serii produkcji (korzyści skali), a także poprawa ich jakości, jako że przedsiębiorstwa koncentrują się na wytwarzaniu mniejszej liczby wyrobów. Wszystko to prowadzi do wzrostu konkurencyjności.

Na globalizację nie możemy patrzeć tylko przez pryzmat ekonomiczny. Wielkie znaczenie mają procesy techniczne, takie jak szybki transport czy nowości teleinformatyczne. Transport lotniczy i telekomunikacja spowodowały, że świat stał się mniejszy, każde miejsce na globie stało się osiągalne. Jednak dopiero rozwój Internetu nadał rozmach tym zmianom. Jakie nowe możliwości daje nam Internet? Przede wszystkim jest to niezwykle bogate źródło informacji, łatwo dostępne i stosunkowo tanie. Po drugie Internet to bardzo szybki środek komunikacji, czyli wymiany tych informacji. Te dwie cechy powodują, że odległość przestaje być barierą w rozwoju stosunków międzyludzkich, w tym gospodarczych. Możliwe jest rozwiązanie określonego problemu przez zespół złożony z osób mieszkających w różnych miejscach na świecie. Zdobycie informacji o usługach lub towarach dostępnych na rynku, selekcja ofert, wybór najkorzystniejszej i kontakt ze sprzedawcą zajmowały kiedyś kilka dni lub tygodni, teraz – przy użyciu odpowiednich programów sieciowych, w tym poczty elektronicznej – jest to możliwe w ciągu kilku godzin, a nawet minut. Kiedyś poszukiwania były ograniczone do rynku lokalnego, teraz coraz częściej dzięki Internetowi obiektem zainteresowania przedsiębiorców lub konsumentów są wszystkie rynki lokalne, czyli rynek globalny. Rewolucja informatyczna wywarła ogromny wpływ na umiędzynarodowienie życia gospodarczego. Umożliwiła ona prowadzenie działalności gospodarczej przez telefon i za pośrednictwem Internetu. Coraz popularniejsze staje się tzw. e-commerce, czyli interaktywna dystrybucja zarówno produktów, jak i usług za pomocą nowoczesnych mediów elektronicznych (w szczególności Internetu, ale także usług on-line oraz interaktywnej telewizji). Wszystkie transakcje, począwszy od oferty poprzez zamówienie, płatność, jak i dalszy serwis, są przeprowadzane za pomocą tychże mediów. Za przykład może tu służyć przypadek firmy DHL, która aby przyspieszyć dostawy, uruchomiła już przed 15 laty dostępny na CD-ROM-ie interaktywny program, który pomagał klientom zlecić wysłanie przesyłki bez wypełniania zbędnych formalności. Codzienną praktyką stają się zamówienia za pośrednictwem Internetu – z obsługą programów komputerowych klienci radzą sobie równie łatwo jak z naklejaniami znaczków pocztowych. Firmy kurierskie nie muszą się martwić o przyszłość. Wraz z postępującą liberalizacją globalnego handlu rośnie międzynarodowa wymiana. Coraz więcej producentów woli szybko przesłać towar, niż przechowywać go w magazynie. Tym samym tzw. zintegrowana lotnicza dostawa dóbr staje się standardem.

Wraz z rozwojem technik telekomunikacyjnych i multimedialnych inwestorzy mogą działać szybciej i sprawniej. Można na bieżąco śledzić zmiany kursów na światowych giełdach – kto kupi wcześniej, ten zarabia. Informacja jest cennym towarem. Kwoty, jakimi obracają codziennie giełdy światowe, są prawie dwa razy większe od rezerw walutowych wszystkich banków centralnych świata. Technolo-

gia jest dziś podstawowym enzymem: rozwój technologii informacji i telekomunikacji umożliwia rozwój globalnych sieci w ramach tej samej firmy i pomiędzy różnymi firmami. Obecnie 1/4 do 1/3 stopy wzrostu gospodarczego USA pochodzi z przemysłu informatycznego. Informatyka podnosi produktywność pozostałych branż poprzez obniżkę kosztów (na przykład redukcję zapasów).

Coraz więcej problemów współczesności musi być rozwiązywanych w drodze współdziałania państw i narodów w skali całego globu. Są to w pierwszej mierze problemy ekonomiczne. Żaden kraj nie może w prowadzeniu swej gospodarki być całkowicie samowystarczalny i niezależny od ekonomiki światowej.

Podsumowanie

Globalizacja utożsamiana jest z istnieniem różnego rodzaju powiązań między podmiotami funkcjonującymi na rynku międzynarodowym oraz wzajemnych oddziaływań we wszystkich sferach życia społeczeństwa, od umiędzynaradawiania rynków i kapitału po kulturę masową, migrację, finanse i zapewnienie pokoju. Pod pojęciem „globalizacja” rozumie się często określony stan gospodarki światowej (liberalizację handlu i przepływów kapitału), jak również nasilające się procesy integracji światowej i umiędzynarodowienia życia gospodarczego. Z jednej strony wymusza podniesienie jakości, a co za tym idzie – konkurencyjności produkcji, a z drugiej to właśnie konkurencyjność zmusza do szukania nowych rynków zbytu i poniekąd kreuje globalizację.

Z jednej strony globalizacja jest zjawiskiem pozytywnym: daje szanse rozwoju wielu małym przedsiębiorstwom, zasilając je kapitałem, promując je i współtworząc ich prestiż. Ale globalizacja rodzi również szereg zagrożeń. Po pierwsze: firmy, które chcą utrzymać niezależność, nie mają szans wobec potęgi silnego, międzynarodowego konsorcjum, niejednokrotnie zarząd firmy ma wybór: dać się zjednoczyć (być wchłoniętym) z potężną korporacją lub pozostać niezależnym, skazując się na balansowanie na skraju bankructwa. Po wtóre: wielkość i potęga globalnych korporacji rodzi niebezpieczeństwo tworzenia się monopolu, bardzo dla konsumenta i gospodarki niekorzystnych: wystarczy spojrzeć na aktualną sytuację na polskim rynku telekomunikacyjnym, zdominowanym przez TP SA będącą w zasadzie „spółką córką” France Telecom. Po trzecie: wobec wzrostu potęgi wielkich, międzynarodowych przedsiębiorstw coraz więcej kapitału gromadzi się w rękach niewielu ludzi, tworzących warstwę wszechmocnych oligarchów przemysłowych, mających ogromne wpływy na gospodarkę oraz – co budzi wiele obaw – sytuację polityczną na całym świecie.

Literatura

1. Cieplewski J., *Dzieje gospodarcze świata*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
2. *Człowiek a proces globalizacji*, red. E. Okoń-Horodyńska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1999.
3. Gabryel P., Janecki S., *Liga globalna*, [w:] „Wprost”, 23.02.1999.

4. Guzek M., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Zarys teorii i polityki handlowej*, PWE, Warszawa 2006.
5. Gwiazda A., *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000.
6. Luttwak E., *Turbokapitalizm*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2000.
7. Milewski R., *Podstawy ekonomii rynkowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
8. *Największe firmy świata 2012: Global 2000*, [w:] „Forbes” 2012, dostęp: <http://www.forbes.pl/rankingi/najwieksze-firmy-swiata-2012>
9. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
10. Szymański W., *Globalizacja – wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa 2001.
11. Ślusarczyk B., *Teoretyczno-praktyczne aspekty globalizacji gospodarczej*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
12. *Wiek wielkich przemian*, red. Dobroczyński M., Jasińska A., Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001.
13. Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

GLOBALIZATION AS ELEMENT OF COMPETITIVENESS GROWTH

Abstract: In presented text, author shows the major problems of globalization. This phenomenon, which concurrent us from many years, becomes more and more perceptible. International consortia play in world more and more larger role. Their power be compared to countries and their economic potential more and more often. In global world, ruled by money, just international/global corporations - begin ruling.

Keywords: globalization, international corporations, competition

ROLA PAŃSTWA W KREOWANIU SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Agnieszka Kubus

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Zakład Logistyki

Streszczenie: Współcześnie przedsiębiorcy zmuszeni są zdobywać przewagę konkurencyjną, poszukując innych wartości niż ilość, jakość i cena. Unikalną wartością może być realizacja idei społecznej odpowiedzialności biznesu.

Organizacja działa w ściśle powiązonym, dwustopniowym makro- i mikroekonomicznym otoczeniu¹⁷⁴. Odpowiedzialne przedsiębiorstwo to takie, które dba o interesy swoich pracowników i społeczności lokalnej oraz środowisko, w którym funkcjonuje. Dobrowolne przyjęcie odpowiedzialności przez przedsiębiorstwo to budowanie i wdrażanie strategii zaangażowania społecznego, przekraczającego zobowiązania prawne¹⁷⁵.

Artykuł przedstawia sposoby, w jakich państwo próbuje aktywizować przedsiębiorców do zachowań odpowiedzialnych społecznie. W artykule ukazano instytucjonalne wytyczne w ramach odpowiedzialnej działalności firm. W poszczególnych podpunktach pracy zaprezentowano działalność ministerstw zaangażowanych w realizację zrównoważonego rozwoju.

Autorka w rozważaniach teoretycznych korzystała z literatury krajowej i obcojęzycznej.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, CSR

Idea koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Zagadnienia społecznej odpowiedzialności biznesu pojawiły się już w roku 1932, kiedy M. Dodd stwierdził, że celem nowoczesnego przedsiębiorstwa jest nie tylko powiększanie zysku, ale także działanie w interesie społecznym. Pogląd ten jednak nie był przez wszystkich akceptowany, kwestie społeczne traktowano wówczas jako mniej ważne¹⁷⁶. Obecnie przedsiębiorstwa starają się wdrażać koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu, zakładając, że oprócz zasobów rzeczowych, finansowych i informacyjnych, zasoby ludzkie stanowią najcenniejszy kapitał organizacji. Przedsiębiorcy uwzględniają również w polityce firmy kwestie ochrony środowiska naturalnego.

Społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. Corporate Social Responsibility – CSR¹⁷⁷) to dobrowolne, wykraczające poza minimalne wymogi prawne, uwzględnianie przez przedsiębiorstwa problematyki społecznej i środowiskowej w swojej działalności komercyjnej i stosunkach z zainteresowanymi stronami. Podstawo-

¹⁷⁴ *Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2011, s. 81.

¹⁷⁵ J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 43.

¹⁷⁶ A. Lewicka-Strzałecka, *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2006, s. 15-17.

¹⁷⁷ W dalszej części pracy będzie używany skrót CSR.

wym założeniem CSR jest odpowiedzialne i etyczne postępowanie biznesu względem grup społecznym, na które oddziałuje z możliwie największym poszanowaniem środowiska przyrodniczego¹⁷⁸.

Według L.M. Büchnera społeczna odpowiedzialność, to rodzaj wartości czy postawy kierownictwa, których zrównoważony biznes jest głównym celem, a prowadzenie firmy przyczynia się do działań obywatelskich w swoim bliższym otoczeniu¹⁷⁹. Jeśli traktować CSR jako część długoterminowej strategii, może ona przynieść korzyści dla spółki, jej interesariuszy i ogółu społeczeństwa.

Obecnie zagadnienia CSR z reguły dotyczą siedmiu sfer, wśród których można wyróżnić takie jak:

- ład korporacyjny – odpowiedni system procedur i polityk;
- prawa człowieka – wolność wyrażania opinii, zrzeszania się oraz przeciwdziałania wszelkim typom dyskryminacji;
- aspekty pracownicze – kwestie związane z wykonywaniem pracy, jej wynagradzaniem, awansami, jak i polityką rekrutacji i zatrudnienia, także praktyki wpływające na warunki pracy oraz zachowanie równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem rodzinnym;
- środowisko naturalne – wdrażanie odpowiednich norm i standardów, które będą regulować procesy o negatywnych skutkach dla środowiska naturalnego;
- uczciwe praktyki rynkowe – dotyczą relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem;
- zagadnienia konsumenckie – obejmują kwestie odpowiedzialnego marketingu, ochrony danych osobowych i prywatności;
- zaangażowanie i rozwój społeczności lokalnej – dotyczy wszelkich relacji przedsiębiorstwa ze społecznościami znajdującymi się w najbliższym otoczeniu¹⁸⁰.

Stosowanie standardów w realizacji CSR daje przedsiębiorcom korzyści wewnętrzne i zewnętrzne. Do korzyści zewnętrznych należy zaliczyć¹⁸¹:

- wzrost efektywności i konkurencyjności,
- poprawę wizerunku, wzrost prestiżu i ułatwienie kontaktów biznesowych,
- wysoką pozycję na rynku pracy i poprawę relacji ze społecznością lokalną,
- zwiększenie atrakcyjności i zaufania inwestorów i instytucji finansowych,
- wzrost lojalności ze strony klientów,
- ulgi podatkowe z uwagi na działalność charytatywną i darowizny.

Korzyści wewnętrzne to:

- wzrost motywacji i zaangażowania pracowników ze względu na pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa,
- wzrost wydajności i poprawa atmosfery pracy.

¹⁷⁸ <http://www.mg.gov.pl> (odczyt: 07.03.2013).

¹⁷⁹ L.M. Büchner, *Corporate Social Responsibility and Sustainability from Global, European and Corporate Perspective*, [w:] „Corporate Social Responsibility and Sustainable Governance”, s. 42, dostęp: <http://212.191.71.5/han/EbooksEbsco/web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=158f72a0-9861-4934-84b4-146fd3e538f3%40sessionmgr115&hid=127> (odczyt: 08.03.2013).

¹⁸⁰ Na podstawie raportu: *Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2011. Dobre praktyki*, dostęp: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Raport2011.pdf> (odczyt: 09.04.2012).

¹⁸¹ *CSR Management, Corporate Social Responsibility Report 2007*, Hitachi Group; *Full Sustainability Report 2007*, VicSuper. Cyt. za: J. Adamczyk, *Spoleczna odpowiedzialność ...*, op. cit., s. 176.

Przedsiębiorcy włączający w swą działalność koncepcję CSR mogą zaspokoić potrzeby bezpośrednie i pośrednie, w zależności od przyjętego zakresu społecznej odpowiedzialności.

W modelu społecznej odpowiedzialności A.B. Carrola wyróżnia się cztery stopnie odpowiedzialności przedsiębiorstwa¹⁸². Odpowiedzialność ekonomiczna (zyskowność), która jest zasadą najważniejszą, dzięki niej mają wsparcie pozostałe rodzaje odpowiedzialności społecznej, takie jak odpowiedzialność prawna, etyczna i filantropijna.

Wytyczne Unii Europejskiej dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu

Komisja Europejska w 2001 roku wydała dokument, w którym określono zasady koncepcji CSR¹⁸³. Zwrócono uwagę na koncepcję jako nie tylko na narzędzie do poprawy wizerunku firmy, ale również na obowiązek prowadzenia działań ukierunkowanych społecznie, który stanie się dla przedsiębiorców wyzwaniem w przyszłości.

Komisja Europejska w marcu 2010 roku opublikowała komunikat nt. *Strategii na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu: Europa 2020*¹⁸⁴. Jest to długookresowa strategia rozwoju Unii Europejskiej na lata 2010–2020.

Do głównych obszarów priorytetowych strategii zaliczono:

1. Wzrost inteligentny – czyli rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach.
2. Wzrost zrównoważony – czyli transformacja w kierunku gospodarki niskoemisyjnej, efektywniej korzystającej z zasobów i konkurencyjnej.
3. Wzrost sprzyjający włączeniu społecznemu – czyli wspieranie gospodarki charakteryzującej się wysokim poziomem zatrudnienia i zapewniającej spójność gospodarczą, społeczną i terytorialną.

W ślad za wskazaniem obszarów działań Komisja Europejska przedstawiła plan działań na lata 2011–2014 koncepcji CSR¹⁸⁵. Działania do realizacji we wskazanym okresie obejmują osiem obszarów w ramach:

1. Zwiększenia widoczności CSR i upowszechniania dobrych praktyk, obejmuje to stworzenie europejskiej nagrody oraz ustanowienie sektorowych platform dla przedsiębiorców i interesariuszy do zaangażowania do wspólnego monitorowania postępów.
2. Poprawy i śledzenia poziomu zaufania w biznesie, Komisja Europejska rozpocznie i zorganizuje badania w tym zakresie.

¹⁸² M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 30-31.

¹⁸³ http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf (odczyt: 02.03.2013).

¹⁸⁴ http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf (odczyt: 02.03.2013).

¹⁸⁵ http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm (odczyt: 04.03.2013).

3. Poprawy samo- i współregulacji procesów, Komisja proponuje opracowanie krótkiego protokołu do przewodnika rozwoju przyszłych samo- i współregulacji inicjatyw.
 4. Zwiększenia rynkowej nagrody dla CSR, tzn. wykorzystanie polityki UE na polu konsumpcji, inwestycji, zamówień publicznych celu wspierania rynku na nagrodę odpowiedzialnego postępowania w biznesie.
 5. Poprawy w zakresie ujawniania informacji o firmie społecznej i zgodnym ze środowiskiem.
 6. Dalszej integracji CSR w edukację, szkolenia i badania.
 7. Podkreślenia znaczenia krajowych i regionalnych strategii na rzecz CSR.
 8. Lepszego dostosowywania europejskiego i światowego podejścia do CSR.
- Realizacja powyższych działań oznacza ich koordynację w zrównoważonym rozwoju społeczno-gospodarczym. Rozwój zrównoważony oznacza stan, w którym następuje harmonijne połączenie celów rozwoju ekologicznego, ekonomicznego i społecznego¹⁸⁶.

Działania rządu polskiego w ramach koncepcji CSR

W Polsce realizację podstawowych wytycznych Unii Europejskiej, odnośnie programu „Europa 2020”, należy przypisać działaniom trzech strategicznych Ministerstw. Działania w zakresie inteligentnego wzrostu podejmuje Ministerstwo Gospodarki, zrównoważony rozwój to domena Ministerstwa Środowiska. Natomiast kwestie społeczne pozostają w gestii Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej.

Krajowy Program Reform – to program, który stanowi zobowiązanie Polski jako państwa członkowskiego UE, akcentujący współodpowiedzialność za powodzenie reform na szczeblu krajowym.

Koncepcja CSR jest dobrowolnym, etycznym działaniem przedsiębiorców, nie podlega zatem prawnej regulacji. Zwracając uwagę na kwestie etyczne, należy podkreślić, że poza regulacjami prawnymi, powszechnie obowiązującymi w naszym kraju, CSR jest koncepcją przewyższającą ogólne standardy prowadzenia działalności gospodarczej.

W ramach Krajowego Programu Reform 2020, Ministerstwo Gospodarki upowszechnia informacje o koncepcji CSR. Powołany został Zespół ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw (na podst. Zarządzenia nr 38 z dnia 8 maja 2009 r.), który stanowi organ pomocniczy Prezesa Rady Ministrów. Pracom Zespołu przewodniczy przedstawiciel ministra właściwego ds. gospodarki w randze podsekretarza stanu.

Ministerstwo Gospodarki w swoich działaniach zwraca szczególną uwagę na sektor MŚP, ponieważ ten sektor ogrywa istotną rolę w rozwoju gospodarczym kraju.

Według Jerzego Buzka, byłego przewodniczącego Parlamentu Europejskiego, jednym z największych bogactw Polski jest, uwolniona w 1989 roku, przedsiębiorczość Polaków.

¹⁸⁶ *Polityka społeczna*, red. A. Kurzynowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 13.

To ona – w dużej mierze – sprawiła, że polska gospodarka, jako jedyna w Unii Europejskiej, oparła się w 2009 r. recesji. Nasi przedsiębiorcy tworzą miejsca pracy i przyczyniają się do rozwoju kraju, ale także – są jego ambasadorami za granicą.

Jednym z celów działalności Parlamentu Europejskiego jest poprawa sytuacji małych i średnich przedsiębiorstw w całej UE. Dziś wytwarzają one ok. 60% unijnego PKB i generują blisko 70% miejsc pracy¹⁸⁷. Dlatego tak ważne jest skierowanie różnorodnych działań zwłaszcza do tego sektora.

Na zlecenie Ministerstwa Gospodarki w 2008 roku przygotowano podręcznik zatytułowany Zrównoważony biznes – podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw. Celem podręcznika jest dostarczenie wiedzy na temat dostępnych narzędzi i praktyk w obszarze CSR.

Ministerstwo Gospodarki uruchomiło rządową stronę internetową www.csr.gov.pl, która stanowi kompendium wiedzy o CSR, jak również stanowi platformę wymiany doświadczeń oraz kierunków rozwoju CSR w Polsce.

W materiałach udostępnionych na stronie internetowej Ministerstwa Gospodarki wyróżniono następujące kierunki działań w ramach CSR:

1. Odpowiedzialny biznes – CSR jako wyznacznik w budowaniu strategii rozwoju firmy.
2. Koordynacja działań – jako spójność do inicjatyw w ramach upowszechnienia CSR.
3. Zrównoważony biznes – nie tylko w rozwoju CSR w dużych przedsiębiorstwach.
4. Świadomość społeczna – popularyzacja działań w ramach CSR.
5. Jawność informacji – międzynarodowe standardy raportowania (*GRI*¹⁸⁸).
6. Odpowiedzialne inwestowanie – rozwój w Polsce społecznie odpowiedzialnych inwestycji (indeks *RESPECT*).
7. CSR i edukacja – popularyzacja w polskim systemie edukacji, inicjatywy studenckie.
8. Zrównoważone zamówienia – przyjęcie kryteriów środowiskowych tzw. zielonych zamówień publicznych.

Przedsiębiorcy powinni wykazać aktywność we wskazanych powyżej obszarach. Takie zaangażowanie w dłuższym okresie czasu przyniesie firmie wiele korzyści. Inwestorzy zwracają uwagę na rzetelność prowadzonych działań, odnośnie społecznej odpowiedzialności wobec pracowników, klientów, społeczeństwa oraz środowiska.

Priorytety polityki ekologicznej RP

Koncepcja CSR zakłada, że oprócz ekonomicznych i społecznych aspektów, przedsiębiorcy powinni prowadzić swoją działalność z jak największym poszanowaniem dla środowiska naturalnego.¹⁸⁹ Aktywność gospodarcza powoduje negatywny wpływ na otoczenie, stanowi to zobowiązanie do odpowiedzialności za ten stan. Zobowiązanie przedkłada się na projektowanie takich czynności, które są

¹⁸⁷ <http://2012.kongresmsp.eu/pl/> (odczyt: 04.03.2013) – strona Europejskiego Kongresu MSP.

¹⁸⁸ GRI – Global Reporting Initiative.

¹⁸⁹ A. Nowakowska, *The Reverse Logistics Management with RFID Application*, ALS. Advanced Logistic Systems. Theory and Practice Vol.2/2008, s. 43.

jednocześnie społecznie odpowiedzialne, mające stworzyć lepsze społeczeństwo i czystsze środowisko w sposób dobrowolny i wychodzący poza oczekiwania prawne¹⁹⁰.

Z uwagi na nadmierne użytkowanie środowiska, państwo wprowadza instrumenty, które regulują gospodarowanie środowiskiem. Obowiązki przedsiębiorstw wobec środowiska reguluje Ministerstwo Środowiska w ustawie Prawo ochrony środowiska. Do podstawowych zobowiązań zalicza się¹⁹¹:

- racjonalne gospodarowanie zasobami środowiska,
- zapobieganie negatywnemu oddziaływaniu na środowisko,
- stosowanie technologii spełniających wymagania ochrony środowiska oraz zapewnienie bezpieczeństwa ekologicznego produktów,
- uzyskanie pozwoleń wymaganych prawem oraz przestrzeganie ustalonych norm korzystania ze środowiska,
- ustanowienie na żądanie właściwego organu zabezpieczenia roszczeń z tytułu szkód mogących powstać w środowisku,
- sporządzenie raportu o oddziaływaniu przedsięwzięcia na środowisko,
- przedłożenie na żądanie organu administracji przeglądu ekologicznego,
- ponoszenie opłat za korzystanie ze środowiska.

Według polityki ekologicznej na lata 2009–2012 z uwzględnieniem perspektywy do roku 2016¹⁹² Ministerstwo Środowiska ukazuje podstawowe kierunki działań systemowych, a w ramach nich:

- uwzględnienie zasad ochrony środowiska w strategiach sektorowych,
- aktywację rynku na rzecz ochrony środowiska,
- zarządzanie środowiskowe,
- udział społeczeństwa w działaniach na rzecz ochrony środowiska,
- rozwój badań i postęp techniczny,
- odpowiedzialność za szkody w środowisku,
- aspekt ekologiczny w planowaniu przestrzennym.

Oprócz wymienionych kierunków działań Ministerstwo szczególną uwagę zwraca na ochronę zasobów naturalnych oraz poprawę jakości środowiska, jakości życia i bezpieczeństwa ekologicznego. Przedsiębiorcy muszą dobrowolnie podejmować odpowiedzialność za środowisko. Wymusza to konkurencja na rynku oraz społeczeństwo, którego świadomość ekologiczna ciągle wzrasta.

Ministerstwo Środowiska podejmuje działania w celu promocji i rozszerzenia systemu ekozarządzania i audytu EMAS¹⁹³. EMAS jest unijnym instrumentem przeznaczonym dla organizacji (przedsiębiorstw i różnorodnych instytucji), które dobrowolnie zobowiązują się do oceny swojego wpływu na środowisko i doskonalenia swojej działalności prośrodowiskowej¹⁹⁴.

¹⁹⁰ B. Kryk, *Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa za środowisko przyrodnicze*, [w:] *Teoretyczne aspekty gospodarowania*, red. D. Kopycińska, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 201.

¹⁹¹ <http://dziennikustaw.gov.pl/DU/2001/s/62/627/1> (odczyt: 07.03.2013).

¹⁹² http://www.mos.gov.pl/g2/big/2009_11/8183a2c86f4d7e2cdf8c3572bdba0bc6.pdf (odczyt: 07.03.2013).

¹⁹³ EMAS – ang.: *Eco-Management and Audit Scheme*.

¹⁹⁴ http://www.mos.gov.pl/arttykul/4216_krotka_informacja_nt_emas/16058_krotka_informacja_nt_emas.html (odczyt: 07.03.2013).

Spoleczna odpowiedzialność biznesu a polityka społeczna

Polityka społeczna to przyjęty i realizowany przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej zespół długotrwałych działań na rzecz zaspokajania potrzeb i rozwiązywania problemów społecznych.

Według Adama Kurzynowskiego polityka społeczna to działalność państwa, samorządów i organizacji pozarządowych zmierzająca do kształtowania ogólnych warunków pracy i bytu ludności, prorozwojowych struktur społecznych opartych na równości i sprawiedliwości społecznej, sprzyjających zaspokajaniu potrzeb społecznych na dostępnym poziomie¹⁹⁵.

W świetle powyższej definicji do głównych celów polityki społecznej zaliczamy bezpieczeństwo socjalne, które obejmuje zapewnienie dochodów i usług w sytuacji wystąpienia ryzyka socjalnego (choroba, inwalidztwo, starość, śmierć, bezrobocie). Drugim celem polityki społecznej są inwestycje w człowieka, a więc tworzenie równych szans rozwoju ludzi, kształcenie młodego pokolenia. Nie mniej ważnym jest dążenie do zapewnienia ładu społecznego w kraju, czyli podstawy do stabilizacji życiowej ludzi, współpracy w osiągnięciu ich celów, tolerancji różnic między ludźmi.

Tak więc państwo w wielu zakresach i obszarach polityki społecznej jest i pozostanie głównym i najważniejszym organem. Jaką więc rolę w działaniach społecznych może mieć przedsiębiorstwo? W dostarczaniu usług społecznych państwo musi dzielić swą rolę z innymi sektorami, podmiotami czy interesariuszami¹⁹⁶. I tutaj jest miejsce i możliwość dla działalności społecznie odpowiedzialnego biznesu, który może skutecznie uzupełniać deficyty usług społecznych i socjalnych, jakie mamy w Polsce¹⁹⁷.

CSR może spełniać wiele funkcji socjalnych, a zaangażowanie przedsiębiorcy w dłuższym czasie prowadzi do zaakceptowania jego działalności oraz stanowi wsparcie dla gospodarki.

Podsumowanie

Państwo powinno dołożyć wszelkich starań, by ułatwić działalność przedsiębiorcom, którzy przejmują pośrednio rolę społeczną, a tym samym odciążają rząd. Muhammad Yunus¹⁹⁸ uważa, że jednostki mają zdolności, jakich nie ma rząd. Według ekonomisty przedsiębiorstwa są innowacyjne, a prowadząc swoje przedsięwzięcia, nie nakładają na nikogo żadnych obciążeń ekonomicznych. Przedsiębiorstwa, które w swojej strategii opierają się o koncepcję CSR podejmują działania, które w tradycyjnym rozumieniu należą do obowiązków rządu.

W czasach spowolnienia gospodarczego każde działanie zmierzające do wsparcia pomocą biedniejszych i słabszych, a przy tym, gdy jest etyczne i służy ochronie

¹⁹⁵ *Polityka ...*, red. A. Kurzynowski, op. cit., s. 1.

¹⁹⁶ *Usługi społeczne odpowiedzialnego biznesu*, red. M. Bonikowska, M. Grewiński, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP w Warszawie, Warszawa 2011, s. 22.

¹⁹⁷ *Ibidem*.

¹⁹⁸ Laureat Pokojowej Nagrody Nobla w 2006 r., którą otrzymał „za wysiłki w celu stworzenia ekonomicznego i społecznego rozwoju od dołu”.

środowiska naturalnego, zasługuje na szczególne wyróżnienie. Dlatego władze państwa powinny zadbać, by inicjatywy, które są dobrowolnie podejmowane przez przedsiębiorców, były zauważone i docenione. W ten sposób może więcej firm będzie chciało działać w ramach koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu.

Prowadzone rozważania miały na celu ukazanie działań państwa w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu. Instytucjonalna rola skupia się na podnoszeniu świadomości w zakresie podejmowania dobrowolnych zobowiązań na rzecz zrównoważonego rozwoju. Ministerstwa zaangażowane w odpowiedzialną działalność przedsiębiorstw popularyzują wiedzę, a także stosują zachęty do wdrażania strategii CSR. Firmy praktykujące zasady CSR oraz nawiązujące dialog z otoczeniem, będą miały większe udziały w rynku w porównaniu do tych, które nie będą w swej strategii rozwijać odpowiedzialnych aktywności.

Literatura

1. Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
2. Büchner L.M., *Corporate Social Responsibility and Sustainability from Global, European and Corporate Perspective*, [w:] „Corporate Social Responsibility and Sustainable Governance”, dostęp: <http://212.191.71.5/han/EbooksEbsco/web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=158f72a0-9861-4934-84b4-146fd3e538f3%40sessionmgr115&hid=127>
3. CSR Management, *Corporate Social Responsibility Report 2007*, Hitachi Group; Full Sustainability Report 2007, VicSuper. Cyt. za: J. Adamczyk, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
4. <http://2012.kongresmsp.eu/pl/>
5. <http://dziennikustaw.gov.pl/DU/2001/s/62/627/1>
6. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm
7. http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf
8. http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf
9. <http://www.mg.gov.pl>
10. http://www.mos.gov.pl/artukul/4216_krotka_informacja_nt_emas/16058_krotka_informacja_nt_emas.html
11. http://www.mos.gov.pl/g2/big/2009_11/8183a2c86f4d7e2cdf8c3572bdba0bc6.pdf
12. Kryk B., *Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa za środowisko przyrodnicze*, [w:] *Teoretyczne aspekty gospodarowania*, red. D. Kopycińska, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
13. Lewicka-Strzałecka A., *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2006.
14. Nowakowska A., *The Reverse Logistics Management with RFID Application*, ALS. Advanced Logistic Systems. Theory and Practice Vol.2/2008.
15. *Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2011. Dobre praktyki*, dostęp: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Raport2011.pdf>
16. *Polityka społeczna*, red. A. Kurzynowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
17. *Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2011.
18. Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
19. *Usługi społeczne odpowiedzialnego biznesu*, red. M. Bonikowska, M. Grewiński, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP w Warszawie, Warszawa 2011.

THE ROLE OF THE STATE CREATION CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Abstract: Today, businesses are forced to acquire a competitive advantage with another value than the quantity, quality and price. This value will provide the reliability, integrity activities conducted by the company. It is what makes customers more likely to decide to purchase foods or services. The organization works closely paired, two-step macro and micro environment. Responsible business is one that cares about the interests of its employees and the local community and the environment in which it operates. Voluntary assumption of responsibility by the company is to build and implement strategies of social engagement that exceeds legal obligations. This article presents the ways in which the state is trying to revitalize businesses to socially responsible behavior. In the various sections of work shown institutional guidelines under the responsible business owners. The author used the theoretical considerations of national and foreign-language literature.

Keywords: the state's role in CSR, corporate social responsibility, CSR

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W OUTSOURCINGU

Stanisław Brzeziński, Krzysztof Zborowski

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania,

Streszczenie: Outsourcing jest zjawiskiem powszechnym. Z usług outsourcingowych korzysta coraz więcej przedsiębiorstw w celu zmniejszenia kosztów, zwiększenia efektywności czy zdobycia konkurencyjnej pozycji na rynku. Natomiast źle zaplanowany i przeprowadzony proces outsourcingowy z negatywnymi skutkami dla różnych grup interesariuszy może mieć zupełnie odwrotny efekt. Dlatego też, wzrasta znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. CSR) w outsourcingu. Celem CSR jest, bowiem uwzględnienie w działalności przedsiębiorstw interesów kontrahentów, partnerów, społeczeństwa oraz środowiska. Działania te pozwalają na przeprowadzenie outsourcingu w sposób, który nie zaszkodzi reputacji przedsiębiorstwa, a wręcz pozytywnie wpłynie na postrzeganie go przez potencjalnych partnerów i klientów, a także otworzy przed nim nowe możliwości. Artykuł prezentuje wpływ CSR na procesy outsourcingowe, wybór dostawców usług outsourcingowych oraz decyzje strategiczne przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: społecznie odpowiedzialny biznes, kontrakty outsourcingowe, dostawcy usług outsourcingowych

Postawy teoretyczne outsourcingu

Termin „outsourcing” wywodzi się z języka angielskiego, jest on skrótem wyrażenia *outside – resource – using*, oznaczającego wykorzystanie zasobów zewnętrznych. Outsourcing przez M. Trockiego definiowany jest jako przedsięwzięcie, które polega na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa realizowanych przez nie funkcji, a następnie przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym¹⁹⁹. M.F. Greaver określa, że: „Outsourcing polega na przekazaniu zewnętrznym usługodawcom, zgodnie z postanowieniami w umowie (kontrakcie), powtarzających się wewnętrznych zadań organizacji, związanych z ich realizacją pracowników, maszyn urządzeń, wyposażenia, technologii i innych zasobów oraz kompetencji decyzyjnych dotyczących ich wykorzystania”²⁰⁰.

Analizując zjawisko outsourcingu, koniecznością wydaje się przytoczenie wypowiedzi H. Forda, która bardzo trafnie opisuje zjawisko dziś nazywane outsourcingiem: „Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili. Powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto robi to lepiej”²⁰¹.

¹⁹⁹ M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

²⁰⁰ M.F. Greaver, *Strategic outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, AMACOM, New York 1999. Za: T. Małkus, *Geneza outsourcingu*, [w:] „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2005, nr 3, s. 22.

²⁰¹ M. Miachalek, *Nie tylko koszty, czyli co trzeba wziąć pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o outsourcingu*, [w:] „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2005, nr 11, s. 10-11.

Obecnie można wyróżnić trzy podstawowe możliwości prawidłowej oraz efektywnej realizacji usług zleczanych na zewnątrz. Pierwsza z nich to realizacja tych usług w ramach danego przedsiębiorstwa, ale w innej jednostce organizacyjnej. Kolejną możliwością jest założenie bądź zakup przedsiębiorstwa realizującego dane procesy. Trzecia możliwość to outsourcing funkcji oraz zakup usług. Sytuacja ta powoduje rosnące zainteresowanie outsourcingiem²⁰².

Składniki ogólnego modelu outsourcingu²⁰³:

- Analiza oraz ocena sytuacji. Podczas trwania tej fazy kierownictwo analizuje potrzebę zastosowania outsourcingu, a także tworzy strategię jego wprowadzenia. Konieczne jest znalezienie obszarów, w których można go zastosować, a także zbadanie ryzyka zastosowania tej metody. Należy zidentyfikować działalność zasadniczą (core business), działalność pomocniczą (core related business), a także działalność uboczną (non-core related business).
- Identyfikacja potrzeb oraz wybór dostawców. Faza ta polega na pracach badawczych. Firma musi uświadomić sobie swoje indywidualne potrzeby oraz zdecydować podczas selekcji dostawców, który z nich realizuje je najlepiej. Podczas selekcji potrzebna jest pomoc niezależnych ekspertów.
- Wdrożenie oraz zarządzanie procesem. W fazie tej należy zdecydować się na formę utrzymania związków z partnerami, a także sposób zarządzania w trakcie outsourcingu. Konieczne jest sporządzenie systemu, który pozwoli na: monitorowanie oraz ocenę wyników działalności, wczesną identyfikację zadań, szybką oraz uczciwą analizę zadań, pomoc pracownikom przedsiębiorstwa w przystosowaniu się do nowego sposobu wykonywania swojej pracy.

Outsourcing, jak każde rozwiązanie, ma swoje wady i zalety. Wielu autorów podaje obniżenie kosztów jako główny powód outsourcingu, inne korzyści to podniesienie jakości świadczonych usług czy rozwój nowej działalności, gdyż konieczny jest nieustanny rozwój, by przetrwać na rynku i sprostać wymogom konkurencji. Kolejne korzyści płynące ze skorzystania z usług outsourcingowych to wdrażanie nowych technologii, co często nie jest łatwe dla firm ze względu na nadmiar obowiązków²⁰⁴.

Outsourcing może więc pomóc w organizacji działań w przedsiębiorstwach w sposób następujący²⁰⁵:

- korzystanie z usług zewnętrznych firm pozwala na skupienie się na nowych strategicznych usprawnieniach, pojawiają się nowe możliwości, które można przeanalizować, ponieważ zewnętrzne firmy zajmują się rozwiązywaniem problemów operacyjnych;

²⁰² R.C. Lieb, *The use of third-party logistics services by large American manufacturers*, [w:] „Journal of Business Logistics”, vol. 13, no. 2, 1992, s. 29-42.

²⁰³ E. Banachowicz, *Czy firma wszystko musi robić sama?*, [w:] „Manager”, 1998, nr 9; J. Grabara, S. Kot, *Business Relations in SME'S Logistics Outsourcing*, [w:] *Enterprise - Constituent Element of National Competitiveness. Visegrad Fund*, red. R. Vokorokosova, Elfa, s.r.o., Kosice 2010, s. 309-314.

²⁰⁴ E. Sparrow, *Successful IT Outsourcing*, Londyn, Springer 2003, [w:] M. Kanczew, *Prawne aspekty outsourcingu*, Wydawnicwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2006, s. 8.

²⁰⁵ M. Kanczew *Prawne aspekty ...*, op. cit., s. 9.

- outsourcing może być szansą do wypróbowania, a potem wdrożenia nowych technologii. Takie przedsięwzięcie wymaga specjalistycznej wiedzy, której często firma nie posiada, zatem korzystając w tym zakresie z outsourcingu, firma może szybko wprowadzić nowoczesną technologię i podążać za konkurencją.

Jednak najważniejszym powodem korzystania z usług outsourcingowych jest możliwość skupienia się na podstawowych funkcjach i zadaniach firmy, czego skutkiem jest zwiększona wydajność i efektywność świadczonych usług.

Analizując powody i zalety outsourcingu w firmach europejskich, można doszukać się pewnej specyfiki, mianowicie zdecydowanie dominuje tu element finansowy. Następnym w kolejności czynnikiem jest wprowadzenie nowej technologii, a dopiero potem możliwość skupienia się na podstawowych funkcjach firmy. Pozostałe, mniej ważne czynniki to: uwolnienie zasobów, jakość/obsługa, oraz elastyczność²⁰⁶.

Outsourcing to nie tylko same zalety. Przy omawianiu tego zjawiska nie można nie wspomnieć o zagrożeniach, jakie się z nim wiążą. Zatem podstawowe argumenty przeciw tego typu działalności to ryzyko związane z bezpieczeństwem i poufnością. Dostawca usług outsourcingowych ma dostęp do informacji, które często uznawane są za poufne, co niewątpliwie wiąże się z ryzykiem użycia ich w nieprawidłowy sposób. Kolejnym argumentem przeciw jest wzrost kosztów, który może nastąpić na wskutek zmieniającej się sytuacji ekonomicznej, gdyż kontrakty outsourcingowe często zawierane są na okres kilku lat. W ciągu tego czasu mogą wystąpić zmiany technologii, oczekiwań klientów czy zmiany prawne, a żadne kontrakty nie są w stanie przewidzieć, jaki będzie tego wpływ na prowadzenie interesów. Źle zaplanowany outsourcing może prowadzić także do utraty wielu utalentowanych pracowników. Co więcej, dostawca usług może np. mieć problemy finansowe i obniżyć jakość oferowanych usług ze względu na problemy wewnętrzne²⁰⁷.

Na przełomie ostatnich kilku lat znaczenie outsourcingu wzrosło, stał się on powszechnym zjawiskiem stosowanym przez coraz więcej organizacji. Outsourcing jest niewątpliwie zjawiskiem korzystnym, prowadzi do zwiększenia efektywności. Nie można jednak rezygnować z odpowiedniego podejścia do zagrożeń, które w przypadku ich wystąpienia mogą być większe niż osiągnięte w ten sposób korzyści.

Jako efektywny sposób minimalizacji ryzyka niepowodzenia oraz maksymalizacji korzyści z usług outsourcingowych coraz częściej uznaje się zastosowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

Charakterystyka koncepcji CSR

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (ang. Corporate Social Responsibility – CSR) jest definiowana w Zielonej Księdze Komisji Europejskiej z 18 lipca 2001 r. jako „koncepcja, według której przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i ekologiczne w swoich działaniach handlowych oraz w kontaktach ze

²⁰⁶ *Outsourcing in Financial Services*, The Joint Forum, luty 2005, dostęp: www.bis.org/bcbs (odczyt: 07.03.2013).

²⁰⁷ R. Juchno, R.W. Kaszubski, *Outsourcing w działalności bankowej*, [w:] „Głosa”, 2001, nr 6, s. 5.

swoimi interesariuszami. Społeczna odpowiedzialność biznesu to proces, poprzez który przedsiębiorstwa zarządzają relacjami z różnymi interesariuszami (ang. stakeholders), którzy mogą mieć realny wpływ na przyzwolenie na ich działalność (...). Tak więc CSR powinien być traktowany jako inwestycja, nie koszt, tak samo jak zarządzanie jakością. Firmy mogą podchodzić do CSR w sposób finansowy, handlowy i społeczny, prowadzący do długoterminowej strategii ograniczającej ryzyko związane z niepewnością. Przedsiębiorstwa powinny realizować swoją odpowiedzialność społeczną, zarówno w Europie, jak i na skalę globalną, włączając w nią swój cały łańcuch zaopatrzeniowy²⁰⁸.

Podana powyżej definicja jest jedną z wielu. Ogólnie CSR rozumiana jest jako sposób, w jaki firmy włączają aspekty społeczne, środowiskowe i ekonomiczne do wartości, kultury i strategii podejmowania decyzji w firmie. Celem tych działań jest ustalenie lepszych praktyk w firmie, osiągnięcie dobrobytu oraz poprawa stanu społeczeństwa. Społeczna odpowiedzialność biznesu staje się coraz ważniejsza dla zrównoważonego rozwoju firmy²⁰⁹.

Podstawowym celem społecznej odpowiedzialności biznesu jest uwzględnienie przez przedsiębiorstwo przy prowadzeniu działalności gospodarczej interesów różnych kontrahentów, a szczególnie społeczności lokalnej, a także reprezentantów społeczeństwa obywatelskiego. Zatem wszelkie działania i plany przedsiębiorstwa powinny uwzględniać interesy lokalnej społeczności. Może mieć to pozytywny wpływ na przedsiębiorstwo, np. dając możliwość współpracy z organizacjami pozarządowymi, a także negatywny, w postaci np. powstrzymania się od działań, które mogłyby przynieść korzyści finansowe, jednak godziłyby w interesy społeczności lokalnej bądź pracowników przedsiębiorstwa. Społeczna odpowiedzialność biznesu kładzie nacisk na jak największe wykorzystanie lokalnych zasobów ludzkich, prowadzenie badań naukowych oraz technologicznych, współpracując z lokalnymi ośrodkami naukowymi²¹⁰.

Przedsiębiorca w społecznej odpowiedzialności biznesu traktowany jest, jako podmiot społecznie odpowiedzialny. Wymaga się od niego, by wywiązywał się z norm społecznej odpowiedzialności biznesu. Anglojęzyczne pojęcie „corporate citizenship” zakłada traktowanie przedsiębiorcy jako odpowiedzialnego obywatela działającego aktywnie na rzecz swojego otoczenia. Zatem normy społecznego biznesu nie odnoszą się jedynie do dużych podmiotów gospodarczych, ale również do mniejszych przedsiębiorców²¹¹.

²⁰⁸ Green Paper Promoting European framework for Corporate Social Responsibility, Commission of the European Communities, Bruksela, 18 lipca 2001 r., dostęp: http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_pl.pdf (odczyt: 07.03.2013).

²⁰⁹ P. Hohnen, J. Potts, *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*, IISD 2007; S. Brzeziński, *Czynniki kształtujące orientację rynkowej odpowiedzialności społecznej*, [w:] „Marketing i Rynek”, 2012, nr 11, s. 11-17.

²¹⁰ A. Herbuś, B. Ślusarczyk, *The Use of Corporate Social Responsibility Idea in Business Management*, [w:] „Polish Journal of Management Studies”, vol. 6, 2012; M. Bernatt, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 25-26.

²¹¹ M. Bernatt, *Spoleczna odpowiedzialność ...*, op. cit., s. 32.

Korzyści płynące z CRS:

- Lepsze przewidywanie i zarządzanie powiększającym się spectrum ryzyka – efektywniejsze zarządzanie w kwestiach prawnych, społecznych, związanych ze środowiskiem, gospodarką, a także dokładniejsza analiza czynników ryzyka związanych z innymi dziedzinami działalności przedsiębiorstwa, mogą wpłynąć pozytywnie na bezpieczeństwo dostaw oraz ogólną stabilność rynkową.
- Lepsze zarządzanie wizerunkiem firmy – organizacje, które działają zgodnie z CSR mogą budować swoją reputację i przekonywać do siebie klientów, natomiast te organizacje, które nie kierują się zasadami CSR, mogą źle wpłynąć na postrzeganie ich marki. Reputacja i marka zbudowane są na takich wartościach jak zaufanie, wiarygodność, niezawodność, jakość. Nawet dla firm, które nie zajmują się bezpośrednim handlem, ich stosunek do CSR może mieć kluczowe znaczenie w kontaktach handlowych.
- Zwiększona zdolność do rekrutacji, rozwoju i utrzymania pracowników – może to być bezpośrednim wynikiem dumy z produktów czy działalności firmy bądź wprowadzenia lepszego systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Może to być także pośrednim rezultatem programów, których celem jest poprawa lojalności i dowartościowanie pracowników. Ważne jest posiadanie w firmie doświadczonych pracowników zadowolonych z jej działań.
- Poprawa innowacyjności, konkurencyjności i pozycji na rynku – CSR to bardziej poszerzenie możliwości niż unikanie ryzyka. Czerpanie informacji z różnych źródeł może być bogatym arsenalem pomysłów dla nowych produktów, procesów i w konsekwencji wpływać na przewagę konkurencyjną. Np. firmy posiadające odpowiednie certyfikaty i pozwolenia dotyczące kwestii związanych ze środowiskiem mogą w ten sposób pozyskać partnerów handlowych.
- Zwiększona efektywność działania i cięcie kosztów – możliwość wejścia na nowe rynki i współpracy z przedsiębiorstwami, dla których działanie zgodnie z CSR jest kluczowym czynnikiem przy wyborze kontrahentów.
- Zdolność do budowania efektywniejszego i skuteczniejszego łańcucha dostaw oraz relacji z partnerami – każde przedsiębiorstwo jest narażone na bycie najsłabszym ogniwem w łańcuchu dostaw. Natomiast firmy mające podobne poglądy mogą tworzyć długoterminowe relacje biznesowe poprzez poprawienie standardu i w ten sposób zmniejszać ryzyko. Duże firmy mogą natomiast wpływać na małe firmy, przekonując je do wdrożenia CSR.
- Zwiększona zdolność reagowania na zmiany na rynku – firma, prowadząc dialog z zainteresowanymi stronami i śledząc sytuację na rynku, jest w stanie lepiej reagować na wszelkiego rodzaju zmiany i szybko się do nich dostosować. Coraz częściej firmy wykorzystują, CSR jako „radar” w celu wykrycia zmieniających się na rynku trendów²¹².

W ciągu ostatnich dwóch dekad znaczenie CSR znacznie wzrosło, stając się znaczącym elementem w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Niektóre branże przemysłu, takie jak firmy zajmujące się produkcją odzieży, górnictwo czy leśnictwo, stworzyły nawet kodeksy postępowania i standardy CSR, według których prowadzą swoje firmy. Niektóre z nich powstały w odpowiedzi na naciski ze strony

²¹² P. Hohnen, J. Potts, *Corporate Social ...*, op. cit., s. 11.

związków zawodowych oraz organizacji pozarządowych. Przykładem może być firma Nike, która w 1990 roku zmuszona została do wprowadzenia w swojej firmie zmian dotyczących czasu i warunków pracy. W odpowiedzi, wraz z innymi firmami tego sektora, wystąpiła o stworzenie i wprowadzenie międzynarodowych dopuszczalnych norm pracy²¹³.

Raport inwestycyjny Konferencji Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (United Nations Conference on Trade and Development UNCTAD) z 2011 roku wykazał, że CSR zaczęła odgrywać coraz większą rolę w procesach inwestycyjnych. Wśród lokalnych oraz globalnych trendów inwestycyjnych CSR ma coraz to większy wpływ na rozwój polityki handlowej i inwestycyjnej państw i regionów. Raport wykazał, że inwestycje w trwały rozwój oraz wypracowanie wspólnej wartości cieszy się wśród inwestorów coraz większym zainteresowaniem²¹⁴.

Spoleczna odpowiedzialność biznesu staje się coraz ważniejszym kryterium dla pomiaru etyki korporacyjnej i świadomości społecznej. Nie jest to tylko amerykański fenomen, o CSR dyskutuje się na całym świecie i coraz więcej firm decyduje się na jego wdrożenie²¹⁵.

Wpływ CSR na działalność outsourcingową

Spoleczna odpowiedzialność biznesu oraz outsourcing uważane są za jedne z podstawowych koncepcji w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. Natomiast nie do końca jasne jest to, jak CSR wpływa na decyzje dotyczące procesów outsourcingowych.

CSR ujawnia, jak globalny outsourcing wpływa na akcjonariuszy, a także inne podmioty związane z organizacją. Koszty outsourcingu, jakie ponosi zarówno lokalne, jak i globalne środowisko, są równoważone z korzyściami płynącymi z outsourcingu dla firmy i udziałowców. Rosnąca fala obaw ze strony CSR zachęca korporacje do przeanalizowania wszystkich konsekwencji swoich decyzji outsourcingowych. CSR przy wyborze kontrahentów oraz w innych działaniach firm staje się coraz częściej priorytetem. Inicjatywy wynikające z działań firmy zgodnie z CSR mają zapewnić lepszą reputację marki, zachęcić potencjalnych i obecnych pracowników, pomóc w spełnianiu standardów etycznych wymaganych przez klientów, a także tworzyć lepsze relacje z organami prawnymi²¹⁶.

Wielu autorów uważa, że outsourcing jest nieunikniony, ale może być przeprowadzany w sposób rzetelny i przynosić korzyści zarówno dla firmy, jak i innych zaangażowanych stron. Organizacje decydujące się na korzystanie z usług outsourcingowych powinny więc zdawać sobie sprawę z ryzyka, jakie się z tym wiąże. Gdy proces outsourcingowy jest odpowiednio przeprowadzony, może skutkować długo-

²¹³ S. Zadak, *The Path to Corporate Responsibility*, [w:] "Harvard Business Review", vol. 82, no. 12, 2004.

²¹⁴ *World investment report 2011. Non-equality modes of international production and development*, United Nations, New York and Geneva 2011, s. 112.

²¹⁵ J. Dalal, *Socially Responsible Outsourcing*, in *The Insider's Guide to Outsourcing Success*, IAOP, June 2008, dostęp: <http://ethicaloutsourcing.wordpress.com/> (odczyt: 07.03.2013).

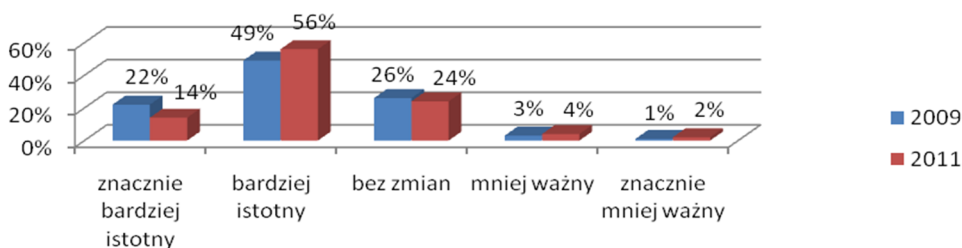
²¹⁶ *Just Good Business – A special report on corporate social responsibility*, [w:] "The Economist", 386(8563), 2008, dostęp: <http://www.economist.com/node/10491077> (odczyt: 07.03.2013).

terminową poprawą kondycji firmy oraz efektywności oferowanych przez nią towarów bądź usług. Outsourcing wiąże się jednak z ryzykiem ekonomicznym, a także z ryzykiem zniszczenia reputacji firmy. Jak wiadomo, zasoby ludzkie są jednym z fundamentalnych źródeł sukcesu firmy, a uzewnętrznianie tych zasobów poprzez outsourcing może wpłynąć niekorzystnie na oczekiwany skutek takiego przedsięwzięcia. Zatem połączenie obu tych czynników, które mogą zapewnić efektywny rozwój firmy, czyli outsourcingu i CSR, wydaje się najlepszym rozwiązaniem²¹⁷.

IAOP (International Association of Outsourcing Professionals) w 2011 roku przeprowadziło międzynarodowe badanie dotyczące roli CSR w outsourcingu, którego wyniki zostały przedstawione w 2012 na konferencji IAOP w Kanadzie. Zadaniem badania było określenie zarówno standardów etycznych, które mają zastosowanie w outsourcingu, jak i innych standardów z zakresu CSR oraz opinii na temat społecznie odpowiedzialnego outsourcingu²¹⁸.

W 2009 roku, podczas pierwszego badania, 71% ankietowanych uważało, że CSR jest ważnym czynnikiem, badanie z 2011 roku potwierdziło te odpowiedzi. Na pytanie, czy znaczenie koncepcji CSR w umowach outsourcingowych stanie się mniej ważne, pozostanie na tym samym poziomie czy też wzrośnie, ponad 70% odpowiedziało, że znaczenie to z pewnością wzrośnie, a zaledwie 6% było zdania, że jego znaczenie zmaleje, w 2009 było to 4%. Należy także zauważyć, że liczba ankietowanych uważających, że CSR stanie się znacznie bardziej istotnym wzrosło – z 14% do 22%.

Wykres 1. Oczekiwania ankietowanych odnośnie znaczenia CSR w kontraktach outsourcingowych

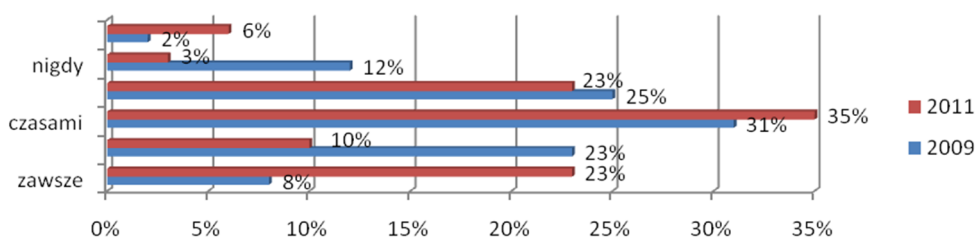


Źródło: International Association of Outsourcing Professionals (IAOP) Corporate Social Responsibility (CSR) Subcommittee of the Advocacy and Outreach Committee, 2012, s. 2

Natomiast ankieta przeprowadzona w roku 2011 wykazała, że CSR ma coraz to większy wpływ na wybór dostawców outsourcingowych, 8% ankietowanych zadeklarowało w roku 2009, że zawsze wybiera dostawców działających w zgodzie z koncepcją CSR, w 2011 liczba ta wzrosła do 23%. Natomiast liczba respondentów, którzy nigdy nie przywiązują wagi do CSR przy wybieraniu dostawców usług outsourcingowych, spadła z 12% do 3%.

²¹⁷ L. Stainer, S. Grey, *The Ethical Landscape of Outsourcing Performance*, [w:] "International Journal of Business Performance Management", vol. 9, no. 4, 2007, s. 453-469.

²¹⁸ R. Babin, *Corporate Social Responsibility (CSR) in outsourcing*, IAOP Canada Chapter Meeting, 19th April 2012, s. 1.

Wykres 2. Wpływ CSR na wybór dostawcy usług outsourcingowych

Źródło: International Association of Outsourcing Professionals (IAOP) Corporate Social Responsibility (CSR) Subcommittee of the Advocacy and Outreach Committee, 2012, s. 2

Na pytanie, czy ankietowani zamierzają wprowadzić bądź zwiększyć jakiegokolwiek aspektów dotyczące CSR w swoich firmach w okresie od 1 do 3 lat, aż 70% zadeklarowało chęć podjęcia takich działań, natomiast pozostałe 30% nie miało takiego działania w planach²¹⁹.

Zastosowanie koncepcji CSR w outsourcingu to nie chwilowa moda. Znaczenie CSR wzrasta i staje się coraz bardziej istotne przy kontraktach outsourcingowych. Dostawcy, którzy nie działają zgodnie z CSR, mogą zostać wyeliminowani, ponieważ kupujący przywiązują coraz większą wagę do oddziaływania firm na społeczeństwo lokalne i środowisko.

Podsumowanie

Rola biznesu w życiu społecznym gwałtownie wzrasta zarówno w skali lokalnej, jak i globalnej. Wzrostowi temu towarzyszyć musi rosnąca odpowiedzialność firm nie tylko za jakość spełniania roli realizatorów celów wewnętrznych firm i korporacji, ale także za jakość spełniania roli członków społeczeństwa, jakimi są te firmy i korporacje. Zharmonizowane i jakościowo dobre spełnianie obu ról jest w ostatecznym rachunku korzystne zarówno dla biznesu, jak i społeczeństwa. Jest to bowiem nie koszt, lecz długoterminowa inwestycja. Dlatego też znaczenie CSR w outsourcingu z roku na rok wzrasta. CSR staje się jednym z głównych wyznaczników przy wyborze dostawców usług outsourcingowych oraz pozytywnie wpływa na reputację firmy i jej stosunki z otoczeniem.

Literatura

1. Babin R., *Corporate Social Responsibility (CSR) in outsourcing*, IAOP Canada Chapter Meeting, 19th April 2012.
2. Banachowicz E., *Czy firma wszystko musi robić sama?*, [w:] „Manager”, 1998, nr 9.
3. Bernatt M., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.

²¹⁹ Ibidem, s. 2.

4. Brzeziński S., *Czynniki kształtujące orientację rynkowej odpowiedzialności społecznej*, [w:] „Marketing i Rynek”, 2012, nr 11.
5. Dalal J., *Socially Responsible Outsourcing*, in *The Insider's Guide to Outsourcing Success*, IAOP, June 2008, dostęp: <http://ethicaloutsourcing.wordpress.com/>
6. Grabara J., Kot S., *Business Relations in SME'S Logistics Outsourcing*, [w:] *Enterprise - Constituent Element of National Competitiveness. Visegrad Fund*, red. R. Vokorokosova, Elfa, s.r.o., Kosice 2010.
7. Greaver M.F., *Strategic outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, AMACOM, New York. Za: T. Małkus, *Geneza outsourcingu*, [w:] „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2005, nr 3.
8. Green Paper Promoting European framework for Corporate Social Responsibility, Commission of the European Communities, Bruksela, 18 lipca 2001 r., dostęp: http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_pl.pdf
9. Herbuś A., Ślusarczyk B., *The Use of Corporate Social Responsibility Idea in Business Management*, [w:] “Polish Journal of Management Studies”, vol. 6, 2012.
10. Hohnen P., Potts J., *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business* IISD, 2007.
11. Juchno R., Kaszubski R.W., *Outsourcing w działalności bankowej*, [w:] „Glosa”, 2001, nr 6.
12. *Just Good Business – A special report on corporate social responsibility*, [w:] “The Economist”, 386(8563), 2008, dostęp: <http://www.economist.com/node/10491077>
13. Kanczew M., *Prawne aspekty outsourcingu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2006.
14. Lieb R.C., *The use of third-party logistics services by large American manufacturers*, [w:] “Journal of Business Logistics”, vol. 13, no. 2, 1992.
15. Miachalek M., *Nie tylko koszty, czyli co trzeba wziąć pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o outsourcingu*, [w:] „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2005, nr 11.
16. *Outsourcing in Financial Services*, The Joint Forum, luty 2005, dostęp: www.bis.org/bcbis
17. Sparrow E., *Successful IT Outsourcing*, Londyn, Springer 2003.
18. Stainer L., Grey S., *The Ethical Landscape of Outsourcing Performance*, [w:] “International Journal of Business Performance Management”, vol. 9, no. 4, 2007.
19. Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
20. *World investment report 2011. Non-equality modes of international production and development*, United Nations, New York and Geneva 2011.
21. Zadak S., *The Path to Corporate Responsibility*, [w:] “Harvard Business Review”, vol. 82, no. 12, 2004.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN OUTSOURCING

Abstract: Outsourcing is a common phenomenon. More and more companies are using the outsourcing services to reduce costs, increase efficiency and to gain competitive market position. However, the outsourcing process that is badly planned and executed can result in failure. Consequently, the importance of Corporate Social Responsibility (CSR) in outsourcing is growing. The CSR purpose is to include in company activities the issues of customers, partners, society and environment. These activities allow to execute the outsourcing process in a way which does not damage company reputation, but positively influence brand image and open a new opportunities. The article presents the impact of CSR on outsourcing processes, choice of outsourcing providers and strategic business decision.

Keywords: Socially responsible business, outsourcing contracts, outsourcing providers

OUTSOURCING METODĄ OBNIŻANIA KOSZTÓW W FIRMIE KURIERSKIEJ

Sylwia Olczak

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Artykuł opisuje wpływ zastosowania outsourcingu w firmie kurierskiej na obniżenie kosztów przedsiębiorstwa. Praca została podzielona na część teoretyczną oraz empiryczną. W części teoretycznej zostały opisane podstawowe pojęcia związane z outsourcingiem oraz teorie kosztów przedsiębiorstwa. W części empirycznej opisane zostały konkretne przykłady zastosowania form współpracy z firmami zewnętrznymi. Do badań zostały wykorzystane metody analizy dokumentów oraz wywiad ankietowy.

Słowa kluczowe: outsourcing, koszty przedsiębiorstwa, firma kurierska

Wprowadzenie

Celem artykułu jest wykazanie tezy, iż outsourcing to efektywna metoda obniżania kosztów w działalności firm kurierskich. Ponadto w pracy przedstawiono zalety zastosowania outsourcingu w firmie kurierskiej. Artykuł podzielono na część teoretyczną oraz empiryczną. W części teoretycznej opisano podstawowe pojęcia związane z outsourcingiem oraz teorie kosztów przedsiębiorstwa. Przedstawiono pojęcia związane z genezą outsourcingu i omówiono kolejne generacje oraz rodzaje. Kolejno zaprezentowano pojęcia ewolucji outsourcingu, koncepcji outsourcingu oraz podział outsourcingu na rodzaje. Opisano koszty przedsiębiorstwa oraz ich podział na koszty osobowe i majątkowe, jak również przedstawiono konkretne sposoby obniżania kosztów w firmie kurierskiej. W części empirycznej opisano konkretne przykłady zastosowania form współpracy z firmami zewnętrznymi. W trakcie zbierania informacji do artykułu wykorzystano metody analizy dokumentów ze strony internetowej oraz wywiad ankietowy.

Ewolucja koncepcji outsourcingu

Etap pierwszej generacji, inaczej outsourcing konwencjonalny, to przede wszystkim sposób na obniżenie kosztów w przedsiębiorstwie²²⁰. Przy zastosowaniu tego sposobu wykorzystania usług zewnętrznych przedsiębiorstwo pozbywa się ze swej struktury pewnych procesów, czyni je bardziej przejrzystymi; następuje skoncentrowanie się na kluczowych aspektach działalności przy jednoczesnym obniżeniu kosztów prowadzenia działalności.

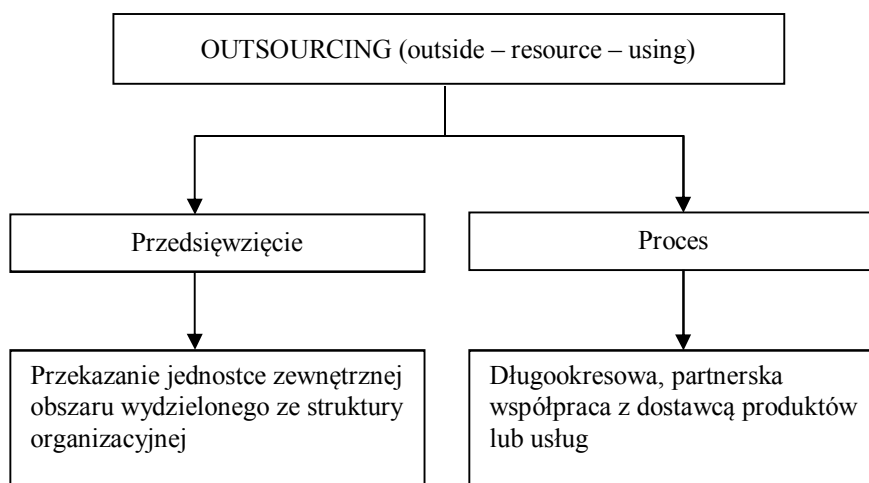
²²⁰ P. Nowodziński, *Rozwój outsourcingu w przedsiębiorstwie*, [w:] *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem* (Materiały konferencyjne), Część 1, Zielona Góra 2002, s. 152.

Drugim etapem ewolucji outsourcingu jest outsourcing drugiej generacji lub inaczej strategiczny bądź transformacyjny. To etap, w którym zmianie ulega model biznesowy w przedsiębiorstwie, gdzie firma definiuje swoje kluczowe kompetencje, skupiając się na doskonaleniu ich²²¹. Za pomocą outsourcingu strategicznego mogą zostać osiągnięte różnorodne cele przedsiębiorstwa macierzystego przy zastosowaniu odpowiednich zmian w dotychczasowej działalności.

Kolejnym etapem ewolucji jest outsourcing trzeciej generacji, w którym firma zewnętrzna często staje się kreatorem zmian poprzez dostarczenie nowych pomysłów oraz koncepcji. Coraz powszechniejsze staje się zatem wydzielenie działów badań i rozwoju, marketingu oraz sekcje prawne²²². Można tutaj mówić o dużym znaczeniu firm konsultingowych, które szczególnie zajmują się proponowaniem zmian w konkretnej działalności.

Pojęcie outsourcingu pochodzi z języka angielskiego i jest neologizmem od słów outsider – resource – using, które oznaczają przekazanie jednostce zewnętrznej w użytkowanie zasobów organizacji gospodarczej.

Na rysunku 1 przedstawiono elementy składające się na obecne pojmowanie terminu outsourcing. Rysunek obrazuje, że outsourcing jest obecnie traktowany jako przedsięwzięcie lub proces. W przypadku przedsięwzięcia przedsiębiorstwo nawiązuje współpracę z firmą zewnętrzną, wydzielając część działalności firmy, natomiast w przypadku procesu firma decyduje się na długoletnią współpracę z firmą zewnętrzną.



Rys. 1. Elementy składające się na współczesne pojęcie outsourcingu

Źródło: T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010 s. 48

²²¹ Ibidem, s. 152.

²²² T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010, s. 62.

Outsourcing można ująć również jako przedsięwzięcie polegające na wyodrębnieniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa realizowanych przez nie funkcji oraz przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym²²³. Inaczej mówiąc, polega na „oddaniu” części działalności innej firmie w celu skupienia się na kluczowych aspektach działalności.

Outsourcing, jako metoda wywodząca się z produkcji, dziś zajmuje w przedsiębiorstwach miejsce strategiczne. Jest to sposób organizacji przedsiębiorstwa, który koncentruje się na specyficznych, kluczowych dziedzinach działalności, dając firmie dodatkowe możliwości konkurencyjne na rynku. Taki wybór strategiczny najistotniejszych obszarów działania firmy dokonuje się poprzez przeanalizowanie procesów biznesowych w przedsiębiorstwie i powzięcie decyzji o tym, które z tych procesów powinny być wyeliminowane z głównych obszarów działalności, czyli outsourowane. Właśnie poprzez taki strategiczny proces eliminowania usług lub procesów biznesowych w przedsiębiorstwie w ostatecznym rozrachunku pozostają te, które są dla niego najistotniejsze²²⁴. Jest to szczególnie ważne w momencie planowania strategii rozwoju, należy w jasny sposób sprecyzować kluczowe obszary działalności oraz odpowiednio rozdysonować produkcję/usługi, aby osiągnąć zaplanowany rezultat.

Koncepcja outsourcingu sprowadza się do stwierdzenia, że polega on na organizowaniu wewnętrznej strategii w celu koncentracji na zasadniczych i charakterystycznych kompetencjach i umiejętnościach przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym wykorzystaniu potencjału zewnętrznych ekspertów w zakresie usług wspierających główne obszary działalności²²⁵.

W literaturze można wyszukać wiele rodzajów outsourcingu, są one dzielone np. ze względu na specyfikę outsourcingu produkcji, usług, outsourcing sfery regulacji oraz sfery realnej oraz wiele innych kryteriów, tj. kryterium lokalizacji dostawcy (krajowy, zagraniczny), liczbę dostawców zewnętrznych (jednego oraz wielu dostawców)²²⁶. Dla potrzeb artykułu szczegółowo omówiony zostanie podział wg kryterium specyfiki outsourcingu usług oraz kryterium zakresu wydzielonych funkcji na outsourcing usług częściowych oraz całościowych.

Outsourcing usług polega na wydzieleniu części usług z przedsiębiorstwa macierzystego w „obce ręce”, chodzi tu przede wszystkim o prowadzenie rachunkowości, usługi transportowe oraz inne usługi, które nie są związane ze specyfiką działalności w sposób kluczowy.

Częściowy outsourcing w przedsiębiorstwie usługowym polega na zleceniu innemu przedsiębiorstwu świadczenia niektórych usług dla klientów. Przykładem takiej strategii może być stosowane przez wiele banków zlecenie na zewnątrz obsługi kart kredytowych, prowadzenie rozliczeń czy kont wybranych grup klientów.

²²³ Ibidem, s. 46-47.

²²⁴ A. Kieszowska-Grudny, *Outsourcing w nowoczesnym zarządzaniu firmą medyczną – czy warto?*, [w:] *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Ujęcie sektorowe*, [w:] „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 171, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 199.

²²⁵ Ibidem, s. 197.

²²⁶ T. Kopczyński, *Outsourcing...*, op. cit., s. 54.

Całościowy outsourcing przedsiębiorstwa usługowego polega na zleceniu na zewnątrz całości usług świadczonych przez dane przedsiębiorstwo. Na przykładzie linii lotniczych British Airways można opisać strategię zbliżoną do tego modelu; samoloty, załogę i obsługę techniczną British Airways wynajmuje duńskiej firmie Maersk, obsługa pasażerów i catering zlecany jest firmie Gaate Gourmet, a sprzedaż biletów różnym biuram podróży²²⁷.

Sposoby obniżania kosztów w przedsiębiorstwie

Powszechną prawdą obowiązującą w działalności biznesowej jest to, że koszty jej prowadzenia są pewne, a przychody tylko prawdopodobne. Kontrola i ograniczenie kosztów musi więc w sposób naturalny stanowić jeden z pierwszoplanowych celów działań każdego przedsiębiorstwa²²⁸.

Aby opisać sposoby obniżania kosztów w przedsiębiorstwie, należy przybliżyć ich znaczenie teoretyczne. W tym celu w artykule przedstawione zostaną definicje kosztów w różnych ujęciach.

Koszty wyrażają w pieniądzu zużyte w toku normalnej działalności gospodarczej w pewnym okresie rzeczowe składniki majątku, usługi obce oraz włożoną pracę ludzką, pod warunkiem, że zaangażowane składniki przynoszą efekty w postaci wytworzonych wyrobów lub świadczonych usług. Do kosztów należą też pozycje niezwiązane z zużyciem zasobów, lecz na mocy obowiązujących przepisów (podatki obciążające koszty, ubezpieczenie majątku, ubezpieczenia społeczne, opłaty itd.) koszty ponoszone w przedsiębiorstwie są podstawowym elementem kształtującym wynik finansowy i powinny się przyczynić do osiągnięcia celu i uzyskania efektów²²⁹.

Do najistotniejszych korzyści, jakie przedsiębiorstwa widzą w powierzeniu zadań firmom zewnętrznym zalicza się przede wszystkim: obniżenie kosztów usługi, nieograniczony w czasie serwis i wsparcie, dodatkowe usługi, podniesienie reputacji, podniesienie bezpieczeństwa organizacji poprzez dywersyfikację dostawców²³⁰.

Można wymienić bardzo wiele sposobów obniżania kosztów w przedsiębiorstwie, ale najczęstsze z nich można opisać następująco.

W celu znalezienia odpowiedniego rozwiązania w obniżaniu kosztów warto zacząć od identyfikacji najkosztowniejszych elementów procesów produkcyjnych; to stosunkowo najprostsze działanie stanowiące podstawę do dalszej redukcji kosztów. Na tym etapie firma określa, czy zmniejszyć koszty osobowe, czy też rzeczowe.

Koszty osobowe bezpośrednio wiążą się z kosztami rzeczowymi, bo jak wiadomo każdemu pracownikowi należy udostępnić miejsce oraz przedmioty pracy.

²²⁷ Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 471.

²²⁸ K. Jaskółka, P. Makaruk, *Kontrolowanie kosztów i cost cutting jako źródła sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*”, nr 8 (739) 2011, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Przemysł 2011.

²²⁹ K. Czubakowska, W. Gabrusewicz, E. Nowak, *Przychody i koszty. Wynik finansowy przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009, s. 104-105.

²³⁰ A. Kieszkowska-Grudny, *Outsourcing ...*, op. cit., s. 198.

W celu zmniejszenia kosztów pracy firmy decydują się na zakup nowych technologii, co pozwala na zmniejszenie liczby zatrudnianych pracowników, a co za tym idzie – na zmniejszenie opłat związanych z opłacaniem obowiązkowych składek zdrowotnych i emerytalnych, wypłacaniem wynagrodzenia, premii oraz przygotowaniem miejsca pracy. Kolejną możliwością zmniejszenia kosztów od strony osobowej przedsiębiorstwa jest zmiana umowy o pracę w tzw. „umowę śmieciową”, czyli umowę-zlecenie bądź umowę o dzieło (w przypadku tych umów przedsiębiorstwo ponosi niższe koszty zatrudnienia, ale wiąże się to z ryzykiem odejścia pracownika ze względu na mało wiążącą umowę).

W przypadku kosztów rzeczowych przedsiębiorstwo produkcyjne może obniżyć koszty zakupu produktów, materiałów, półproduktów, korzystając z możliwości zakupu tych rzeczy o niższej jakości, ale również niższej cenie; jest to ryzykowne rozwiązanie ze względu na możliwość utraty klientów, którzy są przyzwyczajeni do określonej jakości oferowanych przez firmę produktów. W przypadku wynajmowania powierzchni magazynowej można poszukać tańszych rozwiązań wynajmu, a koszty zakupu pojazdów można rozkładać poprzez leasing.

Dobrym rozwiązaniem jest zastosowanie outsourcingu produkcji bądź usług. W celu zmniejszenia kosztów osobowych oraz majątkowych ta metoda ma odpowiednie zastosowanie. Korzystając ze współpracy z firmą zewnętrzną, możemy maksymalnie zredukować koszty zatrudnienia oraz koszty rzeczowe (np. pojazdy, technologie). Firma macierzysta nawiązuje współpracę z firmą zewnętrzną na zasadzie oddania części działalności. Firma macierzysta ponosi koszty zapłaty za usługę, ale nie ponosi kosztów zatrudnienia pracownika oraz kosztów rzeczowych zużywanych w trakcie produkcji.

Dzięki zastosowaniu outsourcingu zwiększa się strategiczna swoboda działalności, zamiast skupiać się na szeregu działań niezbędnych do prowadzenia działalności gospodarczej, część zostaje wydzielona na zewnątrz. Ważne jest, aby rozsądnie dobierać partnerów biznesowych oraz jasno określić warunki współdziałania przy jednoczesnym realizowaniu kluczowych zadań działalności gospodarczej.

Sposoby obniżania kosztów wykorzystywane w firmie kurierskiej Siódemka SA

Siódemka SA od 1998 roku świadczy usługi kurierskie, oferuje przesyłki lokalne, krajowe oraz międzynarodowe. W 2009 roku nastąpiła zmiana formy prawnej firmy ze Spółki z o.o. na Spółkę Akcyjną. Firma Siódemka SA to firma działająca w sektorze usług TSL (transport, spedycja, logistyka), zajmująca się głównie przesyłkami kurierskimi, czyli dostarczeniem przesyłek od nadawcy do odbiorcy ”door to door”. Firma ma swą siedzibę w Warszawie przy ulicy ul. Matuszewskiej 14 . Zatrudnia około 2000 pracowników, współpracowników i kurierów, wykorzystuje sieć około 40 placówek na terenie całego kraju. Sortownia Centralna mieści się w centrum komunikacyjnym kraju – w Rawie Mazowieckiej. Firma, wykorzystując zintegrowane narzędzia informatyczne, efektywnie zarządza siecią 40 placówek terenowych i podmiotami współpracującymi. Siódemka SA we wszystkich pla-

cówkach firmy posiada certyfikowany system zarządzania jakością ISO 9001:2008 oraz system zarządzania bezpieczeństwem informacji ISO 27001, a od czerwca 2008 roku systemy zarządzania środowiskiem ISO 14001:2004 oraz bezpieczeństwem i higieną pracy PN-N-18001:2004. Jako jedna z pierwszych firm w Polsce z sukcesem zaimplementowała technologię podpisu elektronicznego. Firma kurierska Siódemka SA zatrudnia kurierów oraz korzysta z przewozów frachtowych w formie usługi zewnętrznej, jaką daje outsourcing²³¹.

Przed wprowadzeniem zmian, jakie proponuje outsourcing, należy zadać sobie pytanie, czy i które funkcje powinno wykonywać przedsiębiorstwo, a które obszary można wydzielić z działalności firmy i przekazać je do obsługi firmie zewnętrznej.

Jak wskazuje T. Kopczyński, „przed podjęciem decyzji o rezygnacji z korzystania z własnych zasobów na rzecz usług firmy zewnętrznej konieczne staje się określenie, które z obszarów stanowią o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa”²³² można stwierdzić, że właściwe zbadanie obszarów firmy ma wpływ na efekty wykorzystania outsourcingu.

Stosowanie outsourcingu jest uzasadnione w sytuacji, gdy zlecone zadania są wykonywane co najmniej na tym samym poziomie, na którym wykonywało je przedsiębiorstwo macierzyste. Koszty natomiast powinny być niższe od tych, które były przed zastosowaniem outsourcingu w danym obszarze.

Firma kurierska Siódemka korzysta głównie ze sposobu obniżania kosztów, jaki daje outsourcing usług. Przekazuje usługi dostarczania przesyłek innemu przedsiębiorcy, który ma w zakresie swoich usług przewozy różnych towarów. Korzysta ze strategii długoterminowej, w której zleceniobiorca, czyli firma, która przyjmuje do realizacji usługę, bierze na siebie pełną odpowiedzialność za wykonanie czy też dostarczenie usługi; przedsiębiorstwo macierzyste jest w tej sytuacji tylko łącznikiem pomiędzy klientem a nim. Warto zaznaczyć, że na tym poziomie współpracy firma outsourcingowa korzysta z marki (logo) firmy macierzystej. Kurier zobowiązany jest przewozić rzeczy na terenie kraju na zlecenie zleceniodawcy, czyli w tym przypadku z firmą Siódemka SA z siedzibą w Warszawie.

W badanej firmie outsourcing daje pewną swobodę prowadzenia działalności. Zmniejszone zostają koszty rzeczowe oraz osobowe. W przypadku kosztów rzeczowych firma macierzysta przenosi odpowiedzialność zakupu pojazdów, jego koszty eksploatacji, remonty, koszty zakupu paliwa, koszty opłacenia obowiązkowego ubezpieczenia pojazdu OC oraz koszty związane z przeglądem w stacji diagnostycznej. Firma macierzysta nie ponosi również odpowiedzialności za uszkodzenie bądź szkody spowodowane kolizją. Umowa pomiędzy firmą a wykonawcą usługi jest skonstruowana tak, że to podwykonawca zapewnia środek transportu oraz jego naprawę na własny koszt. Wykonawca również przejmuje odpowiedzialność za przewożone przesyłki od momentu przekazania przesyłki kurierowi do momentu jej fizycznego dostarczenia odbiorcy, więc w tym wypadku firma macierzysta w szerokim zakresie przenosi odpowiedzialność na podwykonawcę za zagubienie bądź zniszczenie przesyłki. Kurier (outsourcingobiorca) przed przystąpi-

²³¹ <http://www.siodemka.com/> (odczyt: 05.01.2013).

²³² T. Kopczyński, *Outsourcing ...*, op. cit., s. 42.

niem do fizycznego rozwożenia przesyłek zobowiązany jest umową do odpowiedniego przygotowania pojazdu, chodzi tutaj o oklejenie pojazdu według wzoru na koszt kuriera. Kurier ma również obowiązek rozwozić przesyłki w stroju służbowym, za zakup którego także koszt ponosi kurier. Kurier, czyli wykonawca usługi outsourcingowej, zobowiązany jest do pokrywania wszelkich kosztów związanych z nieprawidłowo wykonaną usługą. Warto zaznaczyć, że macierzysta firma obniża również koszty zatrudnienia personelu, chodzi tutaj oczywiście o wykonawców usługi, którzy zobowiązani prowadzą działalność gospodarczą we własnym zakresie na własną odpowiedzialność, są tylko wykonawcami usług, które wiążą umową z firmą macierzystą. Brak zatrudnienia kurierów obniża koszty związane z płaceniem składek zdrowotnych i emerytalnych, stałego wynagrodzenia (występuje wynagrodzenie prowizyjne za przeprowadzoną usługę), premii, przygotowania miejsca pracy. Kurierzy nie są związani umową na wyłączność, co oznacza, że mogą oferować szeroki zakres usług przewozowych, ale nie mogą prowadzić działalności konkurencyjnej, co z kolei oznacza, że umownie podwykonawca usługi zobowiązuje się do nieprowadzenia działalności kurierskiej w innym zakresie niż to określa umowa. Umowa również zawiera zawarcie przez przewoźnika obowiązkowego ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej przewoźnika za pośrednictwem firmy Siódemka SA, koszt ubezpieczenia zostaje potrącony z wynagrodzenia prowizyjnego wykonawcy usługi. Kuriera dotyczą również różne kary umowne spowodowane brakiem zastosowania się do warunków umowy, czyli między innymi działanie na szkodę firmy poprzez nienależyte wykonywanie usługi. Koszty, jakie ponosi Siódemka SA to dostarczenie kurierom dokumentacji (instrukcji, formularzy, regulaminów), telefon służbowy (koszty faktury za użytkowanie ponosi usługobiorca), druki firmowe (listy przewozowe, faktury gotówkowe, manifesty kurierskie, naklejki kierunkowe i specjalne), materiały reklamowe (cenniki, gazetki firmowe), opakowania zwrotne oraz identyfikatory. Są to jednak koszty, które znacząco nie wpływają na działalność firmy; najkosztowniejsze wydatki zostały przekazane do wykonywania firmie outsourcingowej.

Powyższe wytyczne po części dotyczą również przewozów frachtowych, w tym wypadku firma Siódemka SA również nie korzysta z własnych pojazdów, lecz zleca usługę firmom zewnętrznym na zasadzie outsourcingu, firma outsourcingowa, tak jak w przypadku przewozów kurierskich, jest zobowiązana do oklejenia pojazdu, a wynagrodzenie w tym wypadku nie jest prowizyjne za konkretną pojedynczą przesyłkę, lecz dotyczy całego frachtu. Przewoźnicy frachtowi są związani z firmą macierzystą umową dostarczenia usługi. Przewoźnik w umowie ma wytyczne co do dostarczenia frachtu do konkretnej godziny ze względu na późniejsze jego rozdysponowanie na rejon z oddziału czyli na konkretnych pojedynczych kurierów.

Outsourcing wpływa na zmianę struktury organizacyjnej, zmniejsza się liczba komórek i stanowisk organizacyjnych, liczba szczebli zarządzania, liczba zatrudnionych pracowników²³³.

²³³ Ibidem, s. 49.

Podsumowanie

Zjawisko outsourcingu w branży kurierskiej ma ogromne znaczenie. Najważniejsze cele, które spełnia outsourcing to ułatwienie zarządzania firmą, poprawa jakości usług oraz dostęp do nowych technologii, a wszystkie wymienione czynniki bezpośrednio wpływają na obniżenie kosztów w firmie. Przedstawiony przykład zastosowania outsourcingu dotyczy głównie usług kurierskich bezpośrednio związanych z dostarczeniem przesyłki w niezmienionej formie oraz wyznaczonym terminie. Firma kurierska Siódemka SA zdecydowała się na prowadzenie działalności na zasadach oddania części odpowiedzialności wykonawcy usługi kurierskiej. Do głównych zalet zastosowanego outsourcingu należy zaliczyć obniżenie kosztów osobowych i majątkowych oraz przekazanie odpowiedzialności za przesyłkę, a co za tym idzie – oddanie ryzyka poniesienia kosztów zagubienia bądź zniszczenia przesyłki. Dzięki zastosowaniu formy współpracy, jaką daje outsourcing, firma może skupić się na swojej statutowej działalności, zmniejszając koszty stałe i zmienne, oddając jeden z najkosztowniejszych obszarów działalności, jakim jest zakup oraz opłaty związane z posiadaniem pojazdu, a także zatrudnienie pracownika i koszty z tym związane. Firma może skupić się na swojej działalności, wiedząc, że statutowa działalność będzie wykonywana na należytych poziomach, ponieważ każdy kurier związany umową podlega sankcji w przypadku niezastosowania się do wytycznych świadczenia usługi. Często kurier to właściciel jednoosobowej firmy, z którą podpisywana jest umowa na świadczenie usług, więc szczególnie zależy mu na należytych wykonaniu usługi, bowiem od tego, w jaki sposób wywiąże się z obowiązków umownych, zależy jego wynagrodzenie. Warto zaznaczyć, że kurier zatrudniony zewnętrznie zmniejsza ryzyko kosztów związanych z urlopami bądź zwolnieniami zdrowotnymi; odpowiedzialność za kuriera ponosi firma outsourcingowa (bądź sam kurier, jeżeli to on jest firmą outsourcingową). Outsourcing usług kurierskich jest jedną z podstaw działania firm kurierskich. Forma współpracy na zasadzie outsourcingu pozwala na dużą elastyczność dla firm kurierskich głównie ze względu na sezonowość niektórych przesyłek. W okresach świątecznych zapotrzebowanie na usługi kurierskie rośnie, więc firmy decydują się na zatrudnienie większej liczby dodatkowych kurierów na wyznaczony okres.

W wielu firmach kurierskich outsourcing odgrywa kluczową rolę i niejednokrotnie staje się częścią strategii rozwoju, a nie wyłącznie metodą na obniżenie kosztów. Tak też jest w przypadku firm kurierskich, które od początku działalności opierają swoje usługi kurierskie na zasadzie współpracy z innymi podmiotami głównie w celu obniżenia kosztów, ale jest to także sposób strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Pojawiają się twierdzenia, że pozyskiwanie na szeroką skalę kompetencji biznesowych od dostawców zewnętrznych zrodzi poważne konsekwencje – spowoduje zmiany w organizacji firm i wymusi na kadrze zarządzającej zdobycie nowych umiejętności²³⁴. Dlatego też, decydując się na współpracę w formie outso-

²³⁴ M. Gottfredson, R. Puryear, S. Philips, *Strategiczne pozyskiwanie źródeł dostaw*, [w:] „Harvard Business Review Polska”, nr 31/2005, s. 91.

urcingu, firma musi pamiętać o ryzyku działalności konkurencyjnej ze względu na rozpoznanie działalności „od środka” firmy oraz możliwość założenia przez podwykonawcę konkurencyjnego przedsiębiorstwa i przejęcia obsługiwane obszaru.

Literatura

1. Czubakowska K., Gabrusewicz W., Nowak E., *Przychody i koszty. Wynik finansowy przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009.
2. Gottfredson M., Puryear R., Philips S., *Strategiczne pozyskiwanie źródeł dostaw*, [w:] „Harvard Business Review Polska”, nr 31/2005.
3. <http://www.siodemka.com/>
4. Jaskółka K., Makaruk P., *Kontrolowanie kosztów i cost cutting jako źródła sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 8 (739) 2011, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Przemysł 2011.
5. Kieszkowska-Grudny A., *Outsourcing w nowoczesnym zarządzaniu firmą medyczną – czy warto?*, [w:] *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Ujęcie sektorowe*, [w:] „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 171, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
6. Kopczyński T., *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010.
7. Nowodziński P., *Rozwój outsourcingu w przedsiębiorstwie*, [w:] *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem* (Materiały konferencyjne), Część 1, Zielona Góra 2002.
8. Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2011.

OUTSOURCING AS A WAY TO REDUCE COSTS IN THE COURIER COMPANY

Summary: The article describes the influence of the outsourcing use in the courier company at reduction of the company's costs. The article is divided into theoretical part and the empirical one. In the theoretical part one describes the basic notions connected to the outsourcing and the theory of costs of the company. In the empirical part one describes the actual examples of cooperation types with the external companies. During the collection of the information for the article one used methods of documents analysis from the websites and questionnaire interview.

Keywords: outsourcing, company's costs, courier company

ŚWIADOMOŚĆ EKOLOGICZNA JAKO ELEMENT ODPOWIEDZIALNOŚCI SPOŁECZNEJ PRZEDSIĘBIORSTW W BRANŻY MEDYCZNEJ I FARMACEUTYCZNEJ

Aneta Domańska

Politechniki Częstochowskiej, Wydział Zarządzania
Katedra Zdrowia Publicznego

Streszczenie: Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw to zjawisko wciąż na polskim rynku nowe. Firmy niejednokrotnie zobligowane przepisami podejmują działania w zakresie ochrony środowiska, często nie łącząc ich z ideą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR). Dlatego konieczne jest rozpowszechnianie edukacji ekologicznej, budowanie świadomości ekologicznej, a tym samym rozwijanie indywidualnego kapitału ludzkiego. W artykule wskazano możliwości rozwoju polskich przedsiębiorstw branży medycznej i farmaceutycznej w oparciu o świadome ekologicznie zarządzanie firmą.

Słowa kluczowe: odpowiedzialność społeczna, świadomość ekologiczna, branża medyczna, branża farmaceutyczna

Wprowadzenie

Reguły funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa ulegają stopniowym zmianom. Na ten stan rzeczy wpływa potrzeba realizacji zasad zrównoważonego rozwoju, które przyczynić mają się do zharmonizowania polityki środowiskowej, gospodarczej i społecznej. Kwestie środowiskowe powinny być realizowane m.in. poprzez wdrażanie proekologicznych rozwiązań. Aby to jednak miało właściwy zakres i przynosiło oczekiwane rezultaty, na każdym etapie planowania i wprowadzania tychże projektów niezbędnymi czynnikami, którymi kierować powinno się przedsiębiorstwo, jest świadomość oraz odpowiedzialność społeczna i ekologiczna kierownictwa, pracowników oraz ogółu społeczeństwa. Wobec powyższego uzasadnieniem bardzo istotnym dla polskich przedsiębiorstw zagadnieniem staje się społeczna odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR). Zatem w obliczu coraz silniejszej konkurencji zagranicznej, czystych ekologicznie technologii i produktów, a także popularyzacji społecznych kampanii propagujących troskę o środowisko naturalne istotna jest zmiana świadomości, strategii gospodarowania, uwrażliwienie społeczeństwa na sprawy ekologiczne oraz wprowadzanie skutecznych systemów ekologicznego zarządzania w polskich przedsiębiorstwach.

Świadomość ekologiczna w procesie ekologizacji przedsiębiorstw

Ekologizacja i zakres działań zmierzających do zbudowania właściwej polityki ekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa są podyktowane poziomem świadomości ekologicznej. Świadomość ekologiczna stanowi obszar świadomości społecznej obejmującej relacje człowiek – środowisko przyrodnicze²³⁵. Może ona ulegać zmianom i modyfikacjom, co oznacza, że można ją w dowolny sposób kształtować. „Pożądane kierunki tego kształtowania wskazuje filozofia ekologii”²³⁶. Do jej elementów należą: wiedza o środowisku przyrodniczym, wyobraźnia ekologiczna (zdolność dostrzegania zjawisk, zależności występujących między nimi, przyczyn i skutków) – jest ona procesem twórczym, w wyniku którego pojawia się eliminacja nawyków oraz system wartości, kształtujący postawy przyjazne naturze. Człowiek świadomy ekologicznie to taki, który biorąc pod uwagę kwestie środowiskowe i przyrodnicze, zdaje sobie sprawę z konsekwencji podejmowanych przez siebie działań, i bierze aktywny udział w ochronie środowiska. Jak widać, proekologiczna postawa jest wynikiem internalizacji nabytej wiedzy ekologicznej, przetworzenia jej w pożądane nawyki i zasady codziennego życia.

W zależności od stopnia zrozumienia i uświadomienia związku człowiek – środowisko przyrodnicze można wyróżnić podział na: niski, przeciętny, wysoki, bardzo wysoki poziom świadomości ekologicznej. „Pracownicy charakteryzujący się wysoką świadomością ekologiczną wynikającą m.in. z wysokiego poziomu wiedzy ekologicznej potrafią podejmować wyzwania ekologiczne i uwzględniać je w działalności organizacji. Edukacja ekologiczna decyduje o podnoszeniu indywidualnego kapitału ludzkiego, zwiększając tym samym kwalifikacje i predyspozycje do wykonywania pracy zawodowej”²³⁷.

Ochrona środowiska zaczyna się od indywidualnej refleksji, uświadomienia sobie, co jest dla nas najważniejsze. Kolejnym krokiem staje się aktywne wprowadzanie porekologicznych zasad w życie codziennym. Obecnie szczególnie młodzi ludzie będący pracownikami są otwarci na ekologiczne pomysły i chętni do działania zgodnego z zasadami ekologii. Być może wynika to ze swoistej „mody na ekologię”, szerszego dostępu do informacji i coraz popularniejszych kampanii uświadamiających. W raporcie *Innowacje i CSR w MSP*²³⁸ zrealizowanym na zlecenie Agencji Rozwoju Innowacji SA przedstawiono badania, które wskazują, iż – pomimo podejmowania przez respondentów aktywności zmierzającej do ochrony środowiska i oszczędności naturalnych surowców – wielu nie zdaje sobie sprawy z korzyści, jakie ich działania mogłyby przynieść firmie oraz społeczności, gdyby te działania zakrojone były na szeroką skalę i obejmowały całe przedsiębiorstwo. Najczęściej wiedza pracowników przedsiębiorstw o ekologii jest niewielka. Nie znają oni narzędzi, dzięki którym można by wprowadzić w życie firmy dobre prak-

²³⁵ W. Sobczyk, *Edukacja ekologiczna i prozdrowotna*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej, Kraków 2000, s. 16.

²³⁶ D. Kielczewski, *Ekologia społeczna*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 2001, s. 168.

²³⁷ O. Seroka-Stolka, *Świadomość ekologiczna pracowników w zarządzaniu środowiskiem naturalnym*, [w:] „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, zesz. 10, red. nauk. T. Grabia, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2011, s. 243.

²³⁸ *Innowacje i CSR w MSP*, dostęp: <http://odpowiedzialnybiznes.pl> (odczyt: 12.12.2012).

tyki ekologiczne. W badaniu wskazano również stopień zaangażowania firm i ich pracowników w działania w zakresie CSR. Okazało się, że 64% respondentów nie zna koncepcji CSR, pomimo tego aż 88% stara się oszczędzać wodę, 76% segreguje śmieci, natomiast 59% kupuje owoce i warzywa u lokalnych producentów oraz produkty ekologiczne lub Fair Trade. Sytuacja przedstawia się jednak inaczej w przypadku firm. Okazuje się, że te, które deklarują podejmowanie inicjatyw społecznie odpowiedzialnych, wybierają najłatwiejsze w realizacji przekazywanie pieniędzy i darów na cele społeczne (48%), jednak zdecydowana większość z nich (83,33%) nie informuje o tym swoich interesariuszy²³⁹. Z tych danych wynika konieczność zmiany sytuacji firm w zakresie CSR (np. kampanii informacyjnych).

Niewielu przedsiębiorców zdaje sobie sprawę, że duża ilość materiałów używanych w biurach nadaje się do powtórnego przetworzenia. Okazuje się, że poza papierem, szkłem i plastikiem segregować można również płyty CD, baterie, pisaki, tonery, monitory komputerowe, sprzęt elektroniczny. Ważne, aby firmy uświadomiły sobie możliwości, jakie płyną z udziału w programach ekologicznych. Do atutów prowadzenia przez przedsiębiorstwo działań na rzecz środowiska naturalnego należą np.: korzyści ekonomiczne, oszczędność (zmniejszenie zużycia surowców, redukcja zużycia energii elektrycznej, ograniczenie emisji gazów cieplarnianych), inwestycja w przyszłość, sukcesy w obszarach relacji interpersonalnych pomiędzy pracownikami (budowanie przyjaznych stosunków i atmosfery), jak również indywidualnej motywacji, co może przyczynić się do osiągnięcia celów firmy. Dodatkowo, oddając surowce wtórne, przedsiębiorcy mają pewność, że materiały te będą spożytkowane w sposób najbardziej korzystny dla środowiska.

Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw

Celem społecznej odpowiedzialności biznesu jest tworzenie wspólnej społecznej i ekonomicznej wartości²⁴⁰. W latach 80. XX wieku wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa i rozwój ruchów ekologicznych na świecie przyczynił się do rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu. Definicja Komisji Europejskiej mówi o CSR jako o odpowiedzialności przedsiębiorstwa za wpływ na społeczeństwo. Według normy ISO 26000 społeczna odpowiedzialność to „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań (produkty, serwis, procesy) na społeczeństwo i środowisko”²⁴¹. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest jego odpowiedzią na wyzwania stawiane przez koncepcję zrównoważonego rozwoju, która stawia pomiędzy ekonomią, ekologią i sprawami społecznymi znak równości.

Do kluczowych obszarów CSR zalicza się prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, uczciwe praktyki operacyjne, zagadnienia konsumenckie, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnych oraz środowisko. CSR to dobrowolna strategia, która obejmuje różnorodne aspekty działalności biznesu w relacjach

²³⁹ Ibidem.

²⁴⁰ A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 77.

²⁴¹ PN – ISO 26000:2010.

z otoczeniem. Właściwe pojmowanie społecznej odpowiedzialności biznesu polega na zrozumieniu, że wszelkie działania realizowane w jej ramach powinny wynikać z wysokiej świadomości i wiedzy, z zakresu dziedzin objętych społeczną odpowiedzialnością, jak również z potrzeby i chęci rozwiązywania społecznie istotnych problemów. Etyczne zasady i odpowiedzialne postępowanie względem wszystkich interesariuszy oraz środowiska naturalnego, obok konkurencyjności i obowiązku przestrzegania prawa, są jednym z czynników skłaniających do wprowadzania w strukturę firmy zasad społecznej odpowiedzialności biznesu. Tego typu działania przedsiębiorców prowadzą do poprawy wizerunku firmy, co powoduje umocnienie jej pozycji na rynku.

Rzadko się zdarza, aby firmy w Polsce wprowadzały kompleksową politykę zarządzania społeczną odpowiedzialnością we wszystkich obszarach swojej działalności. W przypadku MŚP świadomość i wiedza dotycząca społecznej odpowiedzialności biznesu jest niewielka^{242,243}. Świadczy o tym fakt, iż w przypadku podejmowania działań w zakresie CSR nie wiąże się ich ze sferą CSR, a już na pewno nie są one elementem świadomej i celowej strategii przedsiębiorstwa. Inaczej sprawa ma się w przypadku międzynarodowych koncernów, gdzie strategia CSR jest wpisana w ogólną strategię globalną firmy. Okazuje się jednak, że to właśnie sektor MŚP ma największy wpływ na społeczności lokalne, w których funkcjonują, a zatem największą możliwość propagowania zachowań społecznie i ekologicznie odpowiedzialnych. Łącząc starania i działania wielu organizacji, można osiągnąć zdumiewające efekty. Analizy gospodarcze wskazują, że MŚP stanowią fundament każdej gospodarki. Dobre praktyki w zakresie CSR – właściwie uświadomione, wprowadzone w strukturę firmy w postaci długofalowej strategii i stosowane na co dzień – dzięki wymiernym korzyściom są w stanie przekonać pracowników, że warto przenieść nowe zwyczaje do swoich domów. W takim wypadku zasięg oddziaływań jest ogromny. Dodatkową korzyścią stosowania przez przedsiębiorstwa i ich pracowników strategii CSR jest umacnianie pozytywnego wizerunku firmy oraz tworzenie poczucia, iż obecność firmy na rynku stanowi wartość dla otoczenia. Zapewnione zostaje bezpieczeństwo w kontaktach z partnerami biznesowymi, wzrastają standardy zarządzania, minimalizuje się ryzyko na rzecz maksymalizacji szans na długotrwałe powodzenie firmy. Taki rozwój przedsiębiorstwa sprzyja również jego otoczeniu.

Dobre praktyki w branży farmaceutycznej i medycznej w Polsce

Wizja gospodarki proekologicznej opiera się na świadomej przedsiębiorczości i logicznym zarządzaniu decyzjami w firmie. Zatem upowszechnianie dobrych praktyk prośrodowiskowych zdaje się być nadrzędnym celem rozwijającej się cy-

²⁴² O. Seroka-Stolka, *Świadomość ekologiczna przedsiębiorców z sektora MŚP*, [w:] „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 5 (2012), red. nauk. H. Kościelniak, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 135.

²⁴³ O. Seroka-Stolka, J. Nowakowska-Grunt, *Evaluation of the Eco-Effectiveness and the Individual Environmental Awareness of the Częstochowa Region Businessmen in the Light of the Conducted Survey*, [w:] “Polish Journal of Environmental Studies”, 2012, vol. 21, nr 5A, s. 206-211.

wilizacji. Warto zaznaczyć, iż podejmowane działania w tym zakresie mają wciąż raczej charakter przypadkowy i wybiórczy, co powoduje, że możliwości wdrażania dobrych praktyk są, póki co, niewystarczająco wykorzystywane.

Na podstawie wybranych interpretacji tego zagadnienia A. Karwińska i D. Wiktor zaproponowały syntetyczną definicję dobrych praktyk. Otóż pojęciem „dobre praktyki” „nazywać będziemy takie zasady działania i takie projekty, które prowadzą do dobrych lub bardzo dobrych wyników organizacji. Powinny one również spełniać dodatkowe warunki, takie jak: dobre planowanie, autoewaluacja, możliwość implementacji przez inne organizacje, etyka działania. Dodatkowo mogą też wyróżniać się nowatorstwem w podejściu do rozwiązywania problemów lub w jakimś innym aspekcie działalności”²⁴⁴.

Wprowadzanie dobrych praktyk w struktury funkcjonowania przedsiębiorstw wiąże się z upowszechnianiem wiedzy o środowisku, jego zagrożeniach i możliwościach ochrony oraz promowaniem postaw współdziałania i współpracy na rzecz ekologii. Takie działania propaguje się na rynku przedsiębiorstw w ramach Programu Czysty Biznes. Ciekawą inicjatywą jest akcja „Zielone Biuro”, która ma pomóc firmom, instytucjom i organizacjom w²⁴⁵:

- ograniczaniu zużycia przez biura papieru, energii elektrycznej, wody oraz minimalizowaniu wytwarzania odpadów,
- angażowaniu się w projekty proekologiczne i współpracę z partnerami biznesowymi oraz innymi organizacjami na rzecz ochrony środowiska,
- popieraniu innowacji technicznych i organizacyjnych, które mają obniżyć koszty funkcjonowania biur,
- budowaniu świadomości ekologicznej wśród pracowników firmy, a pośrednio również wśród ich rodzin.

Raporty odpowiedzialnego biznesu co roku prezentują podsumowania działalności przedsiębiorstw polskiego rynku w obszarze CSR. Branża farmaceutyczna i medyczna zaprezentowana została przez wymienione poniżej firmy takie jak: Gedeon Richter Polska, Polpharma, Pelion Healthcare Group czy Bayer.

Gedeon Richter Polska, jako pionier wśród polskich przedsiębiorstw farmaceutycznych, przystąpiła do Programu Czystszej Produkcji. W ramach tego projektu opracowano metody eliminacji metanolu i innych odpadów chemicznych powstających w procesie regeneracji półproduktów. Dzięki temu zmniejszono ilości odprowadzanych ścieków o 50%, gazów technologicznych o 88%, gazów i pyłów energetycznych o 90%, przy zmniejszeniu zużycia energii o 25%²⁴⁶. Firma traktuje ochronę środowiska jako problem globalny, w związku z czym zdecydowała o współfinansowaniu budowy oczyszczalni ścieków, która służy zarówno firmie, jak i mieszkańcom regionu.

Polpharma z powodzeniem realizuje Program Zrównoważonego Rozwoju Środowiskowego. Corocznie realizuje ponad 50 inicjatyw w zakresie zmniejszenia

²⁴⁴ A. Karwińska, D. Wiktor, *Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej*, [w:] „Ekonomia Społeczna Teksty”, nr 6/2008, s. 8.

²⁴⁵ *Zielone biuro, czyli ekologia w biurze*, broszura, red. A. Pacuła, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków 2011, s. 3-5.

²⁴⁶ www.polfa-grodzisk.pl (odczyt: 12.12.2012).

zużycia rozpuszczalników organicznych i chlorowanych tworzyw sztucznych, efektywnego zużycia energii elektrycznej i ciepłej, wody oraz gospodarki odpadami. Poza działaniami o charakterze inżynierskim, procesowym i technicznym firma prowadzi inicjatywy edukacyjne zmierzające do zwiększania świadomości ekologicznej oraz propagowania właściwych postaw wśród pracowników oraz lokalnych społeczności.

Działania firmy Pelion Healthcare Group w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu łączą w sobie czynnik społeczny i ekologiczny. Każda ze spółek firmy zbiera puste tonery i przekazuje do firmy utylizującej, która je skupuje, a pieniądze przekazuje na rzecz Fundacji Dbam o Zdrowie. Fundacja ta, założona w 2007 roku przez Grupę Pelion dofinansowuje zakup leków i materiałów medycznych dla wskazanych osób będących w trudnej sytuacji życiowej i zmagających się z przewlekłymi chorobami. Fundacja wspomaga również wybrane instytucje, np. hospicjum. Nośnikiem wsparcia są karty na zakup leków, co daje pewność, że ofiarowana pomoc będzie wykorzystana zgodnie z potrzebami i przeznaczeniem. Pomoc dociera do potrzebujących bezpośrednio, jak również dzięki współpracy z innymi organizacjami pożytku publicznego. Od początku działalności Fundacji pomocą objęto 20 tys. osób indywidualnych oraz 100 instytucji, co przełożyło się na kwotę 2 mln zł.

Aktywność firmy Bayer w dziedzinie ekologii obejmuje działania zakrojone na szeroką skalę, skierowane do różnych grup wiekowych i zawodowych. Mają na celu pogłębienie wiedzy i świadomości, skłonienie do odpowiedzialnych zachowań w zakresie ochrony środowiska i wywołanie społecznej dyskusji na temat zrównoważonego rozwoju. Bayer wprowadziła w Polsce Program Promocji Zrównoważonego Rozwoju, który polega na rozpowszechnianiu wiedzy na temat zmian klimatycznych. Działania prowadzone są wspólnie z Programem Środowiskowym ONZ (UNEP – United Nations Environmental Programme). Obejmują trzy wydarzenia, które skierowane są zarówno do dzieci i młodzieży, jak i dorosłych. Są to: Ogólnopolski Konkurs Fotograficzny „Ekologia w Obiektywie”, Międzynarodowy Dziecięcy Konkurs Malarski. Firma podjęła się działań na rzecz ochrony klimatu oraz zwiększania wydajności wykorzystywanych zasobów. Bayer propaguje dwustronne podejście. Z jednej strony – ochronę środowiska poprzez wprowadzanie nowych technologii ograniczających emisję gazów cieplarnianych. Cel firmy w tym zakresie to ograniczenie bezpośredniej i pośredniej emisji gazów cieplarnianych o ok. 35% na każdą sprzedaną tonę metryczną produktu w porównaniu do 2005 r. Według planu cel ma być osiągnięty do 2020 r. Do końca 2011 r. uzyskano już obniżenie emisji o 21%²⁴⁷. Z drugiej zaś strony firma opracowuje i wprowadza na rynek „produkty przyjazne zasobom”. Są to przykładowo surowce do budowy izolacji do lodówek, lekkie tworzywa sztuczne do samochodów i materiały wysokiej jakości do śmigieł turbin wiatrowych.

²⁴⁷ Bayer Sustainable Development Report 2011, s. 55-59, dostęp: <http://www.sustainability2011.bayer.com> (odczyt: 20.12.2012).

Podsumowanie

Z raportu *Developing Values – the business case for sustainability in emerging markets*²⁴⁸ wynika, że co trzecia firma, spośród tych, które angażują się w ideę społecznej odpowiedzialności biznesu, za cel stawia sobie wzrost przychodów i zysków. Kolejne 13% przedsiębiorstw, podejmując działania w ramach CSR, spodziewa się zaoszczędzenia kosztów²⁴⁹. Stąd, aby uzyskać takie właśnie korzyści, firmy angażują się w działalność na rzecz ochrony środowiska naturalnego. Jak wskazuje wspomniany wcześniej raport, doskonalenie procesów w aspekcie ochrony środowiska zapewnia mocne dowody na korzyści płynące z CSR w zakresie takiej działalności biznesowej przedsiębiorstw, jak wzrost przychodów i dostęp do nowych rynków, redukcja kosztów oraz zarządzanie reputacją. Zatem „odpowiedzialność przedsiębiorstw za środowisko opierać się musi na menedżmencie ekologicznym, bazując na świadomości ekologicznej i motywacji ekologicznej oraz odpowiedzialności za ekologiczne następstwa decyzji menedżerskich”²⁵⁰. Dotyczy to szczególnie decyzji podejmowanych przez menedżerów w firmach farmaceutycznych, gdzie działania na rzecz eliminacji zagrożeń środowiskowych budują społeczne zaufanie, co w konsekwencji przynosi się na wzrost pozycji firmy na rynku. Na podstawie przytoczonych wcześniej przykładów dobrych praktyk środowiskowych można stwierdzić, iż firmy farmaceutyczne coraz częściej zwracają uwagę na ochronę środowiska naturalnego. Współczesne przedsiębiorstwa szczególnie akcentują na modernizację i hermetyzację procesów technologicznych. Wprowadzają inicjatywy, które mają przekonać interesariuszy o celowości i innowacyjności promowanych rozwiązań. Ograniczają poziom zanieczyszczeń, ilość odpadów oraz emisję gazów do atmosfery, wykorzystując nowoczesne technologie, instalacje i filtry. W związku z dużym ryzykiem występowania zagrożeń środowiskowych na wielu płaszczyznach procesów produkcyjnych i technologicznych przedsiębiorstwa branży medycznej i farmaceutycznej zobligowane są do przywracania niszczonego przez siebie środowiska do początkowej postaci, co wiąże się z wysokimi kosztami. Warto zauważyć, że to, co raz zniszczone, zanieczyszczone czy przekształcone na niekorzyść, często nie do końca daje się opanować przez działania i procesy naprawcze. Dlatego niezbędnym jest promowanie dobrych praktyk w zakresie ekologii, uświadamianie przedsiębiorców oraz ich kontrahentów i zachęcanie do ekologizacji przedsiębiorstw medycznych i farmaceutycznych. Korzyścią z takich działań może być lepsze i zdrowsze życie dla nas wszystkich. A na tym przedsiębiorstwom branży medycznej i farmaceutycznej powinno zależeć najbardziej.

²⁴⁸ *Developing Values – the business case for sustainability in emerging markets* <http://www.ece.ucsb.edu>

²⁴⁹ M. Greszta, *Sześć kluczowych korzyści wynikających z zaangażowania firmy w ideę zrównoważonego rozwoju*, dostęp: <http://www.csrconsulting.pl> (odczyt: 15.12.2012).

²⁵⁰ O. Seroka-Stolka, *Analiza wybranych czynników determinujących poziom świadomości ekologicznej przyszłych menedżerów*, [w:] „*Ekonomia i Środowisko*”, nr 1 (41) 2012, s. 260.

Literatura

1. Bayer Sustainable Development Report 2011, s. 55-59, dostęp: <http://www.sustainability2011.bayer.com>
2. Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Diffin, Warszawa 2007.
3. *Developing Values – the business case for sustainability in emerging markets*, dostęp: <http://www.ece.ucsb.edu>
4. Graczyk A., *Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
5. Greszta M., *Sześć kluczowych korzyści wynikających z zaangażowania firmy w idee zrównoważonego rozwoju*, dostęp: <http://www.csrconsulting.pl>
6. *Innowacje i CSR w MSP*, dostęp: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/>
7. Karwińska A., Wiktor D., *Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej*, [w:] „Ekonomia Społeczna Teksty”, nr 6/2008.
8. Kielczewski D., *Ekologia społeczna*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 2001.
9. Kościelniak H., *Capital Support to Company's Operation for Environmental Protection*, [w:] “Polish Journal of Environmental Studies”, 2008, vol. 17, nr 3A.
10. Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
11. PN-EN ISO 14001:2005.
12. Rozporządzenie (WE) nr 761/2001 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 19 marca 2001 r.
13. Seroka-Stolka O., *Analiza wybranych czynników determinujących poziom świadomości ekologicznej przyszłych menedżerów*, [w:] „Ekonomia i Środowisko”, nr 1 (41) 2012.
14. Seroka-Stolka O., *Świadomość ekologiczna pracowników w zarządzaniu środowiskiem naturalnym*, [w:] „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, zesz. 10, red. nauk. T. Grabia, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2011.
15. Seroka-Stolka O., *Świadomość ekologiczna przedsiębiorców z sektora MŚP*, [w:] „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 5 (2012), red. nauk. H. Kościelniak, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.
16. Seroka-Stolka O., Nowakowska-Grunt J., *Evaluation of the Eco-Effectiveness and the Individual Environmental Awareness of the Częstochowa Region Businessmen in the Light of the Conducted Survey*, [w:] “Polish Journal of Environmental Studies”, 2012, vol. 21, nr 5A.
17. Sobczyk W., *Edukacja ekologiczna i prozdrowotna*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej, Kraków 2000, s. 16.
18. www.polfagrodzisk.pl
19. *Zielone biuro, czyli ekologia w biurze*, broszura, red. A. Pacuł, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków 2011.

ENVIRONMENTAL AWARENESS AS PART OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE MEDICAL AND PHARMACEUTICAL INDUSTRIES

Abstract: Corporate social responsibility is still a new phenomenon on the Polish market. Firms obliged regulations, take measures for the protection of the environment, often do not associate them with concept of CSR. Therefore, it is necessary to disseminate environmental education, to build environmental awareness, and thereby individual human capital. The article indicates opportunities for Polish companies in the medical and pharmaceutical based on environmentally conscious company management.

Keywords: social responsibility, environmental awareness, medical industries, pharmaceuticals industries

WZMACNIANIE EFEKTYWNOŚCI SZKOLEŃ

Łukasz Pigoń

Politechnika Częstochowska,
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Celem prezentowanego artykułu jest analiza możliwości oceny efektywności szkoleń i czynników, które mogą wpływać na ich poprawę w warunkach polskich. W treści wskazano również wyniki badań odnośnie możliwych alternatyw działań ewaluacyjnych w przypadku, gdy dostępne metody oceny efektywności szkoleń nie mogą być wykorzystane z różnych powodów.

Słowa kluczowe: efektywność szkoleń, ocena szkoleń, identyfikacja potrzeb szkoleniowych, cele szkolenia

Wprowadzenie

Dzisiejsze standardy funkcjonowania organizacji na rynkach światowych i polskich wymagają od przedsiębiorców ciągłych inwestycji w rozwój kompetencji swoich pracowników. Obecnie organizacja na odpowiednim poziomie rozwoju nie może sobie pozwolić na to, ażeby nie inwestować w szkolenia. Kolejny aspekt to również potrzeby pracowników – organizacja chcąc przyciągnąć najlepszą kadrę, w swojej ofercie powinna posiadać pakiet szkoleń rozwojowych. Jeżeli brak odpowiedniej kadry dostępnej na rynku, jednym z rozwiązań jest szkolenie^{251, 252}.

Z drugiej jednak strony cały czas pozostaje kwestia inwestycji poniesionych na szkolenia oraz liczenia zwrotu z poniesionych inwestycji. W części organizacji zauważa się trend, w którym dominuje przekonanie o braku sensowności inwestycji w szkolenia, niemniej te same organizacje cały czas inwestują w szkolenia celem utrzymania standardów rynkowych. Sytuacja ta jest niebezpieczna dla wszystkich stron uczestniczących w procesie szkoleniowym:

- Dla osób zamawiających szkolenie wiąże się to z wydatkami sporych kwot oraz z dodatkowymi aktywnościami wewnątrz organizacji, co do których sensowności nie wszyscy są przekonani.
- Dla firm szkoleniowych skutkuje to ewentualnym brakiem odpowiedniej uwagi ze strony potencjalnego klienta.
- Dla uczestników szkolenia, może spowodować nieodpowiednie dobranie tematyki co do oczekiwań.

²⁵¹ B. Ślusarczyk, S. Kot, *Survey on requirements for logistics employee*, [w:] *ALS. Advanced Logistic Systems. Theory and Practice*, vol. 4, Miskolc 2010, s. 27-32.

²⁵² B. Ślusarczyk, S. Kot, *Logistics Education as a Way for Unemployment Reduction*, [w:] *IETEC'11. International Engineering and Technology Education Conference. Enhancing 21st Century Skills for Global Engineers and Technology Professionals. Conference Proceedings*, Kuala Lumpur, Malaysia 2011.

Patrząc oczami osób, które nie są przekonane co do szkoleń, wprowadzanie do tego i tak już skomplikowanego procesu dodatkowego elementu, jakim jest ocena efektywności szkoleń, możemy pogłębić proces oddalania tematyki warsztatów od rzeczywistych potrzeb rozwojowych. Praca ta jest próbą zaproponowania innego podejścia: być może kluczem do tego, żeby zwiększać efektywność szkoleń nie jest koncentracja na procesie oceny samych efektów, lecz koncentracja na holistycznym wspieraniu wewnątrz organizacji zmian zapoczątkowanych na szkoleniu. Nie należy zaprzestać oceny efektów samych szkoleń, lecz zacząć od zdefiniowania obszaru zmian, które chcemy wdrożyć w organizacji, a proces szkoleniowy wpisać w te zmiany jako narzędzie, którego efekty należy wzmacniać na wszystkich poziomach organizacji, tak aby osiągać zakładane cele.

Przegląd dostępnych metod oceny efektywności szkoleń

Teoria Kirkpatricka

Donald L. Kirkpatrick w roku 1994 w wyniku swoich dotychczasowych prac, artykułów pisanych na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych ubiegłego wieku czy badań prowadzonych w 1978 roku²⁵³, napisał książkę, która stała się jedną z podstawowych pozycji do oceny efektywności szkoleń. Teoria, którą stworzył Kirkpatrick, bazuje na ocenie efektów szkolenia na czterech poziomach, należących do nich²⁵⁴:

Pierwszy poziom – poziom reakcji. Na tym poziomie bada się, jak sami uczestnicy oceniają szkolenie. Praktyka pokazuje, że badanie to przeprowadza się tuż po szkoleniu i zazwyczaj przyjmuje ono formę ankiety ewaluacyjnej. Ankieta, w zależności od tematyki szkolenia czy też firmy prowadzącej szkolenie, ma różny kształt i formę. Zawiera pytania zamknięte, otwarte, oceny bywają w skalach od 1 do 5 czy też w skali procentowej. Ocenie podlega zazwyczaj tematyka szkolenia, praca osoby prowadzącej szkolenie, podręcznik, sposób przekazywania wiedzy, a nawet aspekty zakwaterowania itp.

Drugi poziom – poziom uczenia się. Na tym etapie bada się, jaki poziom wiedzy uczestnicy w ramach szkolenia przyswoili. Ocenia się przyrost wiedzy każdego z uczestników, czasem ocenia się przyrost umiejętności. Za pomocą testów wiedzy przygotowanych dla każdego uczestnika porównuje się poziom wiedzy przed szkoleniem i poziom wiedzy po szkoleniu. Umiejętności można sprawdzić za pomocą zaaranżowanych sytuacji, np. rozmowa z podwładnym, rozmowa handlowa. Również jak w przypadku wiedzy, porównuje się poziom sprzed szkolenia z poziomem po szkoleniu.

Trzeci poziom – poziom zachowania. Ocenia się, czy uczestnicy stosują w praktyce nabytą wiedzę i umiejętności. Zazwyczaj ocenia się za pomocą specjalnych Arkuszy obserwacyjnych, które wypełniają bezpośrednio przełożeni podczas pracy osób obserwowanych lub też osoby z firmy zewnętrznej. Jest to forma audytu oceniająca transfer wiedzy na poziom codziennej pracy każdego z uczestników.

²⁵³ J. Woźniak, *Ocenianie efektów szkolenia, czyli metody i problemy ewaluacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2012, s. 52, s. 76.

²⁵⁴ D.L. Kirkpatrick, *Ocena efektywności szkoleń*, Studio Emka, Warszawa 2001, s. 40-83.

Czwarty poziom – poziom wyników. Ocenia się, w jaki sposób przełożenie wiedzy i działań każdego z uczestników szkolenia wpływa na zmianę kluczowych mierników efektywności przedsiębiorstwa. Zazwyczaj ocenia się na podstawie wcześniej ustalonych Kluczowych Wskaźników Efektywności, porównuje się je przed szkoleniem z wynikami osiąganymi po szkoleniu.

Sam Kirkpatrick w swojej książce wskazuje na ograniczoną możliwość wpływania w każdej sytuacji na organizację, nawet jeśli poziom zapewnionego kształcenia jest wysoki. Wskazuje on bariery, które mogą zablokować pojawianie się pozytywnych zmian w organizacji, nawet gdy proces kształcenia przeprowadzony został wzorcowo²⁵⁵.

Teoria Jacka Phillipsa – pomiar ROI w szkoleniach

Rozwijając teorię Kirkpatricka, J.J. Phillips rozwinął model i dodał piąty poziom. Twierdząc, że nie da się zarządzać dziedziną, której nie można zmierzyć, zaproponował pięciopozomowy model obejmujący działania mające na celu wyliczenie inwestycji w kapitał ludzki. Na piątym poziomie wylicza ROI (Return on Investment) zysk z inwestycji poniesionej na szkolenie²⁵⁶.

Pełny model Phillipsa zakłada następujące kroki:

- Planowanie – określenie celów projektu oraz wykorzystanie jego wyników w organizacji. Określa się terminy realizacji zadań w projekcie.
- Gromadzenie danych – w oparciu o informacje zbierane na każdym z czterech etapów oceny efektywności szkolenia: poziom reakcji, poziom uczenia się, poziom zachowania, poziom wyników.
- Izolowanie, analiza danych – jaka część korzyści została osiągnięta dzięki programowi, jakie są całościowe koszty programu.
- ROI – na podstawie danych uzyskany na etapie izolowania i analizy obliczenie zwrotu inwestycji wg wzoru:

(Korzyści ze szkolenia netto : Koszty programu)X100

- Raport dla kierownictwa – przekazywanie informacji dla kierownictwa i osób zainteresowanych wynikami, jakie uzyskaliśmy dzięki zastosowanej metodzie oraz przekazanie osobom decyzyjnym informacji zwrotnej zawierającej wnioski z przeprowadzonego programu.

Niemniej przy zastosowaniu metody Phillipsa, oceniając efektywność szkolenia, trzeba wziąć pod uwagę fakt, iż nie tylko same wyniki finansowe pokazują efekt, jaki osiągnęliśmy. Warto również prezentować inne zdarzenia, które miały miejsce w tym samym czasie w organizacji, aby zarząd mógł przyjąć i ocenić, na ile inne czynniki dodatkowe miały wpływ na końcowy efekt²⁵⁷. Kolejny aspekt zastosowania metody Phillipsa, to – na ile zewnętrzny dostawca szkoleń jest w stanie uzyskać informacje odnośnie przychodów czy zysków w danym okresie, co przy np. szkoleniach ze sprzedaży staje się niezbędne do wyliczeń.

²⁵⁵ J. Woźniak, *Ocenianie efektów ...*, op. cit., s. 69.

²⁵⁶ J.J. Phillips, R.D. Stone, P.P. Phillips, *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Praktyczny podręcznik pomiaru rentowności inwestycji*, Humanfactor, Kraków 2003.

²⁵⁷ J. Woźniak, *Ocenianie efektów ...*, op. cit., s. 85.

Badanie potrzeb szkoleniowych jako punkt wyjścia do stawiania celów szkoleń wewnątrz organizacji

Klasyczna metoda badań potrzeb szkoleniowych

W pierwszej kolejności proces badania potrzeb szkoleniowych w organizacji powinien uwzględniać misję i strategię firmy oraz charakter prowadzonej działalności²⁵⁸. Następnym krokiem jest analiza potrzeb szkoleniowych zbieranych w organizacji. Większość firm szkoleniowych bada potrzeby w najbardziej rozpowszechniony sposób, a mianowicie za pomocą przeprowadzonych wywiadów na różnych poziomach decyzyjności w organizacji. Potrzeby szkoleniowe można również badać na podstawie testów i obserwacji²⁵⁹. Obszary, które powinniśmy brać pod uwagę podczas identyfikowania potrzeb szkoleniowych to: Organizacja, Ludzie, Środowisko²⁶⁰. Praktyka pokazuje, że ze względów czasowych oraz kosztowych zarówno firmy szkoleniowe, jak i klienci decydują się na niewielką liczbę wywiadów. Najczęściej wywiad jest przeprowadzany z osobą, która przanalizowała oferty wpływające z rynku i jest władna podjąć decyzję o wyborze dostawcy szkolenia. Pytania dotyczą odbiorców szkolenia – kto jest grupą docelową oraz jakie ta grupa posiada potrzeby szkoleniowe. Na tej podstawie jest przygotowywany zarys programu szkolenia. Mając podstawowy obraz odbiorców i celów szkolenia, przygotowwać można narzędzia i metody, które zostaną zastosowane podczas szkolenia i dzięki którym nastąpi przyrost wiedzy i umiejętności uczestników szkolenia.

Wywiady na różnych poziomach organizacji

Celem zwiększenia efektywności przygotowywanego programu szkoleniowego warto przeprowadzić wywiady na różnych poziomach organizacji. Wywiad taki powinien być przygotowany przez firmę szkoleniową. Zawartość powinna być przemyślana i obejmować informacje o tym, z kim przeprowadzamy wywiad, jaka jest zależność służbowa pomiędzy odbiorcami szkolenia a osobą pytaną. Co się tyczy merytoryki – zawierać powinien informacje, jakie zagadnienia ma szkolenie poruszać, jakie cele mają zrealizować uczestnicy szkolenia podczas warsztatów, jakie są planowane efekty w dłuższej perspektywie czasu oraz w jaki sposób będzie mierzona efektywność szkoleń i w jakim czasie.

Poziomy w organizacji, na jakich przeprowadza się takie wywiady, obejmują:

- bezpośredniego przełożonego,
- dyrektora/kierownika wydziału,
- osoby z działu HR odpowiedzialne za organizację szkoleń,

²⁵⁸ M. Ładyga, *Trener i jego rola w procesie szkolenia i rozwoju kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, [w:] *Człowiek - praca - organizacja. Wymiary socjologiczne, psychologiczne i zarządcze*, red. F. Byłok, A. Czarnecka, A. Słocińska, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 301.

²⁵⁹ A. Szalkowski, *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 113.

²⁶⁰ M. Mahmou AL-Ajlouni, *Methods of Evaluation: Training Techniques*, [w:] „International Research Journal of Finance and Economics”, Issue 37, March 2010, s. 56-65.

- dział marketingu,
 - osoby z działu zarządzania wiedzą, o ile organizacja posiada taką komórkę.
- Efektom przeprowadzonych wywiadów ma być lista zadań merytorycznych do zrealizowania na szkoleniu oraz zakres kompetencji wymagających praktycznego przećwiczenia podczas szkolenia.

Przeprowadzenie wywiadu z przynajmniej jedną osobą z każdego działu pozwala firmie szkoleniowej na stworzenie szerszej perspektywy, dzięki której obszar objęty szkoleniem ma szansę być bardziej dostosowany do potrzeb organizacji. Niemniej może zdarzyć się, że po stworzeniu zagregowanego raportu powstałego z zebranych wyników oczekiwania są tak odległe od siebie w zależności od działu, w którym wywiad został przeprowadzony, iż niemożliwym jest zawarcie podczas kilku dni szkolenia wiedzy oraz ćwiczeń praktycznych odpowiadających zebranych oczekiwaniom. Zleceniobiorca staje wtedy przed bardzo trudnym zadaniem: w jaki sposób zawrzeć wszystkie zagadnienia ze świadomością ograniczeń czasowych lub w jaki sposób ograniczyć ilość materiału, nie narażając się tym samym na ewentualne zastrzeżenia wypływające z poszczególnych działów organizacji.

Wywiady z uczestnikami

Celem zbierania informacji od uczestników szkolenia, jest określenie poziomu posiadanej wiedzy oraz ich oczekiwań względem proponowanego programu szkolenia. Rzeczywistość pokazuje, że bezpośrednie przeprowadzenie wywiadów z uczestnikami jest wyzywaniem logistycznym. Przyczyną są często obiektywne trudności, takie jak zmianowy system pracy, duża ilość uczestników do badania czy odległości dzielące uczestników (np. handlowcy). Rozwiązaniem może być wypełnienie ankiety w formie elektronicznej czy też zaangażowanie w wypełnianie takich ankiet bezpośrednich przełożonych.

Zakres objęty ankietą wypełnianą przez uczestników można sprowadzić do pięciu obszarów:

- oczekiwania uczestnika,
- odbyte kursy/szkolenia,
- doświadczenie zawodowe,
- poziom aktualnej wiedzy z tematyki szkolenia,
- osiągnięte wyniki w pracy.

Efektom informacji zebranych w formie ankiety, ma być zagregowany raport pokazujący, jakie są oczekiwania uczestników, jak się mają do aktualnego stanu wiedzy oraz w jaki sposób korelują bądź nie z zaproponowanym programem szkolenia. Zakończenie procesu badania potrzeb szkoleniowych uczestników, kończy się na sali szkoleniowej, gdzie trener prowadzący szkolenie zbiera indywidualne oczekiwania każdego uczestnika wobec danych warsztatów. Jest to kompetencja, którą powinien posiadać prowadzący. Efekty szkolenia zależą również od zakończenia procesu analizy potrzeb²⁶¹.

²⁶¹ M. Ładyga, *Trener i jego rola ...*, op. cit., s. 315.

Zalety i wady wywiadów

Dzięki informacjom zebranych za pomocą wywiadów program szkoleniowy łatwiej dostosować do potrzeb organizacji oraz uczestników szkolenia. Ogromną zaletą wywiadów jest zaangażowanie w proces zarówno uczestników, jak i osób uczestniczących w procesie przygotowania procesu szkoleniowego ze strony organizacji. Przeprowadzenie wywiadów bezpośrednio z uczestnikami daje również szansę na doprecyzowanie odpowiedzi. Wadą jest czas, jaki jest potrzebny na zebranie informacji, koszty z tym związane oraz czas na opracowanie rzetelnego raportu, jak również często trudne do zinterpretowania dane²⁶². Posiadanie informacji o oczekiwaniach przed szkoleniem, to jeden z elementów wzmacniających efekt szkolenia. Mając rzetelną wiedzę, możemy wykluczyć w większym stopniu niedostosowanie programu do oczekiwań uczestników oraz osób zarządzających procesem szkoleniowym wewnątrz organizacji. Praktyka pokazuje, iż oczekiwania uczestników oraz osób z wewnątrz organizacji często są rozbieżne. Rozbieżność ta jest jednak dobrym punktem wyjścia do dyskusji z osobami odpowiedzialnymi za proces, której efektem będzie dopracowanie programu szkoleniowego.

Definiowanie obszarów do zmiany – zmiana jako podejście do zwiększania efektywności szkoleń

Dodatkowym aspektem zwiększającym efektywność szkoleń jest wpisanie procesu szkoleniowego w planowane zmiany czy też usprawnienia organizacyjne. Punktem wyjścia może być pytanie, co chcemy zmieniać w naszej organizacji i w jaki sposób mają naszym uczestnikom pomóc w tym szkolenia. W obecnych czasach, kiedy każda z organizacji baczniej przygląda się procesom, kosztom funkcjonowania czy też efektywności każdego z pracowników, warto porozmawiać z osobami zarządzającymi na różnych szczeblach w organizacji, jakich efektów oczekują, co ich zdaniem mogłoby lub powinno funkcjonować lepiej w organizacji, a firma szkoleniowa, jeśli posiada takie zasoby, staje się naturalnym dostawcą rozwiązań na gruncie teoretycznym i praktycznym. W efekcie wspólnie zaplanowanych rozwiązań wprowadzanych do organizacji osoby bezpośrednio realizujące szkolenia przedstawiają stanowisko zarządu, kierunek zmian czy usprawnień, a samo szkolenie – jako odpowiedź na aktualne zapotrzebowanie zarządu. Pracownicy, mając świadomość zmiany kierunku oraz jego nieuchronności, z większym zaangażowaniem podchodzą do samego szkolenia, wykazują większą aktywność oraz chęć przyswajania nowej wiedzy i praktycznego jej przeciwiczenia na szkoleniu pod okiem specjalisty, po to, aby będąc już w pracy, mieć za sobą pierwsze, najtrudniejsze doświadczenia związane ze zmianą sposobu swojej pracy lub z opanowaniem i przeciwiczeniem nowych umiejętności. Dzięki temu, już bezpośrednio na stanowisku, popełnią mniej błędów. Jeżeli mają pytania i wątpliwości, szkolenie jest dobrym miejscem na ich rozwianie i ewentualne doprecyzowanie niejasności. Warto również zadbać o odpowiednią komunikację na linii: zarząd – pracownicy. Komunikacja kierunku zmian czy usprawnień, jakie wytycza zarząd, powinna

²⁶² M. Mahmoud Al-Ajlouni, *Methods of Evaluation ...*, op. cit., s. 56-65.

trafić do pracowników nie tylko od firmy szkoleniowej, ale również od osób wprowadzających. Wybór sposobu komunikacji pozostaje otwarty: może się odbyć za pomocą drogi elektronicznej, na zebraniu podsumowującym okres rozliczeniowy, konferencji podsumowującej rok, można komunikować także poprzez bezpośrednich przełożonych. Czas komunikacji również ma znaczenie. Praktyka pokazuje, iż komunikacja o zmianach, jakie są wprowadzane w organizacji, zwiększa skuteczność, jeśli jest dokonana w niedługim czasie przed lub po szkoleniu. W sytuacji kiedy została zakomunikowana znacznie wcześniej, na przykład na podsumowaniu roku, warto ją przypomnieć: że w związku z zapowiadanyymi zmianami ogłoszonymi na konferencji, nadszedł czas realizacji, kolejnym etapem jest cykl szkoleń, które się rozpoczynają i są podbudową teoretyczną i praktyczną dla uczestników. Ważnym elementem planowania zmian jest współpraca pomiędzy zarządem a dostawcą szkoleń; aby przeprowadzić rozmowy na poziomie planowanych zmian, niezbędne jest zaufanie do dostawcy. W rzeczywistości czasami okazuje się, że prowadzenie szczególnie pierwszych rozmów z zarządem o zmianach w organizacji, bez uprzedniego zbudowania zaufania, może skutkować reakcją oceny przez dostawcę pracy obecnego zarządu i w dodatku oceny negatywnej, skoro proponowane są zmiany w świetnie prosperującym przedsiębiorstwie. W tej materii niezbędne jest umiejętne prowadzenie tego typu rozmów.

Cele szkoleń wynikające z planowanych zmian

Zarówno dostawcy szkoleń, jak i zarządowi łatwiej jest zaplanować proces szkoleniowy oraz cele na poszczególne szkolenia w sytuacji, kiedy zbadane są potrzeby szkoleniowe oraz wpisane są w proces zmian czy usprawnień planowanych w organizacji. Zdarza się, co również jest dopuszczalne, że badanie potrzeb szkoleniowych przeprowadzane jest dopiero po określeniu planowanych zmian w organizacji. Mając na uwadze trudności w ocenie efektywności szkoleń, ze względu na ich czasochłonność oraz koszty z tym związane, rozwiązaniem może być postawienie jasno sprecyzowanych celów na szkolenia i mierzenie ich osiągania podczas szkolenia. Innymi słowy – skoro trudno nam określić, na ile szkolenia wpływają na zwiększenie efektywności, to może warto precyzyjnie stawiać cele na szkolenia i je precyzyjnie rozliczać przed zleceniodawcą. Proces szkolenia, jeśli jest wpisany w zmiany, to pracownicy zaangażowani sami wprowadzą, przystosują czy udoskonalą zdobytą wiedzę tak, aby sprostać oczekiwaniom, jakie są przed nimi stawiane przez organizację. Przykładowym kierunkiem zmian, wyznaczonych przez organizację, może być zwiększanie liczby nowych potencjalnych klientów.

Weźmy pod uwagę sytuację, w której handlowcy pracują ze stałą liczbą klientów, co przynosi efekty w postaci sprzedaży, jednak przy tej wielkości transakcji zakładane plany sprzedaży nie są realizowane. Zaplanowana zmiana to zwiększanie kontaktów z nowymi potencjalnymi klientami, a tym samym zwiększenie sprzedaży na nowych rynkach, do tej pory nieobsługiwanych. Za pomocą szkolenia dostarczany jest sposób poszukiwania nowych potencjalnych klientów, umawiania spotkań, pierwszych rozmów handlowych z nowymi klientami. Część praktyczna opiera się na realnej pracy – handlowcy umawiają spotkania przez telefon

z nowymi potencjalnymi klientami oraz prowadzą rozmowy handlowe. Trener udziela informacji zwrotnej co do sposobu prowadzenia rozmów oraz prowadzenia statystyk co do: ilości rozmów telefonicznych, ilości umówionych spotkań z osobami decyzyjnymi, ilości wstępnych ofert.

Po szkoleniu wraz z osobami zarządzającymi omawiane są wyniki, jakie osiągnęli uczestnicy szkolenia, oraz w jaki sposób prowadzą rozmowy telefoniczne. Dzięki takim metodom można ocenić bezpośrednie efekty szkolenia, mierzone rzeczywistymi wynikami osiągniętymi bezpośrednio na szkoleniu lub tuż po, a tym samym można w szybki i tani sposób odpowiedzieć na pytanie, na ile szkolenie było efektywne. Pojawiającym się tutaj zagrożeniem jest kwestia kontynuacji. Na ile działania będą kontynuowane po szkoleniu, zależy od organizacji, bezpośredniego przełożonego i efektów, jakie osiągają handlowcy. Natomiast odpowiedź na pytanie, czy szkolenie dało efekty, pojawia się od razu.

Poniżej, w tabeli 1, zamieszczono wyniki osiągnięte przez pojedynczego handlowca podczas szkolenia z prowadzenia rozmów telefonicznych. Podczas dnia szkoleniowego handlowiec wykonuje cztery godzinne sesje telefoniczne. Celem jest nawiązanie kontaktu z firmą z bazy danych, rozmowa z osobą decyzyjną i umówienie spotkania, ewentualnie omówienie oferty wstępnej. Po każdej takiej sesji trener prowadzący szkolenie udziela informacji zwrotnej oraz pracuje nad rozwojem poszczególnych kompetencji handlowca.

Tabela 1. Podsumowanie sesji telefonicznej handlowca

Sesja I			Sesja III		
	Ilość	konwersja		Ilość	konwersja
Telefony	18		Telefony	16	
Kontakty	14	77,78%	Kontakty	11	68,75%
Rozmowy z Decydentami	12	85,71%	Rozmowy z Decydentami	7	63,64%
Spotkania umówione	3	25,00%	Spotkania umówione	5	71,43%
Oferty wstępne			Oferty wstępne	1	

Sesja II			Sesja IV		
	Ilość	konwersja		Ilość	konwersja
Telefony	15		Telefony	21	
Kontakty	11	73,33%	Kontakty	13	61,90%
Rozmowy z Decydentami	9	81,82%	Rozmowy z Decydentami	11	84,62%
Spotkania umówione	5	55,56%	Spotkania umówione	4	36,36%
Oferty wstępne	1		Oferty wstępne		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych podczas procesu szkoleniowego

Efekty szkolenia – i tym samym pracy handlowca – są oceniane na podstawie współczynników konwersji:

- współczynnik konwersji ilości telefonów na kontakty, pokazuje jakość baz danych przygotowanych na sesje telefoniczne;
- współczynnik konwersji kontaktów na rozmowy z decydentami, pokazuje skuteczność rozmów prowadzonych z pracownikami organizacji klienta;
- współczynnik konwersji rozmów z decydentami na umówione spotkania, pokazuje poziom kompetencji w umawianiu spotkań;
- ilość ofert wstępnych, pokazuje skuteczność w kompetencji sprzedaży przez telefon.

Po analizie danych jesteśmy w stanie odpowiedzieć, na ile skuteczne są metody szkoleniowe. Również na etapie planowania szkolenia możemy założyć poziomy, jakie chcemy osiągać podczas sesji szkoleniowej. Planując w ten sposób szkolenie oraz stawiając jasne cele dla szkoleniowca, jesteśmy w stanie bez kosztownych metod określić, jakie efekty przyniosło szkolenie, w zasadzie natychmiast po jego zakończeniu. Należy jednak mieć świadomość, że nie wszystkie programy szkoleniowe możemy zaplanować w ten sposób i mierzyć ich efektywność tą metodą.

Tabela 2. Analiza metod badania efektywności szkoleń

MODEL OCENY	ZALETY	WADY
Teoria D. Kirkpatricka	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pełne planowanie procesu szkoleniowego i tworzenie miar efektywności 2. Ocena efektów szkolenia rozłożona w czasie 3. Większa powszechność znajomości metody 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Subiektywizm osób obserwujących zmianę zachowania – ocena może być nieobiektywna 2. Atmosfera w organizacji – nawet dobrze przeprowadzony proces nie daje gwarancji skuteczności
Teoria J. Phillipsa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Możliwość pokazania wpływu na zyski przedsiębiorstwa 2. Kompleksowe podejście do procesu szkoleniowego 3. Duża ilość informacji 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zebranie danych finansowych z organizacji, często poufnych 2. Udowodnienie wpływu szkolenia na poprawę wyników organizacji
Miara Efektywności	<ol style="list-style-type: none"> 1. Łatwość zastosowania 2. Możliwa ocena efektów tuż po szkoleniu 3. Kontrola postępów podczas szkolenia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brak możliwości zastosowania do wszystkich programów szkoleniowych 2. Brak wpływu na kontynuację zmiany zachowań po szkoleniu

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 2 ilustruje zalety i wady stosowania poszczególnych rozwiązań w ocenie efektywności szkoleń. Każde z rozwiązań posiada swoje ograniczenia oraz wynikające z zastosowania korzyści. Podczas podejmowania decyzji o wdrożeniu programu szkoleniowego w organizacji warto również zaplanować skuteczne sposoby pomiaru efektywności szkolenia – celem odpowiedzi na podstawowe pytanie: w jaki sposób organizacja zyska, decydując się na wdrożenie szkoleń.

Podsumowanie

Myśląc o efektywności szkoleń, na pewno w pierwszej kolejności powinniśmy brać pod uwagę znane metody oceny efektywności szkoleń: czy to metodę zaproponowaną przez D.L. Kirkpatricka, czy też J.J. Philippsa. Mamy również bogaty dorobek na gruncie polskim w tematach: jak te metody implementować i jak można wyliczyć efektywność szkolenia. Rzeczywistość pokazuje jednak, że na polskim rynku na tego typu metody mogą sobie pozwolić nieliczne organizacje. Badania wykazały, że jedynie 10% firm notowanych na GPW prowadzi ocenę efektywności

szkoleń²⁶³. Przyczyny takiego stanu zapewne są różne – od aspektów finansowych poczynając, poprzez zasoby osób, które mogłyby ten proces przeprowadzić zgodnie z prawidłami tej sztuki, na ograniczeniach czasowych kończąc. Tak więc może warto rozważyć metodę prostszą, szybszą i z pewnością mniej doskonałą. Ku takiej metodzie skłania fakt, iż nawet najlepiej przeprowadzona ocena efektywności szkoleń nie da odpowiedzi na zasadnicze pytanie: na ile szkolenia mają wpływ na efektywność końcową. W związku z tym może warto jedynie te efekty skutecznie zmierzyć tuż po szkoleniu, a transfer wiedzy i umiejętności na pracę codzienną powierzyć bezpośrednim przełożonym, którzy będą mieli to w zapisane w zakresie swoich obowiązków.

Literatura

1. Hoffman K., Piłat M., *Zastosowanie metody J.J. Philipsa w zakresie pomiaru efektywności szkoleń e-learningowych*, artykuł, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Konferencja „Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji”, Zakopane 2011.
2. Kirkpatrick D.L., *Ocena efektywności szkoleń*, Studio Emka, Warszawa 2001.
3. Kunasz M., *Efektywność szkolenia i doskonalenia zawodowego – wybrane aspekty*, [w:] „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 3, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
4. Kunasz M., *Ocena efektywności szkolenia w świetle wyników badań*, [w:] „Studia i Materiały. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego”, 2006, nr 1.
5. Ładyga M., *Trener i jego rola w procesie szkolenia i rozwoju kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, [w:] *Człowiek - praca - organizacja. Wymiary socjologiczne, psychologiczne i zarządcze*, red. F. Byłok, A. Czarnecka, A. Słocińska, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
6. Mahmoud Al-Ajlouni M., *Methods of Evaluation: Training Techniques*, [w:] “International Research Journal of Finance and Economics”, Issue 37, March 2010.
7. Phillips J.J., Stone R.D., Phillips P.P., *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Praktyczny podręcznik pomiaru rentowności inwestycji*, Humanfactor, Kraków 2003.
8. Phillips P.P., Phillips J.J., *Return on Investment (ROI) Basics*, ASTD Press, USA, 1997.
9. Phillips P.P., Phillips J.J., Stone R.D., Burkett H., *Zwrot z inwestycji w szkolenia pracowników. Praktyczny podręcznik wdrażania modelu ROI*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
10. Szalkowski A., *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
11. Ślusarczyk B., Kot S., *Logistics Education as a Way for Unemployment Reduction*, [w:] *IETEC'11. International Engineering and Technology Education Conference. Enhancing 21st Century Skills for Global Engineers and Technology Professionals. Conference Proceedings*, Kuala Lumpur, Malaysia 2011.
12. Ślusarczyk B., Kot S., *Survey on requirements for logistics employee*, [w:] *ALS. Advanced Logistic Systems. Theory and Practice*, vol. 4, Miskolc 2010.
13. Woźniak J., *Ocenianie efektów szkolenia, czyli metody i problemy ewaluacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2012.

²⁶³ M. Kunasz, *Ocena efektywności szkolenia w świetle wyników badań*, [w:] „Studia i Materiały. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego”, 2006, nr 1.

IMPROVING TRAINING EFFECTIVENESS

Abstract: The aim of the present paper is to analyse available methods of evaluation of training effectiveness and factors which might impact on improving training effectiveness in Polish reality. The paper also investigates the opportunities for taking alternative activities if available methods of evaluation of training effectiveness cannot be used for different reasons.

Keywords: training effectiveness, training evaluation, identification of training needs, training objectives

PODEJŚCIE ZASOBOWE W ZARZĄDZANIU ZAKŁADEM OPIEKI ZDROWOTNEJ

Sławomir Karoń

Wojewódzki Szpital Specjalistyczny im. Świętej Barbary nr 5 w Sosnowcu
Oddział Chirurgii Ogólnej

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji zasobowej w zarządzaniu w odniesieniu do zarządzania zakładami opieki zdrowotnej. Zaprezentowane zostały w nim teorie badaczy, którzy przyczynili się do rozwoju koncepcji zasobowej w zarządzaniu organizacją gospodarczą. Zwrócono uwagę na konieczność zinterpretowania zasobów, umiejętności i kompetencji organizacji z uwagi na stopień ich niepowtarzalności i mobilności. Wskazano na kształtowanie konkurencyjności i tworzenie wartości pod wpływem umiejętnego wykorzystania posiadanych przez organizację zasobów. W części aplikacyjnej artykułu wykazano efektywność stosowania podejścia zasobowego i wpływ wykorzystania zasobów na efektywność pracy i wzrost pozycji rynkowej zakładów opieki zdrowotnej.

Słowa kluczowe: zarządzanie zakładem opieki zdrowotnej, koncepcja zasobowa, zasoby niematerialne, kluczowe kompetencje, umiejętności organizacji, przewaga konkurencyjna, efektywność zasobów

Koncepcja zasobowa przedsiębiorstw

Koncepcja zasobowa rozwija się od lat dziewięćdziesiątych XX w., kiedy to zaczęto zwracać coraz większą uwagę na zasoby przedsiębiorstwa, jak i jego umiejętności stanowiące podstawę budowania strategii. Zasobowa teoria przedsiębiorstwa, zwana również podejściem zasobowym, rozwinęła się głównie dzięki pracy B. Wernerfelta, który jako pierwszy określił ten kierunek mianem RBV (Resource – Based View of the Firm) w swoim artykule z 1984 r.²⁶⁴

Od początku lat 90. szkoła zasobowa, zgodnie z którą zasoby i kompetencje stanowią podstawowe źródło sukcesu organizacji, cieszy się coraz większą popularnością i uznaniem zarówno w środowisku teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Koncepcja ta wywodzi się z wydanej w 1959 r. pracy Edith Penrose. Autorka skoncentrowała się w niej na tym, w jaki sposób rozwój przedsiębiorstwa jest kreowany przez wykorzystanie posiadanych zasobów – *The Theory of the Growth of the Firm*²⁶⁵. Jednakże na długo przed 1980 r. specyficzne dla przedsiębiorstwa i sposobu gospodarowania zasoby zostały opisane w teorii ekonomii przez

²⁶⁴ B. Wernerfelt, *A Resource-Based View of the Firm*, [w:] “Strategic Management Journal”, 1984, nr 5, s. 171-180.

²⁶⁵ E.T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, New York 1959. Za: J. Hagel III, J.S. Brown, *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Helion, Gliwice 2006, s. 31.

E.H. Chamberline'a²⁶⁶, który badał wpływ zróżnicowania posiadanych zasobów na konkurencję oraz uzyskanie zysków.

Rozwój tej koncepcji nastąpił również dzięki pracom takich autorów, jak: M.A. Peteraf²⁶⁷, J.L. Kellogg, J.B. Barney, D.J. Collins, K.R. Conner oraz G. Hamel i C.K. Prahalad czy R. Amit i P. Schoemaker²⁶⁸. Prezentację koncepcji zasobowej można znaleźć również m.in. w pracy K. Obłój²⁶⁹.

Podejście to osiągnęło również znaczące miejsce w badaniach nad strategią przedsiębiorstwa, koncentrując się na akumulowaniu zasobów i umiejętności, które umożliwiają przedsiębiorstwu tworzenie renty ekonomicznej na rynku²⁷⁰. Koncepcja ta osiągnęła największy triumf w 1990 r., dzięki artykułowi zatytułowanemu *The Core Competence of the Corporation* opublikowanemu w „Harvard Business Review” autorstwa C.K. Prahalad i G. Hamel²⁷¹. Autorzy przedstawili zamysł budowy przez organizację kluczowych kompetencji na podstawie zbioru posiadanych zasobów (resources) i umiejętności (capabilities). Rozwój tej myśli został przez autorów opublikowany w książce *Competing for the Future*²⁷².

Koncepcja zasobowa czerpie z myśli ekonomicznej, zwłaszcza z teorii zwanej heterodozją. Ta złożona koncepcja łączy jednak w sobie kilka bardziej konkretnych koncepcji zasobowych, które w sposób szczególnie podkreślają rolę pewnych czynników. Koncepcje te można nazwać kompleksowymi, identyfikującymi pierwotne źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jak też zasady ich rozwijania w dłuższym czasie²⁷³. Jako najbardziej istotne z nich można podać²⁷⁴:

- konkurowanie na podstawie czasu (time-based competition),
- konkurowanie na podstawie zdolności przedsiębiorstwa (capabilities-based competition),
- koncepcję traktującą jako najważniejszą rolę w konkurencyjności rozwijanie i tworzenie kluczowych kompetencji (core competences of the corporation),
- koncepcję przyjmującą czołową rolę identyfikacji wyróżniających firmę zdolności, jak również dostosowywania do nich domeny działania (distinctive capabilities).

²⁶⁶ E.H. Chamberline, *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1933, [w:] V. Clulow, J. Gerstman, C. Barry, *The Resource-Based View and Sustainable Competitive Advantage: The Case of a Financial Services Firm*, [w:] „Journal of European Industrial Training”, 2003, nr 5 (27), s. 220-232.

²⁶⁷ M.A. Peteraf, *The Cornerstones of Competitive Advantage*, [w:] „Strategic Management Journal”, 1993, nr 3 (14), s. 179-191.

²⁶⁸ R. Amit, P. Shoemaker, *Strategic Assets and Organizational Rent*, [w:] „Strategic Management Journal”, 1993, nr 1, s. 33-45.

²⁶⁹ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 125-150.

²⁷⁰ J.B. Barney, *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy*, [w:] „Management Science”, 1986, nr 13, s. 1231-1241; M.A. Peteraf, *The Cornerstones ...*, op. cit., s. 179-191.

²⁷¹ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, [w:] „Harvard Business Review”, May-June 1990.

²⁷² G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.

²⁷³ A. Jasińska, *Wybrane elementy kapitału intelektualnego w świetle założeń koncepcji zasobowej*, [w:] *Zarządzanie - kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, red. M. Przybyła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 262.

²⁷⁴ Z. Pierścionek, *Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa*, dostęp: <http://www.centrumwiedzy.edu.pl/cw/index.php?sm=130&ca=376&al=dd1> (28.04. 2013).

W nurcie zasobowym przedsiębiorstwo postrzegane jest w perspektywie endogenicznego wzrostu. Jest podmiotem rozwijającym się, akumulującym zdobywaną wiedzę, tworzącym wewnętrzne kompetencje i umiejętności, na których buduje się jego zdolność i pozycję konkurencyjną²⁷⁵.

Można powiedzieć, iż szkoła zasobowa (RBV) stawia mocno na rozwój firmy poprzez umiejętne wykorzystanie posiadanego własnego potencjału i dostępnych zasobów. Mówiąc o szkole zasobów, warto wskazać na jej trzy podstawowe założenia²⁷⁶:

- w celu zrozumienia źródeł sukcesu przedsiębiorstwa należy pojąć konfigurację jego unikatowych zasobów i umiejętności,
- usiłuje się wyjaśnić, co powoduje, że dane zasoby i umiejętności są szczególnie cenne,
- przyjmuje się, że pomiędzy zasobami i zamierzeniami przedsiębiorstwa musi istnieć dynamiczne napięcie.

Proces formułowania strategii od wewnątrz do zewnątrz organizacji wprowadził do szkoły zasobowej R.M. Grant, który w pracach nad strategią stwierdził, że priorytetem do projektowania kierunków rozwoju firmy powinno być skupienie się na jej słabych i mocnych stronach. Wskazał też, że istnieje relacja pomiędzy strategią organizacji a otoczeniem zewnętrznym, co łączy ze sobą zadowolenie interesariuszy i stan oraz zmiany zasobów²⁷⁷. D. Jelonek pisze, że zmiany w otoczeniu wymagają od organizacji zdolności do ciągłego dostosowywania się do nowej sytuacji, co jest możliwe, jeżeli następuje kształcenie coraz to nowszych umiejętności a pakiet kompetencyjny firmy jest wciąż modyfikowany²⁷⁸.

K. Oblój stwierdza, iż fundamentalną przesłanką szkoły zasobów jest założenie, że organizacja jest zbiorem aktywów (zasobów) i umiejętności oraz że przewagę konkurencyjną organizacja buduje przez skonfigurowanie zasobów i umiejętności w kluczowe kompetencje firmy. Zasoby, umiejętności i budowane na ich podstawie kluczowe kompetencje są tym cenniejsze jako tworzywo strategii, w im większym stopniu organizacja potrafi obronić je przed imitacją i substytucją ze strony rywali²⁷⁹. Koncepcja ta wywodzi się z przekonania, że właściwe wykorzystanie wewnętrznego potencjału i składających się na niego zasobów, to główne źródła w budowie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. „Na pierwszy plan w budowie i konfigurowaniu strategicznych zasobów firmy wysuwają się wiedza i umiejętności menedżerów. To one są traktowane jako czynniki decydujące o efektywności firmy w większym stopniu niż otoczenie i struktura branży. Budowa strategii znowu staje się sztuką, ponieważ jej tworzywem są niematerialne zasoby oraz ulotne kompetencje (umiejętności), tyle że sztuką zdyscyplinowaną do-

²⁷⁵ M. Sulimowska-Formowicz, *Nurt zasobowy w teorii firmy*, [w:] „Gospodarka Narodowa”, 2002, nr 5-6.

²⁷⁶ K. Oblój, *Strategia ...*, op. cit., s. 85-91.

²⁷⁷ A. Frączkiewicz-Wronka, *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*, Śląsk, Katowice 2012, s. 77.

²⁷⁸ D. Jelonek, *Przestrzeń internetowa w otoczeniu organizacji. Implikacje dla zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2013, T.22 (2), s.309-320.

²⁷⁹ K. Oblój, *Strategia ...*, op. cit., s. 127-141.

robkiem ekonomii ewolucyjnej i nowoczesnej teorii organizacji²⁸⁰. Szkoła zasobowa, zdaniem K. Obłója, stała się przesłanką w powstaniu dwóch innych szkół strategii, tj. prostych reguł i realnych opcji²⁸¹.

Pojęcie zasobów, umiejętności i kompetencji

W koncepcji zasobowej istotną rolę odgrywają zasoby, umiejętności, kompetencje przedsiębiorstwa i ludzie, którzy tworzą to przedsiębiorstwo. Zgodnie z tym podejściem sukces firmy zależy od jej zasobów oraz zdolności spółki do odpowiedniego wykorzystania tych zasobów. Zasoby są rozumiane bardzo szeroko i obejmują²⁸²:

- zasoby materialne, np. kapitał, nieruchomości, nabyte technologie, surowce czy sieć dystrybucji,
- zasoby niematerialne, np. pracownicy, ich kwalifikacje, motywacja i chęć sukcesu, kultura organizacji, marka firmy, wynalazki, innowacyjność czy też sprawność organizacji.

W chwili obecnej strukturę zasobów charakteryzuje się, bardzo szczegółowo zwracając uwagę na takie cechy jak specyficzny, zróżnicowany charakter, możliwości wyceny, materialność i nieuchwytność, zależność od specyfiki przedsiębiorstwa, warunków rynkowych i wymogów gospodarki, szczególnie jeśli chodzi o zasoby niematerialne.

Do zasobów niematerialnych możemy zaliczyć takie elementy, jak: markę, technologiczne aktywa niematerialne, relacje z klientami, kulturę organizacyjną oraz przywództwo, reputację, relacje z partnerami i udział w sieciach²⁸³. Także zdolności i kompetencje organizacji można traktować jako specyficzne zasoby niematerialne²⁸⁴. M.J. Stankiewicz do grupy zasobów niematerialnych obok kompetencji zaliczył także relacje wewnątrzorganizacyjne oraz z otoczeniem, systemy funkcjonalne, postawy oraz możliwości rozumiane jako graniczne uwarunkowania wykorzystania i alokacji innych zasobów²⁸⁵.

Encyklopedia marketingu opisuje zasoby jako: pracowników, materiały, maszyny, inne rodzaje wyposażenia technicznego produkcji, magazynowania, transportu, sprzedaży, a także informacje²⁸⁶. M. Romanowska dzieli zasoby na niewidzialne, inaczej nazywane zasobami informacyjnymi i stanowiące część majątku przedsiębiorstwa, oraz zasoby widzialne związane z ludźmi i kulturą, zwane umie-

²⁸⁰ N.J. Foss, *Research In Strategy. Economics and Michael Porter*, [w:] „Journal of Management Studies”, 1996, nr 33, s. 1-24. Za: K. Obłój, *Strategia ...*, op. cit., s. 146.

²⁸¹ K. Obłój, *Strategia ...*, op. cit., s. 148.

²⁸² G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 161-163.

²⁸³ G. Urbanek, *Pomiar kapitału intelektualnego i zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

²⁸⁴ A. Frączkiewicz-Wronka, *Wykorzystanie analizy ...*, op. cit., s. 79.

²⁸⁵ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002, s. 105.

²⁸⁶ T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.

jętnościami, tworzącymi kapitał intelektualny przedsiębiorstwa²⁸⁷. Podobnie zasoby charakteryzuje H. Itami, który dzieli je na zasoby fizyczne, ludzkie, pieniężne oraz tzw. zasoby niewidzialne, takie jak: umiejętności menedżerskie, technologie, zaufanie klienta, kultura organizacji²⁸⁸. J.B. Barney definiuje zasoby jako aktywa, zdolności, procesy organizacyjne, informacje, wiedzę, kontrolowane przez firmę, które umożliwiają realizację strategii ukierunkowanej na rozwój sprawności i skuteczności organizacji²⁸⁹. Inne spojrzenie na zasoby przedstawia D.J. Teece, który ciekawie prezentuje aktywa, nadając im dwie formy: zasobów i zdolności. Zasoby to zasilenia, np. informacyjne, rzeczowe, finansowe czy ludzkie, przekształcone w produkt, a zdolności odnoszą się do specyficznych aktywów materialnych i niematerialnych, tworzonych się w wyniku interakcji pomiędzy zasobami przedsiębiorstwa²⁹⁰. Termin „zasoby” przeszedł ewolucję w kierunku kapitału ludzkiego, który stanowi określoną wartość oraz źródło przyszłych dochodów tak dla pracownika, jak i organizacji.

O intensywności i zdolności wykorzystania zasobów świadczą umiejętności przedsiębiorstwa i jego kompetencje. Według E.T. Penrose umiejętności to zdolności do użytkowania zasobów, które stanowią strumień zależny od historii stosowania tych zasobów w całości powiązanych zdarzeń²⁹¹. B. Godziszewski podaje, że umiejętności nie są jedynie wiedzą o tym, co i jak należy robić, ale również przekonaniem, intuicją i kreatywnością, jako czynnikami pomocnymi w rozwiązywaniu problemów strategicznych²⁹². Z kolei według H. Itami niektóre umiejętności nie są przenoszone przez pracowników przedsiębiorstwa, ale zależą od odbierania marki przedsiębiorstwa przez jego klientów²⁹³.

Szkola zasobowa określa zasoby i kompetencje, które są trudno zbywalne, niepodatne na naśladownictwo i niemożliwe do zastąpienia, jako podstawę w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Kompetencje nazywane są również aktywami strategicznymi. Kompetencje są najczęściej związane z sektorem, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, gdyż każda branża charakteryzuje się pewnymi charakterystycznymi tylko sobie umiejętnościami, zwanymi kluczowymi czynnikami sukcesu²⁹⁴. Kluczowe kompetencje w ujęciu C.K. Prahalada, G. Hamela to „zdolność organizacji do kolektywnego uczenia się i kumulowania różnego rodzaju działań

²⁸⁷ M. Romanowska, *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, [w:] *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001, s. 28.

²⁸⁸ H. Itami, *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge 1987, s. 45.

²⁸⁹ J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, [w:] „Journal of Management”, 1991, nr 17, s. 99-120.

²⁹⁰ D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy*, „Economic Analysis and Policy Working Paper”, University of California, Berkeley 1994, s. 5.

²⁹¹ E.T. Penrose, *The Theory of Growth of the Firm*, John Wiley, New York 1959.

²⁹² B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 69.

²⁹³ H. Itami, *Mobilizing Invisible ...*, op. cit.

²⁹⁴ A. Ujwary-Gil, *Koncepcja zasobowej teorii przedsiębiorstwa – całościowe ujęcie i kierunek dalszych badań*, [w:] „Przegląd Organizacji”, 2009, nr 6, s. 24-27.

i umiejętności produkcyjnych oraz integrowania różnych strumieni technologii”²⁹⁵. Ich identyfikacja jest kwestią podstawową, gdyż dają one firmie, która je posiada, możliwości kreowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Kluczowe kompetencje dotyczą technologii, organizacji pracy i procesu dostarczania wartości, należy też do nich komunikacja i głębokie zaangażowanie w pracę w ramach danej organizacji²⁹⁶. Przez to, że kluczowe kompetencje są trudne do skopiowania, naśladowania i przeniesienia do innych przedsiębiorstw, są wyjątkowe i odmiennie od tych, które mają inni uczestnicy rynku, pozwalają stworzyć przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa w perspektywie długookresowej. Kluczowe kompetencje to efekt synergiczny unikatowych zasobów, które tworzą jego wartość, czyli takich zasobów, które w ważny sposób przyczyniają się do tworzenia mocnego popytu produktowego, zdolności organizacyjnych, są związane z umiejętnością koordynowania i efektywnego wykorzystania tych zasobów²⁹⁷.

Konfrontując ze sobą pojęcia zasobów, umiejętności, kompetencji kluczowych, warto podkreślić ich wartość strategiczną i trudność imitacji. Biorąc pod uwagę te cechy, można stwierdzić, że kompetencje stanowią wysoką wartość dla przedsiębiorstwa i są trudne do imitowania, są zestawieniem: wiedzy, technologii, zdolności, doświadczenia, posiadanych przez daną organizację. Uznaje się je za element powodujący rozwój zbioru produktów i usług. Umiejętności z kolei odnoszą się do stopnia wykorzystanych zasobów. Przedstawiają już mniejszą, ale nadal istotną wartość dla przedsiębiorstwa, gdyż także trudniej jest je skopiować, powielić i zastosować w innym przedsiębiorstwie. Zasoby posiadają stosunkowo najmniejszą wartość, która jednak zależy od umiejętnego ich wykorzystania²⁹⁸. Zasoby materialne i finansowe nie są wyjątkowe, może je posiadać każde przedsiębiorstwo i nie można przypisać im cechy: „niepowtarzalne”. Przedsiębiorstwo może posiadać więcej albo mniej danego zasobu, ale nie jest to zasób jedyny w swoim rodzaju, oferujący wyjątkowe profity z powodu jego posiadania. Cały czas poszukuje się powodów różnic w osiągniętych przez organizacje wynikach i zasobach organizacji, których wykorzystywanie stanowi źródło tych wyników²⁹⁹. Z tych też powodów we współczesnych koncepcjach jako najważniejsze traktuje się zasoby często niewidoczne dla konkurencji – zasoby niematerialne.

Podejście zasobowe jako źródło przewagi konkurencyjnej

W podejściu zasobowym kluczowe umiejętności potrafią tworzyć sukces firmy na rynku oraz wpływać na jej pozycję konkurencyjną. „Koncepcja zasobowa pozwala na tworzenie i rozwijanie zasobów niematerialnych w przedsiębiorstwie

²⁹⁵ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa ...*, op. cit., s. 115.

²⁹⁶ G. Śmigielska, *Kompetencje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem handlowym*, [w:] B. Miłucha, *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 156.

²⁹⁷ H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *Core Competences – koncepcja strategiczna*, [w:] „Przegląd Organizacji”, 2000, nr 3, s. 16.

²⁹⁸ Ibidem. s. 15-16.

²⁹⁹ B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania ...*, op. cit.

chroniących je przed konkurentami. Dzięki niej przedsiębiorstwo może skupić się na tworzeniu i rozwijaniu kluczowych cech konkurencyjności niezbędnych do kreowania przyszłych rynków i zajęcia na nich pozycji lidera. Są one znacznie lepszym źródłem przewagi od tradycyjnych cech przedsiębiorstwa łatwych do skopiowania przez konkurencję³⁰⁰. Zasoby będące sensem i rdzeniem omawianej koncepcji nie tworzą przewagi konkurencyjnej, lecz jest ona efektem ich umiejętnego wykorzystywania. Im bardziej te zasoby są różne od posiadanych przez konkurencję, tym stanowią większą wartość w tworzeniu przewagi rynkowej dla posiadającego je przedsiębiorstwa.

Konsekwencją takiego podejścia jest analiza zasobów przedsiębiorstwa i ocena, które z nich mogą być kluczowe w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej oraz porównanie tych zasobów i umiejętności z posiadanymi przez konkurencję³⁰¹. W omawianym podejściu można przyjąć za M.A. Peteraf, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa budowana jest przez takie elementy, jak: różnorodność firmy, ograniczona mobilność zasobów, ograniczenia konkurencji. Kombinacja zasobów jest specyficzna i unikatowa dla każdego przedsiębiorstwa, pozwala osiągać przewagę na rynku, umożliwia im zdobycie pozycji lidera i osiągnięcie zadowalających efektów, ale może też powodować działalność na granicy rentowności. Ograniczona mobilność zasobów daje podobny efekt, istnienie w danym miejscu i czasie odpowiednich zasobów jest szansą dla przedsiębiorstwa, której mogą nie mieć konkurenci. Trzecim elementem przewagi konkurencyjnej jest ograniczona konkurencja. Oznacza to, że te organizacje, które umiejętnie wybrały zasoby, mogą liczyć w przyszłości na sukces na rynku, a zasoby, które okazały się przyszłościowe, stają się najbardziej pożądane i kosztowne. Według J.B. Barneya³⁰² przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę konkurencyjną tylko wtedy, gdy posiada strategię tworzącą wartość, jakiej nie posiadają konkurenci. Uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej jest w takich warunkach możliwe dzięki posiadaniu kluczowych zasobów oraz ich efektywnemu rozwojowi. Warto przy tym zwrócić uwagę na specyficzne dla danego przedsiębiorstwa zasoby oraz efektywność ich wykorzystania w tworzeniu dóbr (produktów) i usług³⁰³. Wzmoczona konkurencja dotyczy przedsiębiorstw z branży wysokich technologii, biotechnologii czy usług finansowych, ale też w równym stopniu branży tradycyjnej przedsiębiorstw. Teoria zasobowa wskazuje, że nie wszystkie zasoby są jednakowo ważne dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Szczególnie chodzi tu o takie cechy, jak imitowanie zasobów oraz ich mobilność³⁰⁴. Podstawy modelu zasobowego przyjmują, że jeśli niektóre z zasobów i kompetencji tego przedsiębiorstwa³⁰⁵:

³⁰⁰ B. Stopczyński, *Koncepcja zasobowa strategii konkurencji*, [w:] „Manager”, 2004, nr 7, s. 9.

³⁰¹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna ...*, op. cit., s. 161-163.

³⁰² J.B. Barney, *Firm Resources ...*, op. cit., s. 99-120.

³⁰³ B. Wernerfelt, *A Resource-Based ...*, op. cit., s. 171-180.

³⁰⁴ R.M. Grant, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation*, [w:] „California Management Review”, 1991, nr 3 (33), s. 114-135.

³⁰⁵ M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii. Między nadzieją i strachem. Budowanie mapy kompetencji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 48.

- dają możliwość wykorzystania szans czy też neutralizowania zagrożeń,
- są osiągalne dla małej grupy przedsiębiorstw,
- są trudne do powielenia, odwzorowania lub ich podaż jest nieelastyczna,
- wówczas mogą one stać się mocną stroną i zostać potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej.

Zasoby i umiejętności szczególnie wartościowe dla przedsiębiorstwa są często trudne do naśladowania i nie można ich w szybkim czasie zastąpić czymś innym. W przeciwieństwie do zasobów niematerialnych zasoby materialne nie są źródłem przewagi konkurencyjnej, ponieważ łatwo poddają się imitacji i są niemobilne³⁰⁶. To właśnie różnice w zasobach, a raczej w sposobie ich wykorzystania, są powodem różnic potencjału konkurencyjności między różnymi organizacjami. Zasoby różnią się, i powinny się różnić w pewnym stopniu, w zależności od sektora, branży czy specyfiki przedsiębiorstwa³⁰⁷. Aby zasoby stały się faktycznym źródłem przewagi konkurencyjnej, powinny więc być, jak wcześniej wspomniano, wyjątkowe, rzadkie, chronione i niemożliwe do zastąpienia innymi zasobami³⁰⁸.

Rzadkość zasobów rozumiana jest jako warunek utrzymania przewagi konkurencyjnej – im rzadsze są zasoby, tym trudniej konkurentom je zdobyć. Według B. Godziszewskiego, zasób można uznawać za rzadki dopóki liczba przedsiębiorstw posiadających dawny zasób jest mniejsza od liczby przedsiębiorstw poszukujących takich zasobów w celu podwyższenia własnej konkurencyjności³⁰⁹. M.A. Peteraf oraz M.E. Bergen wskazują jednakże, że rzadkość powinna odnosić się głównie do funkcjonalności zasobu, a nie jego typu, co neutralizuje jednocześnie groźbę pojawienia się substytutów³¹⁰.

O tym, czy organizacja odniesie sukces na rynku, nie świadczy fakt posiadania dużej ilości interesujących i wartościowych zasobów. Niezwykle ważna jest chęć i motywacja do zdobycia rynku, wyprzedzenia konkurencji i wykorzystywania wszelkich swoich możliwości i posiadanych zasobów do osiągnięcia zamierzonego celu. W momencie umiejętnego i prężnego wykorzystywania zasobów, nawet jeśli nie są one doskonałe, działa efekt dźwigni zasobów i przedsiębiorstwo pozornie słabiej rozwinięte i z gorszymi zasobami pokonuje na rynku duże, prężne organizacje³¹¹. Do specyficznych cech zasobów, które powodują osiągnięcie przez przedsiębiorstwo przewagi, należą³¹²:

- wzbogacanie produktów nowymi wartościami, które są dostrzegane przez klientów,

³⁰⁶ R. Hall, *The Strategic Analysis of Intangible Resources*, [w:] „Strategic Management Journal”, 1992, nr 2 (13), s. 135-144.

³⁰⁷ A. Jasińska, *Wybrane elementy ...*, op. cit., s. 262.

³⁰⁸ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 294.

³⁰⁹ B. Godziszewski, *Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne – ujęcie zasobowe*, red. R. Krupiński, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006, s. 13.

³¹⁰ A. Frączkiewicz-Wronka, *Wykorzystanie analizy ...*, op. cit., s. 72.

³¹¹ B. Stopczyński, *Koncepcja zasobowa ...*, op. cit., s. 6.

³¹² B. Gulski, *Praktyczne aspekty podejścia zasobowego*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, red. K. Ziemięwicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 103-104.

- umiejętność i możliwość przenoszenia ich na inne rynki i branże,
- trwałość,
- fakt, że stanowią wyłączną własność przedsiębiorstwa.

Przytoczone cechy podkreślają wyjątkowy charakter zasobów składających się na kapitał intelektualny.

Wyeksponowana w literaturze przedmiotu koncepcja kapitału intelektualnego wyrosła na gruncie podejścia zasobowego. Kapitał intelektualny stanowi podstawę do tworzenia wartości dla przedsiębiorstwa w długim okresie czasu, a jego zorientowanie na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, wymaga ścisłego współdziałania zasobów materialnych i niematerialnych w tworzeniu tej wartości. Tworzenie wartości dla przedsiębiorstwa jest skomplikowane, co wynika ze złożoności wzajemnych relacji między tradycyjnymi zasobami przedsiębiorstwa i zgromadzonym w nim kapitałem intelektualnym, co z kolei powoduje, że kwestia pomiaru i włączenia kapitału intelektualnego do procesu zarządzania przedsiębiorstwem jest wciąż obiektem badań³¹³. Wiedza na temat istoty zasobów niematerialnych oraz kapitału intelektualnego sposobów jego wykorzystania w przedsiębiorstwie jest kluczem do zrozumienia przez zarządzających możliwości lepszego zarządzania, alokowania zasobów w przedsiębiorstwie oraz kontrolowania jego atrakcyjności na rynku³¹⁴.

Studium przypadku

Analizując funkcjonowanie zarządzania zakładem opieki zdrowotnej w dużym publicznym szpitalu, którego załoga to ok. 1200 pracowników, należałoby skupić się i rozważyć wszystkie poziomy stanowisk pracy. Zarządzanie zasobami to nadzór nad wszystkimi procesami, które obejmują działania takie jak: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie zorientowane na zasoby organizacji (ludzie, finanse, dobra materialne i informacja). Wykorzystując powyższe reguły i zasady, zawsze należałoby uwzględnić specyfikę organizacji publicznej. O statusie publicznego szpitala nie decyduje tylko kryterium finansowe (zasoby pieniężne), ale przede wszystkim kapitał ludzki na każdym z jego szczebli.

Efektywny i nieprzerwany proces funkcjonowania zakładu opieki zdrowotnej nakazuje, a wręcz wymusza w dobie konkurencji usług medycznych codzienne dopasowanie i redefiniowanie celów stawianych przed podjęciem nowych wyzwań oraz zdefiniowanie metod działania pozwalających na ich realizację przy uzyskaniu satysfakcji zarówno pracodawcy, jak i klienta. Proces ten jest możliwy do realizacji w powiązaniu z planowaniem bieżących i przyszłych zadań, co wiąże się bezpośrednio z opracowaniem i wdrożeniem strategii krótko- i długofalowej. Zatem wszystkie zasoby, jakimi dysponuje na dzień dzisiejszy zakład opieki zdrowotnej mają posłużyć do osiągnięcia wyznaczonych celów. Stosując nowe narzędzia systemowe możliwe jest osiągnięcie równowagi zachodzącej we wnętrzu zakładu opieki zdrowotnej, co skutkuje poprawą usług, lepszym zewnętrznym wizerunkiem i, co najważniejsze, kreowaniem przez cały zespół pozytywnego odbioru. Główną wytyczną do kreowa-

³¹³ A. Ujwary-Gil, *Koncepcja zasobowej ...*, op. cit., s. 24-27.

³¹⁴ Ibidem.

nia pozytywnego wizerunku szpitala publicznego, w kategoriach strategicznych, jest koncentracja na otoczeniu (słuchaniu uwag z zewnątrz) i ciągła analiza zmian zachodzących w jego obszarach (społecznych, finansowych, prawnych). Nie bez znaczenia pozostaje podpatrywanie działań i zachowań konkurencji na tej samej płaszczyźnie (wynagrodzenia, szkolenia, motywacje, kariera, nowe technologie). Dopelnieniem dobrego zarządzania jest również analiza zachowań podmiotów powiązanych z zakładem, w tym w szczególności dostawców i klientów konsumentów. W szerszej perspektywie nadrzędną rolę powinna sprawować kadra zarządzająca lub menedżerska, która określi w prosty i zrozumiały dla wszystkich szczebli cel i działanie służące do osiągnięcia ich realizacji.

W następstwie podejście zasobowe w zarządzaniu publicznym szpitalem związane jest z realizacją podstawowych działań. Pierwsze z nich to diagnoza otoczenia w celu rozpoznania i przeanalizowania transformacji w nim zachodzących. Szybkie zaobserwowanie zmian może być kluczowe dla dalszego rozwoju lub upadku zakładu, co wiąże się z szansami na sukces lub z zagrożeniem w postaci obniżenia świadczenia usług. Drugim ważnym działaniem jest analiza silnych i słabych stron zakładu opieki zdrowotnej. Należy ukierunkować działania na rzeczy materialne, jak i niematerialne, przeanalizować finansowe możliwości rozwoju, skupić się na kapitale ludzkim, jego zasobach lub rozważyć jego wymianę albo wzmocnienie. Końcowym rezultatem dwóch wymienionych działań jest realizacja trzeciego, polegającego na wyborze i wprowadzeniu strategii (analiza, planowanie, wdrażanie). Punktem wyjścia jest ocena i identyfikacja obecnych zasobów oraz wnikliwa ocena sytuacji panującej na rynku, w tym podglądanie zarządzania zasobami w innych zakładach opieki zdrowotnej. Konieczne jest rozpracowanie konkurencji oraz zwerifikowanie słabych i mocnych stron – swoich i konkurencji. Ogólny zakres celów w zarządzaniu powinien się skupiać na zagadnieniach marketingowych, prestiżowych, finansowych i organizacyjnych. Wykreowanie i utrzymanie własnej silnej pozycji na rynku usług medycznych przez jeden konkretny publiczny szpital w praktyce jest zadaniem skomplikowanym i w dzisiejszych czasach dość trudnym, wymagającym dobrego planowania i wdrażania własnej innowacyjnej strategii, opartej na wszystkich dostępnych zasobach sprzętowych i ludzkich. Każde zarządzanie zakładem opieki zdrowotnej wcześniej czy później będzie wymagało modyfikacji, wprowadzenia zmian, usprawnień i właśnie dlatego przedsiębiorstwa (w tym publiczne szpitale) muszą być otwarte na zmiany, a tym samym traktować je jako szanse, a nie zagrożenia. Należy pamiętać, że to człowiek kieruje, planuje i wykonuje, ale też człowiek potrafi zepsuć to, co inni zbudowali, dlatego ze wszystkich zasobów to człowiek jest najważniejszy i nie wolno o tym zapominać.

Podsumowanie

W gospodarce opartej na wiedzy podkreśla się znaczenie wartości niematerialnych jako wyznacznika pozycji i siły nowoczesnych przedsiębiorstw. Budowanie gospodarki wiedzy jest ściśle powiązane z kształtowaniem społeczeństwa wiedzy i budowaniem przedsiębiorstwa przyszłości, tak więc podejmowane inicjatywy

i zmiany powinny zachodzić w każdym obszarze funkcjonowania rynku, a także w samych ludziach, którzy tworzą to społeczeństwo. Świadomość przedsiębiorstw w tym zakresie i podejmowane przez nie działania w odniesieniu do kapitału intelektualnego zachęcają innych uczestników rynku do szukania nowych dróg i sposobów budowania pozycji lidera rynkowego i tym samym do odkrycia i docenienia kapitału intelektualnego. Przedsiębiorstwo, które chce uzyskać czy utrzymać pozycję lidera, musi doskonale zarządzać wiedzą i odpowiednio wykorzystywać posiadane zasoby niematerialne, bo dają one szansę na wyróżnienie na rynku i długotrwały sukces.

Ludzie powinni być dostrzegani pod względem wiedzy, umiejętności, kompetencji i kwalifikacji, które mogą się stać wyjątkowe, unikatowe i mogą zostać wykorzystane w umiejętny sposób, dający przedsiębiorstwu przewagę rynkową. Warto też zwrócić uwagę na takie zasoby, jak marka, reputacja czy wizerunek przedsiębiorstwa – jako wynik oddziaływania na pewne zasoby i wykorzystywania umiejętności w celu wykreowania zasobu wyjątkowego, unikatowego na rynku. Ważne są też relacje z klientami i umiejętności kierowania nimi w celu sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem³¹⁵.

Kwestie pomiaru efektywności jednostek ochrony zdrowia budzą coraz większą ciekawość ze względu na ich znaczenie dla procesu zarządzania. Stosowanie systemu pomiaru efektywności wpływa na funkcjonowanie i rozwój organizacji i to zarówno w aspekcie finansowym, jak i pozafinansowym³¹⁶.

Literatura

1. Amit R., Shoemaker P., *Strategic Assets and Organizational Rent*, [w:] "Strategic Management Journal", 1993, nr 1.
2. Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, [w:] "Journal of Management", 1991, nr 17.
3. Barney J.B., *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy*, [w:] "Management Science", 1986, nr 13.
4. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii. Między nadzieją i strachem. Budowanie mapy kompetencji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
5. Chamberline E.H., *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1933, [w:] V. Clulow, J. Gerstman, C. Barry, *The Resource-Based View and Sustainable Competitive Advantage: The Case of a Financial Services Firm*, [w:] "Journal of European Industrial Training" 2003, nr 5 (27).
6. Chwistecka-Dudek H., Sroka W., *Core Competences – koncepcja strategiczna*, [w:] „Przegląd Organizacji”, 2000, nr 3.
7. Foss N.J., *Research In Strategy. Economics and Michael Porter*, [w:] „Journal of Management Studies”, 1996, nr 33. Za: K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
8. Frączkiewicz-Wronka A., *Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010.

³¹⁵ A. Jasińska, *Wybrane elementy ...*, op. cit., s. 262.

³¹⁶ A. Frączkiewicz-Wronka, *Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 100.

9. Frączkiewicz-Wronka A., *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*, Śląsk, Katowice 2012.
10. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
11. Godziszewski B., *Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne – ujęcie zasobowe*, red. R. Krupiński, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006.
12. Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
13. Grant R.M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation*, [w:] “California Management Review”, 1991, nr 3 (33).
14. Gulski B., *Praktyczne aspekty podejścia zasobowego*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, red. K. Ziemińicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
15. Hagel III J., Brown J.S., *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Helion, Gliwice 2006.
16. Hall R., *The Strategic Analysis of Intangible Resources*, [w:] “Strategic Management Journal”, 1992, nr 2 (13).
17. Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
18. Itami H., *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge 1987.
19. Jasińska A., *Wybrane elementy kapitału intelektualnego w świetle założeń koncepcji zasobowej*, [w:] *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, red. M. Przybyła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
20. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
21. D. Jelonek, *Przestrzeń internetowa w otoczeniu organizacji. Implikacje dla zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2013, T.22 (2), s.309-320.
22. Penrose E.T., *The Theory of Growth of the Firm*, John Wiley, New York 1959.
23. Peteraf M.A., *The Cornerstones of Competitive Advantage*, [w:] “Strategic Management Journal”, 1993, nr 3 (14).
24. Pierścionek Z., *Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa*, dostęp: <http://www.centrumwiedzy.edu.pl/cw/index.php?sm=130&ca=376&al=dd1>
25. Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, [w:] „Harvard Business Review”, May-June 1990.
26. Romanowska M., *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, [w:] *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001.
27. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
28. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002.
29. Stopczyński B., *Koncepcja zasobowa strategii konkurencji*, [w:] „Manager”, 2004, nr 7.
30. Sulimowska-Formowicz M., *Nurt zasobowy w teorii firmy*, [w:] „Gospodarka Narodowa”, 2002, nr 5-6.
31. Sztucki T., *Encyklopedia marketingu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
32. Śmigiełska G., *Kompetencje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem handlowym*, [w:] B. Mikuła, *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
33. Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy*, „Economic Analysis and Policy Working Paper”, University of California, Berkeley 1994.
34. Ujwary-Gil A., *Koncepcja zasobowej teorii przedsiębiorstwa – całościowe ujęcie i kierunek dalszych badań*, [w:] „Przegląd Organizacji”, 2009, nr 6.

35. Urbanek G., *Pomiar kapitału intelektualnego i zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
36. Wernerfelt B., *A Resource-Based View of the Firm*, [w:] "Strategic Management Journal", 1984, nr 5.

RESOURCE APPROACH IN THE MANAGEMENT OF HEALTHCARE CENTER

Summary: The purpose of the article is the presentation of the concept of the resource with reference to the management of healthcare centers. The article presents the theories of researchers who have contributed to the development of the concept of a resource in the management of an economic organization. It drew attention to the need to interpret the resources, skills and competencies of the organization owing to the degree of their uniqueness and mobility. It indicated the formation of competitiveness and value creation due to the skillful use of the organization's resources. In the application part, the article demonstrates the effectiveness of the use of the resource approach, the influence of the resource use on the work efficiency and the increase of the market position of healthcare centres.

Keywords: Management healthcare center, concept of resources, immaterial resources, key competences, organization skills, competitive advantage, resource efficiency