

**ZESZYTY NAUKOWE
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

ZARZĄDZANIE

Nr 24

Tom 1

redakcja
Iwona Otola

Częstochowa 2016

Redaktor naukowy Zeszytu

dr hab. Marek Szajt, prof. PCz

Redaktor tematyczny Zeszytu

dr hab. inż. Iwona Otoła, prof. PCz

Komitet naukowy:

prof. zw. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka
prof. zw. dr hab. Julian Maliszewski
prof. zw. dr hab. Maria Nowicka-Skowron
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. inż. Anna Brzozowska, 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. Dorota Jelonek, prof. PCz
dr hab. inż. Waldemar Jędrzejczyk, prof. PCz

dr hab. Anna Korombel, prof. PCz
dr hab. Helena Kościelniak, prof. PCz
dr hab. inż. Robert Kucęba, prof. PCz
dr hab. Agata Mesjasz-Lech, prof. PCz
dr hab. inż. Tomasz Nitkiewicz, prof. PCz
dr hab. Joanna Nowakowska-Grunt, prof. PCz
dr hab. inż. Paweł Nowodziński, prof. PCz
dr hab. Roman Olejnik, prof. PCz
dr hab. inż. Iwona Otoła, prof. PCz
dr hab. Piotr Pachura, 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
dr hab. Bogusława Ziółkowska, 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 Wydawnictwo Wydziału Zarządzania
Politechniki Częstochowskiej
Częstochowa 2016



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

Spis treści

Od Redakcji	5
Aldona Małgorzata Dereń, Jan Skonieczny Mądry tłum jako kreator innowacji w organizacji	7
Patrycja Kokot-Stępień Finansowanie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce	16
Zuzanna Ostraszewska, Agnieszka Tylec Nakłady wewnętrzne na działalność badawczo-rozwojową w Polsce i źródła jej finansowania w sektorze przedsiębiorstw	30
Patrycja Krawczyk Zarządzanie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście raportu <i>Doing Business w Polsce 2015</i>	43
Paweł Trzepizur Zarządzanie innowacjami w małych i średnich przedsiębiorstwach	52
Justyna Żywiołek Innowacyjność przepływów informacyjnych jako element udoskonalenia systemu informacji w przedsiębiorstwie logistycznym	63
Julia Szlenk Działalność wybranych biur podróży ukierunkowanych na turystykę osób niepełnosprawnych ruchowo przykładem dobrej przedsiębiorczości organizacyjnej	72
Iwona Otola, Agnieszka Tylec Społeczna odpowiedzialność biznesu a wyniki finansowe przedsiębiorstw	81
Tomasz Budzik, Alfreda Zachorowska Rola otoczenia w strategii organizacji	90
Iwetta Budzik-Nowodzińska Wartość nieruchomości jako podstawa zabezpieczenia kredytu bankowego. Studium przypadku dla inwestycji na rynku nieruchomości komercyjnych	99
Mariusz Chudzicki Analiza opłacalności inwestycji w branży transportowej	108
Jacek Szoltysek Przestrzenny kontekst miasta jako społeczne wyzwanie dla logistyków	119
Sabina Kauf Współczesne wyzwania dla logistyki miasta – kształtowanie nowych struktur przestrzennych w dostawach towarów	128

Joanna Górniak	
Znaczenie logistyki miejskiej w wybranych miastach europejskich. Analiza porównawcza	140
Elżbieta Zagórska, Łukasz Makowski	
Zaangażowanie deweloperów w proces zagospodarowania terenów poprzemysłowych	152
Justyna Imiolczyk	
Zarządzanie zrównoważonym rozwojem w wybranych krajach Unii Europejskiej – ocena wskaźników zrównoważonego rozwoju	166
Dariusz Wielgórka	
Zarządzanie środowiskiem w zakładach pracy chronionej w aspekcie zrównoważonego rozwoju	177
Justyna Łukomska-Szarek	
Benchmarking w procesie zarządzania finansami samorządów lokalnych	186
Milena Ociesa	
Zarządzanie podatkami lokalnymi w gminie na przykładzie podatku od nieruchomości	197
Seweryn Cichoń, Anna Padłowska	
Zarządzanie personelem w administracji publicznej – koncepcja jakościowa	212

Od Redakcji

Drogi Czytelniku,
przekazujemy w Twoje ręce kolejny numer „Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”. Niniejszy tom jest zbiorem 20 artykułów, których tematyka związana jest z problematyką badawczą prezentowaną na Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej nt. „Wyzwania i innowacje w zarządzaniu organizacją” zorganizowanej przez Instytut Finansów, Bankowości i Rachunkowości Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

Podniesione i analizowane w niniejszym „Zeszycie” problemy naukowo-badawcze przedstawiają najważniejsze i aktualne kwestie związane z innowacyjnością, inwestycjami, a także logistyką miasta. Aktywność innowacyjna przedsiębiorstw jest obecnie niezbędnym czynnikiem w dążeniu do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W wielu artykułach wyeksponowane zostały różnorodne aspekty innowacyjności, m.in. w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw, nakładów na działalność B+R, kreacji innowacyjności. Zaprezentowano także kwestie dotyczące inwestycji, społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zrównoważonego rozwoju. Przedłożone w niniejszym „Zeszycie” artykuły poruszają również ważne i aktualne aspekty logistyki miejskiej, wskazując na rolę i zadania, a przede wszystkim na nowe rozwiązania i możliwości systemów logistycznych na terenach zurbanizowanych. Zamieszczone prace stanowią wynik zarówno studiów teoretycznych, jak i inspirujących badań empirycznych.

Mam nadzieję, że prezentowane artykuły naukowe spotkają się z życzliwym zainteresowaniem oraz będą stanowić asumpt do dalszej wymiany doświadczeń i owocnych badań.

Iwona Otola



MĄDRY TŁUM JAKO KREATOR INNOWACJI W ORGANIZACJI

Aldona Małgorzata Dereń, Jan Skonieczny

Politechnika Wrocławska
Wydział Informatyki i Zarządzania

Streszczenie: W artykule przedstawiono rozważania dotyczące wykorzystania mądrości tłumu do kreowania innowacji w organizacji. Zdefiniowano cztery podstawowe typy innowacji w oparciu o kryteria: relacja, innowacja i potrzeba oraz źródła innowacji: jednostka i tłum. Przedstawiono nowoczesne informatyczne narzędzia poszukiwania i wdrażania innowacji, takie jak: crowdsourcing, crowdfunding i crowdcasting. Są to narzędzia wykorzystujące mądrość tłumu i nowoczesne sieci informatyczne do skutecznego poszukiwania i wdrażania innowacji. Takie ujęcie problemu można naszym zdaniem rekomendować każdej organizacji zorientowanej na kreowanie innowacji.

Słowa kluczowe: innowacje, organizacja, tłum, narzędzia informatyczne

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.1.01

Wprowadzenie

Zmiany dokonujące się na współczesnym rynku, który charakteryzuje turbulencja, duża prędkość (*high velocity*), dynamika, złożoność i emergencja (Stańczyk-Hugiet 2013, s. 24), wymagają poszukiwania nowych instrumentów zarządzania, które pozwolą organizacjom na generowanie i rozwój nowych innowacji. Rozwój ten determinują nie tylko nowe technologie, ale również nowe metody, strategie i modele w zakresie zarządzania organizacją. Rozwój nowych technologii jest oparty na zasobach informatyczno-komunikacyjnych (Kiełtyka (red.) 2012), w tym rozwiązania *Big Data* czy tzw. technologie chmurowe. Natomiast nowe idee, metody, strategie i modele zarządzania organizacją wykorzystują umiejętności innowatorów (kwestionowanie, obserwowanie, nawiązywanie kontaktów, eksperymentowanie, myślenie skojarzeniowe) (Dyer, Gregersen, Christensen 2012) oraz mądrość tłumu (Surowiecki 2010).

Celem artykułu jest zdiagnozowanie innowacji opartych na mądrości tłumu oraz omówienie informatycznych narzędzi ich poszukiwania i wdrażania, do których zaliczamy: crowdsourcing, crowdfunding i crowdcasting.

Tłum jako podmiot gry rynkowej

W literaturze z zakresu zarządzania organizacją tłum jako podmiot gry rynkowej jest mało dyskutowany. K. Oblój, opisując i analizując środowisko organizacji,

zwraca uwagę na znaczenie interesariuszy¹, jako ważnego podmiotu tego środowiska. „Interesariusze to grupy, instytucje i organizacje, które spełniają dwa warunki: po pierwsze, mają swoją »stawkę« w działaniu firmy, w jej decyzjach i ich efektach; po drugie, są w stanie wyrzucić presję na organizację” (Obłój 2014, s. 187). Tworząc mapę interesariuszy koncernu Shell UK, K. Obłój, obok takich interesariuszy jak: rządy – sygnatariusze konwencji Oslo-Paryż, inne koncerny naftowe (Exxon, Statoil itd.), brytyjski rząd, naukowcy i konsultanci pracujący dla Shella oraz organizacje proekologiczne (np. Greenpeace), wyróżnia również opinię publiczną. Naszym zdaniem opinia publiczna to tłum, który jest ważnym uczestnikiem gry rynkowej, choć nie został tak określony wprost przez autora. Jego wyróżnienie nie jest bezpodstawne, ponieważ w przykładzie, jaki przytoczył K. Obłój, opinia publiczna zmobilizowana przez organizację Greenpeace wymusiła na koncernie Shell UK zmianę decyzji co do sposobu utylizacji platformy naftowej. W ten sposób opinia publiczna (tłum) stała się podmiotem i partnerem gry rynkowej.

Tłum – jako podmiot – występuje również w macierzy opracowanej przez K. van der Heijdena (Heijden 2000, s. 223-224). Opisując budowanie scenariuszy dla potrzeb organizacji w dziedzinie strategii, K. van der Heijden wskazuje na aktorów i zainteresowane strony, związane z danym zagadnieniem strategicznym. Jego zdaniem otoczenie kontekstowe jest zaludnione przez aktorów, tj. aktorów, których udział w akcji charakteryzuje się tym, że nie mogą na nich wpływać pojedynczy gracze, w tym klienci.

Podmioty nie mogą wpływać na sytuację i można je pominąć, o ile nie jest to niewłaściwe z powodów etycznych. Inna przyczyna uwzględnienia podmiotów to możliwość stworzenia przez nie koalicji, dzięki której wzrośnie ich siła i stopniowo przesuną się do kategorii graczy.

Gracze wymagają uwagi, gdyż mają możliwość wpływania na to, co się stanie, i mają swój udział w wyniku, a zatem będą aktywni.

Jak pisze K. van der Heijden, w analizie otoczenia konkurencyjnego organizacji gospodarczej diagnozę zaczyna się od zidentyfikowania najważniejszych aktorów, a następnie dzieli się ich na różne kategorie: podmioty, gracze i arbitrzy. Opisowana macierz wskazuje również na tłum, jednak autor nie określił jego roli i znaczenia w opracowywanych scenariuszach strategicznych.

Uznaliśmy za zasadne włączyć się w dyskusję na temat wykorzystania tłumy w zarządzaniu organizacją i inspirowani książką J. Surowieckiego (Surowiecki 2010) zaproponowaliśmy nasz własny model (łańcuch) przekształcający tłum w aktora rynkowego.

Przekształcanie tłumy w aktorów gry rynkowej odbywa się za pomocą łańcucha: *Tłum-Ruch-Widz-Aktor* (TRWA). Łańcuch ten, obok tłumy i aktora, obejmuje dwa stadia pośrednie, które nazywamy „ruch” i „widz” (Dereń, Skonieczny, w druku).

Ruch – wyłaniający się z tłumy – rozumiemy w znaczeniu, jakie nadaje się temu terminowi w fizyce. Czyli ruch to zmiana położenia ciała fizycznego, która odbywa się w czasie względem określonego układu odniesienia uznanego za nieru-

¹ We wcześniejszej pracy K. Obłój posługuje się pojęciem „strategiczni kibice organizacji” jako polski odpowiednik ang. terminu *stakeholders* (por.: Obłój 1998, s. 111).

chomy. Odnosząc to do tłumy, ruch oznacza uwolnienie jego bezwładu i uruchomienie jego potencjału twórczego. Jest to możliwe przez uruchomienie wyobraźni tłumy za pomocą nośnych idei, wspólnych wizji czy wyznawanych wartości. R. Kapuściński uważa, że właściwością ruchu jest spontaniczność, żywiołowa, dynamiczna ekspansywność i krótkotrwałość, co jest przeciwstawne właściwościom struktury (bezwładności, odporności, instynktownej zdolności przetrwania) (Kapuściński 1990, s. 285). Jego zdaniem ruch atakuje strukturę oraz dąży do jej zniszczenia. Struktura broni się i chce zniszczyć ruch, bowiem dążeniem każdej struktury jest powrót do status quo, uważanego za najlepszy i idealny (Kapuściński 1990, s. 285). Zgadza się z tą opinią, a jednocześnie uważamy, że przetrwanie ruchu zależy od przekształcenia go w kolejne – wyróżnione w naszym łańcuchu – stadium, które nazywamy „widz”. Widz – według nas – to podmiot zainteresowany uczestnictwem w grze rynkowej. Jego udział w tej grze gwarantuje mu status aktora.

Otoczenie, które my określamy jako tłum, składa się z wielu różnych podmiotów (konsumenty, producenci, konkurenci, regulatorzy i interesariusze), powinno być dostrzegane jako siła sprawcza procesów rynkowych. Nadając im miano społeczności, wspólnoty, publiczności, populacji itd., włączamy je w proces tworzenia i rozwoju innowacji. W tym procesie aktywna powinna być organizacja wykorzystująca mądrość tłumy i nowoczesne technologie.

Innowacje oparte na mądrości tłumy

Jak pisze J.D. Antoszkiewicz (Antoszkiewicz 1997, s. 106-107), w rozwiązywaniu problemów bierze udział wielu aktorów, a ich wpływ rozpoczyna się już w fazie jego formułowania i przebiega przez poszukiwanie rozwiązań, kończąc się na wprowadzeniu do rzeczywistości gotowej koncepcji. Informacje o problemie i jego złożoności pochodzą z różnych źródeł, od różnych osób, obszarów i przestrzeni. Dlatego też należy przy rozwiązywaniu problemów uwzględniać odmienne punkty widzenia, opcje czy zjawiska i ich skutki zachodzące w przestrzeniach związanych ze stanem istniejącym i oczekiwanym, które powinny być ze sobą zharmonizowane (Jelonek 2009) i odwzorowane w rozwiązaniu problemu. Wynika z tego, że rzadko się zdarza, aby jedna osoba i jej opinie były zaangażowane w „grę o problem” lub „z problemem” (Antoszkiewicz 1997, s. 107).

Nie kwestionując zasadniczego wkładu twórczych jednostek w powstawanie i rozwój innowacji (Pabian (red.) 2010), uważamy, że współczesne organizacje powinny w większym zakresie wykorzystywać tłum, jako kreatora innowacyjnych rozwiązań.

Powszechnie przyjmowany pogląd głoszący, że „potrzeba jest matką wynalazków” został zakwestionowany przez J. Diamonda (Diamond 2000, s. 275-310), który twierdzi, że „potrzeba jest córką wynalazku”. Analiza historii wynalazczości (Thomas 2001) dowodzi, że zarówno pierwszy, jak i drugi pogląd są prawdziwe. Rzeczywiście niekiedy jest tak, że potrzeba jest pierwotna dla powstania wynalazku, a niekiedy to dla opracowanego wynalazku poszukuje się potrzeb (zastosowań) lub kreuje się takie potrzeby. Biorąc za punkt wyjścia takie twierdzenia, konstruujemy macierz, której wymiarami są:

- źródła rozwiązań innowacyjnych: jednostka – tłum,
- relacja innowacja/potrzeba: innowacja jako matka potrzeby – innowacja jako córka potrzeby.

To pozwala nam na wyróżnienie czterech typów innowacji (zob.: *Rysunek 1*):

- Jednostka tworzy innowacje, a następnie kreuje dla nich potrzeby.
- Jednostka definiuje potrzeby, a następnie kreuje innowacje zaspokajające te potrzeby.
- Tłum tworzy innowacje, a następnie kreuje dla nich potrzeby.
- Tłum definiuje potrzeby, a następnie kreuje innowacje zaspokajające te potrzeby.

Określone przez nas typy innowacji stanowią specyficzne elementy ekosystemu innowacyjnego. Innowacje te wzajemnie się wzbudzają i implikują, co sprawia, że w praktyce mamy do czynienia z nieustannie trwającym procesem powstawania i wdrażania nowych, innowacyjnych rozwiązań (Nowodziński 2010).

We współczesnych warunkach rozwój innowacji związany jest nie tylko z indywidualną twórczością jednostek ludzkich, ale także z twórczością tłumu. Włączenie tłumu w proces rozwoju innowacji związany jest z uruchomieniem przez organizację gospodarczą takich metod jak: crowdsourcing, crowdfunding i crowd-casting. Te metody umożliwiają tworzenie określonych interakcji prowadzących do przekształcenia widzów w aktorów.

Relacja: innowacja- potrzeba	Źródło innowacyjnych rozwiązań		
	Innowacja jako matka potrzeby	Jednostka	Tłum
		Jednostka tworzy in- nowacje, a następnie kreuje dla nich potrzeby, np. pojazd napędzany silnikiem N. Otto ²	Tłum tworzy innowacje, a następnie kreuje dla nich potrzeby, np. system operacyjny Linux
Innowacja jako córka potrzeby	Jednostka definiuje po- trzeby, a następnie kreuje innowacje zaspokajające te potrzeby, np. współczesny szpital (F. Nightingale) (Bornstein 2009, s. 64-70)	Tłum definiuje potrzeby, a następnie kreuje innowacje zaspokajające te potrzeby, np. Internet	

Rysunek 1. Jednostka ludzka i tłum jako źródło innowacyjnych rozwiązań

Źródło: Opracowanie własne

² Pojazd napędzany silnikiem stworzony przez N. Otto w 1866 r. nie służył zaspokojeniu jakiegokolwiek ówczesnych potrzeb komunikacyjnych, bowiem siłą pociągowa były wówczas konie. Silnik N. Otto miał małą moc, był ciężki i wysoki na dwa metry, a w związku z tym nie mógł konkurować z końmi. Dopiero w 1885 roku G. Daimler udoskonalił ten silnik i zainstalował w rowerze (por.: Diamond 2000, s. 280-281).

Nowoczesne informatyczne narzędzia poszukiwania i wdrażania innowacji

Naszym zdaniem do nowoczesnych informatycznych narzędzi poszukiwania i wdrażania innowacji zaliczyć można: crowdsourcing, crowdfunding i crowdcasting³. Pojęcie „crowdsourcing” po raz pierwszy zostało użyte przez J. Howe’a w artykule *The Rise of Crowdsourcing* opublikowanym w czerwcu 2006 roku w amerykańskim magazynie „Wired” (Howe 2006; patrz: Kasprzycki-Rosikoń, Piątkowski (red.) 2013, s. 25). J. Howe zaprezentował w nim koncepcje przekazywania tradycyjnych obowiązków pracowników najemnych dużej grupie ludzi lub nawet całej społeczności. Wykorzystanie Internetu do tego celu okazało się gwarantem sukcesu. Jak sam pisze: „Postęp technologiczny we wszystkim, począwszy od projektowania aż do tworzenia najwyższej jakości produktów, powoduje zmniejszenie bariery cenowej, która dzieliła amatorów od profesjonalistów. Hobbyści, półetatowcy i amatorzy znaleźli w końcu miejsce, w którym mogą zaprezentować swoje umiejętności, które w rezultacie są poszukiwane zarówno w małych firmach, jak i dużych korporacjach. Te natomiast odkryły sposób pozyskiwania talentów z tłumu. Wykonana przez nich praca nie zawsze jest darmowa, jednak jej koszt jest dużo niższy niż w przypadku opłacania tradycyjnych pracowników. To już nie jest outsourcing, jest to crowdsourcing – jest to pozyskiwanie wiedzy już nie z grupy osób, lecz z całego tłumu” (Kasprzycki-Rosikoń, Piątkowski (red.) 2013, s. 25). Crowdsourcing można określić jako proces komunikowania się z wielką liczbą osób (tłumem) w celu pozyskania wiedzy, opinii, czasu lub innych zasobów. Dzięki Internetowi sposób komunikowania się jest obecnie dużo łatwiejszy, przez co crowdsourcing się rozwija i jest wykorzystywany zarówno przez organizacje, jak i poszczególne jednostki. Poleganie na wiedzy tłumów tak naprawdę nie jest innowacyjnym podejściem. Jednak odkąd powstał Internet, mamy możliwość kontaktowania się z wieloma osobami, zarządzania i organizowania ich pracy w bardzo krótkim czasie. W tej sytuacji być może należy definiować crowdsourcing jako metodę rozwiązywania problemów lub też tworzenia rzeczy, inicjowania pomysłów i komunikowania się z wykorzystaniem „tłumu internetowego”.

Crowdsourcing może być wykorzystywany przez różne podmioty i uczestników życia społecznego. Przez organizacje gospodarcze, urzędy, organizacje pożytku publicznego oraz indywidualne osoby. Można go wykorzystywać do rozwoju organizacji, do wspierania ważnych społecznie spraw, do pozyskiwania opinii i pomysłów na temat produktów/usług do pozyskiwania pieniędzy czy do dzielenia się wiedzą. To, w jaki sposób możemy wykorzystać wiedzę, która znajduje się wśród ludzi, zależy wyłącznie od samej organizacji i jej potrzeb. Takie organizacje jak:

³ Crowdsourcing to neologizm powstały z połączenia angielskich wyrazów „crowd” (tłum) i „outsourcing” (korzystanie z zasobów zewnętrznych). Proces ten wywodzi się z sektora swobodnej innowacji i opisuje outsourcing zadań i procesów twórczych do mas użytkowników Internetu. W ramach crowdsourcingu wyróżnia się szereg kategorii, takich jak: crowdfunding (wspólne finansowanie projektu przez społeczność), co-creation (współtworzenie – wspólne wykonywanie pracy twórczej przez społeczność), microtasking (wykonywanie przez społeczność drobnych zadań wchodzących w skład większego projektu, np. rozpoznawania tekstu) (por.: Kasprzycki-Rosikoń, Piątkowski (red.) 2013, s. 15).

Lego Design byME, Harley Davidson, P&G, Nokia Labs czy GE's Ecomagination Challenge wykorzystują crowdsourcing do działań innowacyjnych.

Lego Design byME – Lego oddało w ręce tłumu projekty wielu swoich kolekcji klocków. Poprzez umożliwienie użytkownikom pobrania ze strony Lego programu do projektowania klocków, który działa na ich komputerach, mają oni możliwość tworzenia swoich własnych kolekcji Lego online i następnie udostępniania ich koncepcji szerszej publiczności. Poprzez możliwość zaangażowania się klientów w rozwój klocków firma odpowiada na ich potrzeby, tworząc produkt, którego oczekują. Dodatkowo może śledzić trendy oraz zwiększać potencjał rynku dla każdego z produktów. Dzięki zaangażowaniu tłumu Lego zredukowało koszty produkcji do maksymalnie niskiego poziomu, podczas gdy zadowolenie konsumentów osiągnęło poziom 100%.

Harley Davidson – z wykorzystaniem crowdsourcingu firma stworzyła „wirtualny departament kreatywności”, w którym uczestniczy 3 200 międzynarodowych członków, którzy tworzą mniejsze grupy. Oni natomiast tworzą tysiące pomysłów na rozwój marki, takich jak np. modele marketingowe dla działań promocyjnych. Po 31 latach współpracy firmy z agencją reklamową Carmichael Lynch zdecydowała się ona przenieść całą siłę kreatywną na społeczeństwo.

Natomiast P&G – Procter & Gamble wykorzystuje crowdsourcing do przeszło 50% produktów ze swojej oferty. P&G systematycznie korzysta z wiedzy tłumów do rozwoju pomysłów dotyczących nowych sposobów pakowania, nowych kreacji, modeli marketingowych, metod badawczych czy rozwoju technologicznego.

Nokia Labs – zaprasza swoich klientów do przeprowadzania wstępnych testów aplikacji na telefony Nokia. Dzięki działaniom crowdsourcingowym klienci przekazują firmie informację zwrotną o jakości nowych usług oraz propozycje i pomysły rozwoju nowych aplikacji. Nokia na rynek wprowadza tylko te aplikacje, które się przyjęły i dostały pozytywne opinie od klientów. Platforma crowdsourcingowa Nokii zawiera tablicę do dyskusji oraz ankiety do badania satysfakcji klientów.

Z kolei w przypadku firmy GE's Ecomagination Challenge oddanie tłumowi w ich ręce sieci energetycznych oraz rozwiązań technologicznych doprowadziło do poprawy ich funkcjonowania i bardziej ekologicznego zastosowania. GE zainwestowała 100 milionów dolarów w przygotowanie i przeprowadzenie konkursu, dzięki czemu otrzymała propozycje na realizację proekologicznych działań. Te zaledwie wskazane przykładowo działania obrazują możliwości, jakie daje crowdsourcing wykorzystujący wiedzę i potencjał tłumu.

Drugą metodą przekształcania tłumu w aktorów rynkowych (klientów, konkurentów, regulatorów, interesariuszy) jest crowdfunding⁴ – forma finansowania różnego rodzaju projektów przez społeczność, która jest lub zostaje zorganizowana

⁴ W roku 1997 amerykańscy fani brytyjskiej grupy rockowej Marillion w wyniku przeprowadzonej w Internecie kampanii zebrali 60 tysięcy dolarów na sfinansowanie trasy koncertowej tegoż zespołu po Stanach Zjednoczonych. W późniejszym okresie zespół Marillion wykorzystał tę metodę finansowania przy tworzeniu albumów „Anoraknophobia”, „Marbles” i „Happiness Is the Road”. W roku 2000 powstał portal ArtistShare.net – pierwsza platforma internetowa umożliwiająca muzykom finansowanie twórczości poprzez internetową zbiórkę środków od swoich fanów (por.: <https://pl.wikipedia.org/wiki/Crowdfunding>).

wokół tych projektów. Przedsięwzięcie jest w takim przypadku finansowane poprzez dużą liczbę drobnych, jednorazowych wpłat dokonywanych przez osoby zainteresowane projektem. Upowszechnienie się Internetu pozwala na łatwe informowanie o projektach i tworzenie wokół nich społeczności, co przyczynia się do rozwoju zjawiska crowdfundingu. Określenie to jest zwykle używane w odniesieniu do zbiórek prowadzonych na stworzonych w tym celu platformach internetowych, rzadziej także przy pomocy serwisów społecznościowych lub blogów. Zgodnie z definicją przedstawioną przez K. Króla „crowdfunding to rodzaj gromadzenia i alokacji kapitału przekazywanego na rzecz rozwoju określonego przedsięwzięcia w zamian za określone świadczenie zwrotne, który angażuje szerokie grono dawców kapitału, charakteryzuje się wykorzystaniem technologii teleinformatycznych oraz niższą barierą wejścia i lepszymi warunkami transakcyjnymi niż ogólnodostępne na rynku” (Król 2013).

Przykładem wykorzystania crowdfundingu w Polsce⁵ jest projekt anglojęzycznego wydania gry karcianej „Teomachia” kierowany przez Fabrykę Gier Historycznych, który uzyskał 86 tys. dolarów na niecałe 2 tygodnie przed zakończeniem akcji. Była to pierwsza kampania przeprowadzona na Kickstarterze. Warszawska spółka Beesfund, odwołująca się w nazwie do pszczelej solidarności, dzięki internetowej społeczności sfinansowała już kilkadziesiąt start-upowych projektów biznesowych i kulturalnych.

Trzecią wyróżnioną przez nas metodą przekształcania tłumy w aktorów rynkowych (klientów, konkurentów, regulatorów, interesariuszy) jest crowdcasting. Polega ona na przedstawieniu organizacji konkretnej, starannie wybranej grupie. A. Sigismund, S.W. Floyd, H.D. Sherman i S. Terjesen (Sigismund i in. 2011, s. 101) twierdzą, że można to porównać do zamkniętej imprezy, na którą nie można wejść bez zaproszenia. Jako przykład podają konkurs Innovation Challenge organizowany przez Idea Crossing. Zawodnicy podpisują umowy o zachowaniu poufności, a zaproponowane przez nich rozwiązania stają się własnością sponsorujących firm. Podczas edycji tego konkursu w 2004 roku zarządzający firmy Sprint poprosili uczestników o zaplanowanie nowych usług obejmujących technologię szybkiego przesyłania danych w sieci bezprzewodowej. Z kolei IBM, wykorzystując crowdcasting, poszukiwał sposobów zareklamowania się wśród firm w Chinach i Indiach – czyli w krajach, które wysyłają na konkurs duże reprezentacje studentów studiów MBA. Crowdcasting jest wykorzystywany również przez polskich studentów jako możliwość uczestnictwa w innowacyjnych projektach o charakterze międzynarodowym. Grupa studentów Politechniki Wrocławskiej opracowała projekt eksploracji Księżyca, który został uznany za najlepszy w konkursie organizo-

⁵ Działające w Polsce portale to: beesfund.com – crowdfunding udziałowy i nieudziałowy; myseed.pl – crowdfunding udziałowy i nieudziałowy; wspólnyprojekt.pl – crowdfunding nieudziałowy; wspólnicy.pl – crowdfunding udziałowy; crowdangels.pl – crowdfunding udziałowy; polakpotrafi.pl – różne typy projektów, możliwy jedynie crowdfunding nieudziałowy; megatotal.pl – projekty muzyczne; clipontheroad.pl – teledyski; crowdfunders.pl – grupowy zakup nieruchomości komercyjnych; wspieramkulture.pl – projekty kulturalne; ideowi.pl – crowdfunding udziałowy; wspieram.to – różne typy projektów, możliwy jedynie crowdfunding nieudziałowy. Wsparciem projektodawców i przedsiębiorców zajmuje się fundacja Centrum Gospodarki Społecznościowej – cgs.org.pl.

wanym przez Europejską Agencję Kosmiczną (EAK). W konkursie brało udział 20 drużyn, a do ostatniego etapu zakwalifikowano trzy projekty. Zwycięski projekt „Hecate” opracowali studenci Politechniki Wrocławskiej, którzy brali udział w projekcie badawczym „Space is More”. Konkurs EAK rozstrzygnięto podczas zorganizowanego w Holandii sympozjum „Moon 2020-2030”. Projekt studentów zakłada wysłanie w przestrzeń kosmiczną kilku rakiet, które następnie połączą się, tworząc stację za orbitą Księżyca. We wnętrzu stacji kosmicznej ma pracować czterech astronautów, spędzą tam kilkaset dni. Zwycięstwo studentów w konkursie EAK stwarza im możliwość współpracy z tą instytucją i ewentualnie z innymi renomowanymi organizacjami i przedsiębiorstwami zajmującymi się badaniem przestrzeni kosmicznej (TVP3 Wrocław 2015).

Podsumowanie

Celem przedstawionych wyżej rozważań było ukazanie mądrości tłumu jako kreatora innowacji w organizacji. Uważamy, że tłum jest zbiorowością, która zawiera potencjał twórczy możliwy do wykorzystania przez organizacje gospodarcze. Jednak wykorzystanie tego potencjału wymaga uruchomienia odpowiednich informatycznych narzędzi, takich jak: crowdsourcing, crowdfunding, crowdcasting. Zintegrowane zastosowanie tych narzędzi pozwoli organizacjom gospodarczym stworzyć nową przestrzeń rynkową, a tym samym nowe szanse na rozwój.

Literatura

1. Antoszkiewicz J.D. (1997), *Firma wobec zagrożeń. Identyfikacja problemów*, Poltext, Warszawa.
2. Bornstein D. (2009), *Jak zmieniać świat. Przedsiębiorcy społeczni – wizjonerzy naszych czasów*, AnWero, Gdańsk.
3. Brabham D.C. (2009), *Crowdsourcing as a Model for Problem Solving*, University Press, Salt Lake City.
4. Dereń A., Skonieczny J. (w druku), *Tłum jako aktywny podmiot gry rynkowej*.
5. Diamond J. (2000), *Strzelby, zarazki, maszyny. Losy ludzkich społeczeństw*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
6. Dyer J., Gregersen H., Christensen C.M. (2012), *DNA innowatora. Jak opanować pięć umiejętności przełomowych innowatorów*, ICAN Institut, Warszawa.
7. Heijden van der K. (2000), *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
8. Howe J. (2006), *The Rise of Crowdsourcing*, „Wired”, June.
9. Howe J. (2008), *Crowdsourcing. Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, Three Rivers Press, New York.
10. <https://pl.wikipedia.org/wiki/Crowdfunding> (dostęp: 17.06.2016).
11. Jelonek D. (2009), *Strategiczna harmonizacja monitorowania otoczenia i technologii informacyjnej w przedsiębiorstwie: studium metodologiczno-empiryczne*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
12. Kapuściński R. (1990), *Szachinszach*, Czytelnik, Warszawa.
13. Kasprzycki-Rosikoń J., Piątkowski (red.) (2013), *Crowdsourcing, jak angażować konsumentów w świat marek*, Helion, Gliwice.

14. Kiełtyka L. (red.) (2012), *Wykorzystanie wybranych technologii komunikacji w zarządzaniu wartością organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
15. Król K. (2013), *Crowdfunding. Od pomysłu do biznesu, dzięki społeczności*, Crowdfunding.pl, Warszawa.
16. Nowodziński P. (2010), *Kreatywność organizacji źródłem sukcesu na konkurencyjnych rynkach*, [w:] Pabian A. (red.), *Kreatywność i innowacje w zarządzaniu organizacjami*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
17. Obłój K. (1998), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
18. Obłój K. (2014), *Strategia organizacji*, wyd. 3 zm., PWE, Warszawa.
19. Pabian A. (red.) (2010), *Kreatywność i innowacje w zarządzaniu organizacjami*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
20. Sigismund A., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S. (2011), *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Wolters Kluwer, Warszawa.
21. Stańczyk-Hugiet E.I. (2013), *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
22. Surowiecki J. (2010), *Mądrość tłumu*, Helion, Gliwice.
23. Thomas R.J. (2001), *Prawdziwe historie nowych produktów*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
24. TVP3 Wrocław (2015), *Studenci PWr zwycięzcami konkursu Europejskiej Agencji Kosmicznej*, <http://wroclaw.tvp.pl/23226390/studenci-pwr-zwyciezcami-konkursu-europejskiej-agencji-kosmicznej> (dostęp: 08.02.2016).

SMART CROWD AS A CREATOR OF INNOVATIONS IN AN ORGANIZATION

Abstract: In the article submitted of consideration relating to use of wisdom of crowd to create innovations in organization. Four basic types of innovation were defined on the basis of the criteria: relations: innovation - need and the source of innovation: individual - crowd. Modern computer tools of seeking and implementing the innovation were presented, so as: crowdsourcing, crowdfunding and crowdcasting. They are the tools using wisdom of crowd and the modern information net to a efficient search and the implementation of innovations. It is possible in our opinion to recommend such including the problem to every organization orientated to creating of innovation.

Keywords: innovations, organization, crowd, information tools



FINANSOWANIE DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE

Patrycja Kokot-Stępień

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W obecnych realiach rynkowych warunkiem rozwoju przedsiębiorstw jest nieustanna poprawa efektywności ich działania oraz wzrost konkurencyjności, do czego dążyć należy w oparciu o wiedzę i innowacje. Innowacyjność przedsiębiorstw obejmuje tworzenie nowych koncepcji, prace badawczo-rozwojowe, ale przede wszystkim polega na wdrożeniu nowego bądź istotnie ulepszonych produktu lub usługi, procesu, nowej metody organizacyjnej czy marketingowej. Inwestowanie w nowości, któremu towarzyszy podwyższony poziom ryzyka oraz zwiększone zapotrzebowanie na kapitał, jest jednym z głównych wyzwań współczesnych przedsiębiorców. Zapewnienie odpowiednich zasobów, przede wszystkim finansowych, stanowi niezbędny element umożliwiający rozwój jednostki gospodarczej. Celem artykułu jest przedstawienie problematyki dotyczącej finansowania procesów innowacyjnych przedsiębiorstw oraz analiza nakładów i źródeł finansowania innowacji w Polsce w latach 2010-2014.

Słowa kluczowe: innowacje, działalność innowacyjna, finansowanie innowacji

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.1.02

Wprowadzenie

Innowację w przedsiębiorstwie stanowi każda uzasadniona, korzystna zmiana w dowolnym obszarze jego funkcjonowania, która powstała w przedsiębiorstwie lub jego otoczeniu (Krawczyk-Sokołowska 2014). Działalność innowacyjna przedsiębiorstw obejmująca liczne działania o charakterze badawczym, technicznym, finansowym, handlowym oraz organizacyjnym ukierunkowane na opracowanie lub wdrożenie nowych bądź znacząco ulepszonych produktów i procesów (OECD 2005, s. 18) związana jest z ponoszeniem określonych nakładów finansowych. Decyzję o realizacji przedsięwzięcia innowacyjnego powinno poprzedzać przeprowadzenie szeregu analiz, w tym dotyczących poziomu nakładów inwestycyjnych związanych z jego wdrożeniem. Wysokość środków finansowych na innowacje zależy w znacznym stopniu od typu działalności jednostki gospodarczej, specyfiki branży, w której funkcjonuje, możliwości finansowych przedsiębiorstwa oraz dostępu do konkretnych źródeł finansowania. Finansowe potrzeby przedsiębiorstw wdrażających innowacje ulegają zmianie, co wynika między innymi z okresu funkcjonowania przedsiębiorstwa, kosztów dotyczących rozwoju nowego produktu bądź etapu procesu innowacyjnego, którego finansowanie dotyczy. W artykule przybliżono dostępne formy finansowania w poszczególnych etapach przedsięwzięcia innowacyjnego, a także przeanalizowano działalność innowacyjną przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010-2014 ze szczególnym uwzględnieniem źródeł jej finansowania.

Istota działalności innowacyjnej przedsiębiorstw

Innowacyjność to zdolność permanentnego poszukiwania oraz stosowania w praktyce zarówno nowych zamierzeń, idei i wynalazków, jak również wyników badań oraz efektów prac rozwojowych (Duraj, Papiernik-Wojdera 2010, s. 61). Innowacja powstaje w następstwie licznych działań i decyzji podejmowanych przez przedsiębiorców, których efektem jest utworzenie nowej funkcji produkcji¹. Podłożem innowacji są wszelkie zmiany techniczne, organizacyjne, a także społeczne, z kolei za najważniejszą cechę innowacji należy uznać jej nieciągłość (Nowakowska 2011, s. 82). Trzeba przy tym podkreślić, że innowacje nie muszą stanowić nowości dla rynku, na którym działa podmiot gospodarczy, muszą jednak być nowością co najmniej dla samego przedsiębiorstwa.

Istnieje wiele kryteriów klasyfikacji innowacji², niemniej jednak za podstawowy należy uznać podział innowacji na technologiczne, a w nich innowacje produktowe i procesowe oraz nietechnologiczne, czyli innowacje organizacyjne i marketingowe.



Rysunek 1. Główne typy innowacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (OECD 2005, s. 16; Matusiak 2011, s. 106-111)

¹ Innowacyjność obejmuje także ulepszenie i rozbudowę istniejących technologii produkcyjnych, usługowych i eksploatacyjnych (szerzej na temat innowacyjności zob. m.in.: Janasz, Kozioł-Nadolna 2011).

² W ostatnim czasie dużego znaczenia nabiera nowy typ innowacji – innowacje odwrócone, czyli opracowywane na rynkach wschodzących i wprowadzane na rynki krajów rozwiniętych. Problematyce innowacji odwróconych poświęcono m.in. publikację (Ostraszewska, Tylec 2015, s. 57-74).

Źródła finansowania przedsięwzięć innowacyjnych

Zasoby finansowe związane z realizacją inwestycji o charakterze innowacyjnym można pozyskiwać z różnorodnych źródeł, co oznacza konieczność posługiwania się określonymi instrumentami, by ich wybór był najbardziej racjonalny i umożliwił podjęcie decyzji o realizacji przedsięwzięcia (szerzej na temat źródeł finansowania działalności rozwojowej przedsiębiorstwa zob. m.in.: Kokot-Stępień 2015, s. 159-171). Możliwość pozyskania, a także poziom niezbędnych środków i źródeł finansowania są zależne od wielkości przedsiębiorstwa, formy jego własności, sytuacji w otoczeniu zewnętrznym podmiotu, ale przede wszystkim od realizowanego przedsięwzięcia innowacyjnego.

Najogólniej źródła finansowania działalności innowacyjnej można podzielić na dwie grupy. Pierwsza obejmuje źródła pochodzące z różnych instytucji funkcjonujących w otoczeniu jednostki, natomiast druga związana jest z dokapitalizowaniem podmiotu gospodarczego bez konieczności zwrotu środków pieniężnych. Poza tymi grupami występują różne mechanizmy, które łączą wskazane cechy lub wspomagają proces pozyskiwania źródeł finansowania przedsięwzięć innowacyjnych (Pietras, Głodek 2011, s. 21). Jednakże sposoby pozyskania środków finansowych na działalność rozwojową można dzielić według wielu innych kryteriów (*Tabela 1*).

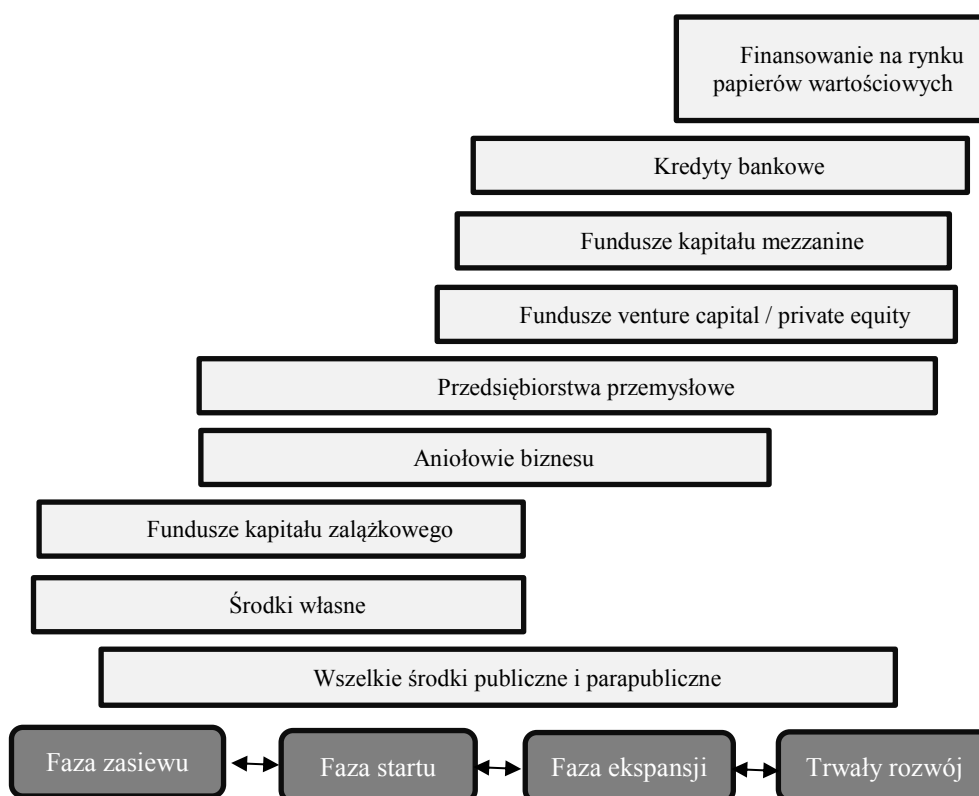
Tabela 1. Rodzaje metod finansowania innowacji ze względu na przyjęte kryterium

Kryterium	Podział	Przykłady metod finansowania
<i>Własność</i>	publiczne	dofinansowanie
	prywatne	pożyczki, kredyty, venture capital
<i>Zaangażowanie</i>	bezpośrednie	kapitał własny, kredyt, poręczenie
	pośrednie	parki technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości
<i>Źródła finansowania</i>	kapitał własny	udziały właścicieli, reinwestowane zyski, venture capital
	kapitał obcy	pożyczka, kredyt, leasing, bony komercyjne, obligacje, faktoring, forfaiting, franchising

Źródło: (Sosnowska i in. 2003, s. 84)

Możliwość wykorzystania danej formy finansowania zależy od fazy rozwoju projektu innowacyjnego oraz rozwoju przedsiębiorstwa. Można wśród nich wskazać etap zasiewu, startu, ekspansji oraz rozwoju (*Rysunek 2*). Na początku – gdy projekt jest na wczesnym etapie ewolucji – ze względu na stosunkowo małą wartość inwestycji obarczonej jednak dużym ryzykiem, a także z uwagi na brak dostatecznego doświadczenia wykorzystywane są środki własne firmy, oszczędności właściciela powiększone o ewentualne pożyczki od krewnych i znajomych. Na dalszym poziomie zaawansowania przedsiębiorcy mogą próbować pozyskać środki od nieformalnych inwestorów indywidualnych, przede wszystkim aniołów biznesu. W przypadku projektu wdrożonego opartego na nowych rozwiązaniach technicznych potencjalnymi dawcami kapitału mogą być również przedsiębiorstwa przemysłowe. Banki, które z reguły zachowują dużą ostrożność przy finansowaniu ry-

zykowych projektów innowacyjnych, udzielają kredytów dopiero w fazie ich istotnego zaawansowania. Na etapie ekspansji, kiedy kredyty są osiągalne, ale ich kwoty niewystarczające, istnieje możliwość skorzystania z funduszy venture capital oraz instrumentów hybrydowych typu mezzanine. Dla projektów wdrożonych i wysoce zaawansowanych dostępne są również instrumenty rynku kapitałowego. Ponadto na różnych etapach działalności możliwy jest dostęp do wszelkich środków publicznych i parapublicznych, ukierunkowanych przede wszystkim na wspieranie procesów innowacyjnych firm sektora MŚP. Ze względu na trudności występujące przy ocenie wartości projektu innowacyjnego, długiego okresu zwrotu z wdrożonej inwestycji, której towarzyszy wysokie ryzyko, największe problemy w zdobyciu finansowania ze źródeł zewnętrznych pojawiają się we wczesnych fazach określonego przedsięwzięcia.

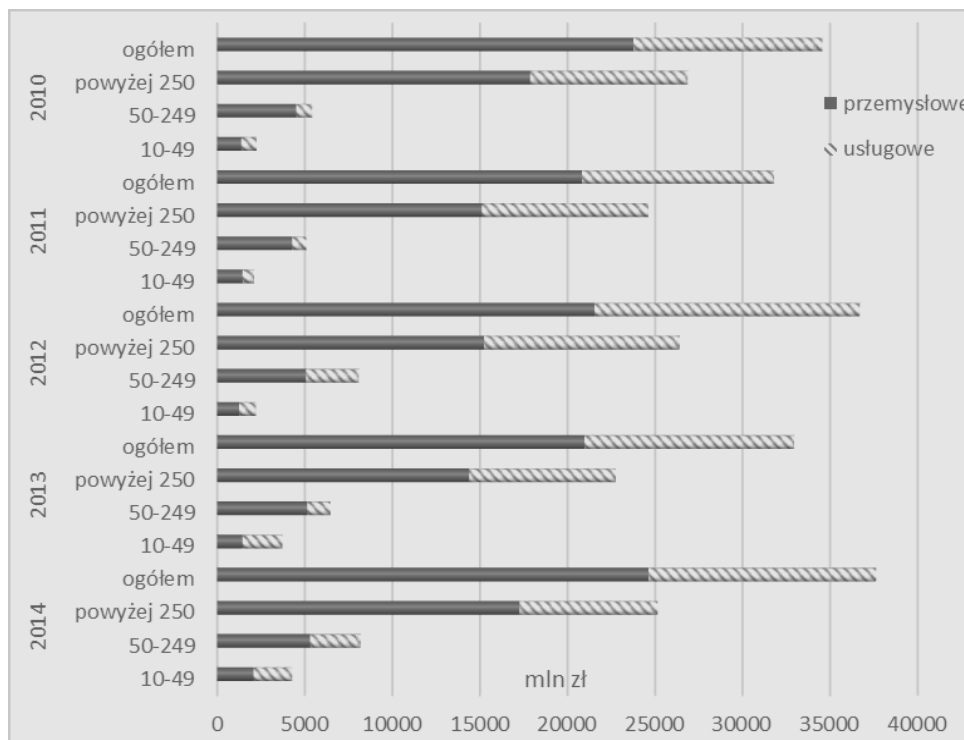


Rysunek 2. Dostępność źródeł finansowania w poszczególnych fazach rozwoju projektu innowacyjnego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Głodek, Gołębiowski 2006, s. 11; Pełka 2007, s. 10)

Nakłady na innowacje w Polsce w latach 2010-2014

W Polsce poziom nakładów na innowacje nie jest wysoki. Uwzględniając wszystkie lata okresu badawczego, zauważyć można, iż ich wartość zwiększyła się nieznacznie, bo tylko o 3 mld zł, co oznaczało wzrost o niecałe 9% w roku ostatnim w stosunku do pierwszego objętego analizą.



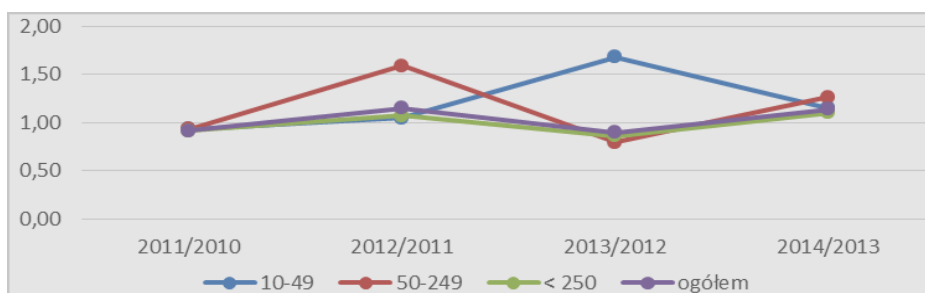
Rysunek 3. Nakłady na innowacje w Polsce w latach 2010-2014

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Zdecydowana większość nakładów na działalność innowacyjną została poniesiona przez przedsiębiorstwa przemysłowe. Ich udział w łącznych nakładach na innowacje wahał się od 59% w roku 2012 do 69% w roku 2010, a w pozostałych latach wynosił 65%. Wynika to niewątpliwie z tego, iż ta grupa podmiotów znacznie częściej wdraża zdecydowanie bardziej kapitałochłonne innowacje produktowe czy procesowe. Przedsiębiorstwa usługowe, których nakłady wynosiły od niespełna 11 do ponad 15 mld zł (co stanowiło około 35% ogółu wydatków poniesionych na innowacje), zainteresowane są przede wszystkim innowacjami organizacyjnymi czy marketingowymi, na realizację których ponoszone są nakłady na znacznie niższym poziomie. Ponadto w całym okresie badawczym dominowały nakłady na działalność innowacyjną w podmiotach sektora prywatnego, których udział wynosił ponad 80% (w roku 2013 nawet 86%), przy czym dominacja ta była szczególnie widoczna w przypadku przedsiębiorstw przemysłowych.

Uwzględniając natomiast wielkość przedsiębiorstw, zdecydowanie najwyższe nakłady inwestycyjne poniesione na działalność innowacyjną przypadły na duże jednostki gospodarcze. Dominujące znaczenie korporacji wynika głównie z tego, że ze względu na duże zasoby własne przedsiębiorstwa te mają do dyspozycji znacznie większe środki, a także posiadają zdecydowanie większą skłonność do podejmowania ryzyka niż mniejsze podmioty gospodarcze. Niemniej jednak w latach objętych analizą poziom wydatków na innowacje zmalał w tej grupie przedsiębiorstw z 26,9 w 2010 roku do 25,1 mld zł w ostatnim badanym roku. Sytuacja kształtowała się zupełnie odmiennie w podmiotach sektora MŚP. W małych przedsiębiorstwach nakłady na innowacje w roku 2014 w stosunku do 2010 zwiększyły się o 90% (z 2248 do 4282 mln zł), natomiast w średnich wzrosły z kwoty 5431 do 8192 mln zł, zwiększyły się zatem o połowę.

Niemniej jednak przewaga dużych przedsiębiorstw jest bardzo duża. Ich udział w ogóle nakładów na działalność innowacyjną mimo systematycznego spadku wynosił w 2014 roku aż 67%. Na zdecydowanie niższe nakłady na działalność innowacyjną w podmiotach sektora MŚP wpływa przede wszystkim specyfika ich funkcjonowania oraz znaczne ograniczenia finansowe przy jednoczesnym braku dostępu do wybranych źródeł finansowania. Należy jednak podkreślić nieustanny wzrost udziału nakładów na innowacje małych i średnich przedsiębiorstw, który w analizowanym okresie wynosił od 23% w pierwszym do 33% w ostatnim roku objętym badaniem. Oczywiście w sektorze MŚP dominowały nakłady przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 50 pracowników, jednak optymizmem może napawać fakt prawie dwukrotnego wzrostu nakładów na działalność innowacyjną w małych podmiotach gospodarczych. Jest to szczególnie istotne w dobie coraz większego znaczenia realizacji przedsięwzięć innowacyjnych w kreowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.



Rysunek 4. Dynamika nakładów na działalność innowacyjną w latach 2010-2014

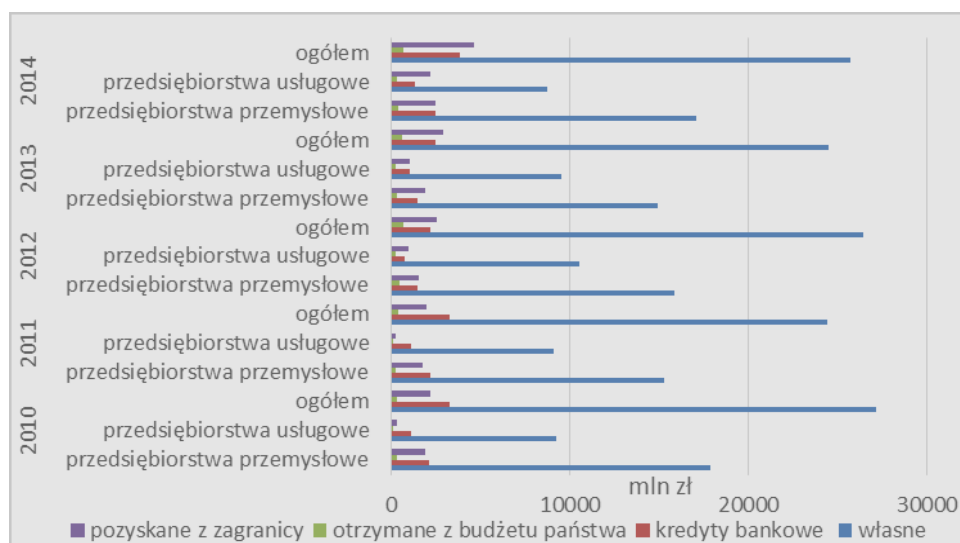
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Biorąc pod uwagę poszczególne lata okresu badawczego, można było dostrzec dwukrotny spadek nakładów na działalność innowacyjną dla ogółu przedsiębiorstw, tj. w roku 2011 i 2013. Warto jednak dodać, że w roku 2011 w przypadku przedsiębiorstw usługowych odnotowano niewielki, bo 2-procentowy wzrost, ale przy aż 12-procentowym spadku nakładów w przedsiębiorstwach przemysłowych łączne nakłady na działalność innowacyjną w roku tym spadły o 8%. Podobnie

w roku 2013 w odniesieniu do małych podmiotów gospodarczych obserwowany był wysoki, bo prawie 70-procentowy wzrost nakładów na innowacje. Jednak biorąc pod uwagę wszystkie przedsiębiorstwa, zwiększenie nakładów o 1,5 mld zł w stosunku do roku 2012, przy jednoczesnym spadku nakładów w grupie średnich i dużych podmiotów gospodarczych (odpowiednio o 20% i 14%), spowodowało, że w 2013 spadek łącznych nakładów na działalność innowacyjną w Polsce był największy i wyniósł aż 10%.

Finansowanie działalności innowacyjnej w Polsce w latach 2010-2014

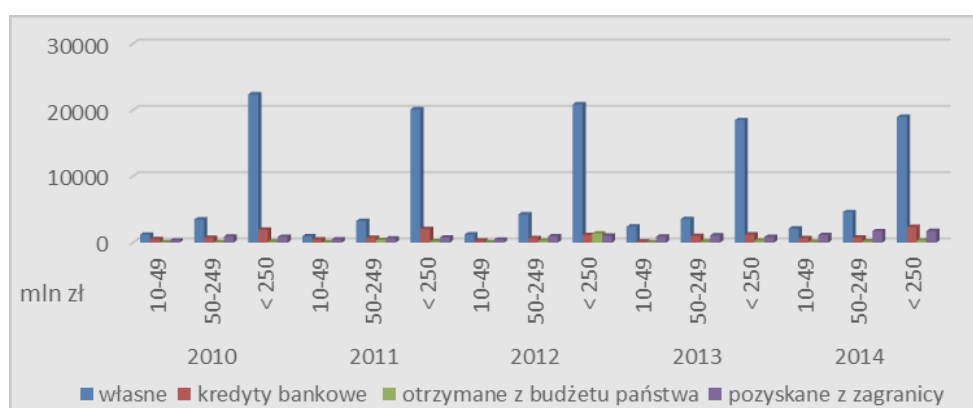
Głównym źródłem finansowania działalności innowacyjnej w Polsce są środki własne, których znacząca przewaga związana jest z często ograniczonym dostępem do zewnętrznych źródeł finansowania i wysokim kosztem ich pozyskania, a także ze względnie niewielką skłonnością przedsiębiorców do podejmowania ryzyka.



Rysunek 5. Źródła finansowania nakładów innowacyjnych w Polsce w latach 2010-2014

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

W latach 2010-2014 na działalność innowacyjną przeznaczono ponad 128 mld zł środków własnych, przy czym w 2010 roku środki finansowe z tego źródła wyniosły 27,1 mld zł, a w ostatnim – 25,7 mld zł. Mimo spadku udziału własne zasoby finansowe dominowały podczas realizacji przedsięwzięć innowacyjnych. Przedsiębiorstwa przemysłowe, czyli te, które na działalność innowacyjną przeznaczały największe kwoty, korzystały ze środków własnych w przedziale od 76% w 2014 roku do 82% dwa lata wcześniej. Łącznie na innowacje przeznaczyły 81 mld zł środków własnych. Natomiast podmioty z sektora usług wykorzystywały ponad 47 mld zł własnych zasobów finansowych na wdrożenie innowacji, przy czym w dwóch pierwszych latach korzystały z kapitału własnego w 86%, a w 2014 już tylko w 70%, co odzwierciedlało istotny spadek udziału tego źródła w finansowaniu innowacji.



Rysunek 6. Źródła finansowania innowacji według klas wielkości przedsiębiorstw

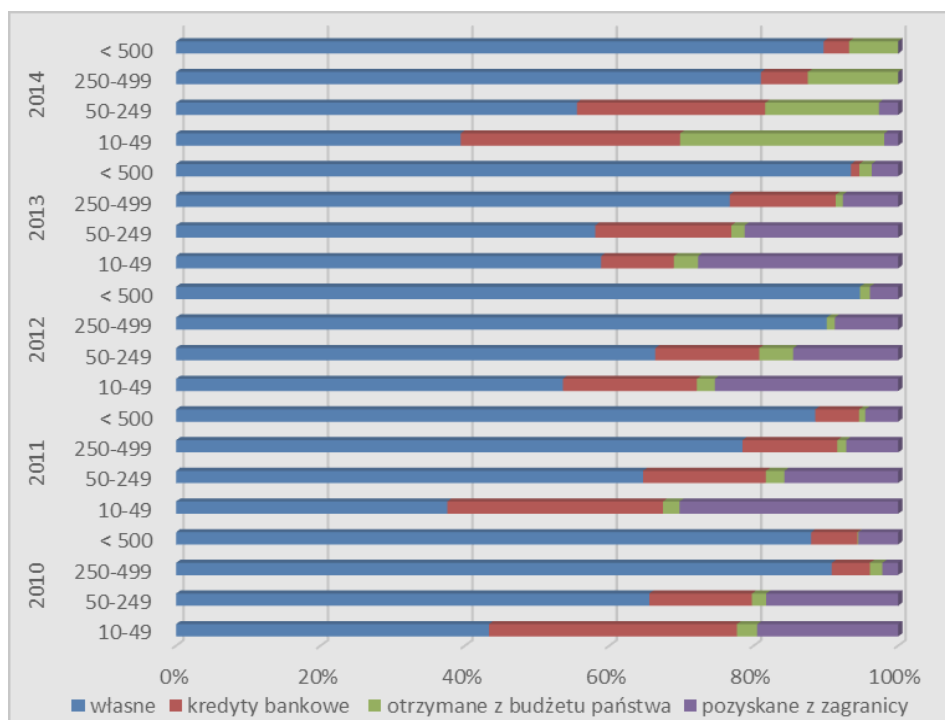
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Malejący udział środków własnych w finansowaniu nakładów na innowacje kompensowano kredytami bankowymi oraz dotacjami unijnymi. Kredyty bankowe stanowiły od 6% w roku 2012 do maksymalnie 11% w 2011 i 2014 roku. Mimo wzrostu udziału środków pochodzących z kredytów w dwóch ostatnich latach analizowanego okresu ich wykorzystanie było nadal mniejsze niż dotacji unijnych. Wzrost znaczenia środków publicznych wynikał z faktu, że szereg funduszy strukturalnych na rozwój przedsiębiorstw powiązany był z procesem innowacyjnym. Realizacja przedsięwzięć w ramach regionalnych programów operacyjnych, a także Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (oraz innych wspierających działalność innowacyjną, np. POKL, POIS) umożliwiła przedsiębiorstwom dostęp do środków z budżetu Unii Europejskiej, przez co zwiększył się udział środków unijnych w ogóle źródeł finansowania działalności innowacyjnej. Znaczenie bezwrotnej³ pomocy finansowej z zagranicy wzrosło zatem niemal dwukrotnie. Udział środków budżetowych był zdecydowanie najmniejszy, bowiem oscylował w granicach 1-2%. Należy dodać, że przedsiębiorstwa w znikomym stopniu korzystają z innych form finansowania. Marginalne znaczenie mają środki pochodzące z funduszy kapitału ryzyka, których udział jest prawie niewidoczny. Venture capital, czyli z reguły prywatne fundusze przeznaczone na finansowanie przedsięwzięć innowacyjnych w krajach wysoko rozwiniętych, są istotną alternatywą dla zewnętrznych źródeł finansowania, szczególnie dla kredytów bankowych.

Bez względu na wielkość przedsiębiorstwa niezmiennie dominującym źródłem finansowania działalności innowacyjnej były i są środki własne. W małych podmiotach gospodarczych wykorzystanie tego źródła wzrosło o 74% w roku 2014 w stosunku do pierwszego objętego badaniem (z 1,2 do 2,1 mld zł), co wynikało przede wszystkim z podwojenia nakładów na działalność innowacyjną. Natomiast

³ Należy przy tym pamiętać, że na realizację projektu przedsiębiorstwa nie otrzymują do rozdysponowania pełnej kwoty; wsparcie przekazywane jest w formie zaliczek lub refundacji poniesionych przez jednostkę kosztów. Starając się o dofinansowanie, należy zatem zabezpieczyć środki umożliwiające poniesienie wydatków, które zostaną później zrefundowane.

w dużych przedsiębiorstwach widoczne było zmniejszenie wykorzystania środków własnych w finansowaniu innowacji (spadek o 15% z 22,4 mld zł w roku 2010 do 19 mld zł w 2014), przy czym związane to było przede wszystkim ze zmniejszeniem kwoty środków własnych w przedsiębiorstwach usługowych. W małych podmiotach gospodarczych przez pierwsze cztery lata systematycznie malała kwota kredytów wykorzystanych w związku z realizacją projektów innowacyjnych. W roku 2013 w stosunku do 2010 zmniejszyła się ona aż o 65%, jednakże w roku ostatnim nastąpiło zupełne odwrócenie trendu i aż 4-krotny wzrost wartości tego źródła w finansowaniu innowacji. W średnich przedsiębiorstwach poziom kredytów kształtował się na względnie stałym poziomie oscylującym wokół 700 mln zł (wyjątek to rok 2013, w którym kwota środków pozyskanych z banków przekroczyła nieco 1 mld zł). W dużych podmiotach gospodarczych sytuacja była zbliżona do tej obserwowanej w przypadku małych przedsiębiorstw i ostatecznie poziom kredytów zwiększył się o 26%, z 1,9 mld zł w roku 2010 do 2,4 mld zł w roku ostatnim. W całym okresie badawczym największy wzrost dotyczył kwoty środków pozyskanych z zagranicy w formie bezzwrotnej. W małych podmiotach gospodarczych ich poziom zwiększył się prawie 3,5-krotnie, w średnich o 90%, a w dużych o 95%. Wzrost ten był przede wszystkim rezultatem realizacji projektów innowacyjnych dotowanych w ramach programów operacyjnych.

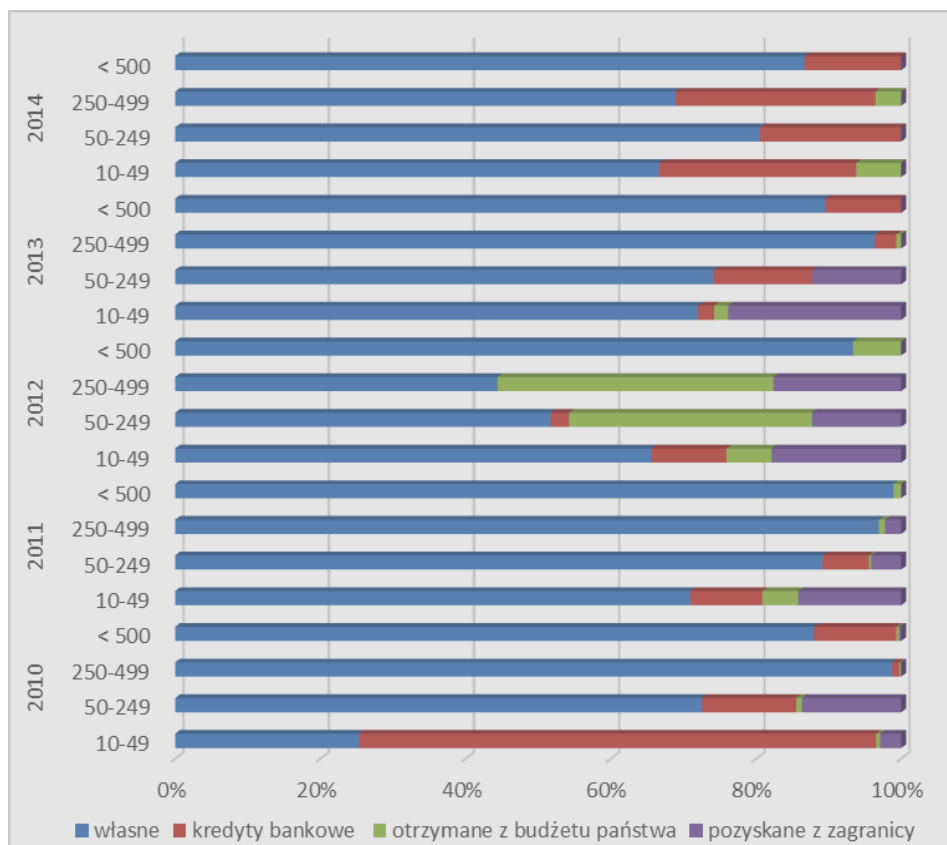


Rysunek 7. Udział poszczególnych źródeł w finansowaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych według klas wielkości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Największy udział środków własnych w finansowaniu działalności innowacyjnej dotyczył bardzo dużych przedsiębiorstw (zatrudniających powyżej 500 osób), bowiem w całym okresie badawczym wyniósł on od 80% do 82% dla przedsiębiorstw przemysłowych oraz od 85% do 88% dla usługowych. W roku 2010 duże podmioty gospodarcze (zatrudniające od 250 do 499 pracowników) sfinansowały aż w 88% przedsięwzięcia rozwojowe ze środków własnych, natomiast w firmach usługowych poziom ten był jeszcze wyższy, bowiem wyniósł aż 92%. Jednakże już w roku kolejnym ich udział zmalał do średnio 75% w przedsiębiorstwach przemysłowych oraz około 70% w usługowych. Udział środków własnych w podmiotach średniej wielkości systematycznie malał i kształtował się na poziomie od 63% do 51% w pierwszej grupie przedsiębiorstw. Natomiast w przypadku średnich podmiotów gospodarczych z sektora usług udział środków własnych był bardzo zróżnicowany, bowiem latach 2010 i 2013 wynosił około 71%, w roku 2011 stanowiły one aż 88%, a ostatecznie w roku 2014 – 62% ogółu źródeł wykorzystanych podczas realizacji przedsięwzięć innowacyjnych. W roku 2011 udział środków własnych drastycznie zmalał i to zarówno w średnich, jak i dużych przedsiębiorstwach usługowych do poziomu 45% i 43%. Wynikało to z wykorzystania w dużym stopniu środków pochodzących z budżetu państwa, które stanowiły dla podmiotów wskazanych klas wielkości odpowiednio 29% i aż 37%. Niemniej jednak w pozostałych latach udział tego źródła był niewielki i nie przekraczał z reguły 5%, jedynie w roku ostatnim małe przedsiębiorstwa wykorzystywały do sfinansowania innowacji środki z dotacji krajowych w 27%, średnie w 15%, a duże w 11%. W małych przedsiębiorstwach, mimo iż podobnie jak w pozostałych środki własne były dominującym źródłem finansowania działalności innowacyjnej, ich udział był już zdecydowanie mniejszy. Wynosił od 37% w roku 2011 i 2014 do 56% w roku 2011 dla przedsiębiorstw przemysłowych. W podmiotach sektora usług ich znaczenie było zdecydowanie większe, jednakże z każdym rokiem malało, bowiem w pierwszym roku objętym badaniem stanowiły one 75%, a w ostatnim już tylko 62%. W małych przedsiębiorstwach istotnym źródłem finansowania były kredyty bankowe oraz środki pochodzące z dotacji unijnych współfinansujących przedsięwzięcia innowacyjne realizowane w celu zwiększenia ich konkurencyjności. W przedsiębiorstwach przemysłowych zatrudniających do 49 pracowników kredyty stanowiły od 9,6% w roku 2013 poprzez 28-29% w latach 2014 i 2011 i aż 33% w pierwszym analizowanym roku. Natomiast w usługowych w trzech pierwszych latach udział kredytów wynosił około 10%, w 2013 zaledwie 2% przy jednoczesnym 70-procentowym udziale środków własnych i 23% środków pozyskanych z zagranicy w formie bezzwrotnej. Z kolei w ostatnim roku objętym badaniem kredyty stanowiły aż 25% środków pozyskanych ze wszystkich źródeł finansowania. Warto zauważyć, że udział kredytów bankowych i środków pozyskanych z zagranicy, głównie z budżetu Unii Europejskiej, w finansowaniu działalności innowacyjnej maleje wraz ze wzrostem rozmiaru przedsiębiorstwa i liczby zatrudnionych w nim osób. W niektórych latach w dużych i bardzo dużych podmiotach gospodarczych nie korzystano w ogóle z tych form finansowania. Udział kredytów w największych przedsiębiorstwach przemysłowych malał z 5% w dwóch pierwszych latach do ostatecznie 3%, zaś w usługowych w 2010 roku wynosił odpo-

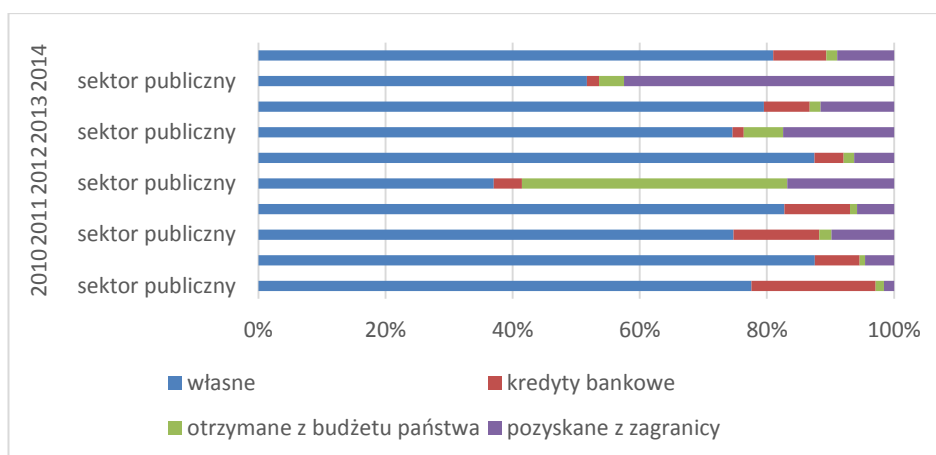
wiednio 11%, a w ostatnim 13%. Z kolei środki pozyskane z zagranicy w latach 2011-2013 w pierwszej grupie przedsiębiorstw dużych stanowiły 7%, w bardzo dużych około 4%, natomiast w roku ostatnim nie wystąpiły wcale. W dużych przedsiębiorstwach usługowych w roku 2012 stanowiły aż 17% wszystkich źródeł finansowania, w bardzo dużych nie przekroczyły 2%, a w dwóch ostatnich latach okresu badawczego podmioty zatrudniające powyżej 250 pracowników w ogóle nie wykazały dotacji jako formy finansowania innowacyjnych przedsięwzięć.



Rysunek 8. Udział poszczególnych źródeł w finansowaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw sektora usług według klas wielkości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Z przedstawionej analizy wynika, że większe podmioty gospodarcze, dysponując większymi zasobami finansowymi, mogą finansować ryzykowne przedsięwzięcia innowacyjne własnymi środkami. Potencjał ekonomiczny maleje jednak wraz z rozmiarem przedsiębiorstwa. Stąd mniejsze jednostki zmuszone są w większym stopniu finansować innowacje ze źródeł zewnętrznych, wśród których istotnym jest niewątpliwie kredyt bankowy oraz środki pochodzące z zagranicy, głównie z budżetu Unii Europejskiej, z którego współfinansowane są liczne przedsięwzięcia o charakterze innowacyjnym.



Rysunek 9. Udział poszczególnych źródeł w finansowaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw według sektorów własności w Polsce w latach 2010-2014

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Biorąc pod uwagę formę własności, należy zauważyć, że w przedsiębiorstwach publicznych, zarówno przemysłowych, jak i usługowych, dominującym źródłem finansowania innowacji były z reguły środki własne, których udział wynosił od 52% w roku 2014 do 78% w roku 2010. Wyjątkiem był rok 2012, w którym środki otrzymane z budżetu państwa przede wszystkim na sfinansowanie przedsięwzięć innowacyjnych w przedsiębiorstwach usługowych stanowiły aż 42%, co sprawiło, że było to główne źródło finansowania działalności innowacyjnej. W dwóch pierwszych latach okresu badawczego duże znaczenie miały również kredyty bankowe, które stanowiły odpowiednio 20% i 13%. Niemniej jednak w roku 2012 nastąpiło drastyczne zmniejszenie wykorzystania kredytów w finansowaniu nakładów na innowacje, które w dwóch kolejnych latach były zaciągane jedynie przez publiczne przedsiębiorstwa przemysłowe. W okresie tym udział kredytów zmalał do zaledwie 2% przy jednoczesnym wzroście wykorzystania środków finansowych pozyskanych z zagranicy. W roku 2010 udział przede wszystkim dotacji unijnych wynosił tylko 2%, jednakże z każdym kolejnym rokiem wzrastał i ostatecznie w roku 2014 wyniósł aż 42%, dzięki czemu środki z zagranicy stanowiły drugie źródło finansowania działalności innowacyjnej przez podmioty sektora publicznego. Z kolei w przedsiębiorstwach prywatnych widoczne było bardzo wysokie wykorzystanie środków własnych podczas realizacji innowacji, które wynosiło zawsze powyżej 80%, przy czym warto dodać, że udział tego źródła zmalał z 88% w pierwszym do 81% w ostatnim roku objętym analizą, zatem o 7 punktów procentowych. W dwóch ostatnich latach zwiększył się udział środków z budżetu państwa z 5% w roku 2010 najpierw do 12%, a po spadku w 2014 do 9%. Kredyty stanowiły średnio 7% wszystkich źródeł, natomiast zdecydowanie najmniejsze znaczenie w finansowaniu działalności innowacyjnej w przypadku prywatnych podmiotów gospodarczych miały środki budżetowe, które dotyczyły właściwie przedsiębiorstw publicznych.

Podsumowanie

W Polsce poziom nakładów inwestycyjnych w odniesieniu do działalności innowacyjnej nie jest niestety wysoki. Działalność innowacyjna prowadzona jest przede wszystkim przez duże podmioty gospodarcze, co wynika głównie z ich znacznie większych możliwości ekonomicznych w porównaniu z przedsiębiorstwami sektora MŚP. Niemniej jednak zarówno w małych, jak i średnich podmiotach widoczny był istotny wzrost nakładów na działalność innowacyjną. W pierwszej grupie przedsiębiorstw nakłady zwiększyły się niemal dwukrotnie, natomiast w drugiej wzrosły o ponad 50%, biorąc pod uwagę pierwszy i ostatni rok okresu badawczego.

Realizacja przedsięwzięć innowacyjnych wymaga znacznych nakładów kapitałowych, a na zwrot z tego typu inwestycji z reguły należy czekać latami. Ponadto charakteryzuje je bardzo wysokie ryzyko inwestycyjne, co utrudnia dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, szczególnie dla podmiotów sektora MŚP. Sposób finansowania przedsięwzięć innowacyjnych zależy w dużej mierze od pozycji podmiotu na rynku, jego możliwości rozwojowych, struktury kapitału, dostępu do konkretnego źródła finansowania, a także od poziomu ryzyka towarzyszącego innowacji.

Struktura finansowania działalności innowacyjnej w Polsce w przyjętym okresie badawczym wskazuje, mimo malejącego udziału, znaczącą przewagę finansowania ze środków własnych jednostki gospodarczej. Spada również znaczenie kredytów bankowych jako źródła finansowania nakładów na innowacje, przy jednoczesnym wzroście bezzwrotnego finansowania z zagranicy. Wykorzystanie środków unijnych stymuluje niewątpliwie wzrost nakładów na działalność innowacyjną. Rosnący udział tego źródła związany był z wykorzystaniem funduszy unijnych pozyskanych przede wszystkim w ramach regionalnych programów operacyjnych oraz Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka.

Literatura

1. Duraj J., Papiernik-Wojdera M. (2010), *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa.
2. Głodek P., Gołębiowski M. (2006), *Finansowanie innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach. Tom II*, DjaF, Warszawa.
3. GUS (2007-2015), *Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych I-XII 2005-2014*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
4. GUS (2011-2015), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010-2014*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
5. GUS (2011a-2015a), *Nauka i technika w latach 2005-2014*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
6. Janasz W., Koziół-Nadolna K. (2011), *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa.
7. Kokot-Stępień P. (2015), *Finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] Zimny A. (red.), *Wybrane problemy i wyzwania gospodarcze. Ujęcie interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Koninie, Konin.
8. Krawczyk-Sokołowska I. (2014), *Regionalne uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw*, fragment referatu na IX Kongres Ekonomistów Polskich, „Nowe Życie Gospodarcze”, nr 1-2.
9. Matusiak K.B. (red.) (2011), *Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć*, PARP, Warszawa.

10. Nowakowska A. (2011), *Region innowacyjny – procesy innowacji i polityka innowacyjna w rozwoju regionu*, [w:] Nowakowska A., Przygodzki Z., Sokołowicz M. (red.), *Region w gospodarce opartej na wiedzy. Kapitał ludzki, innowacje, korporacje transnarodowe*, Difin, Warszawa.
11. OECD (2005), *Oslo Manual. The Measurement of Scientific and Technological Activities. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, OECD, Paris.
12. Ostraszewska Z., Tylec A. (2015), *Reverse Innovation – How it Works*, “International Journal of Business and Management”, Vol. 3, No. 1.
13. Pełka W. (2007), *Finansowe uwarunkowania rozwoju innowacji w Polsce*, [w:] Okoń-Horodyńska E., Zachorowska-Mazurkiewicz A. (red.), *Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw. Siły motoryczne i bariery*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
14. Pietras P., Głodek P. (2011), *Finansowanie przedsięwzięć innowacyjnych MSP*, PARP, Warszawa.
15. Sosnowska A., Poznańska K., Łobejko S., Brdulak J., Chinowska K. (2003), *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach Unii Europejskiej i w Polsce*, PARP, Warszawa.

FINANCING OF ENTERPRISES INNOVATION ACTIVITY IN POLAND

Abstract: In the current market situation the condition for the development of enterprises is the continuous improvement of the efficiency of their operations and increase in competitiveness based on knowledge and innovation. Business innovation involves the creation of new ideas, research and development, but mainly relies on the implementation of a new or significantly improved product or service, process, a new organizational method in business practices or marketing method. Investing in new products, accompanied by an increased level of risk and an increased demand for capital is one of the main challenges of modern businessman. Ensuring appropriate resources, especially financial ones is an indispensable element for the development of a business unit. The aim of the article is to present the problems concerning the financing of innovative processes and analysis of expenditures and sources of innovation funding in Poland in 2010-2014.

Keywords: innovation, innovative activity, financing innovation



NAKŁADY WEWNĘTRZNE NA DZIAŁALNOŚĆ BADAWCZO-ROZWOJOWĄ W POLSCE I ŹRÓDŁA JEJ FINANSOWANIA W SEKTORZE PRZEDSIĘBIORSTW

Zuzanna Ostraszewska, Agnieszka Tylec

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej warunkuje innowacyjność przedsiębiorstw i gospodarek, wpływając jednocześnie na tempo ich rozwoju i poziom konkurencyjności. Mając na uwadze powyższe, w artykule – na tle charakterystyki działalności badawczo-rozwojowej (w tym w porównaniu do UE) oraz źródeł jej finansowania – dokonano analizy poniesionych w Polsce w latach 2008-2014 nakładów wewnętrznych, z koncentracją na strukturze źródeł finansowania działalności B+R w sektorze przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: działalność badawczo-rozwojowa, źródła finansowania, wskaźnik GERD

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.1.03

Wprowadzenie

Rosnąca aktywność przedsiębiorstw, zarówno na rynkach krajowych, jak i zagranicznych, oraz postępujące znaczenie gospodarek opartych na wiedzy wymuszają radykalne zmiany zarówno na samych przedsiębiorstwach, jak i na ich otoczeniu. Innowacje zaś są tym narzędziem, które nie tylko usprawnia proces przystosowywania się do zmian, ale które także pozwala je wyprzedzać i aktywnie się do nich przygotować. Działalność innowacyjna polega na poprawie jakości produktów i usług, zastosowaniu różnorodnych koncepcji w zarządzaniu przedsiębiorstwem, ale także na przewidywaniu możliwości zaspokajania przyszłych potrzeb klientów lub wręcz kreowaniu ich. Cytując za P. Druckerem: „przedsiębiorstwo nie wprowadzające innowacji nieuchronnie starzeje się” (Drucker 1992, s. 162-163).

Z procesem innowacyjnym wiążą się nakłady ponoszone na działalność badawczo-rozwojową. Dają one pewne wyobrażenie o skali i potencjale rozwoju gospodarek, ponieważ bez prowadzenia badań i działań rozwojowych, a tym samym bez wydatkowania na ten cel środków finansowych, trudno mówić o potencjale rozwojowym podmiotów gospodarczych. W ciągu ostatnich dziesięcioleci działalność badawczo-rozwojowa stała się najistotniejszym filarem procesu eksploracji innowacyjności pod kątem analizy zdolności przedsiębiorstw, sektorów gospodarczych i całych gospodarek do bycia innowacyjnymi i konkurencyjnymi. Nie dziwi więc zaangażowanie wielu instytucji ukierunkowane na systematyczne badania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw zarówno w wymiarze lokalnym – krajowym, jak i globalnym – światowym.

Istota działalności badawczo-rozwojowej

Zgodnie z definicją GUS działalność badawczo-rozwojowa to systematycznie prowadzone prace twórcze, podjęte dla zwiększenia zasobu wiedzy, w tym wiedzy o człowieku, kulturze i społeczeństwie, jak również dla znalezienia nowych zastosowań dla tej wiedzy. Działalność B+R obejmuje trzy rodzaje badań, tj. badania podstawowe, przemysłowe (stosowane) oraz prace rozwojowe (<http://stat.gov.pl/bdl...>; <http://stat.gov.pl/metainformacje...>).

Badania podstawowe mają charakter teoretyczny lub mogą nosić cechy eksperymentu, a podejmuje się je głównie z chęci poszerzenia aktualnej wiedzy na dany temat. Ich celem jest zgłębienie pewnych dziedzin nauki nienastawione na wykorzystanie nowych prawd w praktyce. Badania przemysłowe (stosowane)¹ z kolei zorientowane są na wykorzystanie rezultatów badań podstawowych w celu stworzenia lub wprowadzenia nowych produktów, procesów i usług lub ulepszenia istniejących, co może sprzyjać powstawaniu innowacji. W procesie prowadzenia badań stosowanych wypracowane efekty są sprawdzane w laboratoriach pod kątem oceny efektywności osiągniętych rezultatów, co tym samym stanowi punkt wyjścia do prac rozwojowych. Prace rozwojowe łączą w sobie rezultaty prac badawczych z wiedzą techniczną wykorzystywaną do planowania produkcji oraz tworzenia i projektowania nowych, zmienionych lub ulepszonych produktów, procesów lub usług. Nie obejmują one czynności rutynowych, lecz poprzez kompilację efektów działalności badawczej i doświadczeń praktycznych stanowią podstawę do inicjowania nowych i znacznego udoskonalania już istniejących procesów, systemów i usług (Szopik 2007, s. 286-287).

Głównym źródłem powszechnie przyjętej metodologii w zakresie wykorzystania danych dotyczących działalności badawczo-rozwojowej jest *Frascati Manual*. Podręcznik ten jest dokumentem o charakterze specjalistycznym, będącym efektem prac Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) ukierunkowanych na analizę krajowych systemów innowacji i zawierającym szereg definicji dotyczących działalności badawczo-rozwojowej (OECD 2010, s. 3). Jak podaje *Frascati Manual* – „działalność badawcza (*research*) i prace rozwojowe (*development*), w skrócie B+R, obejmuje pracę twórczą podejmowaną w sposób systematyczny w celu zwiększenia zasobów wiedzy, w tym wiedzy o człowieku, kulturze i społeczeństwie, oraz wykorzystanie tych zasobów wiedzy do tworzenia nowych zastosowań” (OECD 2002, s. 34). Innowacja i działalność B+R są do pewnego stopnia terminami o znaczeniu synonimicznym. Działalność badawczo-rozwojowa prowadzona przez przedsiębiorstwa jest prawie zawsze działalnością innowacyjną. W rzeczywistości największa część wydatków na innowacje w wielu gałęziach przemysłu składa się właśnie z wydatków na badania i rozwój (Dachs 2009, s. 34).

W literaturze przedmiotu funkcjonują różnorodne klasyfikacje działalności badawczo-rozwojowej. Jedną z nich jest jej podział ze względu na kryterium zyskowności, które w ramach badań B+R wyróżnia (Walas-Trębacz 2010, s. 104-105):

¹ Nazwa „stosowane” funkcjonowała do 2006 roku zgodnie z Ustawą z dnia 15 czerwca 2007 r. o zmianie ustawy o zasadach finansowania nauki (zob.: Ustawa z dnia 15 czerwca 2007 r.).

- badania dochodowe, jako kombinacja małego B (badań podstawowych, teoretycznych) i dużego R (prac rozwojowych i wdrożeniowych) – są to badania oparte na obecnym stanie wiedzy, które jej nie pogłębiają, skupione na rozwoju i wdrażaniu produktu oraz na zmniejszaniu poziomu istniejących kosztów;
- badania radykalne, obejmujące duże B i duże R, które poszerzają aktualny stan wiedzy na dany temat i wymagają jednocześnie zaawansowania technologicznego; skutkiem są innowacje wdrażane w praktyce jako efekt prowadzonych badań przemysłowych;
- badania fundamentalne, zawierające duże B i małe R – badania obciążone wysokim stopniem niepewności co do przyszłych rezultatów oraz dużymi kosztami, skupione na rozwijaniu teorii i dające szansę na wyniki w sferze technologicznej dopiero w dalszej przyszłości.

Prace badawczo-rozwojowe ukierunkowane na produkcję zaawansowanych technologicznie produktów przeznaczonych na eksport mają dodatni wpływ na warunki wymiany handlowej pomiędzy państwami oraz kreują popyt na wysoko wykwalifikowaną kadre, co z kolei jest bodźcem do rozwijania i ulepszania systemów edukacyjnych i prowadzi do potencjalnych korzyści w skali całej gospodarki. Można zatem wnioskować, że znaczny stopień zaawansowania technologicznego gospodarek wynika z wysokiego poziomu innowacyjności zapewnionego przez prace badawczo-rozwojowe, co w konsekwencji skutkuje zastosowaniem nowych technik w procesie produkcyjnym i zwiększającym się udziałem nowych produktów na rynku (Som 2012, s. 1). Ponadto, jak zauważa I. Turek, „prace badawczo-rozwojowe są wkomponowane w wartości niematerialne przedsiębiorstwa i jako indywidualne, niepowtarzalne działanie zmierzające do uzyskania lepszych efektów w wyniku ich wdrożenia stanowią własny wytwór przedsiębiorstwa. Wartości niematerialne, a tym samym prace badawczo-rozwojowe, postrzega się jako kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa” (Turek 2015, s. 214).

Nakłady na działalność badawczo-rozwojową a PKB

Wzrost innowacyjności gospodarek zależy w głównej mierze od stałego rozwoju działalności badawczo-rozwojowej. Mając to na uwadze Unia Europejska nieustannie kładzie nacisk na prace nad badaniami i rozwojem, co znalazło swoje odzwierciedlenie w realizowanej w latach 2000-2010 strategii lizbońskiej oraz w jej kontynuacji w postaci strategii „Europa 2020”. Cele strategii lizbońskiej zawierały się w urzeczywistnieniu następujących punktów (Stankiewicz 2012, s. 274):

- wzrost inwestycji na badania i rozwój (B+R) do 3% PKB,
- zredukowanie poziomu biurokratyzacji i barier w przypadku przedsiębiorstw,
- zwiększenie zatrudnienia do 70% dla mężczyzn i 60% dla kobiet.

Nowa perspektywa zawarta w strategii „Europa 2020” obejmuje trzy priorytety, wśród których wymienić można (Piersiala 2014, s. 302-314):

- inteligentny rozwój oparty na wiedzy i innowacji;
- zrównoważony rozwój polegający na promowaniu działalności gospodarczej, która korzysta z dostępnych zasobów efektywnie, chroni środowisko naturalne, wykazując przy tym wysoki poziom konkurencyjności;

- rozwój ukierunkowany na aktywizację społeczną – wysoki poziom zatrudnienia oraz integrację terytorialną.

Priorytety te pozwoliły na specyfikację celów szczegółowych, które zawierać się mają między innymi w osiągnięciu wskaźnika zatrudnienia na poziomie 75% dla osób z grupy wiekowej 20-64 lata, poziomu wydatków na B+R w wysokości 3% PKB oraz 40-procentowego odsetka osób z młodego pokolenia z wyższym wykształceniem (Komisja Europejska 2010, s. 5). Cele strategiczne Komisji Europejskiej mają swoje przełożenie na cele krajowe, aktualizowane na bieżąco w *Krajowym Programie Reform Europa 2020* – przed Polską stoi między innymi wyzwanie w postaci osiągnięcia łącznych nakładów na badania i rozwój w wysokości 1,7% PKB w 2020 roku (*Krajowy Program Reform Europa 2020*, s. 20). Niewątpliwie w Polsce istnieje świadomość niskiej innowacyjności gospodarki oraz zagrożeń wynikających z takiego stanu rzeczy. W związku z powyższym niezbędny jest intensywny wzrost nakładów na działalność badawczo-rozwojową, osiągnięty przede wszystkim poprzez wzmoczenie prac w tej dziedzinie.

Międzynarodowe badania dotyczące nakładów przeznaczonych na działalność badawczo-rozwojową opierają się na klasyfikacji źródeł pochodzenia środków na nakłady zaproponowanej we *Frascati Manual*. Typologię tych nakładów zawarto w *Tabeli 1*.

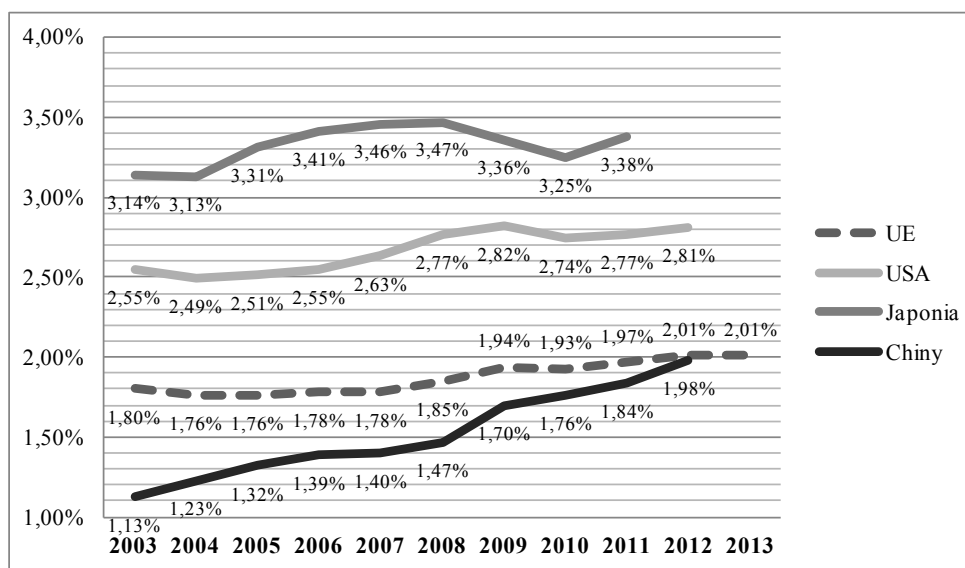
Tabela 1. Typologia nakładów na działalność B+R

1. Środki budżetowe asygnowane przez rząd na działalność B+R	Kwota wydatków przeznaczonych przez rząd na prace B+R na terenie kraju, wyasygnowana z budżetu w postaci wszystkich pozycji związanych z badaniami i pracami rozwojowymi, a następnie oszacowana w kategoriach środków finansowych
2. Nakłady wewnętrzne na działalność B+R	Nakłady poniesione w roku sprawozdawczym na prace B+R wykonane w jednostce sprawozdawczej, niezależnie od źródła pochodzenia środków; obejmują nakłady bieżące, jak i nakłady inwestycyjne na środki trwale związane z działalnością B+R, lecz nie obejmują amortyzacji tych środków
a) Bieżące nakłady na działalność B+R	Nakłady osobowe, a także koszty zużycia materiałów, przedmiotów nietrwałych i energii, koszty usług obcych (innych niż B+R), koszty podróży służbowych oraz pozostałe koszty bieżące; nie obejmują amortyzacji środków trwałych, a także podatku VAT
- Nakłady osobowe	Wynagrodzenia brutto (osobowe, bezosobowe i honoraria oraz nagrody i wypłaty z zysku do podziału), narzuty na wynagrodzenia
b) Inwestycyjne nakłady na działalność B+R	Nakłady na nowe środki trwale związane z działalnością B+R, zakup (przejęcie) używanych środków trwałych oraz na pierwsze wyposażenie inwestycji niezaliczane do środków trwałych, a nabyte ze środków inwestycyjnych
3. Aparatura naukowo-badawcza	Zestawy urządzeń badawczych, pomiarowych lub laboratoryjnych o małym stopniu uniwersalności i wysokich parametrach technicznych; do aparatury naukowo-badawczej nie zalicza się sprzętu komputerowego i innych urządzeń niewykorzystywanych bezpośrednio do realizacji prac B+R

4. Nakłady zewnętrzne na działalność B+R	Nakłady na prace B+R nabyte od innych wykonawców (podwykonawców) krajowych i zagranicznych, łącznie ze składkami i innymi środkami – w części dotyczącej działalności B+R – przekazywanymi na rzecz międzynarodowych organizacji i stowarzyszeń naukowych
---	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (GUS 2015a, s. 18-19)

Suma nakładów wewnętrznych na działalność badawczo-rozwojową, wykonywaną na terenie danego kraju, jest podstawowym miernikiem pozwalającym oceniać i porównywać rozmiary działalności B+R. Tworzy ona wskaźnik obejmujący całkowite nakłady krajowe brutto na działalność badawczą i rozwojową (GERD – Gross Expenditure on Research and Development). W publikacjach dotyczących statystycznej analizy działalności badawczo-rozwojowej najczęściej analizuje się poziom tych nakładów w relacji do PKB danego kraju (GERD/PKB), obrazujący stosunek całkowitych nakładów poniesionych na badania i rozwój czterech sektorów instytucjonalnych: przedsiębiorstw, rządowego i samorządowego, szkolnictwa wyższego oraz prywatnych instytucji niekomercyjnych do PKB kraju (KPMG 2013, s. 9). Wartość tej relacji jest zazwyczaj dodatnio skorelowana z wartością PKB w przeliczeniu na jednego mieszkańca (Dworak, Grzelak 2010, s. 109). Dane dotyczące nakładów zewnętrznych na B+R w jednostkach statystycznych nie są wliczane do wskaźnika GERD, stanowią jednakże praktyczne uzupełnienie informacji zebranych na temat nakładów wewnętrznych (GUS 2015a, s. 19).

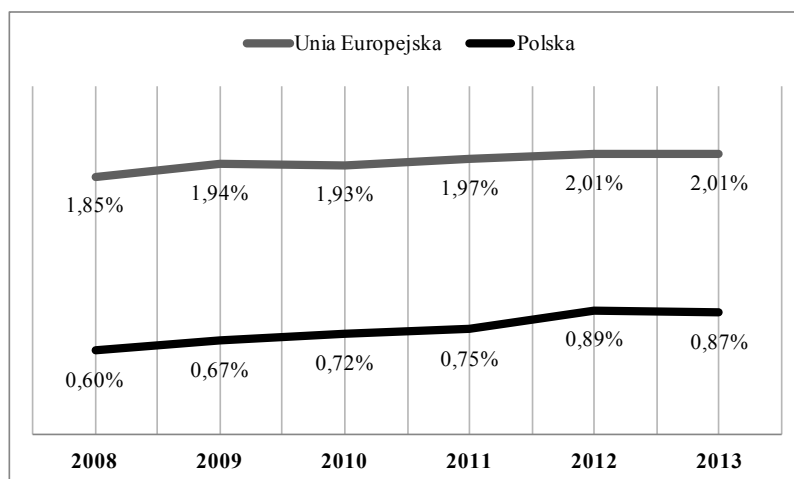


Rysunek 1. Wskaźnik GERD/PKB w Chinach oraz państwach Triady

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

Relacja GERD do PKB, jako jeden z pięciu celów strategicznych określonych w programie „Europa 2020” (znana także pod nazwą intensywności badań i rozwoju) stała się obszarem porównań wyników osiągniętych w zakresie poziomu innowacyjności gospodarek krajów Unii Europejskiej i państw reszty świata oraz uniwersalnym narzędziem ułatwiającym ten proces. Zadaniem, jakie postawiła przed sobą Unia Europejska w strategii lizbońskiej, było zachęcenie państw członkowskich do zwiększania poziomu innowacyjności ich gospodarek poprzez przeznaczanie równowartości 3% wartości PKB na działalność badawczo-rozwojową. Cel ten nie został finalnie zrealizowany, jednakże podtrzymano go na tym samym poziomie w strategii „Europa 2020”, przyjętej w 2010 roku. Na wykresie (*Rysunek 1*) przedstawiono wyniki relacji GERD/PKD dla Chin oraz w tzw. Triadzie, obejmującej Unię Europejską, Stany Zjednoczone oraz Japonię.

Dla Unii Europejskiej wskaźnik GERD/PKD spadał najintensywniej w latach 2003-2005, z poziomu 1,80% do 1,76%. Począwszy od roku 2006 następował jego stopniowy wzrost do szczytowego wyniku w 2012 roku, pomimo niewielkiego spadku w roku 2010. Niezależnie od stałego poziomu wskaźnika w krajach UE w ostatnich latach analizy pozostał on daleko w tyle za maksymalnymi wynikami, jakie odnotowano w Japonii (3,38% w roku 2011) i w Stanach Zjednoczonych (2,81% w roku 2012). Należy także zwrócić uwagę na dynamiczny wzrost relacji nakładów do PKB, jaki postępował w Chinach od 2003 roku – w 2012 roku intensywność badań i rozwoju w tym kraju zrównała się niemalże w wyniku dla Unii Europejskiej.



Rysunek 2. Wskaźnik GERD/PKB – Polska na tle Unii Europejskiej

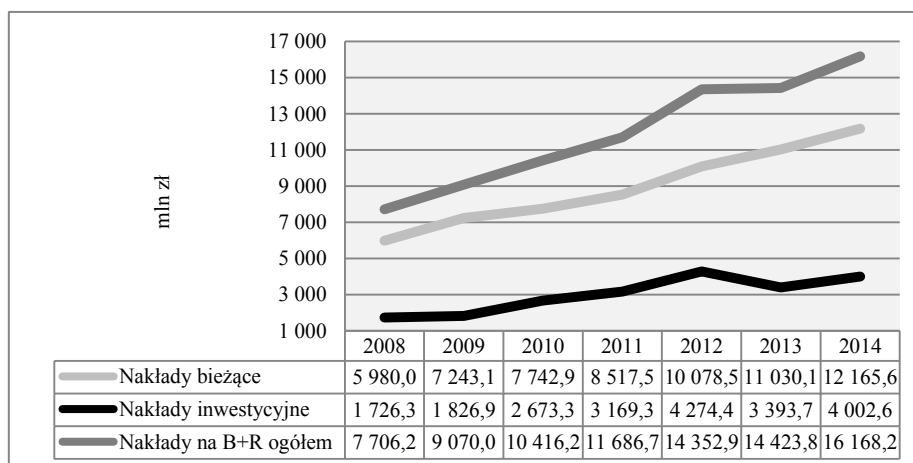
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat, dostępnych na (<http://ec.europa.eu/eurostat...>)

Także dla Polski wzrost gospodarczy tożsamy jest z rozwojem działalności badawczo-naukowej. Przyjmując wytyczne strategii „Europa 2020”, Polska postawiła przed sobą realizację wyzwania w postaci zwiększenia konkurencyjności oraz in-

nowacyjności gospodarki (Rozmus, Cyran 2009, s. 2). Jednakże ocena statystyk dotyczących wydatków przeznaczanych na rozwój nauki i techniki w kraju nie napawa optymizmem. W 2013 roku relacja GERD do PKB dla Polski wynosiła 0,87%, co wobec 0,60% w roku 2008 oznacza wzrost o 45%. W analogicznych latach wskaźnik ten obliczony dla krajów Unii Europejskiej wynosił odpowiednio 2,01% (2013) i 1,85% (2008). Pomimo że udział wydatków na badania i rozwój w polskim PKB systematycznie rośnie, w każdym z badanych lat widoczne jest kształtowanie się relacji GERD/PKB znacznie poniżej średniej unijnej (*Rysunek 2*).

Działalność badawczo-rozwojowa w Polsce – analiza nakładów wewnętrznych poniesionych w latach 2008-2014

W latach 2008-2014 wartość nakładów wewnętrznych ogółem na działalność B+R kształtowała się na poziomie od 7 706,2 mln zł w roku 2008 do 16 168,2 mln zł w roku 2014 (*Rysunek 3*), co oznacza wzrost o 109,81%. Analizując dane dotyczące poniesionych nakładów, należy zauważyć systematyczne ich zwiększanie z roku na rok, przy czym największy wzrost względem roku ubiegłego (o 22,81%) nastąpił w roku 2012. Jednocześnie nakłady bieżące stanowią ok. 70% wydatków ogółem w latach 2010-2012, natomiast w pozostałych latach ich udział wynosił ok. 80%.

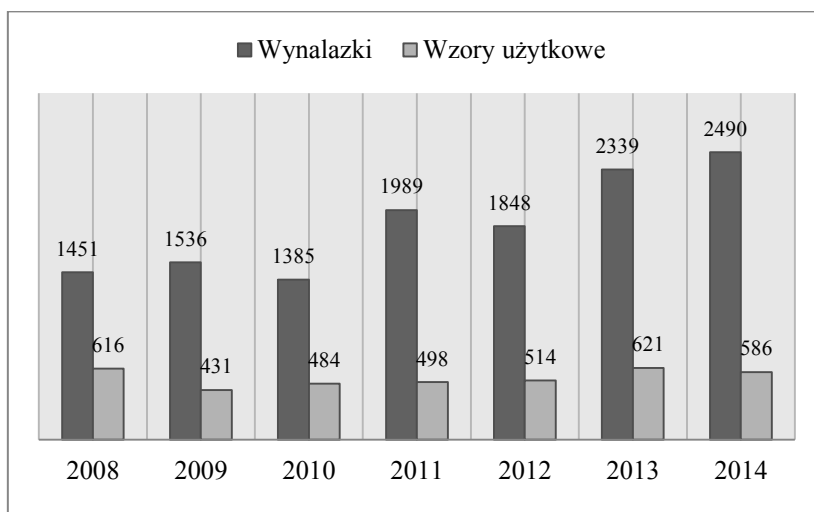


Rysunek 3. Nakłady wewnętrzne na działalność B+R w Polsce w latach 2008-2014

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, dostępnych na (<https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start>)

Oczywistym jest, że zwiększanie nakładów na badania i rozwój powinno skutkować zwiększeniem innowacyjności przedsiębiorstw i całej gospodarki, w tym także mierzonej poziomem wynalazczości. Bezsprzeczne wydaje się być, że nakłady na działalność B+R są istotnym czynnikiem tworzącym potencjał innowacyjny, ale zdecydowanie nie są jedyną jego determinantą. Jednocześnie nakłady na działalność B+R dodatnio wpływają na poziom aktywności patentowej traktowanej jako siła potencjału innowacyjnego (szerzej na ten temat: Szajt 2014, s. 119-128). Tym

samym wskaźniki korelacji liniowej Pearsona zestawiające nakłady na B+R i liczbę zgłaszanych wynalazków, wzorów użytkowych czy też uzyskanych patentów wskazują na silną liniową zależność pomiędzy zestawianymi zmiennymi.



Rysunek 4. Udzielone patenty w latach 2008-2014

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS (GUS 2015, s. 253; GUS 2013, s. 309; GUS 2011, s. 300; GUS 2009, s. 291 – dostępne na <http://stat.gov.pl/>)

Konsekwentnie zwiększanie nakładów na B+R znajduje odzwierciedlenie w liczbie zgłaszanych wynalazków, wzorów użytkowych i udzielanych patentów, jednakże w żadnym z badanych lat nie można już wskazać w tym przypadku jednoznacznej tendencji (*Rysunek 4*). O ile w roku 2014 w porównaniu z rokiem 2008 w Urzędzie Patentowym zgłoszono o 58,40% więcej wynalazków i o 36,88% więcej wzorów użytkowych, tak w roku 2012 liczba zgłoszonych wynalazków była najwyższa i w kolejnych latach spadała. Najwięcej patentów (w przypadku wynalazków) odnotowano w roku 2014, ale nie można mówić również o ich systematycznym zwiększaniu się z roku na rok.

Rosnącym w kolejnych latach nakładom na B+R nie towarzyszyło także konsekwentne zwiększanie się patentów udzielanych w przypadku wzorów użytkowych: w roku 2014 przyznano ich o 4,87% mniej niż w roku 2008 (pomimo że zgłoszono ich o 36,88% więcej).

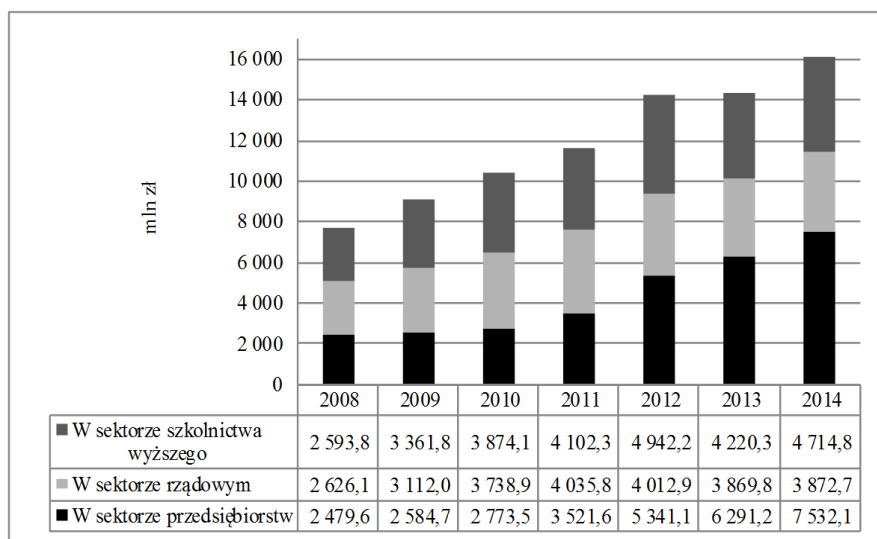
Źródła finansowania nakładów na B+R w sektorze przedsiębiorstw

Zgodnie z systematyką przyjętą przez GUS wyróżnia się trzy sektory instytucjonalne:

- sektor przedsiębiorstw, który obejmuje jednostki rozwojowe (przedsiębiorstwa) oraz jednostki badawczo-rozwojowe, w których prace badawcze i rozwojowe finansowane są przede wszystkim ze środków innych niż budżetowe;

- sektor rządowy, obejmujący placówki naukowe PAN oraz jednostki badawczo-rozwojowe, w których prace badawcze i rozwojowe finansowane są w przeważającej mierze ze środków budżetowych;
- sektor szkolnictwa wyższego.

Analizując dane GUS dotyczące nakładów na B+R w ramach wymienionych sektorów instytucjonalnych (*Rysunek 5*), zauważyć należy, że o ile do roku 2011 nieznacznie dominowały nakłady w sektorze szkolnictwa wyższego, przy porównywalnych nakładach w sektorach przedsiębiorstw i rządowym, tak od roku 2012 następował systematyczny wzrost wartości i udziału nakładów w sektorze przedsiębiorstw. Tym samym w 2014 roku wyniosły one 7 532,1 mln zł, co stanowiło 46,59% nakładów ogółem i oznaczało wzrost o 203,76% w porównaniu z nakładami z roku 2008 (o 19,72% w porównaniu z rokiem 2013).



Rysunek 5. Nakłady wewnętrzne na B+R w ujęciu sektorowym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, dostępnych na (<https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start>)

Z zaprezentowanych na wykresie danych (*Rysunek 5*) wynika, że nakłady w każdym z sektorów w większości z badanych lat wzrastały, przy czym największy przyrost wystąpił w sektorze przedsiębiorstw. Źródła finansowania tych nakładów (rodzaje instytucji finansujących te badania) w sektorze przedsiębiorstw przedstawiono w *Tabeli 2*.

Jak wynika z zaprezentowanych danych, w każdym z badanych lat w strukturze finansowania nakładów na B+R w sektorze przedsiębiorstw dominowały środki własne, których udział w każdym z badanych lat przekraczał 70% nakładów w sektorze ogółem, wynosząc od 73,89% w roku 2010 do 79,16% w roku 2011. Kolejną grupą nakładów to środki z budżetu państwa, których udział w nakładach sektora ogółem wynosił od 9,60% w roku 2013 do 13,31% w roku 2010. Istotne

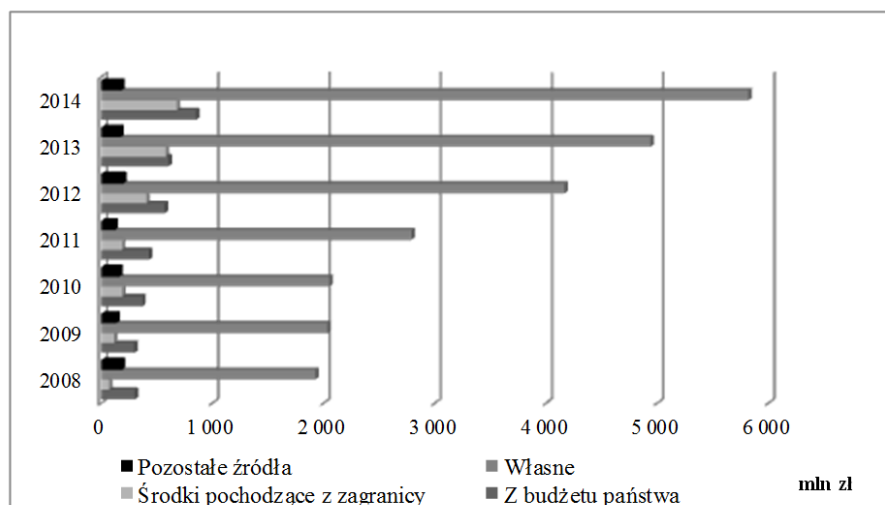
źródło finansowania stanowiły także środki pochodzące ze źródeł zagranicznych. Tym samym udział wszystkich pozostałych kategorii nie przekroczył 8%, przy czym w roku 2014 wyniósł jedynie 2,41%.

Tabela 2. Nakłady wewnętrzne w sektorze przedsiębiorstw na działalność B+R według pochodzenia środków (w mln zł)

Źródła finansowania/Lata	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Z budżetu państwa	299,8	298,1	369,1	428,6	572,7	603,7	852,2
Z jednostek naukowych PAN i instytutów badawczych	4,8	3,9	10,2	9,9	16,8	15,4	9,5
Ze szkół wyższych	1,7	1,5	1,5	6,8	6,0	2,5	5,9
Z przedsiębiorstw	178,0	130,2	151,8	101,8	172,8	154,1	164,0
Z prywatnych instytucji niekomercyjnych	0,5	0,1	0,5	0,1	0,9	1,2	1,8
Środki pochodzące z zagranicy	71,0	115,3	191,0	186,8	407,8	578,7	680,9
Własne	1 923,8	2 035,6	2 049,5	2 787,6	4 164,0	4 935,6	5 817,7
Ogółem	2 479,6	2 584,7	2 773,5	3 521,6	5 341,1	6 291,2	7 532,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, dostępnych na (<https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start>)

Zmiany w poziomie kształtowania się najważniejszych źródeł finansowania zilustrowano wykresem (Rysunek 6).



Rysunek 6. Zmiany najważniejszych kategorii źródeł finansowania nakładów wewnętrznych w sektorze przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, dostępnych na (<https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start>)

Jak już wskazywano, nakłady ogółem w sektorze przedsiębiorstw cechowały się wzrostem w każdym z badanych lat w stosunku do roku poprzedniego (największy, tj. o 51,67%, wystąpił w roku 2012 w porównaniu z rokiem 2011). Ostatecznie w ostatnim z badanych lat stanowiły one trzykrotność nakładów z roku 2008. Zestawiając dane z roku 2014 z danymi z roku 2008, zauważyć należy ponadto wzrost finansowania ze wszystkich źródeł poza przedsiębiorstwami (spadek o 7,856%). Zwiększenia finansowania w ramach pozostałych kategorii wyniosły odpowiednio:

- z budżetu państwa – 184,26%,
- jednostek naukowych PAN i instytutów badawczych – 97,77%,
- szkół wyższych – 254,42%,
- prywatnych instytucji niekomercyjnych – 257,87%,
- środki pochodzące ze źródeł zagranicznych – 859,61%,
- własne – 202,40%.

Podsumowanie

Działalność badawczo-rozwojowa jest istotną składową działalnością innowacyjnej, tym samym pozytywnie ocenić należy fakt, że coraz więcej przedsiębiorstw w Polsce prowadzi lub zleca działania B+R. Działania te znajdują odzwierciedlenie w poziomie ich finansowania. Porównując nakłady wewnętrzne ogółem przeznaczone w Polsce na B+R w roku 2014 z nakładami z roku 2008, odnotować należy ich przyrost o niemal 110%. Zwiększeniu uległy nakłady ponoszone w ramach każdego z trzech sektorów instytucjonalnych, przy czym największą dynamiką zmian cechował się sektor przedsiębiorstw.

Jak wynika z zaprezentowanych danych, prace B+R w sektorze przedsiębiorstw finansowane są przede wszystkim środkami własnymi i środkami z pomocy publicznej, które przy swoim dominującym udziale w strukturze źródeł finansowania (ok. 90% ponoszonych nakładów) odznaczają się jednoczesnym potrojeniem w roku 2014 w porównaniu z rokiem 2008. Zwiększające się finansowanie prac badawczo-rozwojowych za sprawą przedsiębiorców jest niezbitym dowodem na to, iż istnieje konieczność inwestowania w badania i rozwój, co pozwala oczekiwać, iż nakłady na tę działalność utrzymają tendencję wzrostową. Założenie to dodatkowo potwierdza fakt, iż zgodnie z przyjętą przez Polskę strategią rozwoju opartą na programie „Europa 2020” wskaźnik GERD w relacji do PKB ma osiągnąć poziom 1,7%, co powoduje, że nakłady na sferę B+R powinny zostać podwojone. Nie jest to wystarczający czynnik pozwalający Polsce na równą rywalizację ze światowymi liderami w tej dziedzinie, jednakże powinien umożliwić polskiej gospodarce osiągnięcie wyższego poziomu konkurencyjności i atrakcyjności na międzynarodowej mapie innowacyjności.

Literatura

1. Dachs B. (2009), *Innovative Activities of Multinational Enterprises in Austria*, Peter Lang, Frankfurt am Main.
2. Drucker P. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.

3. Dworak E., Grzelak M. (2010), *Nakłady na działalność badawczo-rozwojową a PKB w krajach Unii Europejskiej*, „Gospodarka Narodowa”, nr 7-8.
4. GUS (2009), *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2009*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
5. GUS (2011), *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2011*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
6. GUS (2013), *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2013*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
7. GUS (2015), *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2015*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
8. GUS (2015a), *Nauka i technika w 2014 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa.
9. [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Gross_domestic_expenditure_on_R%26D,_2003%E2%80%9313_\(%25_of_GDP\)_YB15.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Gross_domestic_expenditure_on_R%26D,_2003%E2%80%9313_(%25_of_GDP)_YB15.png) (dostęp: 05.04.2016).
10. http://stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.display?p_id=983725&p_token=0.6567749185155323# (dostęp: 05.04.2016).
11. http://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/765_pojecie.html (dostęp: 05.04.2016).
12. <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start> (dostęp: 05.04.2016).
13. Komisja Europejska (2010), *EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, KOM(2010) 2020 wersja ostateczna, Bruksela 03.03.2010.
14. KPMG (2013), *Działalność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw w Polsce. Perspektywa 2020*, KPMG w Polsce, Warszawa.
15. *Krajowy Program Reform Europa 2020*, przyjęty przez Radę Ministrów 28 kwietnia 2015 (aktualizacja 2015/2016).
16. OECD (2002), *Frascati Manual 2002: Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development*, Organisation for Economic Co-Operation and Development, Paris.
17. OECD (2010), *Podręcznik Frascati 2002. Proponowane procedury standardowe dla badań statystycznych w zakresie działalności badawczo-rozwojowej*, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.
18. Piersiala L. (2014), *Rozwój przedsiębiorczości kreowanej przez działalność badawczą i prace rozwojowe*, „Ekonomia i Zarządzanie”, nr 3/6.
19. Rozmus A., Cyran K. (2009), *Finansowanie działalności badawczo-rozwojowej w Polsce i innych krajach – diagnoza i próba oceny*, „Finanse”, nr 4.
20. Som O. (2012), *Innovation without R&D: Heterogeneous Innovation Patterns of Non-R&D-Performing Firms in the German Manufacturing Industry*, Springer Science & Business Media, Wiesbaden.
21. Stankiewicz W. (2012), *Rozwój gospodarki Unii Europejskiej – Strategia Lizbońska a nowy plan „Europa 2020”*, „Rocznik Integracji Europejskiej”, nr 6.
22. Szajt M. (2014), *Przestrzenne zróżnicowanie w finansowaniu działalności B+R jako miara potencjału innowacyjnego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 392.
23. Szopik K. (2007), *Działalność badawczo-rozwojowa w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 453.
24. Turek I. (2015), *Współpraca między organizacjami w zarządzaniu pracami badawczo-rozwojowymi*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 225.
25. Ustawa z dnia 15 czerwca 2007 r. o zmianie ustawy o zasadach finansowania nauki (Dz.U. 2007 nr 115 poz. 795).
26. Walas-Trębacz J. (2010), *Analiza systemu zarządzania sferą B+R w przedsiębiorstwie*, [w:] Stabryła A. (red.), *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, seria: Encyklopedia Zarządzania, Mfiles.pl, Kraków.

INTERNAL EXPENDITURES FOR RESEARCH AND DEVELOPMENT ACTIVITY IN POLAND AND SOURCES OF ITS FUNDING IN THE ENTERPRISE SECTOR

Abstract: Conducting research and development activity determines the innovativeness of businesses and economies, and affects both the rate of their development and the level of competitiveness. Considering this fact in the article – on the background of research and development activity characteristics (including the comparison to the EU) and the sources of its funding – one conducted the analysis of internal expenditures incurred in Poland in 2008-2014, with the focus on funding sources for R & D in the corporate sector.

Keywords: GERD indicator, R & D activity, sources of funding



ZARZĄDZANIE W SEKTORZE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W KONTEKŚCIE RAPORTU *DOING BUSINESS W POLSCE 2015*

Patrycja Krawczyk

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Zarządzanie przedsiębiorstwem to złożony proces, na który duży wpływ ma otoczenie gospodarcze. Jednym z elementów tego otoczenia są uregulowania prawne. Klimat, jaki zostanie stworzony przez państwo, może ułatwiać i stymulować podejmowanie działalności gospodarczej lub wręcz przeciwnie – utrudniać działanie. Skuteczność uregulowań w tym zakresie oceniają na co dzień przedsiębiorcy. Oceny takiej dokonuje również Grupa Banku Światowego, opracowując od wielu lat coroczne raporty *Easy of Doing Business Index*. Obecnie ranking ten obejmuje 189 państw. Pozycje lidera w 2016 roku zajmował Singapur, Polska znalazła się na rekordowej, wysokiej 25. pozycji. W 2015 powstał również pierwszy szczegółowy raport dotyczący Polski, w którym przeanalizowano warunki funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw w 18 miastach wojewódzkich.

Słowa kluczowe: *Easy of Doing Business Index*, małe i średnie przedsiębiorstwa, ranking gospodarczy, zarządzanie przedsiębiorstwem

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.1.04

Wprowadzenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem to trudny i złożony proces, na który duży wpływ ma klimat gospodarczy. Warunki prowadzenia przedsiębiorstwa różnią się znacząco w poszczególnych państwach (Skowron-Grabowska, Bartkowiak (red.) 2003). To, jakie okoliczności funkcjonowania zaoferuje im dana gospodarka, może w dużej mierze zdecydować o sukcesie lub porażce ich działalności. Mała i średnia przedsiębiorczość (MŚP) ma olbrzymie znaczenie dla funkcjonowania gospodarki każdego kraju. Z jednej strony MŚP są wysoce elastyczne, z drugiej, ze względu na duże rozdrobnienie, nie mają znacznego wpływu na warunki gospodarowania. W starciu z administracją państwową ich pozycja negocjacyjna jest słabsza.

W opracowaniu za pomocą wtórnej analizy literatury i piśmiennictwa biznesowego oraz danych pochodzących z raportów opracowywanych przez Grupę Banku Światowego zaprezentowane zostaną warunki funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. W publikacji uwzględnione będą szczególnie istotne dane z raportu *Doing Business w Polsce 2015*.

***Ease of Doing Business Index* – informacje ogólne**

Doing Business to opracowany przez Bank Światowy wskaźnik dotyczący warunków prowadzenia interesów w danym kraju. Poprzez gromadzenie i kompleksową analizę porównywalnych danych ilościowych dostarczanych przez środowisko biznesowe (przedstawiciele władz państwowych, prawników, konsultantów, księgowych i innych profesjonalistów) powstają obiektywne raporty. Rankingi te pozwalają na porównywanie gospodarek z różnych regionów oraz w wybranym okresie czasu. Doing Business zachęca gospodarki do konkutowania w kierunku bardziej skutecznej regulacji, oferuje wymierne punkty odniesienia dla reform i służy jako źródło informacji dla naukowców, dziennikarzy, sektora prywatnego i innych zainteresowanych koniunkturą każdej gospodarki.

Tabela 1. Wskaźniki cząstkowe raportu Doing Business – 11 obszarów regulacji

Złożoność i koszty procesów regulacji	
Zakładanie działalności	procedury, czas oraz wymagany minimalny wkład początkowy
Uzyskiwanie pozwolenia na budowę	procedury, czas oraz koszt inspekcji oraz uzyskiwania pozwolenia
Podłączenie do sieci elektroenergetycznej	czas i koszt uzyskania przyłącza elektrycznego dla nowych inwestycji
Rejestrowanie własności	procedury, czas oraz koszt rejestrowania nieruchomości
Płacenie podatków	liczba płaconych podatków, godziny spędzone rocznie nad przygotowaniem zeznań podatkowych oraz część dochodu brutto, jaką stanowi płacony podatek
Handel transgraniczny	liczba dokumentów, podpisów i czasu wymaganego, aby przedsiębiorca mógł importować lub eksportować
Siła i stabilność instytucji okołobiznesowych	
Otrzymanie kredytu	siła regulacji kredytów oraz ilość informacji na temat kredytowania
Ochrona inwestorów	zakres jawności oraz zakres odpowiedzialności zarządu przed udziałowcami
Egzekwowanie umów	procedury, czas i koszt zawierania i egzekwowania umów dłużnych
Zakończenie działalności (ogłoszenie upadłości)	czas i koszt związany z zakończeniem działalności oraz stopa dyskonta
Regulacje rynku pracy	elastyczność zatrudnienia, przywileje pracownicze, rozwiązywanie sporów pracowniczych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (<http://www.doingbusiness.org/about-us>)

Pierwszy raport Doing Business, opublikowany w 2003 roku, obejmował 5 zestawów wskaźników i 133 gospodarki. Obecnie raport obejmuje 11 zestawów wskaźników (patrz *tabela 1*) i 189 gospodarek. Najnowszy, dodany w 2015 roku wskaźnik, czyli regulacje rynku pracy, nie jest jeszcze brany pod uwagę przy opracowywaniu całościowego raportu.

W 2016 roku najwyższej oceniane były warunki dla funkcjonowania przedsiębiorstwa w Singapurze, kolejne miejsca w pierwszej dziesiątce zajmują: Nowa Zelandia, Dania, Korea, Hongkong, Wielka Brytania, Stany Zjednoczone, Szwecja, Norwegia, Finlandia. W 2016 roku Polska znalazła się na stosunkowo wysokim 25. miejscu.

Metodologia zastosowana na potrzeby Doing Business została przygotowana z myślą o opracowaniu prostego do powtórzenia sposobu porównywania regulacji dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej. Ma ona swoje zalety i ograniczenia. Mimo wielu starań dotyczących zachowania obiektywizmu ranking ten nie pozostaje bez wad. Dla przykładu badanie to nie obejmuje pomiaru jakości zarządzania fiskalnego, innych aspektów stabilności makroekonomicznej, poziomu umiejętności czy kwalifikacji siły roboczej lub odporności systemów finansowych (<http://www.gpw.pl/wydarzenia...>). Metodologia wskaźnika dotycząca zatrudnienia jest krytykowana ze względu na popieranie elastycznej regulacji zatrudnienia. Inny mi słowy – łatwiej jest zwolnić pracownika w kraju, który jest wyżej w rankingu. Oczywiście Doing Business nie może być przewodnikiem dla inwestorów pragnących ulokować swój kapitał za granicą, stanowi jednak ważny punkt odniesienia przy kształtowaniu otoczenia biznesu przez rządy danych państw. W 2015 roku dokonano znaczących zmian w metodologii, w związku z czym nastąpiło ponowne przeliczenie wskaźników dla minionych okresów, by zapewnić porównywalność danych (<http://www.doingbusiness.org/methodology...>). Według obliczeń dokonanych przy użyciu starej metodologii w 2015 roku Polska zajmowała 32. miejsce, przeliczenie danych zgodnie z nową metodologią zmieniło jej pozycję na 28.

Grupa Banku Światowego oferuje szczegółowe raporty terytorialne, które wyczerpująco prezentują regulacje biznesu i reformy w różnych ośrodkach gospodarczych danego kraju. Dzięki nim wybrane miasta lub regiony mogą porównać swoje regulacje z innymi miastami w gospodarce lub regionu oraz z 189 gospodarkami krajowymi. Najnowsze (z 2015 roku) szczegółowe raporty terytorialne opracowane zostały dla czterech państw:

- *Doing Business in Poland 2015*,
- *Doing Business in Spain 2015*,
- *Doing Business in South Africa 2015*,
- *Doing Business in Central America and the Dominican Republic 2015*.

W 2015 powstał pierwszy szczegółowy raport terytorialny dla Polski. Koncentruje się on na przepisach dotyczących działalności gospodarczej oraz ich praktycznym zastosowaniu z punktu widzenia małego lub średniego przedsiębiorstwa. Jego założenia były proste: gdy przedsiębiorcy mogą przeznaczać mniej środków na pokonywanie przeszkód regulacyjnych, mają więcej czasu do wykorzystania na działalność produkcyjną. Kiedy prawo i regulacje są jasne, łatwo dostępne i przejrzyste, a jednocześnie możliwe do wyegzekwowania przed sądem, przedsiębiorcy czują się pewniej.

Mając na uwadze rozwój regionalny, *Doing Business w Polsce 2015* objęło poza Warszawą także 17 innych miast w Polsce – w tym stolice każdego z 16 województw. Pozwoliło to na uchwycenie lokalnych różnic w regulacjach gospodarczych lub stosowania krajowych przepisów w praktyce. Dzięki temu władze lokal-

ne mogą porównać się z innymi miastami z kraju i z całego świata, zapoznać się z dobrymi praktykami oraz podjąć kroki mające na celu zwiększenie konkurencyjności ich miasta. Jest to szczególnie ważne dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, które odgrywają kluczową rolę we wzroście gospodarczym na poziomie lokalnym.

Easy of Doing Business Index in Poland 2016

W 2016 roku Polska znalazła się na wysokiej 25. pozycji w rankingu Doing Business, odnotowując awans aż o 3 miejsca w stosunku do roku 2015. Wyprzedzają ją jednak nie tylko wieloletnie ekonomiczne potęgi Europy, jak na przykład Niemcy, Wielka Brytania, Austria itd., ale także małe gospodarki byłego bloku wschodniego jak Gruzja (24. miejsce), Estonia (16. miejsce), Łotwa (22. miejsce), Litwa (20. miejsce). Awans wynikał głównie z trzech powodów: niższy koszt nowych podłączeń do sieci elektrycznej, łatwiejsze transfery własności metodą online i niższe opłaty notarialne oraz nowy, bardziej efektywny system operacyjny na terminalu w Porcie Gdańsk. W ocenie ekspertów na przełomie lat 2015 i 2016 w sześciu obszarach nastąpiło pogorszenie warunków prowadzenia działalności, w dwóch nie nastąpiły znaczące zmiany, w dwóch nastąpiła znaczna poprawa (płacenie podatków, uzyskiwanie dostępu do sieci energetycznych).

Tabela 2. Polska w rankingu *Easy of Doing Business* w latach 2015-2016

Obszary regulacji	Pozycja w rankingu w 2016 roku	Pozycja w rankingu w 2015 roku	Zmiana pozycji 2015/2016
Zakładanie działalności	85	80	-5
Uzyskiwanie pozwolenia na budowę	52	49	-3
Wskaźnik energii elektrycznej	49	54	+5
Rejestrowanie własności	41	39	-2
Płacenie podatków	58	96	+38
Handel zagraniczny	1	1	bez zmian
Otrzymanie kredytu	19	17	-2
Ochrona inwestorów	49	46	-3
Dochodzenie praw z umów	55	55	bez zmian
Zakończenie działalności	32	31	-1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (World Bank 2016)

Podkreślić należy utrzymanie pozycji światowego lidera w obszarze handlu transgranicznego; zawdzięczamy to skutecznemu wdrożeniu zmian legislacyjnych w zakresie odprawy celnej i udoskonalenia procedur w polskich portach. Warto także zauważyć wzrost o kilkadziesiąt miejsc w rankingu w kategorii pozwoleń na budowę. W tym obszarze awans zawdzięczamy m.in. uwzględnieniu w metodzie badania „jakości regulacji”, czyli m.in. wymogu spełnienia norm bezpieczeństwa w procesie inwestycyjnym. Niestety postępu takiego nie widać m.in. w wymiarze

sprawiedliwości, który autorzy raportu nadal oceniają jako jedną z podstawowych barier w prowadzeniu działalności gospodarczej w Polsce (średnio 685 dni na rozpatrzenie sprawy gospodarczej), a skomplikowane przepisy podatkowe powodują, że płacenie podatków zajmuje przedsiębiorcy aż 271 godzin rocznie.

Doing Business w Polsce 2015

W szczegółowym raporcie *Doing Business w Polsce* z 2015 roku eksperci z Grupy Banku Światowego podkreślają sukces gospodarczy w Polsce na przestrzeni ostatnich 25 lat, który był wręcz spektakularny. W tym okresie Polska więcej niż podwoiła wartość dochodu per capita i została liderem rozwoju w Europie. Polska była jedynym krajem UE, który uniknął recesji w 2009 roku. Utrzymanie imponującej dynamiki wzrostu oraz doścignięcie Europy Zachodniej nadal stanowi wyzwanie. Kluczem do trwałego i opartego na integracji społecznej rozwoju gospodarczego jest dynamiczny sektor prywatny, który inwestuje, tworzy nowe miejsca pracy i poprawia wydajność. Twórcy raportu nie prezentują standardowych elementów polityki gospodarczej, takich jak polityka fiskalna, bodźce ekonomiczne czy dobrobyt, zamiast tego analizując przepisy i ich bezpośredni wpływ na drobne przedsiębiorstwa. Wnioski z ich rozważań są interesujące z punktu widzenia naukowego. Jednak w szczególności powinny być wykorzystane przez samorządy lokalne przy projektowaniu przyjaznego otoczenia małego i średniego biznesu.

Szczegółowy raport z 2015 roku daje lepszy obraz warunków prowadzenia działalności gospodarczej i środowiska regulacyjnego w kraju. W opracowaniu porównano stolicy wszystkich województw (18 miast). Nacisk położono na wskaźniki mierzące złożoność i koszt procedur związanych z trzema etapami rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw krajowych:

- założenie działalności,
- uzyskanie pozwolenia na budowę,
- zarejestrowanie przeniesienia własności nieruchomości.

Raport porównuje również efektywność działania organów sądowych na terenie kraju poprzez sprawdzenie skuteczności egzekwowania umów handlowych przed lokalnymi sądami. Uwzględniając wszystkie cztery analizowane obszary, najłatwiej jest prowadzić działalność gospodarczą w Bydgoszczy i Olsztynie, a najtrudniej w Warszawie i Gdańsku (patrz *Tabela 3*).

Wynik badań pokazuje, że niektóre miasta (wydające się rozwijać mniej dynamicznie) zajmują zaskakująco wysokie pozycje, podczas gdy część większych prestiżowych ośrodków biznesowych pozostaje w tyle. Na wynik wpływ mógł mieć jednak fakt, że w raporcie nie zostały przeanalizowane wszystkie kwestie związane z prowadzeniem działalności gospodarczej, a mające znaczenie dla przedsiębiorców czy inwestorów. Nie brano pod uwagę również czynników mających wpływ na konkurencyjność.

Tabela 3. Doing Business w Polsce 2015 w podziale na 18 miast wojewódzkich

Miasto – liczba mieszkańców (województwo)	Ogólny ranking według 4 wskaźników	Zakładanie działalności	Uzyskiwanie pozwoleń na budowę	Rejestracja przeniesienia praw własności	Egzekwowanie umów
Bydgoszcz – 357 652 osoby (kujawsko-pomorskie)	1	9	1	3	6
Olsztyn – 173 831 osób (warmińsko-mazurskie)	2	2	9	5	1
Białystok – 295 459 osób (podlaskie)	3	4	12	1	3
Toruń – 203 158 osób (kujawsko-pomorskie)	4	13	3	7	5
Opole – 119 574 osoby (opolskie)	5	4	6	13	4
Poznań – 545 680 osób (wielkopolskie)	6	1	15	4	7
Rzeszów – 185 123 osoby (podkarpackie)	7	17	2	9	8
Zielona Góra – 117 738 osób (lubuskie)	8	14	10	2	10
Łódź – 706 004 osoby (łódzkie)	9	9	5	8	14
Szczecin – 408 180 osób (zachodniopomorskie)	10	18	7	6	12
Gorzów Wielkopolski – 124 145 osób (lubuskie)	11	14	17	11	2
Katowice – 301 834 osoby (śląskie)	12	9	11	16	13
Wrocław – 634 487 osób (dolnośląskie)	13	6	4	18	16
Lublin – 341 722 osoby (lubelskie)	14	7	8	17	15
Kielce – 198 857 osób (świętokrzyskie)	15	16	13	15	11
Kraków – 761 873 osoby (małopolskie)	16	7	18	12	9
Warszawa – 1 735 442 osoby (mazowieckie)	17	9	14	10	17
Gdańsk – 461 489 osób (pomorskie)	18	2	16	14	18

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (World Bank 2015; GUS 2015)

Zauważalny związek pomiędzy wielkością miasta (licząc według liczby mieszkańców) a jego pozycją w rankingu ogólnym po części wynika z faktu, że popyt na usługi dla biznesu w mniejszych ośrodkach nie jest tak duży jak w większych aglomeracjach. Urzędy w dużych ośrodkach gospodarczych obsługują ogromną liczbę wniosków, co prowadzi do powstawania zaległości i generuje większe koszty usług. Łódź i Wrocław stanowią jednak przykłady dużych miast, które umiejętnie wykorzystują efekt skali i posiadane zasoby inwestują w modernizację administracji. W miastach tych urzędy potrzebują nieco ponad miesiąc na wydanie pozwolenia na budowę, czyli tak samo długo, jak w znacznie mniejszych miejscowościach, takich jak Olsztyn czy Gorzów Wielkopolski, w których rozpatruje się pięć razy mniej wniosków. Podobnie wygląda sytuacja w sądownictwie. W Sądzie Okręgowym w Krakowie cała procedura trwa krócej niż rok, tj. o 6 miesięcy mniej niż w Gdańsku lub Warszawie. Sędziowie w Krakowie stosują najlepsze krajowe praktyki i aktywnie zarządzają sprawami, wykorzystując obowiązujące przepisy *Kodeksu postępowania cywilnego* w taki sposób, aby już na początku postępowania, jeżeli to możliwe, wyznaczyć harmonogram planowanych rozpraw i składania pism procesowych oraz zrealizować zasadę koncentracji materiału dowodowego. Innym przykładem może być Poznań, zaliczany do pierwszej szóstki rankingu pod względem zakładania spółek i rejestrowania przeniesienia własności nieruchomości. W Poznaniu duże zapotrzebowanie na usługi biznesowe w tych obszarach udaje się skutecznie zaspokajać.

Nie można wyznaczyć czołowego lidera wszystkich czterech badanych obszarów. Wszystkie miasta osiągają rezultat powyżej średniej w przypadku przynajmniej jednego wskaźnika (za wyjątkiem Kielc). W Toruniu przykładowo stosunkowo łatwo jest uzyskać pozwolenie na budowę (3. pozycja), ale w obszarze zakładania działalności miasto to wypada gorzej niż większość pozostałych ośrodków (13. pozycja). Gorzów Wielkopolski plasuje się w czołówce pod względem egzekwowania umów (2. pozycja), ale osiąga słaby wynik w zakresie zakładania działalności (14. pozycja) i uzyskiwania pozwoleń na budowę (17. pozycja). Gdańsk zajmuje wysokie miejsce w kategorii zakładania spółek (2. pozycja), ale zostaje w tyle w pozostałych obszarach (ostania, 18. pozycja w obszarze egzekwowania praw z umów). Tym cenniejszy jest raport dla władz samorządowych, które widzą, jakie obszary trzeba usprawnić i od kogo można się uczyć. Nawet niewielkie zmiany wprowadzane w lokalnym zakresie mogą generować efekty na większą skalę. Poprawa warunków prowadzenia działalności gospodarczej może być potężnym narzędziem pomocnym w utrzymaniu wysokiego poziomu konkurencyjności oraz zbudowaniu solidnych fundamentów dla zrównoważonego rozwoju.

Eliminując zbędne przepisy i przerosty biurokracji, można obniżyć koszty funkcjonowania polskich przedsiębiorstw, a w konsekwencji zwiększyć produktywność, a także wzmocnić wydajność i międzynarodową konkurencyjność. Cennym elementem raportu są sugerowane reformy, służące zwiększeniu łatwości prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce. W obszarze zakładania spółki sugeruje się między innymi: poprawę funkcjonowania Krajowego Rejestru Sądowego poprzez przyjęcie istniejących dobrych praktyk, w tym stworzenie jednego okienka KRS, stworzenie jednego procesu online służącego zakładaniu działalno-

ści, eliminacja minimalnego kapitału zakładowego. Przy uzyskiwaniu pozwoleń na budowę wskazano na: ujednoczenie i eliminację niektórych elementów projektów budowlanych, inwestycje w zawansowane systemy wspomagające zagospodarowanie przestrzenne, uproszczenie kontroli prowadzonych po zakończeniu inwestycji budowlanych oraz wydawania pozwoleń na użytkowanie, stworzenie elektronicznej platformy do zarządzania pozwoleniami budowlanymi. Znaczącym ułatwieniem przy rejterowaniu przenoszenia praw własności nieruchomości byłoby wprowadzenie możliwości elektronicznej rejestracji, usprawnienie łączenia ewidencji gruntów z księgami wieczystymi budynków (jeden numer identyfikacyjny). Udogodnieniem przy egzekwowaniu umów może być popularyzacja instytucji mediatora sądowego oraz inne zmiany w sądownictwie, jak na przykład zwiększenie automatyzacji sądów, lepsza alokacja zasobów finansowych i ludzkich.

Podsumowanie

Ze względu na duże znaczenie dla społeczności lokalnych, ale i gospodarki całego kraju, mała i średnia przedsiębiorczość zasługuje na szczególną uwagę. Prowadzenie tego typu działalności jest mniej sformalizowane i wymyka się często poza ramy tradycyjnych teorii zarządzania. MŚP potrzebują przyjaznego otoczenia gospodarczego. Oceną warunków ich funkcjonowania zajmuje się Grupa Banku Światowego, opracowując raporty Doing Business. Polska prezentowana jest w tych raportach od 13 lat, w 2016 zajęła 25. pozycję na 189 badanych gospodarek. W 2015 powstał także szczegółowy raport analizujący warunki gospodarowania w 4 obszarach dla 18 polskich miast wojewódzkich. Wskazuje on na duże rozbieżności między poszczególnymi miastami. Liderem są mniejsze miasta, duże aglomeracje zajmują odległe pozycje. W raporcie znajdują się wskazówki dotyczące usprawnień, których wdrożenie ułatwi prowadzenie działalności małym i średnim przedsiębiorcom.

Literatura

1. Baj L. (2013), *Doing Business zakrecony jak śmigło*, http://wyborcza.biz/biznes/1,100897,14861760,Doing_Business_zakrecony_jak_smiglo.html (dostęp: 15.03.2016).
2. Bazan-Bulanda A., Bartkowiak P. (red.) (2003), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem w Polsce i w krajach Unii Europejskiej. Teoria i praktyka. Tom II*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
3. GUS (2015), *Miasta największe pod względem liczby ludności - stan na dzień 31.12.2014 r.*, Główny Urząd Statystyczny, <http://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/rankingi-statystyczne/miasta-najwieksze-pod-wzglem-liczby-ludnosci/> (dostęp: 08.04.2016).
4. <http://www.doingbusiness.org> (dostęp: 04.04.2016).
5. <http://www.doingbusiness.org/about-us> (dostęp: 25.03.2016).
6. <http://www.doingbusiness.org/methodology/methodology-note> (dostęp: 04.04.2016).
7. http://www.gpw.pl/wydarzenia/?ph_tresc_glowna_start=show&ph_tresc_glowna_cmn_id=49188 (dostęp: 15.03.2016).
8. <http://www.stat.gov.pl> (dostęp: 01.04.2016).

9. Skowron-Grabowska B., Bartkowiak P. (red.) (2003), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem w Polsce i w krajach Unii Europejskiej. Teoria i praktyka. Tom 1*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
10. World Bank (2015), *Doing Business in Poland 2015*, DC: World Bank, Washington.
11. World Bank (2016), *Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency*, DC: World Bank, Washington.

MANAGEMENT IN THE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE REPORT *DOING BUSINESS IN POLAND 2015*

Abstract: business management is a complex process. Economic environment influences for business. Economical environment created by the government can facilitate and stimulate business creation. Politicians and decision-makers aware that the success of individual companies build successful country at the macro level, attempt to create friendly environment for entrepreneur. Doing Business project provides objective measures of business regulations and their enforcement across 189 economies and selected cities at the subnational and regional level.

Poland's economic growth over the last 25 years has been spectacular. Poland is on 25 positions in 2016. *Doing Business in Poland 2015* is the first subnational report of the *Doing Business* series in Poland. It measures business regulations and their enforcement in 18 cities. The conclusions from the report can be valuable guidance in improving the conditions for the functioning of SMEs.

Keywords: small and medium enterprises, *Easy of Doing Business Index*, economic ranking, business management



ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Paweł Trzepizur

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Organizacje, wdrażając innowacje, poszerzają swoją ofertę o nowe produkty lub usługi, co wpływa na ich konkurencyjność. Wiele czynników ma wpływ na innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw. Barięą dla podejmowania działalności innowacyjnej przez MŚP są źródła finansowania takich przedsięwzięć. Celem publikacji jest przedstawienie procesu zarządzania innowacją z sektora MŚP.

Słowa kluczowe: zarządzanie innowacjami, innowacje, zarządzanie, zarządzanie przedsiębiorstwem, innowacje przedsiębiorstw, innowacje MŚP

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.1.05

Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach innowacja rozumiana jest jako rozwój oraz czynnik wzrostu przedsiębiorstw, pozwala to także na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Innowacje stanowią istotną rolę w funkcjonowaniu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Sektor MŚP stoi przed koniecznością tworzenia oraz wdrażania innowacji, a także zarządzania procesem innowacji poprzez planowanie, organizowanie i kontrolowanie. Zarządzanie innowacjami to proces, w którym występują fazy, począwszy od generowania idei innowacyjnej, poprzez rozwijanie jej w projekt, aż do wdrożenia. Dla MŚP głównym problemem, który decyduje o podjęciu działalności innowacyjnej, jest źródło finansowania, oraz szereg problemów związanych z zasobami rzeczowymi czy kadrowymi.

Istota innowacji w MŚP

Innowacje można pojmować jako proces, który obejmuje wszystkie działania związane z kreowaniem pomysłu, powstaniem wynalazku oraz jego wdrożeniem; dotyczy to również usługi, procesu czy nowego produktu lub jego ulepszenia (Pomykalski 2001a, s. 17).

Schumpeter określał innowacje jako (Schumpeter 1960, s. 104):

- wprowadzanie nowych lub doskonalenie istniejących wyrobów,
- wprowadzenie nowego czy też ulepszony sposobu wytwarzania,
- otworzenie nowego rynku,
- zastosowanie nowej formy sprzedaży lub zakupów istniejących wyrobów,
- pozyskiwanie nowych surowców albo półfabrykatów,
- wprowadzenie nowej organizacji procesów.

Istnieje wiele podziałów innowacji, jednak najważniejszy z nich wyróżnia cztery główne typy (OECD 2008, s. 49):

- produktowe,
- procesowe,
- organizacyjne,
- marketingowe.

Innowacja produktowa występuje wtedy, gdy wprowadzany jest nowy produkt, wyrób czy usługa lub jeśli jest on udoskonalony. Może być to zarówno doskonalenie komponentów, materiałów, podnoszenie sprawności czy dodawanie nowych funkcji.

Innowacja procesowa następuje poprzez wdrożenie nowej albo znacznie ulepszonej metody produkcji lub dostaw. Zaliczyć tu można zmiany dotyczące projektów, księgowości, zaopatrzenia. Jest to również podnoszenie efektywności procesów przez optymalizację lub usprawnienie modelu działania (Weryński, Dolińska-Weryńska, Tokar 2014, s. 17-19).

Innowacja organizacyjna polega na wszystkich zmianach zachodzących w organizacji dotyczących jej struktur, procesów czy procedur (Kalinowski 2010, s. 30).

Innowacja marketingowa dotyczy zmian w konstrukcji produktu albo jego opakowaniu, dystrybucji czy promocji lub strategii cenowej (OECD 2008, s. 52).

W działalności przedsiębiorstwa innowacje odgrywają ważną rolę w kreowaniu nowych wartości, wykorzystywaniu okazji rynkowych, adaptacji do warunków funkcjonowania nowych uczestników rynku, utrzymywaniu pozycji konkurencyjnej, zapewnieniu wewnętrznej elastyczności funkcjonowania w niestabilnych warunkach otoczenia, integrowaniu pionowych oraz poziomych procesów realizowanych w przedsiębiorstwach, zdolności adaptowanych procesów wewnętrznych do wymagań otoczenia, w uczeniu się przedsiębiorstwa (Jasieńska 2005, s. 35). Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw wiąże się z działalnością innowacyjną.

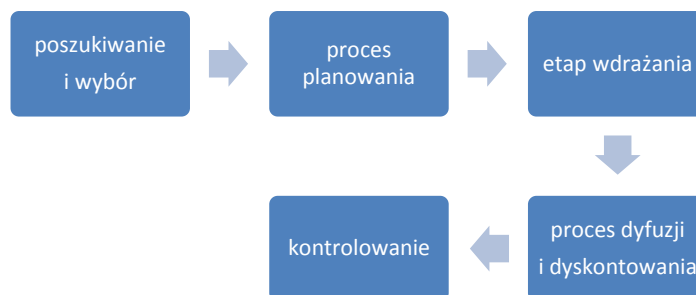
Definicja małego i średniego przedsiębiorstwa (MŚP) określona jest przez rozporządzenie Komisji (WE), według którego (Rozporządzenie Komisji (WE) nr 800/2008, załącznik nr 1, art. 2, s. 3):

- Do średnich przedsiębiorstw zaliczyć należy przedsiębiorstwa, które zatrudniają mniej niż 250 pracowników i których roczny obrót nie przekracza 50 milionów EUR a/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 milionów EUR.
- Do małych przedsiębiorstw zalicza się przedsiębiorstwa zatrudniające mniej niż 50 pracowników i których roczny obrót lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 milionów EUR.

Zarządzanie innowacjami w MŚP powinno być rozumiane jako uporządkowany zbiór działań, który uwzględnia takie etapy jak: planowanie, wybór projektu, wdrażanie i dyfuzja oraz kontrola. Wszystkie te elementy skierowane są na zasoby przedsiębiorstwa dla pozyskania odpowiednich środków służących rozwojowi innowacji (Matejun 2009, s. 23).

Przebieg i etapy zarządzania innowacjami w MŚP

Innowacje należy traktować jako proces, a przedsiębiorstwa powinny w odpowiedni sposób zarządzać innowacjami. Takie czynności jak planowanie czy kontrolowanie odnoszą się do procesu innowacji, dlatego w zarządzaniu innowacjami można wyróżnić kilka etapów:



Rysunek 1. Etapy procesu zarządzania innowacjami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Tidd, Bessant 2011, s. 137, 2; Bojewska 2009, s. 164)

Poszukiwanie oznacza odbieranie sygnałów z otoczenia zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego, wykorzystanie nowych technologii, pojawiających się okazji do zmiany, możliwości znalezienia zagrożeń (Tidd, Bessant 2011, s. 138).

Wybór to dokonywanie odpowiedniej selekcji wśród wielu okazji technologicznych oraz rynkowych. Na podstawie zebranych danych o innowacjach i podjęciu strategicznych decyzji należy wybrać taką, która nada się w kolejnych etapach do realizacji projektu (Francis 2001).

Proces planowania występuje w pierwszej fazie etapu zarządzania innowacjami i jest gwarantem, że między działaniami a strategią przedsiębiorstwa zachowana będzie spójność, oraz zapewnia produktywny przydział zasobów, jak i również odpowiednie zasilanie strumienia procesów innowacji w sposób uporządkowany. Planowanie innowacji występuje najczęściej w okresach od 3 do 5 lat, z uwzględnieniem corocznego budżetu i przeglądu (Kothler 2013, s. 219).

Planowanie jest dochodzeniem do pewnych określonych decyzji dotyczących wyznaczenia celu, jak i metody jego zrealizowania. W procesie zarządzania innowacjami planowanie składa się z trzech części: prognozowanie, programowanie i tworzenie planu.

Prognozowanie polega na rozpoznaniu zjawisk oraz procesów w przyszłości, używa się go do zredukowania występujących niepewności podczas podejmowania decyzji. W etapie tym można wyróżnić podejście rozpoznawcze, które ma określić możliwe przyszłe zdarzenia i oszacować szanse ich wystąpienia, oraz normatywne, które ma na celu sformułowanie działań i strategii mające doprowadzić do wyznaczonego celu.

Programowanie to czynności, które mają doprowadzić do określenia celu działalności oraz odpowiednich środków do ich zrealizowania. Za pomocą diagnozy

i prognoz wyznacza się działalność na przyszłość, to samo dotyczy sporządzania planu, ale ma charakter obowiązujący oraz wskazuje kierunki realizowania i posiada zbiór decyzji obowiązujących (Bojewska 2009, s. 207).

W etapie wdrażania pomysły są wprowadzane w życie poprzez wytworzenie nowego produktu czy usługi albo zmianę procesu technologicznego lub modelu prowadzenia biznesu. Realizacja analiz technologicznych oraz rynkowych pozwala na stwierdzenie, czy innowacja jest realna i czy wzbudzi zainteresowanie klientów, a następnie czy nastąpi wdrożenie produktu na rynek (Cooper 2005).

Dyfuzja innowacji jest długotrwałym procesem przyswojenia danej innowacji w coraz to nowych systemach społecznych, poprzez przekazywanie odpowiednimi kanałami w określonym czasie między uczestnikami systemu społecznego. Istotą dyfuzji jest rozprzestrzenianie się informacji o produkcie na rynku (Pomykański 2001, s. 111).

Dyskontowanie związane jest z celem innowacyjności i wyrazić je można w postaci sukcesu rynkowego, zwiększonych udziałów w rynku, a nawet obniżki kosztów. Dyskontowanie może również przyjąć charakter patentu czy też wiedzy ukrytej (Hippel von 2005).

Kontrolowanie przedsięwzięcia innowacyjnego wynika z kilku czynników: z turbulentnego otoczenia, a co za tym idzie – zmian w projekcie innowacji, z możliwości popełnienia błędów przez pracowników oraz konieczności delegowania uprawnień kierowniczych. Przedmiotem takiej kontroli może być sposób działania, porównany z projektem innowacji, oraz jego skutek, czyli wynik działania określonej innowacji skonfrontowany z zamierzonym celem przedsięwzięcia innowacyjnego. Do zadań kontrolowania należy dodać dokonywanie ocen działania, czyli stopień skuteczności osiąganego celu, oraz ustalenie przyczyny odchylenia działań od projektu, co oznacza ustalenie stanu obecnego i określenie możliwości zlikwidowania powstałych nieprawidłowości. W kontroli określana jest dokładność założeń projektu oraz sprawność jego realizowania.

Aby zarządzanie innowacjami było skuteczne, należy wykorzystać dorobek nauki i doświadczenia (Trzepizur, Wielgórka 2015, s. 44). Wpływ na zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach ma kadra techniczna, do której należy utworzenie projektów innowacyjnych; zajmuje się ona jednocześnie pracami badawczymi, kierując przy tym procesem produkcyjnym. Potrzeba stałego wytwarzania innowacji wymaga od pracowników specjalnych predyspozycji, kwalifikacji oraz umiejętności (Sosnowska, Łobejko, Kłopotek 2001, s. 34).

Czynniki wpływające na podejmowanie przedsięwzięć innowacyjnych przez MŚP

Czynnikiem wpływającym na podejmowanie działalności innowacyjnej przez MŚP są przekształcenia rodzajowej struktury podaży w różnych branżach oraz poziom zaspokojenia potrzeb gospodarstw domowych. Kolejnym czynnikiem decydującym jest to, czy MŚP posiada skłonność oraz zdolność do podejmowania procesów innowacyjnych, czyli czy posiada zasób rzeczowy, jakim jest baza materialno-techniczna i odpowiednie kadry. Są to rozwiązania w zakresie wielkości, roz-

mieszczenia, powierzchni oraz wyposażenie przedsiębiorstw w środki czy przedmioty pracy. Wielkość oraz poziom techniczny i stopień wykorzystania bazy mają wpływ na to, czy wystąpi nadwyżka przychodów nad nakładami w bieżącej działalności gospodarczej. Ma to znaczenie, gdyż stanowi ważne źródło tworzenia kapitału, który umożliwi podjęcie oraz zrealizowanie procesów innowacyjnych (Bojewska 2009, s. 192). Natomiast wpływ czynników zewnętrznych to konkurencja firm, kosztowność wdrożenia, świadomość ekologiczna odbiorców oraz rola państwa realizowana poprzez politykę podatkową, pieniężną, ekologiczną i innowacyjną (Kłopotek 2002, s. 30).

Inne bardzo istotne czynniki to (Janasz, Kozioł 2007, s. 51):

- wycucie rynku, czyli czy konkretna innowacja będzie się cieszyć zainteresowaniem klientów,
- ciągłość kierownictwa, bo proces innowacyjny jest długotrwały,
- wielkość przedsiębiorstwa,
- gotowość oraz motywowanie kadry zarządzającej do podjęcia ryzyka związanego z podjęciem działań innowacyjnych,
- wysokość wejścia na rynek oraz finanse przedsiębiorstwa, które są bardzo ważnym elementem w procesie zarządzania innowacjami, ponieważ decyduje to o liczbie prób, zanim osiągnie się sukces, gdyż B+R (prace badawczo-rozwojowe) są obciążone dużym ryzykiem.

Przedsiębiorstwa z sektora MŚP mają często utrudnione zadanie w procesie działalności innowacyjnej, gdyż nie posiadają one odpowiedniego zaplecza kadrowego (B+R), ale także – co jest najistotniejszym problemem – brakuje im środków pieniężnych na prowadzenie badań na innowację. Problemem jest również pozyskiwanie przez te przedsiębiorstwa kapitału obcego (Duda 2007, s. 83), jak i to, czy dana innowacja będzie trafionym produktem dla klientów. Kolejną barierą, nad którą zastanawiają się przedsiębiorstwa, jest konkurencja na rynku innowacji; firmy zamiast prowadzić badania nad innowacją, wolą podpatrywać różne rozwiązania od innych i wprowadzić je u siebie.

Istotną barierą w pozyskiwaniu środków finansowych na działalność innowacyjną przez MŚP jest dyskryminowanie tego sektora przez banki, ponieważ przedsiębiorstwa z tego sektora przeważnie nie posiadają historii kredytowej ani nie mają odpowiedniej gwarancji majątkowej do zabezpieczenia kredytu. Dużą barierą finansową w MŚP jest zbyt wysoki koszt kapitału, który powoduje wstrzymanie rozwoju przedsiębiorstwa na rynku. Innym problemem jest niski poziom zdolności akumulacyjnych, który nie gwarantuje zwrotu zainwestowanego kapitału (Skowronek-Mielczarek 2007, s. 12). Do innych czynników, które powodują ograniczenia w innowacyjności MŚP, zaliczyć można (Larsen, Lewis 2007):

- nieodpowiednie umiejętności marketingowe,
- błędy w zarządzaniu,
- ograniczenia czasowe,
- trudny dostęp do usług firm konsultingowych.

Podstawowym kryterium dotyczącym wyboru źródeł finansowania działalności innowacyjnej jest (Wilanowska, Wilanowski 2001, s. 426):

- strategia przedsiębiorstwa,
- struktura finansowania,
- stopień ryzyka ponoszonego w określonej działalności,
- koszty kapitału oraz płynność finansowa.

Rozwój MŚP w znacznej mierze zależy od stabilnego i korzystnego otoczenia zewnętrznego, zapewniającego właściwe warunki działania na rynku (Kurkowska 2007, s. 194). Przedsiębiorstwa powinny korzystać z subwencji, funduszy unijnych, które zmniejszają koszty własne oraz prezentują się lepiej od strony kapitałowej niż pozostałe (Kaczmarek 2007, s. 72).

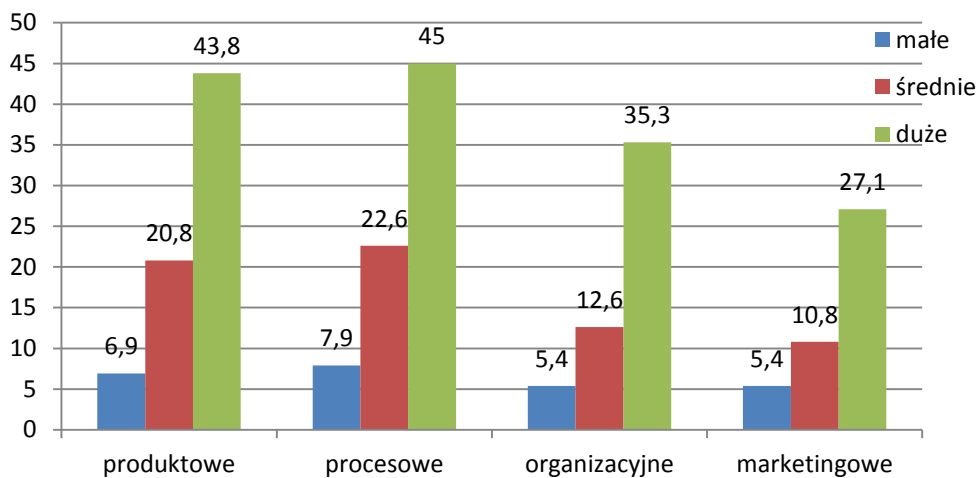
W wyniku tylu powstających barier oraz problemów z pozyskiwaniem środków finansowych przeznaczonych na działalność innowacyjną sektor MŚP jest mniej innowacyjny niż duże przedsiębiorstwa.

Działalność innowacyjna MŚP w Polsce

Za działalność innowacyjną, w tym zakupy inwestycyjne, badania i rozwój oraz inne nakłady bieżące związane z innowacjami, można uznać inwestycję, która może przynieść zysk w przyszłości (OECD 2008, s. 94).

Działalność tę można pokazać na przykładzie innowacji wprowadzonych przez MŚP w Polsce.

Udział procentowy przedsiębiorstw MŚP, które wprowadziły innowacje na rynek, w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w latach 2012-2014 można przedstawić w następujący sposób (Rysunek 2):



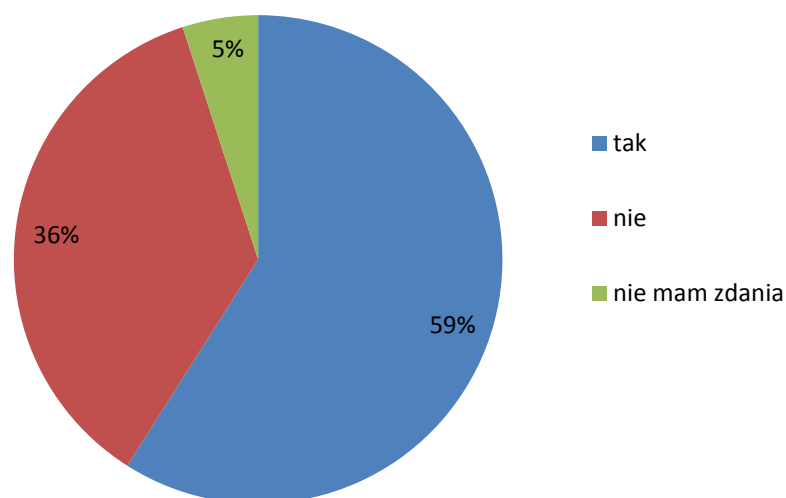
Rysunek 2. Procentowy udział przedsiębiorstw przemysłowych, które wprowadzały innowacje w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w latach 2012-2014 (w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

W latach 2012-2014 większy udział we wprowadzanych innowacjach miały średnie przedsiębiorstwa niż małe. Zarówno w małych, jak i w średnich przedsiębiorstwach przeważały innowacje procesowe z udziałem 22,6% w średnich i 7,9% małych, najmniejszy udział miały innowacje marketingowe. Jednak udział dużych przedsiębiorstw jest znacznie większy i wynosi on aż 45%, co odzwierciedla wcześniej przedstawione argumenty, że sektor MŚP jest mniej innowacyjny niż duże przedsiębiorstwa.

W latach 2012-2014 zwiększyły się również nakłady na działalność innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych z 21,53 mld zł do 24,62 mld zł. Na potrzeby MŚP przeprowadzone zostały badania ankietowe, wzięły w nich udział 22 przedsiębiorstwa z sektora MŚP. Badania dotyczyły m.in. potrzeby wprowadzania innowacji oraz ich wdrażania.

Jedno z pytań sformułowano następująco: „Czy w firmie istnieje potrzeba wprowadzenia innowacji?”.

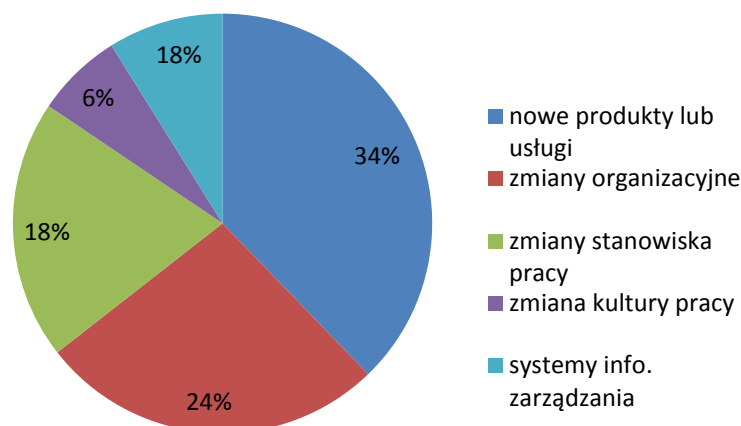


Rysunek 3. Potrzeby wprowadzenia innowacji w MŚP

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Patalas-Maliszewska, Cicha 2009)

Ponad połowa respondentów na tak postawione pytanie odpowiedziała twierdząco, 36% odpowiedziało, że nie istnieje potrzeba wprowadzania innowacji do ich przedsiębiorstwa, a tylko 5% ankietowanych nie miała w ogóle zdania na ten temat.

Kolejnym zagadnieniem był rodzaj wprowadzanej innowacji.



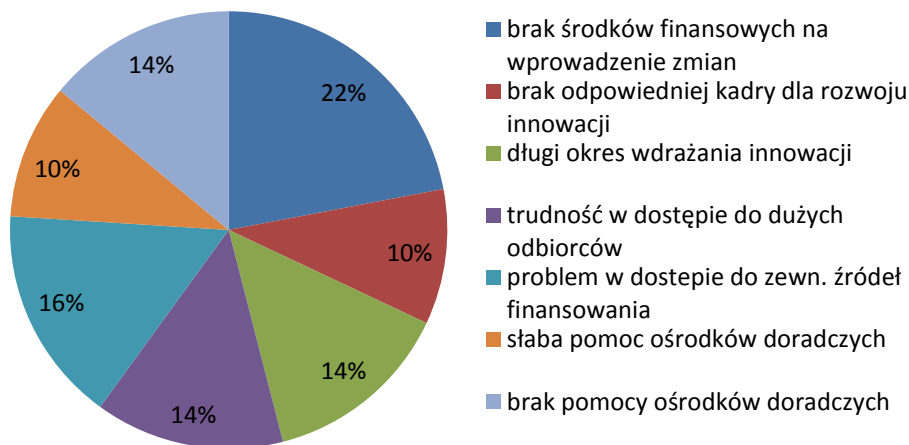
Rysunek 4. Rodzaj potrzebnej innowacji w MŚP

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Patalas-Maliszewska, Cicha 2009)

Najwięcej przedsiębiorstw chciało wprowadzić nowy produkt lub usługę, a zmiany organizacyjne uplasowały się na drugim miejscu – za taką odpowiedzią opowiedziało się 24% respondentów.

Analizując dane przedstawione na *Rysunku 2* dotyczące udziału we wprowadzanych innowacjach w okresie 2012-2014 oraz wcześniejszego przedstawienia barier nad działalnością innowacyjną, można stwierdzić, że największym problemem dla MŚP podczas wdrażania innowacji jest aspekt finansowy. Bariera jest zarówno brak środków finansowych, jak i sposób pozyskiwania ich na badania nad innowacją.

Potwierdzenia tych wniosków można doszukać się w badaniach ankietowych, w strukturze odpowiedzi na pytanie: „Jakie bariery wdrażania innowacji istnieją w MŚP?”:



Rysunek 5. Bariery wdrażania innowacji w MŚP

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Patalas-Maliszewska, Cicha 2009)

Badania te potwierdzają wcześniejsze stwierdzenia, że największe problemy sektora MŚP w działalności innowacyjnej występują z powodu braku środków finansowych (odpowiedziało tak 22% respondentów) oraz sposobu ich pozyskiwania z zewnętrznych źródeł (16% odpowiedzi). Łącznie problem finansowy wskazało 36% badanych. Najmniejszym problemem tego sektora okazał się brak odpowiedniej kadry dla rozwoju innowacji (10% odpowiedzi), a także słaba pomoc ośrodków doradczych dla przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Zarządzanie innowacjami jest kluczowym czynnikiem w działalności MŚP. W sektorze tym proces innowacyjny rozpoczyna się, gdy pojawia się okazja do zaspokojenia potrzeb poprzez nowy produkt.

Innowacyjne przedsiębiorstwo jest bardziej konkurencyjne, ale by było skuteczne, innowacją należy odpowiednio zarządzać. Wszystkie procesy, jak planowanie, wdrażanie innowacji czy kontrola, mają duży wpływ na to, czy dane przedsiębiorstwo odniesie sukces rynkowy.

MŚP podczas podejmowania decyzji o działalności innowacyjnej napotykają na różne bariery, takie jak brak wyspecjalizowanej kadry czy odpowiedniej wiedzy, ale głównie są to trudności finansowania takich przedsięwzięć oraz problemy w pozyskiwaniu źródeł na taką działalność. W wyniku tych utrudnień MŚP są mniej innowacyjne niż duże przedsiębiorstwa, które posiadają często odpowiedni kapitał na innowacje, jak i również odpowiednie własne jednostki badawcze. Widać to na przykładzie *Rysunku 2* – wykresu obrazującego procentowy udział przedsiębiorstw przemysłowych, które wprowadzały innowacje w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w latach 2012-2014 – na którym można zauważyć, że największy udział we wprowadzonych innowacjach mają duże przedsiębiorstwa.

Z przeprowadzonych badań ankietowych wynika, że MŚP potrzebują innowacji, głównie w postaci nowych produktów lub usług albo zmian w organizacji. Sektor MŚP do prawidłowego zarządzania innowacjami domaga się również odpowiedniego źródła finansowania – jak wynika z badań, najwięcej przedsiębiorstw jako barierę wprowadzania innowacji wskazało właśnie brak środków finansowych (22% wskazań) oraz problem w ich pozyskiwaniu z zewnętrznych źródeł (16% wskazań), co daje w sumie 38% badanych. Zatem ponad 1/3 przedsiębiorstw, a jest to znaczna część MŚP, wskazuje na istotność problemów finansowych. Można wysunąć stwierdzenie, iż innowacyjność MŚP uzależniona jest od kapitału finansowego.

Literatura

1. Bojewska B. (2009), *Zarządzanie innowacjami jako źródło przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
2. Cooper R. (2005), *Product Leadership*, Perseus Press, New York.
3. Duda J. (2007), *Działalność inwestycyjna polskiego sektora MSP po przystąpieniu do Unii Europejskiej*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1159: *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*.

4. Francis D. (2001), *Developing Innovative Capability*, University of Brighton, Brighton.
5. Hippel von E. (2005), *The Democratization of Innovation*, MIT Press, Cambridge.
6. Janasz W., Koziół K. (2007), *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
7. Jasińska A. (2005), *Rola innowacji w działalności przedsiębiorstwa*, [w:] Stabryła A. (red.), *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
8. Kaczmarek T.T. (2007), *Zarządzanie płynnością finansów małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
9. Kalinowski T.B. (2010), *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Wolters Kluwer, Warszawa.
10. Kłopotek A. (2002), *Polityka proinnowacyjna jako warunek wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] Jurek-Stępień S. (red.), *Konkurencyjność – Marketing – Informacja*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
11. Kotler Ph. (2013), *Innowacyjność. Przepis na sukces. Model „od A do F”*, tłum. M. Zawiślak, J. Środa, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
12. Kurkowska M. (2007), *Innowacje a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Bielawska A. (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw. Mikrofirma 2007*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
13. Larsen P., Lewis A. (2007), *How Award-Winning SMEs Manage the Barriers to Innovation*, „Creativity and Innovation Management”, Vol. 16, No. 2.
14. Matejun M. (2009), *Zarządzanie innowacjami ekologicznymi we współczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] Grądzki R., Matejun M. (red.), *Rozwój zrównoważony – zarządzanie innowacjami ekologicznymi*, Media Press, Łódź.
15. OECD (2008), *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD - Eurostat, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa.
16. Patalas-Maliszewska J., Cicha M. (2009), *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach sektora MSP*, [w:] Bzdryra R. (red.), *Modele inżynierii teleinformatyki: wybrane zastosowania*, t. 4, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin.
17. Pomykański A. (2001), *Innowacje*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
18. Pomykański A. (2001a), *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
19. Rozporządzenie Komisji (WE) nr 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r. (Dz. Urz. UE L 214 z 9.08.2008).
20. Schumpeter J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
21. Skowronek-Mielczarek A. (2007), *Małe i średnie przedsiębiorstwa – źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa.
22. Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A. (2001), *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa.
23. Tidd J., Bessant J. (2011), *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
24. Trzepizur P., Wielgórka D. (2015), *Innovation as a Source of Competitive Advantage in Management Companies*, Science and Education, Sheffield.
25. Weryński P., Dolińska-Weryńska D., Tokar J. (2014), *Zarządzanie innowacjami w sektorze MŚP*, Difin, Warszawa.
26. Wilanowska Z., Wilanowski M. (2001), *Sztuka zarządzania finansami*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.

MANAGEMENT OF INNOVATION IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Abstract: Organizations implementing innovations broaden its range of new products or services , which affects their competitiveness. Many factors affect the innovation of small and medium-sized enterprises. Barrier to undertaking innovative activity of SMEs are sources financed such projects aim of the publication is to present the process of managing innovation in the SME sector.

Keywords: innovation, SMEs innovation, enterprise innovation, management, innovation management, company management



INNOWACYJNOŚĆ PRZEPIŹYWÓW INFORMACYJNYCH JAKO ELEMENT UDOSKONALENIA SYSTEMU INFORMACJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE LOGISTYCZNYM

Justyna Źywiołek

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Artykuł przedstawia wyniki badań dotyczące roli bezpieczeństwa informacyjnego w przedsiębiorstwach oraz znaczenie zastosowania innowacyjnego rozwiązania dla przepływów informacyjnych. Uwzględniono także zalety stosowanego systemu Workflow. Podstawą badań była ankieta skierowana do podmiotu w ramach szkoleń w zakresie bezpieczeństwa informacyjnego. Z przeprowadzonego badania wynika, że organizacja ma świadomość dużej wartości informacji, a jej bezpieczeństwo uważa się za jeden z priorytetów. Badania obejmowały znaczenie informacji w przedsiębiorstwie, powody inwestowania w ochronę informacji, występowanie incydentów, stopień zabezpieczenia informacji oraz podejmowane działania w celu ochrony informacji w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo informacyjne, zagrożenia bezpieczeństwa, logistyka a zarządzanie informacją

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.1.06

Wprowadzenie

Informacja od zawsze była nieodłącznym elementem życia jednostek i społeczeństw. Ludzie dążyli do gromadzenia różnorodnych wiadomości o przeszłości, teraźniejszości oraz przyszłej przestrzeni swojej egzystencji, usiłując budować na tej podstawie dobrobyt i bezpieczeństwo (Ciborowski 2005, s. 24). W ostatnich latach, głównie w wyniku rosnącej globalizacji i nasilonego rozwoju technologicznego, zauważalny jest wzrost zapotrzebowania na informacje. Tendencja ta jest szczególnie widoczna w obszarze zarządzania organizacjami gospodarczymi.

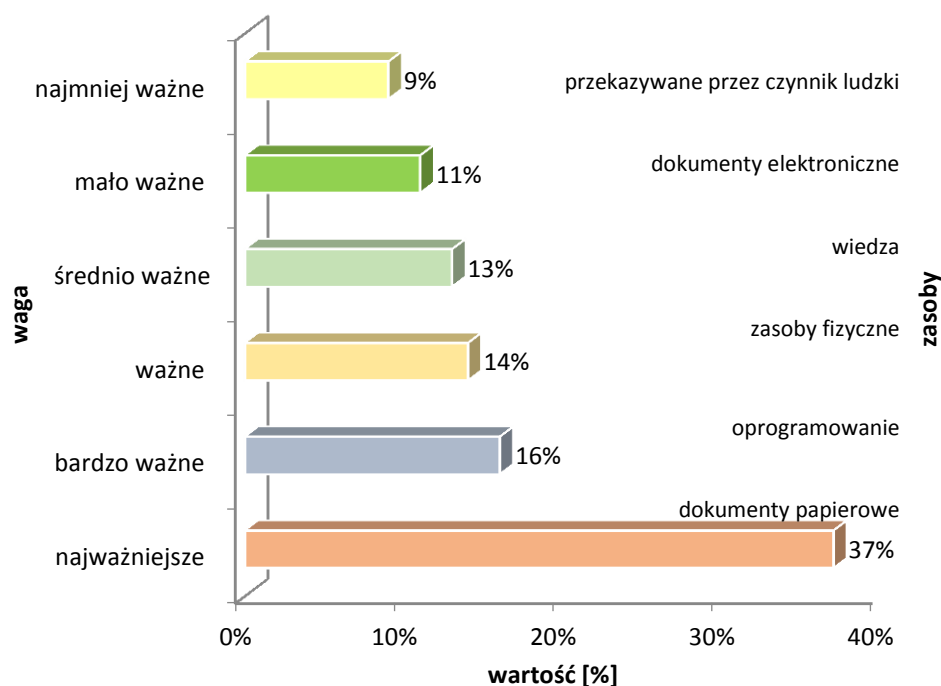
Istnieje potrzeba zwrócenia uwagi, że informacja jest traktowana w dzisiejszych czasach jako zasób o kluczowym znaczeniu, stanowiący o sile i konkurencyjności przedsiębiorstwa, jako zasób strategiczny, posiadający swoją wartość. Zdobycie informacji oraz ich wykorzystanie niesie ze sobą określone koszty. Jednak brak informacji może oznaczać nieskuteczność w działaniu.

Zasoby informacyjne w przedsiębiorstwie

Wśród pracowników badanego przedsiębiorstwa logistycznego została przeprowadzona ankieta mająca na celu zbadanie świadomości pracowników

dotyczącej przepływów informacyjnych. Kwestionariusz badania zawierał 30 pytań, ankiecie zostało poddanych łącznie 84 pracowników. Pytania dotyczyły wiedzy na temat zasad przepływów informacyjnych, rodzaju przepływających informacji, innowacyjności przepływów oraz wpływu przepływów informacji na działanie systemu informacji logistycznej.

Dla zbadania zagadnień w ramach badania świadomości pracowników zapytano ich o wagę zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa. Pracownicy przedsiębiorstwa udzielili odpowiedzi na następujące pytanie: „Jakie zasoby informacyjne są najważniejsze w punktu widzenia przepływów informacyjnych w przedsiębiorstwie?” (Rysunek 1).

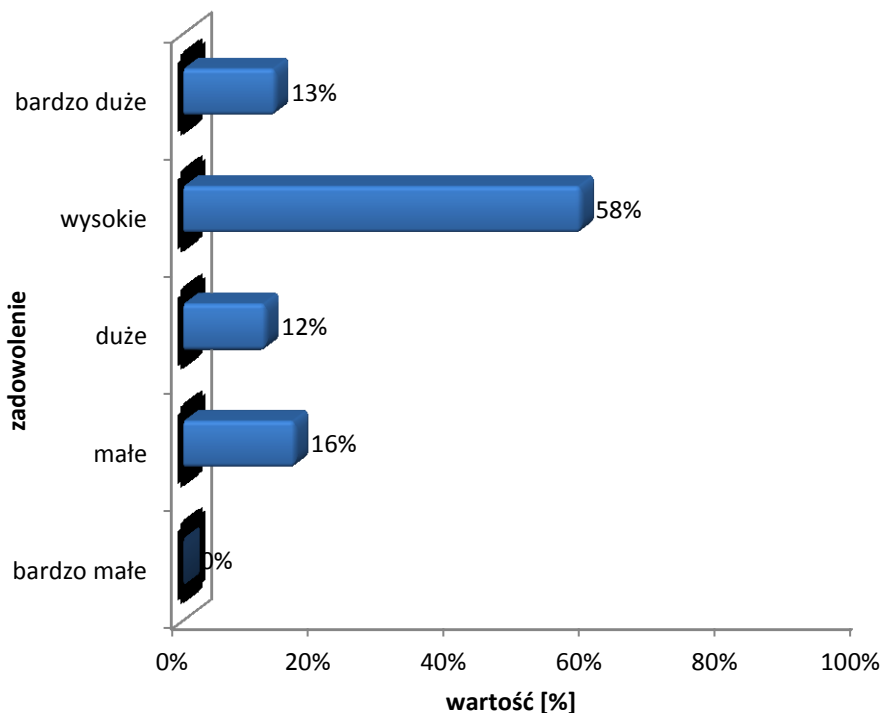


Rysunek 1. Najważniejsze zasoby informacyjne przedsiębiorstwa z punktu widzenia pracowników

Źródło: Opracowanie własne

Pracownicy dostrzegają jedynie wagę dokumentów papierowych, co jest związane z wieloletnim stosowaniem tradycyjnej metody tworzenia i przechowywania dokumentów. Podkreślają także znaczenie oprogramowań magazynowych, handlowych czy antywirusowych, gdyż podczas ich wdrażania w przedsiębiorstwach zostało przeprowadzone szkolenie, które pozwoliło pracownikom nie tylko zaznajomić się z obsługą oprogramowania, ale także uświadomiło ich rolę dla zapewnienia bezpieczeństwa. Pracownicy uważają, iż najsłabszym elementem zasobów jest czynnik ludzki, który w ich rozumieniu nie zagraża przedsiębiorstwu.

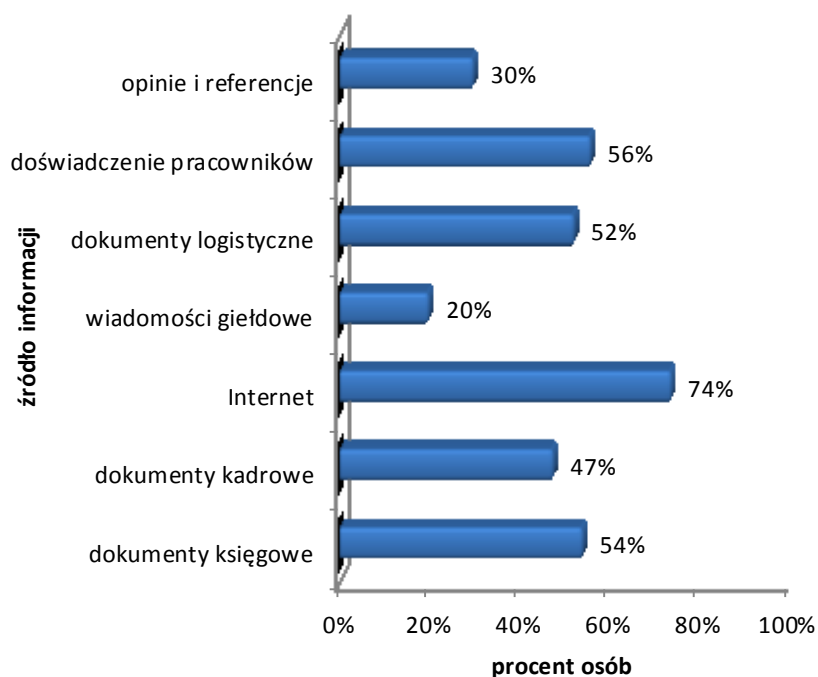
Dla prawidłowego zarządzania informacją w przedsiębiorstwie, które jest podstawą zapewnienia prawidłowych przepływów informacyjnych, celowym wydaje się zbadanie satysfakcji pracowników z aktualnego sposobu przepływania informacji w przedsiębiorstwie. Na to pytanie ankietowani udzielili następujących odpowiedzi (Rysunek 2).



Rysunek 2. Zadowolenie pracowników ze sposobu przepływu informacji w badanym przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzona ankieta ukazała, iż pracownicy rozumieją znaczenie przepływów informacyjnych dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Tylko 16% pracowników badanych przedsiębiorstw nie dostrzega znaczenia przepływów informacyjnych dla przedsiębiorstw. Pracownicy odpowiedzieli również na pytanie dotyczące źródeł informacji, z których korzystają oni i przedsiębiorstwo, w którym pracują (Rysunek 3).



Rysunek 3. Źródła informacji, z których korzystają pracownicy przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne

Pytanie to dawało możliwość wielokrotnego wyboru, wskazania wszystkich źródeł informacji, z których pracownicy korzystają. Okazało się, iż w przedsiębiorstwie najpopularniejszymi źródłami informacji są Internet i doświadczenie pracowników. Duże znaczenie mają również dokumenty logistyczne. Natomiast najrzadziej pracownicy sięgali po wiadomości giełdowe.

Wdrożenie elektronicznego systemu obiegu dokumentów w badanym przedsiębiorstwie

Wdrożenie elektronicznego systemu obiegu dokumentów wymaga od przedsiębiorstwa wypracowania zasad użytkowania dokumentów elektronicznych oraz w pierwszym etapie wdrożenia zamiany dokumentów papierowych na elektroniczne. Aby mówić o elektronicznym obiegu informacji, należy wyjaśnić, czym jest dokument w formie elektronicznej. Dokumentem elektronicznym nazwać można (Załączny, Grall 1998, s. 49): stanowiący odrębną całość znaczeniową zbiór danych uporządkowanych w określonej strukturze wewnętrznej i zapisany na informatycznym nośniku danych każdy przedmiot lub inny zapisany nośnik informacji, z którym związane jest określone prawo albo który ze względu na swoją zawartość stanowi dowód prawa, stosunku prawnego lub okoliczności mającej znaczenie prawne, dokument w postaci elektronicznej, dostępny za pośrednictwem komputera. W związku z rosnącą liczbą dokumentów w formie papierowej i elektronicznej

przedsiębiorstwo rozpoczęło działania prowadzące do wdrożenia systemu Workflow. Poszczególne etapy działań prowadzące do rozpoczęcia funkcjonowania systemu przedstawiono, przygotowując schemat działań Activity Chart (Rysunek 4).

Zadanie	Miesiące											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Przetwarzanie dokumentu papierowego na elektroniczny	■	■	■	■								
1a. Skanowanie	■											
1b. Zmiana dokumentu na postać elektroniczną		■										
2. Indeksacja dokumentów		■	■									
3. Przekazanie dokumentów do użytkownika		■	■	■								
4. Stworzenie aplikacji użytkowych				■	■	■						
5. Stworzenie systemu zarządzania dokumentami				■	■	■						
6. Profile użytkowników						■	■					
6a. Tworzenie profili						■						
6b. Szyfrowanie profili, nadawanie uprawnień							■					
7. Profil zarządzający								■				
8. Archiwum systemu									■	■	■	
9. Szkolenia dla pracowników											■	■

■ - nowe działanie
■ - etap działania

Rysunek 4. Działania podejmowane dla wdrożenia Workflow

Źródło: Opracowanie własne

Pierwszym etapem działań służącym wdrożeniu było przetwarzanie dokumentów papierowych na formę elektroniczną. Najpierw dokumenty papierowe zostały zeskanowane. Skanery dostarczają obrazy dokumentów w formacie JPG lub TIF. Koniecznym jest dokonanie zmiany obrazów dokumentów na postać edytowalną. Do automatycznego wyodrębniania znaków z obrazu dokumentu służy specjalne oprogramowanie. Program ten powinien należeć do grupy oprogramowań OCR (Optical Character Recognition) lub bardziej zaawansowanych rozpoznających pismo ręczne (ICR – Intelligent Character Recognition).

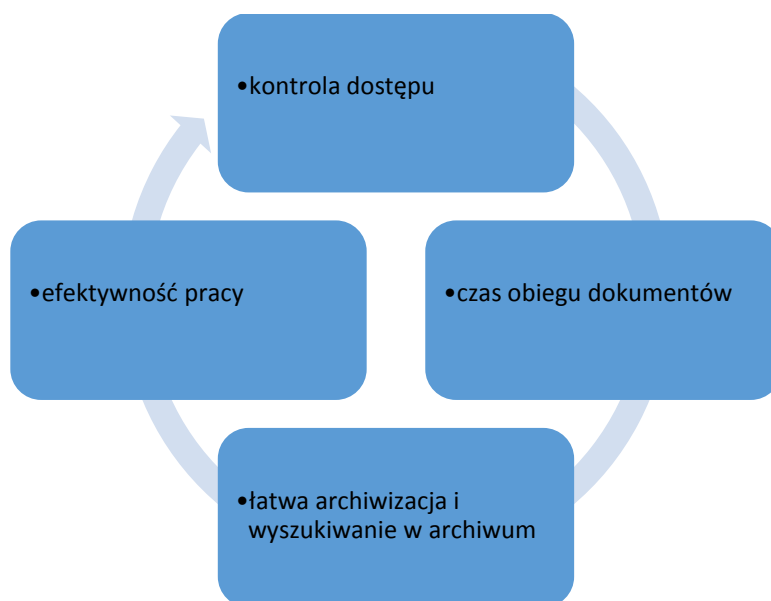
W celu umożliwienia odszukiwania każdy z dokumentów elektronicznych podlega indeksacji terminami o charakterze informacyjnym lub kodem kreskowym. W badanym przedsiębiorstwie zastosowano podwójne znakowanie dokumentów: kod paskowy dokumentu świadczący o wpłynięciu dokumentu dający możliwość kontroli oraz wewnętrzny kod działowy, np. księgowy, handlowy, dla obróbki merytorycznej oraz jednoczesnej kontroli.

System elektronicznego obiegu dokumentów w badanym przedsiębiorstwie

Coraz większego znaczenia dla przedsiębiorstw nabierają aplikacje predestynowane dla elektronicznego obiegu dokumentów. Skupiają one trzy wymiary procesu, co obejmuje (Bral 2008):

- Reguły biznesowe, które określają przebieg procesu z uwzględnieniem etapów postępowania, pozwalają także na nadawanie poszczególnym sprawom priorytetów, monitorowanie etapów sprawy, a w przypadku przekroczenia limitu czasu możliwe jest generowanie automatycznego lub ręcznego ostrzeżenia.
- Strukturę organizacyjną, z wyróżnieniem osób lub ich grup, w której wyszczególnione są zadania, procesy oraz ich limit czasowy. Pracownikom lub ich grupom przypisywana jest odpowiedzialność, a system zarządzania obiegiem dokumentów ma przypisane zastępstwa w razie nieobecności poszczególnych osób.
- Informację, która może być modyfikowana, przesyłana, usuwana w trakcie procesu, jednak możliwe jest ustawienie automatycznej kopii zapisu informacji o przebytych jej etapach. System pozwala także na kontrolę czasu wejścia i wyjścia z danego dokumentu, limitów czasowych oraz dostęp do informacji.

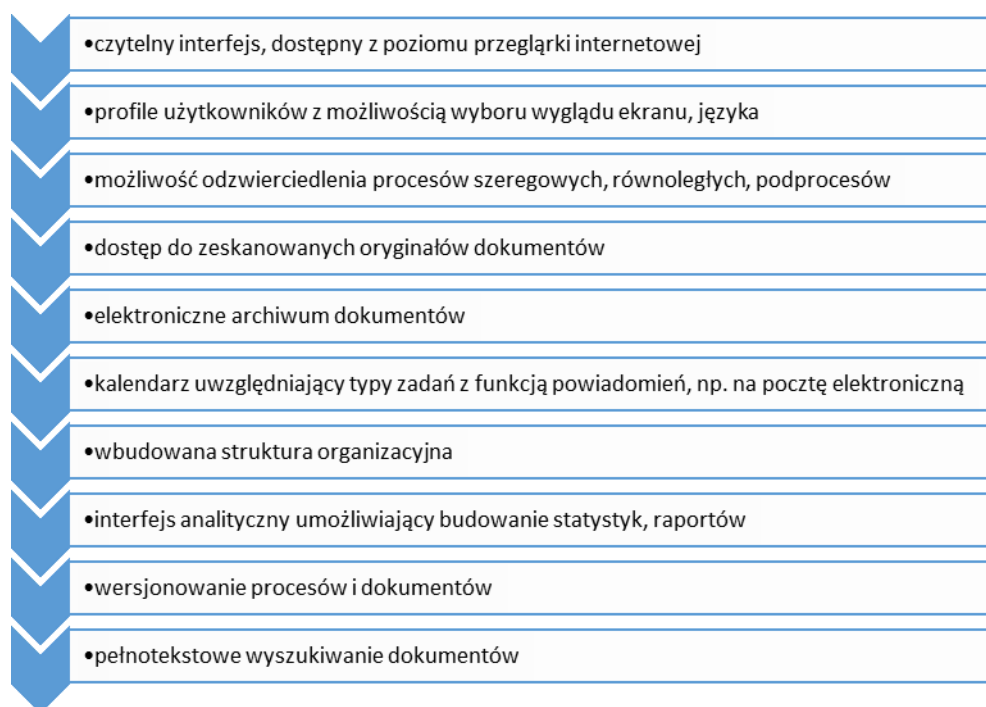
Sterowanie procesem obejmuje zakres od zdefiniowania roboczego przepływu zadań o wysokiej powtarzalności i sztywnych strukturach procesu poprzez przepływ typu „ad hoc” o niskiej powtarzalności i otwartych, a wręcz dynamicznych strukturach procesu (Janczak, Nowak 2013).



Rysunek 5. Korzyści z wdrożenia Workflow w badanym przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa

System Workflow pozwala na efektywną pracę, sprzyja poprawnemu funkcjonowaniu obiegu informacji w przedsiębiorstwie. Zalety systemu Workflow dla przedsiębiorstwa przedstawiono na *Rysunku 5*, natomiast dla użytkowników – na *Rysunku 6*.



Rysunek 6. Korzyści dla pracowników z wdrożenia Workflow w badanym przedsiębiorstwie

Źródło: (Suzanowicz 2014)

System Workflow pozwala na osiągnięcie wielu korzyści przedsiębiorstwom wdrażającym to rozwiązanie, ale również pracownicy zauważają pozytywne strony stosowania elektronicznego obiegu dokumentów. Wiele wymiernych korzyści pozwoliło pracownikom na efektywniejszą pracę.

Jednym z ważnych elementów elektronicznego obiegu dokumentów jest również archiwizacja. Pod pojęciem archiwizacji rozumieć można proces wykonywania kopii zapasowych danych w celu zabezpieczenia ich przed utratą wskutek wystąpienia zdarzeń losowych czy zdarzeń celowych następujących w wyniku działań ludzi (Załączny, Grall 1998, s. 67). Archiwizacją można nazwać również proces przenoszenia danych z systemów komputerowych na inne nośniki w celu zredukowania ilości danych w używanej bazie lub programie komputerowym.

Analizując zalety i wady, należy przyjąć, że system Workflow jest niezaprzeczalnie korzystny, wręcz konieczny dla pracowników i przedsiębiorców, ale przede wszystkim dla kadry zarządzającej. Wykorzystanie elektronicznego

obiegu dokumentów w przedsiębiorstwach pozwala na oszczędność czasu oraz zmniejszenie nakładów finansowych, obciążeń pracowników, co stanowi także niepodważalne korzyści dla przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

System Workflow wdrożony w badanym przedsiębiorstwie w roku 2014 pozwolił na udoskonalenie systemu informacji w tej jednostce. Szybkość i łatwość dostępu do dokumentów oraz świadomość odnosząca się do terminów poszczególnych operacji przyczyniła się do poprawy jakości wykonywanych zadań oraz skrócenia czasu obsługi poszczególnych zadań. Workflow pozwala na tworzenie oraz modyfikację poszczególnych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Ułatwia to pracę kadry zarządzającej w zakresie kontroli wykonywalności zadań. Nie powstają także konflikty związane z podziałem zadań pracowników. Wdrożenie tego innowacyjnego systemu pozwoliło na udoskonalenie przepływów informacyjnych oraz „uszczelnienie” obiegu informacji, co znacząco wpłynęło na poprawę stanu bezpieczeństwa informacyjnego.

Literatura

1. Borowiecki R., Kwieciński M. (2003), *Monitorowanie otoczenia. Przepływ i bezpieczeństwo informacji w stronę inteligencji przedsiębiorstwa*, Kantor Wydawniczy Zamykacze, Kraków.
2. Bral W. (2008), *Obieg i ochrona dokumentów w zarządzaniu jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem informacji*, Difin, Warszawa.
3. <http://workflow.isof.pl/mozliwosci10.html> (dostęp: 11.01.2016).
4. http://www.cs.put.poznan.pl/kkntpd/tpd_pliki/publikacja/pub/14.pdf (dostęp: 11.01.2016).
5. http://www.innowrota.pl/sites/default/files/images/M.Nitka_1.pdf (dostęp: 11.01.2016).
6. Janczak J., Nowak A. (2013), *Bezpieczeństwo informacyjne. Wybrane problemy*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
7. Martyniak Z. (2002), *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
8. Materiały przedsiębiorstwa DHL.
9. Suncode (2012), *Zarządzanie procesami biznesowymi. Podręcznik użytkownika Plus Workflow*, Poznań.
10. Suzanowicz M. (2014), *Systemy informatyczne klasy Workflow jako nowoczesne rozwiązania wspomagające zarządzanie procesami biznesowymi w firmach branży logistycznej*, Young Experts Group, <http://yegroup.pl/wp-content/uploads/2014/01/Systemy-informatyczne-klasy-Workflow.pdf> (dostęp: 21.01.2016).
11. Załączny L., Grall J. (1998), *Organizacja i obieg dokumentów w zakładzie pracy: poradnik*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.

INNOVATION FLOW INFORMATION AS AN ELEMENT OF IMPROVEMENTS INFORMATION SYSTEM ENTERPRISE LOGISTICS

Abstract: The article presents the research results concerning the role of information security in enterprises and the importance of the use of innovative solutions for information flows. It also covers all the advantages of the system used Workflow. The basis of the study was a survey directed to the subject in training frame in the field of information security. The results of study shows that the organizations are aware of the high value of information and its security is considered to be one of the priorities. The research introduced in the article included the importance of information in the enterprise, the reasons for investing in the information protection, the incidence level of information protection and actions undertaken to protect company information.

Keywords: security of information, security risks, logistics and information management



DZIAŁALNOŚĆ WYBRANYCH BIUR PODRÓŻY UKIERUNKOWANYCH NA TURYSTYKĘ OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH RUCHOWO PRZYKŁADEM DOBREJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI ORGANIZACYJNEJ

Julia Szlenk

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W poniższym artykule zaprezentowano istotę przedsiębiorczości organizacyjnej jako proces innowacyjności wprowadzający w życie turystów niepełnosprawnych ruchowo twórcze rozwiązania w postaci ofert wybranych biur turystycznych. Krótko przybliżono pojęcie niepełnosprawności, uwzględniając model społeczny niepełnosprawności. Głównym problemem poruszonym w artykule jest prezentacja przykładów innowacji w biurach podróży ukierunkowanych na turystę niepełnosprawnego ruchowo

Słowa kluczowe: innowacyjność, kreatywność, konkurencja, przedsiębiorczość organizacyjna, turystyka osób niepełnosprawnych, biura podróży

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.1.07

Wprowadzenie

Do najbardziej rozwijających się dziedzin gospodarki narodowej należy turystyka. Turystyka to szereg działań, które dążą do zaspokojenia potrzeb turystycznych związanych z udostępnieniem transportu, informacji turystycznej, zakwaterowania, gastronomii i walorów turystycznych. W przypadku turystyki osób niepełnosprawnych ruchowo do wyżej wymienionych działań należy również likwidacja barier turystycznych utrudniających aktywny pobyt osób niepełnosprawnych ruchowo poza miejscem zamieszkania.

Istotny wpływ na rozwój sektora turystycznego ma wprowadzanie innowacji, które spowodowane są ciągłym szukaniem nowych trendów turystycznych przez biura turystyczne, jak i społeczeństwo. Często taką innowacją jest oferta turystyczna biur podróży dostosowana do wymogów stopnia niepełnosprawności osób o niskiej mobilności. Innowacje są główną cechą przedsiębiorczości organizacyjnej, która wpływa na konkurencyjność na rynku turystycznym.

Innowacyjność w rozwoju turystyki z uwzględnieniem turystyki osób niepełnosprawnych ruchowo

Innowacyjność biur podróży działających w obszarze turystyki w ostatnich latach jest przedmiotem coraz większego zainteresowania. Zwłaszcza okres po wstą-

pieniu Polski do struktur Unii Europejskiej spowodował dynamiczny rozwój pod hasłem innowacji. Innowacyjność projektu czy inwestycji jest podstawą do uzyskania atrakcyjnych dotacji unijnych, a innowacyjność przedsiębiorstw jest uznawana za główny czynnik sukcesu rynkowego. W turystyce innowacje dotyczą produktu, jak i usług turystycznych. Rynekowi turystycznemu nie wystarcza dostarczenie jakichkolwiek dóbr i usług, muszą one być one coraz lepsze i coraz oszczędniejsze. Innowacje odnoszą tylko wtedy swój skutek, jeżeli są wdrażane w takim przedsiębiorstwie turystycznym, które cechuje dbałość o rozwijanie przedsiębiorczości organizacyjnej.

D. Miller, dokonując prób zdefiniowania zjawiska przedsiębiorczości organizacyjnej, wyodrębnił trzy niezbędne przejawy pozwalające określić przedsiębiorstwo turystyczne jako przedsiębiorcze (Żur 2008, s. 67-78): innowacje, ryzyko, postawę proaktywną.

Postawa proaktywna to forma konkurowania na rynku turystycznym, która uwidacznia się aktywnym poszukiwaniem szans rynkowych oraz szybkim wykorzystaniem tych szans. Inaczej mówiąc, przedsiębiorstwa turystyczne, które chcą dominować nad konkurencją, powinny wdrażać innowacje, podejmować ryzyko i utrzymywać postawę proaktywną w całej organizacji (Żur 2008, s. 67-78).

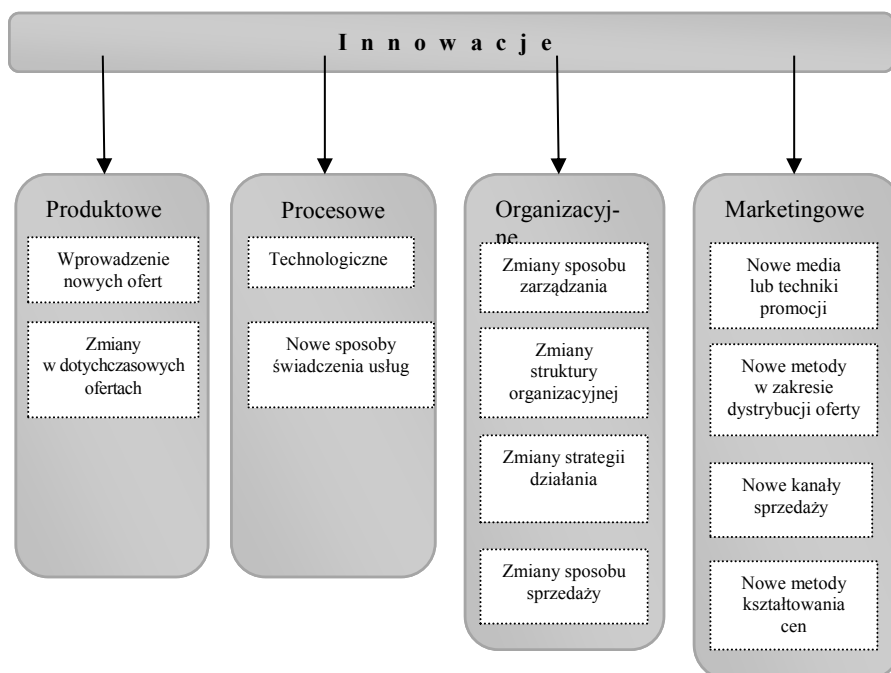
W turystyce można wyróżnić pięć rodzajów innowacji, mianowicie takie, które dotyczą produktów, usług, zarządzania, marketingu, szeroko pojętych procesów i instytucjonalności (*Rysunek 1*).

Zgodnie z definicją stosowaną w krajach Unii Europejskiej i OECD (Organization for Economic Co-operation and Development), podaną w raporcie Głównego Urzędu Statystycznego (Central Statistical Office – CSO) (Grabowski, Milewska, Stasiak (2007), s. 33), innowacyjność produktowa to wprowadzenie na rynek innowacji o znacznym zakresie, udoskonalającej produkt lub usługę turystyczną. Powinna być ona nowa na danym rynku turystycznym lub przynajmniej nowa w danym biurze podróży.

Innowacja procesowa to wprowadzenie nowego procesu produkcji, metod dystrybucji lub wsparcia działań powodujących udoskonalenie produktu lub usług turystycznych. Tego typu nowości odnoszą się głównie do innowacji technologicznych (Niedzielski, Rychlik 2006, s. 35).

Innowacyjnością organizacyjną, zgodnie z nomenklaturą stosowaną w Unii Europejskiej, nazywa się wprowadzenie nowej lub znacznej zmiany w strukturze firmy lub metodach zarządzania, która będzie zmierzała do podniesienia możliwości przyswajania wiedzy, jakości produktów, usług i wydajności pracy (Niedzielski, Rychlik 2006, s. 36).

Innowacje marketingowe mogą przejawiać się w czterech obszarach: produktów, cen, dystrybucji i promocji. Przez innowację marketingową rozumie się wdrożenie nowej metody marketingowej związanej ze zmianami w projekcie lub konstrukcji produktu, opakowania, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej (Trott 2005, s. 13).

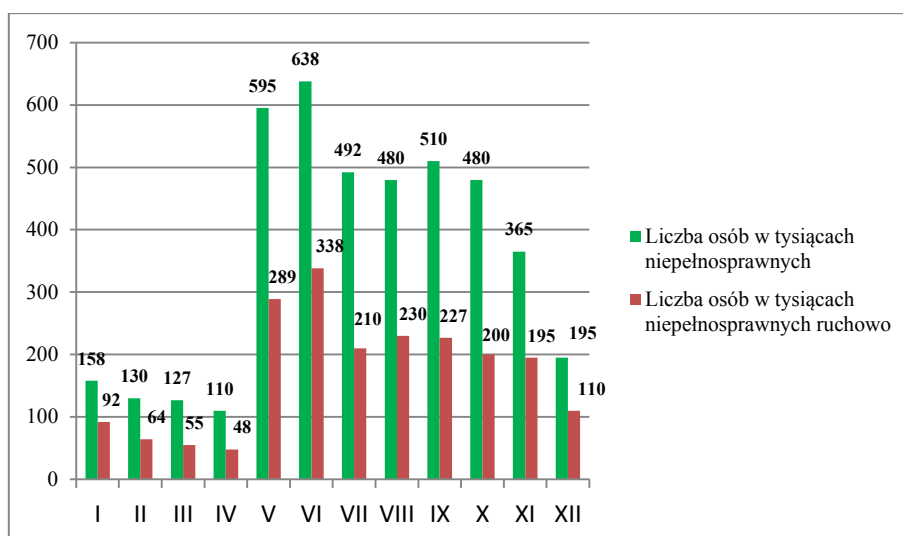


Rysunek 1. Klasyfikacja innowacji według *Podręcznika Oslo*

Źródło: Opracowanie na podstawie (OECD 2005; Szymańska 2009, s. 96)

Jeżeli innowacyjność dotyczy turystyki osób niepełnosprawnych ruchowo, to musi być ona szczególnie przemyślana i szczegółowo dostosowana do stopnia niepełnosprawności osób niepełnosprawnych z dysfunkcją ruchu. Wymaga to teoretycznego i praktycznego przygotowania pracowników biur podróży, ponieważ klient niepełnosprawny mobilnie oczekuje jak najpełniejszej informacji o usługach pozbawionych barier turystycznych, takich jak: transportowe, urbanistyczne, architektoniczne, ekonomiczne, psychologiczne itp. Oferta innowacyjna biur podróży zorientowanego na klienta niepełnosprawnego ruchowo może być wzorcowa tylko wtedy, jeśli biuro podróży preferuje usługi informacyjno-reklamowe, a nie tradycyjno-urzędnicze. Dlatego pracownicy biur podróży muszą w rzeczywistości poznać daną ofertę turystyczną, przekonać się, że nie posiada ona różnego rodzaju barier i dopiero przedstawić ją na rynku turystycznym osób niepełnosprawnych ruchowo.

Biura podróży, wprowadzając oferty dostosowane do osób niepełnosprawnych mobilnie, zyskują coraz lepsze efekty konsumpcji turystycznej, ponieważ osoby te często dokonują wyboru wyjazdów turystycznych poza czasowym nasileniem nurtu podróżujących. To właśnie turyści niepełnosprawni uzupełniają lukę w popycie turystycznym w miesiącach mało atrakcyjnych klimatycznie w Polsce (Gołębski (red.) 2002, s. 17). Tezę tę potwierdzają badania opinii społecznej CBOS – *Rysunek 2*.



Rysunek 2. Sezonowość ruchu turystycznego (wyjazdy krajowe i zagraniczne) osób niepełnosprawnych ruchowo w 2014 roku

Źródło: (CBOS 2015, s. 218)

Charakterystyczna dla osób niepełnosprawnych z dysfunkcją ruchu jest wysoka liczba wyjazdów w miesiącach bezpośrednio poprzedzających miesiące wakacyjne i po nich następujące. Miejsca atrakcyjne turystycznie w tych miesiącach nie są zatłoczone, co sprzyja komfortowi pobytu i zwiedzania. Inną motywacją wyjazdu tych osób jest także niższy koszt imprez turystycznych w miesiącach wiosennych i jesiennych. Brane pod uwagę chociażby te dwie motywacje w procesie tworzenia oferty turystycznej przez touroperatora spowodują, że detalista, jakim jest biuro turystyczne, odniesie sukces na konkurencyjnym rynku turystycznym. W tak zwanych „martwych” miesiącach popyt na usługi turystyczne wzrośnie, co wiąże się również ze zwiększonymi dochodami finansowymi biura podróży w tych miesiącach.

Przybliżenie istoty niepełnosprawności

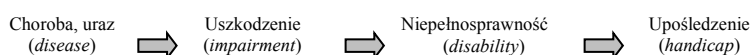
„Osoba niepełnosprawna to człowiek o naruszonej sprawności funkcjonalnej lub aktywności życiowej w stopniu utrudniającym pełnienie dla niej właściwych ról społecznych” – taka definicja niepełnosprawności przyjęta przez WHO (WHO – World Health Organisation) i Międzynarodową Klasyfikację Funkcjonowania, Niepełnosprawności i Zdrowia (ICF – International Classification of Functioning, Disability and Health) obowiązuje na całym świecie (WHO 2009).

Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) wprowadziła również inne pojęcia niepełnosprawności (WHO 2009):

1. niesprawność (*impairment*) – to utrata sprawności, nieprawidłowość w budowie i funkcjonowaniu organizmu pod względem psychologicznym, psychofizycznym i anatomicznym;
2. niepełnosprawność (*disability*) – to ograniczenie lub niemożliwość prowadzenia aktywnego życia w sposób i w zakresie uznawanym za typowy dla człowieka;
3. ułomność (*handicap*) – to ograniczenia w pełnieniu funkcji społecznych, ułomność będąca rezultatem niesprawności i niepełnosprawności, ograniczająca pełne spełnianie roli społecznej odpowiedniej do wieku, płci, wykształcenia itp.

Aspekty te są ze sobą ściśle powiązane i decydują o sytuacji, problemach i potrzebach człowieka niepełnosprawnego (Śledzińska, Stasiak 2008, s. 260). Zależność pomiędzy tymi aspektami zdrowia w ujęciu przyczynowo-skutkowym przedstawia Rysunek 3.

Choroba lub uraz powoduje całkowitą lub częściową wadę fizjologiczną, psychiczną lub anatomiczną organizmu, czyli uszkodzenie. Następstwem uszkodzenia jest niepełnosprawność, która oznacza obniżony poziom czynności danego narządu lub układu organizmu człowieka. Z kolei następstwem niepełnosprawności jest upośledzenie, które oznacza utratę możliwości funkcjonowania w życiu społecznym tak, jak pozostali zdrowi obywatele.



Rysunek 3. Zależność przyczynowo-skutkowa pomiędzy aspektami zdrowia według WHO

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Gawinek i in. 2003)

Według spojrzenia od strony turystyki na pojęcie niepełnosprawności można wnioskować, że niepełnosprawność to rezultat przede wszystkim barier, z jakimi spotykają się w społeczeństwie osoby o niskim stopniu mobilności. Z tego względu niepełnosprawność posiada dwa modele: medyczny (indywidualny) i społeczny (w którym przyczyn niepełnosprawności nie szuka się w jednostce, lecz w ograniczającym środowisku – barierach turystycznych). Dyskryminacja to nie problem wynikający z niepełnosprawności, lecz z nastawienia i postaw otoczenia (Galkowski 2000, s. 167-172).

W Polsce wyodrębnia się stopnie niepełnosprawności, przyjmując za podstawę sprawność organizmu w zaspokajaniu podstawowych potrzeb życiowych bez pomocy innych osób oraz zdolność do zatrudnienia. Ustawa o rehabilitacji społecznej i zawodowej (Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r.) wyróżnia trzy następujące grupy niepełnosprawności: stopień lekki, umiarkowany i znaczny.

Przyjmując, że Polskę zamieszkuje 38,5 mln obywateli, osoby niepełnosprawne prawnie, czyli takie, które posiadają ważne orzeczenie o niepełnosprawności, stanowią 12,2% ogółu ludności (4,7 mln całej populacji ludności w Polsce). Osoby niepełnosprawne ruchowo stanowią w Polsce niemal połowę populacji osób niepełnosprawnych (49,6%), czyli dysfunkcje ruchu stanowią najczęstszą przyczynę niepełnosprawności w naszym kraju (GUS 2013, s. 50).

Przykłady innowacji w biurach podróży ukierunkowanych na turystę niepełnosprawnego ruchowo

Analiza badań naukowych turystyki osób niepełnosprawnych pozwoliła na wskazanie przykładów innowacji, które zostały wprowadzone przez biura podróży działające na polskim rynku.

Przykładem innowacyjności organizacyjnej jest działające od 2008 roku biuro podróży **Accessible Poland**, prowadzone przez osobę niepełnosprawną od urodzenia, panią Małgorzatę Tokarską, w którym osoby niepełnosprawne stały się nieodłączną częścią rynku turystycznego, biorąc udział w tworzeniu ofert biura podróży dostosowanych do rodzaju niepełnosprawności. Dzięki temu stały się częścią oferty turystycznej oraz współtwórcami wartości dodanej na rynku. Wpływając na kształt i rozmiar innowacji usługowych, sami są ich odbiorcami. Ofertą dostępną finansowo, a przez to atrakcyjną wśród niepełnosprawnych jest wycieczka „Wózkiem po Warszawie – nie takie Pendolino straszne...” (<http://www.accessibletour.pl...>).

Biuro podróży **Neckermann Polska BP** nawiązało bliską współpracę z uczelnią wyższą w Warszawie oraz z organizacją pozarządową PROT – Pomorska Regionalna Organizacja Turystyczna. Wspólną misją stała się szeroko rozumiana krajowa promocja turystyczna, szkolenie kadr zorientowanych na turystę niepełnosprawnego ruchowo ze szczególnym uwzględnieniem obsługi tego turysty (Szymańska 2013, s. 58).

Celem innowacji marketingowych jest coraz skuteczniejsze zaspokojenie preferencji nabywców, otwarcie nowych rynków turystycznych lub zmiana pozycji produktów danej firmy turystycznej na dotychczasowym rynku. Ph. Kotler określa marketing jako proces społeczny i gospodarczy (Kotler 1994, s. 6).

Aby można było uznać zmianę w zakresie metod procesów marketingowych za innowację marketingową, musi ona być częścią nowej strategii marketingowej danego przedsiębiorstwa turystycznego. Strategia musi w istotny sposób różnić się od koncepcji i strategii marketingowych stosowanych dotychczas przez firmę (Matusiak (red.) 2011, s. 106) albo być nowatorską na rynku turystycznym i nie stosowaną dotychczas przez żadną inną firmę (innowacja radykalna).

Najbardziej znanym typem innowacji marketingowej są nowe media i techniki promocji produktu, które już zaczynają się upowszechniać i nie robią zbytniego wrażenia na klientach produktów i usług turystycznych. Klienci wolą zaczerpnąć informacji u źródła oferty turystycznej, to znaczy podczas rozmowy z pracownikiem biura turystycznego zorientowanego na przykład na klienta niepełnosprawnego z dysfunkcją ruchu.

Marketing turystyczny osób niepełnosprawnych obejmuje całokształt zintegrowanych działań zmierzających do rozpoznania, pozyskania i zakupu produktu turystycznego pozbawionego wszelkich barier turystycznych, z korzyścią dla usługobiorcy i z zyskiem dla usługodawcy (Jalinik 2009, s. 134-135).

Doskonałym przykładem innowacji marketingowej jest biuro podróży **Student Travel** charakteryzujące się dużym dynamizmem w swoim działaniu. Współwłaścicielami biura są studenci studiów stacjonarnych z Lublina, którzy dzięki własnej pomysłowości i kreatywności zbudowali w stosunkowo krótkim czasie, od podstaw

i bez większych nakładów finansowych, dobrze prosperujące przedsiębiorstwo. Na jego innowacyjność składa się wiele pomysłów marketingowych: „ambasadorzy” firmy na uczelniach (rozliczenie prowizyjne), Program Partnerski, Panel Klienta, zdjęcia zamieszczane na bieżąco w witrynie, zarówno przez organizatora, jak i klientów. Biuro chętnie widzi wśród swych klientów osoby niepełnosprawne, służąc im pomocą w postaci asystenta podczas imprez turystycznych. Osoby niepełnosprawne zabierane są tylko i wyłącznie w te miejsca o walorach turystycznych, które wcześniej zostały sprawdzone w rzeczywistości pod kątem barier przez współwłaścicieli biura turystycznego (<http://student.travel.pl...>).

Druga innowacja jest również radykalna, gdyż dotyczy połączenia aktywnej rehabilitacji osób poruszających się wózkami inwalidzkimi z nauką języków obcych. Częstymi klientami biura podróży **ATJ Lingwista** są niepełnosprawni studenci oraz inne osoby niepełnosprawne chcące równocześnie z nauką języka obcego połączyć naukę jazdy sportowym wózkiem inwalidzkim, bardzo przydatnym podczas wypraw turystycznych (<http://www.lingwista.com.pl...>).

Nowym produktem w biurze podróży jest nowa oferta turystyczna rozumiana jako impreza turystyczna. Innowacja produktowa **Trade & Travel Company Spółka z o.o. – Konsorcjum Polskich Biur Podróży** to turystyka w VIP-owskim stylu. Oferta przewiduje zwiedzanie USA z pilotem turystycznym małymi samolotami prywatnymi. Impreza turystyczna przewidziana jest na 10 dni pobytu w hotelach dostosowanych również do osób niepełnosprawnych ruchowo. Każda osoba niepełnosprawna w ramach kosztów imprezy turystycznej może otrzymać asystenta podróży lub wybrać się z własnym opiekunem, którego pobyt na imprezie turystycznej wynosi 50% kosztów imprezy. Jedynym mankamentem ograniczającym wyjazd osoby niepełnosprawnej z opiekunem jest bariera finansowa (<http://rezerwujwakacje.com.pl...>).

Przez dziesięciolecia innowacje technologiczne kojarzone były z nowymi technologiami, natomiast obecnie w turystyce mówi się o innowacjach procesowych. Tego typu innowacje powstają w wyniku działalności innowacyjnej obejmującej wiele działań o charakterze badawczym, organizacyjnym, finansowym, handlowym i technicznym. Według J. Bogdaniенki postęp naukowo-techniczny jest strumieniem innowacji dokonanych w procesie rozwoju naukowo-technicznego (Bogdaniенko 1998, s. 10). Innowacje technologiczne mogą być produktem własnym przedsiębiorstwa lub pochodzić od partnerów strategicznych czy pojawić się w przedsiębiorstwie dzięki zakupowi licencji (Teece 1997, s. 288-306). Przykładem innowacji procesowej jest nawiązanie współpracy biura podróży **Rainbow Tours** z Kopalnią Soli w Wieliczce oraz Google Street View. Niedostępna do tej pory kopalnia soli zaczęła być odwiedzana przez niepełnosprawnych ruchowo od kwietnia 2013 roku. Osoby o ograniczonej mobilności mogą zacząć swoją imprezę turystyczną wirtualnie, oglądając 2,5 km trasy turystycznej Kopalni Soli „Wieliczka” w Google Street View. Dzięki tej technice mogą obejrzeć wyrobiska, 20 komór znajdujących się na trzech poziomach, włączając w to jeziora i kaplice. Po wirtualnym obejrzeniu zabytkowej kopalni w biurze podróży mogą podjąć decyzję o zakupie tej oferty. Kopalnia Soli „Wieliczka” ze swej strony przygotowała pod względem technologicznym windy umożliwiające zjazd na wszystkie trzy poziomy

oraz zapewnia klientom niepełnosprawnym oprócz przewodnika, opiekę asystentów (jeden asystent na trzy osoby niepełnosprawne) (<http://www.drogowskaz.com.pl...>).

Niektóre biura turystyczne, dzięki zorientowaniu na klientów niepełnosprawnych, zaczynają dominować nad konkurencją na rynku turystycznym poprzez szybkie wprowadzanie innowacyjnych ofert turystycznych. Dynamiczne zmiany w strukturze działalności biur turystycznych są niekiedy decyzjami ryzykownymi, ale opłacalnymi.

Podsumowanie

Z przeprowadzonej na potrzeby artykułu analizy działalności wybranych biur podróży w Polsce wynika, że tylko przedsiębiorczość organizacyjna daje możliwość istnienia lub zaistnienia na rynku turystycznym. Innowacyjność ofert turystycznych, kreatywność pracowników biur podróży i przedsiębiorczość całej organizacji turystycznej to drogowskazy kierujące na szczyty popytu w konkurencyjnym otoczeniu. Podjęcie problemu turystyki osób niepełnosprawnych ruchowo jest sprawą bardzo aktualną w działalności biur podróży, ponieważ turystyka stała się atrakcyjną formą rehabilitacji, uświadamiając niepełnosprawnym, że żmudne ćwiczenia fizyczne można zastąpić aktywną turystyką. Klient niepełnosprawny jest bardzo wymagającym turystą ze względów zdrowotnych i psychicznych, ale jest zarazem turystą lojalnym.

Literatura

1. Bogdanienko J. (red.) (1998), *Zarządzanie innowacjami. Wybrane problemy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
2. CBOS (2015), *Wyjazdy wypoczynkowe Polaków w 2014 roku i plany na rok 2015*, Komunikat z Badań CBOS, nr 16/2015, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa.
3. Gałkowski T. (2000), *Nowe podejście do niepełnosprawności. Uporządkowanie terminologiczne*, Polskie Towarzystwo Niepełnosprawnych Zarząd Główny, Lublin.
4. Gawinek M. i in. (2003), *Niepełnosprawny turysta. Poradnik dla pilotów i przewodników turystycznych*, Forum Turystyki Pomorza Zachodniego, Szczecin.
5. Gołębski G. (red.) (2002), *Kompendium wiedzy o turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Poznań.
6. Grabowski J., Milewska M., Stasiak A. (2007), *Vademecum organizatora turystyki niepełnosprawnych*, WSTiH, Łódź.
7. GUS (2013), *Ludność. Stan i struktura demograficzno-społeczna. Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań 2011*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
8. <http://rezerwujwakacje.com.pl/pl?c=y> (dostęp: 10.03.2016).
9. <http://student.travel.pl/> (dostęp: 16.03.2016).
10. <http://www.accessibletour.pl/pl/wycieczki-po-polsce> (dostęp: 15.03.2016).
11. <http://www.drogowskaz.com.pl/2013/09/18/kopalnia-soli-w-wieliczce-debiutuje-na-google-street-view/> (dostęp: 16.03.2016).
12. <http://www.lingwista.com.pl/> (dostęp: 10.03.2016).
13. Jalinik M. (2009), *Marketing turystyczny ze szczególnym uwzględnieniem promocji obszarów chronionych*, [w:] Chiziński W., Ołdytowski T., Szymańska E. (red.), *Turystyka i rekreacja na obszarach przyrodniczo cennych w regionach transgranicznych północno-wschodniej Polski*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.

14. Kotler Ph. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa.
15. Matusiak K.B. (red.) (2011), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, wyd. 3 zaktualizowane, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
16. Niedzielski P., Rychlik K. (2006), *Innowacje i kreatywność*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
17. OECD (2005), *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD - Eurostat, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa.
18. Szymańska E. (2009), *Innowacyjność przedsiębiorstw turystycznych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
19. Szymańska E. (2013), *Procesy innowacyjne przedsiębiorstw świadczących usługi w zakresie organizacji imprez turystycznych*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
20. Śledzińska J., Stasiak A. (red.) (2008), *Rola krajoznawstwa i turystyki w życiu osób niepełnosprawnych*, Wydawnictwo PTTK „Kraj”, Warszawa.
21. Teece D.J. (1997), *Capturing Value from Technological Innovation: Innovation, Strategic Partnering, and Licensing Decisions*, [w:] Thusman M.L., Anderson P. (eds.), *Managing Strategic Innovation and Change*, Oxford University Press, New York - Oxford.
22. Trott P. (2005), *Innovation Management and New Product Development*, 2nd Edition, Financial Times Press, Prentice Hall.
23. Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. 1997 nr 123 poz. 776, z późn. zm.).
24. WHO (2009), *Międzynarodowa Klasyfikacja Funkcjonowania, Niepełnosprawności i Zdrowia (ICF)*, Światowa Organizacja Zdrowia, Centrum Systemów Informacyjnych Ochrony Zdrowia, Warszawa.
25. Żur A. (2008), *Przedsiębiorczość organizacyjna jako strategia uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

ACTIVITIES OF CHOSEN TRAVEL AGENCIES FOCUSED ON PHYSICALLY DISABLED PEOPLE TOURISM AS EXAMPLE OF GOOD ORGANIZATIONAL ENTREPRENEURSHIP

Abstract: In above written article the author presents the essence of the organizational entrepreneurship as innovation process, implementing in the life of physically disabled tourists creative solutions in the form of selected travel agencies offers. Briefly introduces the concept of disability, taking into account the social model of disability. The main problem discussed in the article is examples presentation of innovation in the travel agencies focused on physically disabled tourist.

Keywords: innovation, creativity, competition, organizational entrepreneurship, tourism disabled person, physically disabled tourist, travel agencies



SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU A WYNIKI FINANSOWE PRZEDSIĘBIORSTW

Iwona Otoła, Agnieszka Tylec

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Odpowiedzialność społeczna to filozofia prowadzenia działalności gospodarczej z uwzględnieniem kwestii społecznych i środowiskowych. Obok wskazywanych korzyści z bycia społecznie zaangażowanym w literaturze przedmiotu prezentowane są także poglądy podważające zasadność koncentrowania się przez przedsiębiorstwo na celach innych niż biznesowe. Prowadzony dyskurs nie pozwolił dotychczas na jednoznaczne stwierdzenie, że ten dodatkowy wysiłek jest (lub nie) dla przedsiębiorstwa opłacalny ekonomicznie. Mając na uwadze powyższe, w artykule w pierwszej kolejności przedstawiono syntezę badań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w kontekście realizacji celów biznesowych przedsiębiorstw. Następnie zaprezentowano wyniki badań własnych dotyczących wydatków na CSR oraz podjęto próbę zweryfikowania istnienia zależności pomiędzy wydatkami na CSR a rentownością przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: przychody ze sprzedaży, rentowność przedsiębiorstwa, społeczna odpowiedzialność biznesu

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.1.08

Wprowadzenie

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), jako zagadnienie na styku zarządzania, ekonomii i etyki, jest kategorią niezwykle pojemną, którą można rozpatrywać w wielu wymiarach: od społecznego, poprzez ekologiczny, polityczny (publiczny), do rynkowego.

Podobnie jak na świecie, tak i w Polsce koncepcja CSR cieszy się rosnącym zainteresowaniem kadry menedżerskiej, instytucji otoczenia biznesu, inwestorów oraz administracji państwowej, sukcesywnie stając się wyznacznikiem ładu korporacyjnego oraz nieodzownym elementem strategii rozwoju firmy. Tym samym praktyka życia gospodarczego pozwala na wskazanie szeregu osób i organizacji zaangażowanych w sprawy społeczne i odpowiedzialnie traktujących kwestie ekologii i ochrony środowiska naturalnego. Istotnym wsparciem dla podejmowanych przez nich wysiłków mogą być także prowadzone w literaturze przedmiotu rozważania zmierzające nie tylko do propagowania idei CSR, ale także poszukujące odpowiedzi na pytanie, czy istnieje dodatnia współzależność pomiędzy rentownością przedsiębiorstwa, finansowymi miarami jego dokonań a zaangażowaniem społecznym. Próba przybliżenia odpowiedzi na powyższe pytanie jest celem przyświecającym również niniejszemu opracowaniu.

CSR a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw – przegląd literatury

W literaturze krajowej, jak i zagranicznej często podejmowane są kwestie korzyści wynikających ze stosowania CSR. Działania społecznie odpowiedzialne budują pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa oraz poprawiają relacje z wieloma grupami interesariuszy, m.in. klientami, dostawcami, pracownikami. Jednak wciąż nurtującym pytaniem jest, jak CSR przekłada się na wyniki finansowe przedsiębiorstw (ang. *Corporate Financial Performance* – CFP)? Podkreślić należy jednak, że w literaturze krajowej dostępne publikacje w większości są pracami o charakterze opisowym i na ogół nie zawierają badań ilościowych pozwalających na potwierdzenie lub falsyfikację tezy o dodatnim oddziaływaniu CSR na wyniki finansowe przedsiębiorstw. Badania wpływu CSR na wyniki finansowe przedsiębiorstw oraz wartość firmy można odnaleźć w literaturze zagranicznej. Przy czym zaznaczyć należy, że część badaczy potwierdza tezę o istnieniu dodatnich zależności między CSR a wynikami finansowymi przedsiębiorstw, inni natomiast przedstawiają wnioski zgoła odmienne. Szeroko problematykę badań zależności CSR i CFP, na przestrzeni lat 1972-2002 opisują Margolis i Walsh (Margolis, Walsh 2003, s. 268-305). Cytowani autorzy zwrócili uwagę, iż w tym czasie powstało 127 prac badawczych analizujących wspomnianą zależność, przy czym w 109 CSR był zmienną niezależną, a w pozostałych 22 zależną. Ponadto w sytuacji gdy CSR był uznany za zmienną niezależną, w 54 badaniach wskazano na istnienie dodatnich zależności między omawianymi zmiennymi, w 7 przypadkach dowiedziono negatywnego związku między zmiennymi, 28 badań nie potwierdzało istnienia zależności, a w 20 przypadkach wyniki nie były jednoznaczne. W przypadku gdy CSR był uznany za zmienną zależną, w 16 badaniach potwierdzono dodatnią zależność między zmiennymi, zaś pozostałe 4 badania dotyczyły zależności obustronnych. Z powyższych rozważań wynika, iż nie można sugerować się, że istnieje bądź nie istnieje zależność między CSR a CFP. Po pierwsze, należałoby dokładnie sprawdzić, jakie zmienne zostały wybrane do określenia wyników finansowych przedsiębiorstw. Po drugie, zmieniające się uwarunkowania rynkowe, procesy globalizacyjne oraz kryzysy finansowe powodują, iż badania prowadzone w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku prezentują relację między CSR a CFP w innej perspektywie. W związku z powyższym skupiono się tylko na rezultatach badań prowadzonych w ostatnich latach, uwzględniając przy tym rodzaj badanego rynku (zob. *Tabela 1*).

Przedstawione w *Tabeli 1* zestawienie na pewno nie jest kompletne. Ponadto niektórzy badacze podjęli w swoich artykułach nie tylko kwestie relacji między CSR a CFP. Niemniej jednak, ze względu na obszar zainteresowań, w ramach wniosków w *Tabeli 1* zostały przedstawione wyniki odnoszące się do relacji CSR i CFP. Coraz częściej jednak na rynkach wschodzących można zauważyć, że firmy działające w oparciu o koncepcję CSR charakteryzują się korzystniejszymi wynikami finansowymi. Dotyczy to także polskich spółek notowanych na GPW.

Tabela 1. Wpływ CSR na CFP – przegląd wybranych badań

Autorzy, rok publikacji	Liczba badanych spółek	Rok	Rodzaj rynku	Metoda badawcza, wnioski
M. Škare, T. Golja (2012)	N=90	2006-2008	Spółki giełdowe należące do Dow Jones Global Total Stock Market Index oraz The Dow Jones Sustainability World Index.	Model logitowy. W firmach stosujących CSR wyniki finansowe są korzystniejsze niż w firmach niestosujących CSR.
S. Cheng, K.Z. Lin, W. Wong (2015)	N=805	2008-2009	Spółki giełdowe notowane na giełdzie papierów wartościowych w Szanghaju	Model regresji. Publikacja raportu CSR w danym roku ma pozytywny wpływ na przyszłe wyniki finansowe (rok następny).
N. Vitezić, T. Vuko, B. Mõrec (2012)	N=42	2002-2010	Spółki z rynku rozwijającego się. Chorwacja	Model regresji logistycznej. Spółki publikujące raport CSR charakteryzują się wyższą rentownością.
O. Akisik, G. Gal (2014)	N = od 795 do 605*	2006-2012	Spółki z rynku rozwiniętego, działające na obszarze Ameryki Północnej	Istnieje znaczący związek pomiędzy CSR a krótko- i długoterminowym wynikiem finansowym oraz że efekt dźwigni finansowej, sprzedaż i wzrost jest moderowany według opinii o CSR.
B. Bek-Gaik, B. Rymkiewicz (2014)	N=28	2001-2012	Spółki z rynku rozwijającego się. Spółki z indeksu WIG30 z GPW w Warszawie	Analiza regresji liniowej. Większość zmiennych nie wykazała istotnych statystycznie zależności. CSR ma wpływ na zmienną P/VB.
I. Otolu, A. Tylec (2016)	N=48	2011-2014	Spółki z rynku rozwijającego się. Spółki z GPW w Warszawie	Analiza współzależności zjawisk masowych, tj. test chi-kwadrat. Opublikowanie raportu CSR przekłada się na przyszłe wyniki ekonomiczne oraz rynkowe.

* W opisywanym przypadku podana jest liczba obserwacji. Podany okres badawczy i liczba obserwacji sugerują, iż zbadano od 86 do 113 spółek.

Źródło: Opracowanie własne

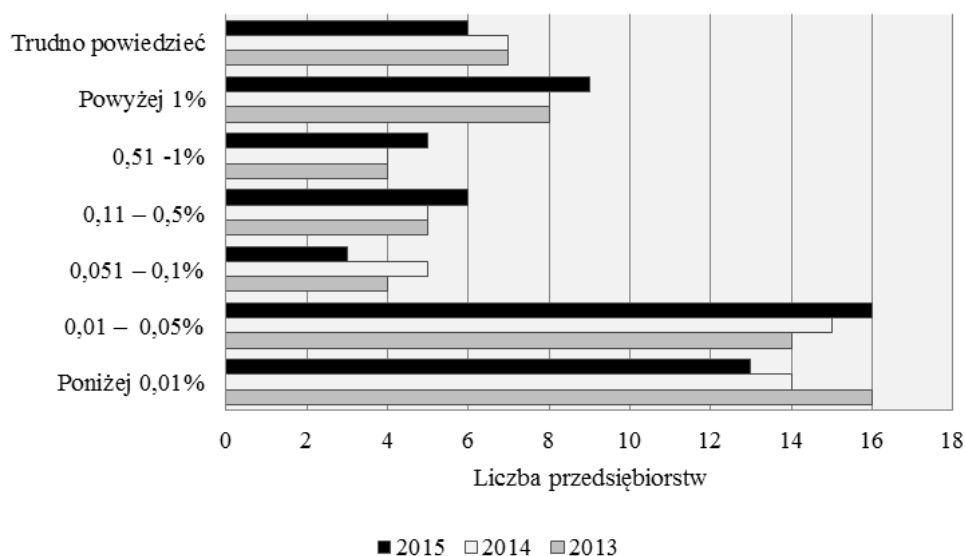
Szerokie badania dotyczące CSR i CFP na próbie przedsiębiorstw wchodzących w skład indeksu giełdowego WIG30 w latach 2001-2012 przeprowadzili B. Bek-Gaik i B. Rymkiewicz (2014). Wśród wybranych przez cytowanych autorów zmiennych znalazły się takie wskaźniki jak: ROE, ROA, rentowność netto, rentowność operacyjna, P/E (cena rynkowa do zysku), P/BV (cena rynkowa do wartości księgowej), P/CF (cena rynkowa do przepływów pieniężnych) i stopa dywidendy (DIV). Uzyskane dane wskazały na istnienie słabej korelacji pomiędzy zmiennymi finansowymi a społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw. Otrzymano jedynie informację o istotnym statystycznie związku pomiędzy CSR a zmiennymi P/BV oraz rentownością operacyjną (Bek-Gaik, Rymkiewicz 2014, s. 137-151). W niniejszych badaniach jednak skupiono się na korelacji liniowej, co nie oznacza braku istnienia związku korelacyjnego nieliniowego. Ponadto w badaniu nie wykorzystano przesunięcia czasowego, a zatem badano związki korelacyjne między wynikami ekonomicznymi z roku bieżącego a publikacją raportu również z roku bieżącego. Natomiast w badaniach przeprowadzonych przez I. Otolę i A. Tylec (Otolą, Tylec 2016) na 48 spółkach notowanych na GPW w latach 2011-2014 skoncentrowano się na założeniu, czy opublikowanie raportu CSR w roku bieżącym (t) ma wpływ na przyszłe wyniki przedsiębiorstw (t+1). Uzyskane rezultaty potwierdziły, iż CSR istotnie wpływa na przyszłe wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw, tj. wskaźnik ROA, ROE, aktywa ogółem, wskaźnik marży brutto ze sprzedaży, wskaźnik ogólnego zadłużenia, za wyjątkiem przepływów z działalności operacyjnej. Ponadto CSR ma istotny wpływ na przyszłe wskaźniki rynkowe, tj. P/BV cena do wartości księgowej oraz P/E cena do sprzedaży.

Nakłady na CSR w relacji do osiągniętych przychodów ze sprzedaży – wyniki badań własnych

Badanie, którym objęto 63 spółki notowane na GPW oraz NC w Warszawie z różnych sektorów, miało na celu uzyskać odpowiedzi na pytania związane z działalnością przedsiębiorstw w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. W niniejszym artykule zaprezentowane zostały tylko kwestie związane z nakładami na CSR w odniesieniu do osiągniętych przychodów ze sprzedaży. Dotychczasowe badania prowadzone w tym zakresie koncentrują się na badaniu zależności prowadzonej działalności w obszarze CSR i wyników ekonomicznych przedsiębiorstw. Podjęte w niniejszym artykule badania są pierwszą, wstępną analizą odnośnie zależności między ponoszonymi przez spółki wydatkami w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu a wartością uzyskiwanych przez nie wyników ekonomicznych.

Badanie przeprowadzone zostało przez firmę zewnętrzną, z wykorzystaniem metody telefonicznych, standaryzowanych wywiadów kwestionariuszowych (CAWI) ze wspomaganiami komputerowym (CATI). Na podjęte w artykule kwestie odpowiedzi udzieliło 58 podmiotów, w związku z czym prezentowane na *Rysunku 1* i w *Tabeli 2* dane dotyczą 58 spółek. Ze wskazań przedstawicieli badanych spółek (w tym m.in. dyrektorów finansowych, prezesów, członków zarządu, księgowych bądź kadry zarządzającej średniego szczebla) wynika, że największa liczba spółek na działania związane ze społecznym zaangażowaniem przeznaczają od 0,01% do 0,05% przycho-

dów ze sprzedaży. Taki przedział za okres trzech badanych lat wskazało (w zależności od roku) od 14 do 16 podmiotów (co stanowiło odpowiednio 24,14% i 27,59% odpowiedzi). Zbliżony wynik (66 spółek, tj. 27,59% w 2013 roku, i 13 (22,41%) w roku 2015) wystąpił w przypadku odpowiedzi „Poniżej 0,01%”.



Rysunek 1. Liczba spółek przeznaczających określony procent przychodów ze sprzedaży na działania społecznie odpowiedzialne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (N=58)

Tabela 2. Odsetek przedsiębiorstw przeznaczających określony procent przychodów ze sprzedaży na działania społecznie odpowiedzialne

Nakłady/Lata	2013	2014	2015
Poniżej 0,01%	27,58%	24,14%	22,41%
0,01 – 0,05%	24,14%	25,86%	27,59%
0,051 – 0,1%	6,90%	8,62%	5,17%
0,11 – 0,5%	8,62%	8,62%	10,34%
0,51 – 1%	6,90%	6,90%	8,62%
Powyżej 1%	13,79%	13,79%	15,52%
Trudno powiedzieć	12,07%	12,07%	10,35%
Ogółem	100,00%	100,00%	100,00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (N=58)

Z danych przedstawionych na *Rysunku 1* i w *Tabeli 2* – poza dominacją wskazanego poziomu wydatków – zaobserwować można także, że w analizowanych latach

nie występują istotne zmiany w poziomie finansowania nakładów na CSR. Jeśli przedsiębiorstwo deklaruje działania społecznie odpowiedzialne, to wiąże się to ze względnie stałym, określonym poziomem nakładów nieróżniącym się zasadniczo od siebie w poszczególnych latach. Zmiany, jakie wystąpiły w trakcie analizowanego okresu, to:

- nieznaczne zwiększenie nakładów na CSR w relacji do przychodów ze sprzedaży;
- zwiększenie w 2015 roku w stosunku do roku 2013 liczby spółek (z 14 do 16) przeznaczających na działania społecznie odpowiedzialne od 0,01% do 0,05% przychodów ze sprzedaży;
- spadek liczby podmiotów, w których poziom finansowania wynosił poniżej 0,01% i w przedziale 0,051-1%, przy jednoczesnym zwiększeniu (každorazowo o jedną spółkę) nakładów na poziomie 0,11-0,5%, 0,51-1% i powyżej 1%.

Jednocześnie najmniejsza liczba spółek na działania związane ze społecznym zaangażowaniem przeznaczała od 0,051% do 1% przychodów ze sprzedaży (5,17% wskazań w roku 2015). Podkreślić należy także, że stosunkowo duży odsetek badanych miał trudności z odpowiedzią na pytanie, jaki procent przychodów ze sprzedaży przedsiębiorstwo przeznacza na działania związane z CSR. Tym samym w każdym z badanych lat odpowiedź „*Trudno powiedzieć*” podało nieco powyżej 10% badanych.

Analiza zależności nakładów na CSR w relacji do wyników ekonomicznych przedsiębiorstw

Dane uzyskane z wywiadów ankietowych uzupełnione o wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw¹ pozwoliły na zbudowanie wielopoziomowych uporządkowanych modeli logitowych, wykorzystując do tego celu narzędzie Gretl. Do budowy modeli wykorzystano dane ilościowe i jakościowe. Zmienna zależna CSR stanowi daną jakościową, której zostały przypisane wartości (wagi) od 1 do 6, w zależności od procentowego udziału nakładów na CSR w stosunku do przychodów ze sprzedaży. Wagi przypisano w następujący sposób: nakłady na CSR stanowiące mniej niż 0,01% przychodów ze sprzedaży – wartość 1, nakłady na CSR w odniesieniu do przychodów ze sprzedaży w przedziale 0,01-0,05% – wartość 2, nakłady na CSR w odniesieniu do przychodów ze sprzedaży w przedziale 0,051-0,1% – wartość 3, nakłady na CSR w odniesieniu do przychodów ze sprzedaży w przedziale 0,11-0,5% – wartość 4, nakłady na CSR w odniesieniu do przychodów ze sprzedaży w przedziale 0,51-1% – wartość 5, nakłady na CSR stanowią więcej niż 1% przychodów ze sprzedaży – wartość 6.

Zmiennymi niezależnymi są wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw w postaci trzech wskaźników: ROA – rentowność aktywów ogółem, ROE – rentowność kapitału własnego oraz wskaźnika marży brutto ze sprzedaży (NM). Badania zostały przeprowadzone dla lat 2013-2015. Dla każdego roku zbudowano uporządkowany model logitowy. Wyniki modeli zaprezentowano w *Tabeli 3*.

¹ Wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw pochodzą z bazy danych StockGround z serwisu Notoria.

Tabela 3. Wyniki estymacji modeli logitowych przy zmiennej zależnej CSR

	Współczynnik	Błąd stand.	z	wartość p		
Model I rok 2015, zmienne NM, ROA, ROE N=41						
NM	4,36722e-05	3,75635e-05	1,1626	0,2450	Kryt. bayes. Schwarza	158,1047
ROE	0,00164648	0,00956756	0,1721	0,8634	Kryt. inform. Akaike'a	144,3961
ROA	-0,0990869	0,0443123	-2,2361	0,0253**	Kryt. Hannana-Quinna	149,3880
cut1	-1,70103	0,439646	-3,8691	0,0001***		
cut2	-0,0482186	0,355514	-0,1356	0,8921		
cut3	0,304301	0,358532	0,8487	0,3960		
cut4	0,964781	0,389169	2,4791	0,0132**		
cut5	1,47555	0,438479	3,3652	0,0008***		
Test ilorazu wiarygodności: Chi-kwadrat(3) = 13,1794 [0,0043]						
Model II rok 2014, zmienne NM, ROA, ROE N=39						
ROA	-0,123049	0,0639255	-1,9249	0,0542*	Kryt. bayes. Schwarza	145,1828
ROE	0,0099832	0,00961083	1,0387	0,2989	Kryt. inform. Akaike'a	131,8743
NM	-0,0196832	0,0242085	-0,8131	0,4162	Kryt. Hannana-Quinna	136,6493
cut1	-1,69062	0,476215	-3,5501	0,0004***		
cut2	-0,132426	0,39661	-0,3339	0,7385		
cut3	0,593228	0,40432	1,4672	0,1423		
cut4	1,29451	0,459805	2,8153	0,0049***		
cut5	1,76785	0,526226	3,3595	0,0008***		
Test ilorazu wiarygodności: Chi-kwadrat(3) = 19,2019 [0,0002]						
Model III rok 2013, zmienne NM, ROA, ROE N=40						
ROA	-0,101114	0,0406642	-2,4866	0,0129**	Kryt. bayes. Schwarza	150,3165
ROE	-0,0026232	0,0145781	-0,1799	0,8572	Kryt. inform. Akaike'a	136,8054
NM	0,0449841	0,0192087	2,3419	0,0192**	Kryt. Hannana-Quinna	141,6906
cut1	-1,19258	0,390604	-3,0532	0,0023***		
cut2	0,180372	0,344867	0,5230	0,6010		
cut3	0,70537	0,362185	1,9475	0,0515*		
cut4	1,27458	0,405765	3,1412	0,0017***		
cut5	1,61049	0,444945	3,6195	0,0003***		
Test ilorazu wiarygodności: Chi-kwadrat(3) = 15,4358 [0,0015]						

Źródło: Opracowanie własne

W zbudowanych modelach dla trzech zmiennych niezależnych, tj. ROA, ROE oraz NM, można zauważyć, że tylko zmienna ROA jest istotna statystycznie w każdym badanym roku. Dodatkowo w modelu III na rok 2013 zmienna NM wskazuje na istnienie statystycznej istotności. W żadnym ze zbudowanych modeli zmienna ROE nie jest istotna statystycznie. Ponadto należy zwrócić uwagę na ujemny znak przy zmiennej ROA – oznacza, iż zwiększenie wartości omawianego wskaźnika nie przekłada się na wzrost wydatków na CSR w stosunku do przychodów ze sprzedaży. To z kolei może wiązać się z tym, iż przedsiębiorstwa uznają wciąż CSR za formę marketingu. Z wcześniejszych badań prowadzonych przez autorki wynika, iż CSR ma wpływ na przyszłe wyniki ekonomiczne, ale z obecnie przeprowadzonych badań nie można wnioskować, iż wraz ze wzrostem rentowności aktywów rosną nakłady na CSR. Należałoby podjąć dalsze badania w odniesieniu do CSR, w jaki sposób przedsiębiorstwa postrzegają ideę CSR i czy w działalności na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu przedsiębiorstwa nie dążą do budowy swojego wizerunku. Prezentowane wyniki wskazują na potrzebę nieco dokładniejszego oszacowania wartości odcięcia (cut). Biorąc pod uwagę zwłaszcza oceny dla modelu trzeciego, należy się zastanowić (po wcześniejszym rozważeniu tematu w ujęciu teoretycznym) nad ewentualnym przedefiniowaniem zmiennej zależnej w kolejnych badaniach i zmianą jej ocen z 1-6 na np. 1-4.

Podsumowanie

Niezależnie od krytyki koncepcji CSR i związanych z nią kosztów coraz bardziej powszechnym staje się pogląd, że przedsiębiorstwa nie mogą skupiać się jedynie na celach biznesowych. Cele te należy umiejętnie integrować z celami społecznymi i środowiskowymi w sposób przyczyniający się do rozwiązywania problemów społecznych, co w konsekwencji przyniesie zyski marketingowe, przekładające się ostatecznie na wyniki finansowe i budowanie przewagi konkurencyjnej. Należy jednak wyraźnie podkreślić, iż wdrożenie zasad CSR nie może być traktowane w kategoriach tylko marketingowych i działalność przedsiębiorstw w tym zakresie nie powinna ograniczać się do doraźnej aktywności. Społeczna odpowiedzialność biznesu powinna być na stałe wpisana w strategię przedsiębiorstwa, gdyż tylko w ten sposób przyniesie długofalowe pozytywne rezultaty w postaci właściwego postrzegania przedsiębiorstwa na arenie rynkowej, a co za tym idzie – korzystniejszych wyników ekonomicznych.

Literatura

1. Akisik O., Gal G. (2014), *Financial Performance and Reviews of Corporate Social Responsibility Reports*, „Journal of Management Control”, Vol. 25(3-4).
2. Bek-Gaik B., Rymkiewicz B. (2014), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a finansowe miary dokonań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 67.
3. Cheng S., Lin K.Z., Wong W. (2015), *Corporate Social Responsibility Reporting and Firm Performance: Evidence from China*, „Journal of Management & Governance”, January.

4. Gorzeń-Mitka I. (2012), *Pomiar społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w teorii i praktyce organizacji*, „Handel Wewnętrzny”, lipiec-sierpień, t. 3.
5. Margolis J.D., Walsh J.P. (2003), *Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business*, „Administrative science quarterly”, Vol. 48(2).
6. Otoła I., Tylec A. (2016), *Effect of CSR Concept On The Economic Performance of Polish Companies*, 21st International Scientific Conference Economics and Management, Brno, Czech Republic.
7. Škare M., Golja T. (2012), *Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance–Is There a Link?* „Ekonomika istraživanja”, Vol. 1.
8. Unruh G., Kiron D., Kruschwitz N., Reeves M., Rubel H., and zum Felde A.M. (2016), *Investing For a Sustainable Future* „MIT Sloan Management Review”, May.
9. Vitezić N., Vuko T., Mörec B. (2012), *Does Financial Performance Have an Impact on Corporate Sustainability and CSR Disclosure - a Case of Croatian Companies*, „Journal of Business Management”, Vol. 5.

IMPACT OF CSR OF THE FINANCIAL RESULTS OF ENTERPRISES

Abstract: Social responsibility is a philosophy of doing business, taking into account social and environmental issues. In addition to the indicated benefits of being socially involved in the literature they are also presented views that undermine the legitimacy of focus by the company for purposes other than business. Discussion in the literature is not allowed so far to state clearly that this additional effort is (or not) for the company economically viable. Considering the above, in the article - first the synthesis of research in the field of corporate social responsibility in the context of business objectives of companies was presented. Then, the results of the study concerning expenditure on CSR were show and attempt to verify the existence of the relationship between expenditure on CSR and profitability of the company.

Keywords: sales revenue, profitability of the company, corporate social responsibility



ROLA OTOCZENIA W STRATEGII ORGANIZACJI

Tomasz Budzik, Alfreda Zachorowska

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Jednym z celów każdej organizacji jest osiągnięcie sukcesu na rynku. Jednak realizacja tego celu jest często trudna do wykonania z powodu pojawiających się nieprzewidywanych trudności związanych z otoczeniem. Plany organizacji obejmujące decyzje i działania, jakie należy podjąć w celu ich realizacji, przy uwzględnieniu oddziaływania otoczenia, określane są jako strategia organizacji. W opracowaniu przedstawiono wiele podejść do strategii, zwrócono uwagę na wzajemne oddziaływanie organizacji i jej otoczenia oraz wskazano rolę otoczenia w strategii organizacji.

Słowa kluczowe: strategia, zarządzanie strategiczne, otoczenie organizacji, otoczenie przedsiębiorstwa

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.1.09

Wprowadzenie

Korelacja postępu i rozwoju technologicznego oraz dynamicznego otoczenia organizacji powodują, że organizacje muszą sprostać coraz bardziej gwałtownym i nieprzewidywalnym zmianom. Jednym z podstawowych celów każdej organizacji jest przetrwanie na rynku oraz dalsze konkutowanie na nim, a w efekcie osiągnięcie pozycji lidera. Wszelkie plany i propozycje sposobów osiągnięcia tego celu muszą być jasno określone. Dokonać tego można, tworząc indywidualne strategie dla każdej organizacji. Jednak osiągnięcie zamierzonych celów często nie jest możliwe bez uwzględnienia otoczenia, w którym organizacja funkcjonuje. Zrozumienie otoczenia organizacji jest jednym z kluczowych etapów tworzenia strategii. To w nim należy poszukiwać pojawiających się szans, które można i należy wykorzystać, jak również zagrożeń, których trzeba unikać lub im sprostać. Argumentem do zainteresowania się podejściem strategicznym przez organizację, niezależnie od profilu działalności i formy własności, jest występowanie wielu dynamicznych czynników w jej otoczeniu i przymus reagowania na pojawiające się szanse i zagrożenia, tj. dostosowanie swojej działalności do zaistniałych zmian.

Interakcja otoczenia z przedsiębiorstwem

Nie jest możliwe budowanie korzystnych i trwałych relacji bez wcześniejszego rozpoznania sytuacji. W celu poznania otoczenia danej organizacji wykorzystuje się między innymi metody analizy strategicznej, wchodzącej w zakres zarządzania strategicznego.

Otoczenie przedsiębiorstwa można traktować jako ogół elementów niewchodzących w jego skład przy jednoczesnym występowaniu z nim w pewnych relacjach (Bielski 1997, s. 126). Organizacja działa więc w otoczeniu zawierającym czynniki wpływające na jej funkcjonowanie i rozwój. Kompilacja tych czynników jest bardzo bogata i zawiera w sobie między innymi czynniki kulturowe, stanowiące system norm i wartości obowiązujących w konkretnej społeczności, czy czynniki społeczno-polityczne, przejawiające się w potrzebach społecznych, ich priorytetach i zasadach zaspokajania, oraz systemu zarządzania gospodarką i państwem (Lemańska-Majdzik 2013, s. 103).

Otoczenie jest tym wszystkim, co daje organizacji możliwość przetrwania na rynku. Przykładowo w sektorze publicznym to władze, klienci, pacjenci czy studenci sprawiają, że organizacja może utrzymywać się w danym biznesie. Ponadto jest również źródłem zagrożeń, takich jak niekorzystne zmiany w popycie rynkowym, nowe wymagania w przepisach prawnych, pojawienie się nowych technologii, wejście na rynek nowych konkurentów (Johnson, Scholes, Whittington 2010, s. 47) czy niekorzystne zmiany w systemie podatkowym.

Ze względu na charakter związków występujących między otoczeniem a przedsiębiorstwem wyróżnia się podstawowe kryterium podziału otoczenia organizacji. Ta koncepcja segregacji jest jednocześnie jedną z najstarszych i najczęściej przytaczaną w literaturze. Według niej wyróżnia się makrootoczenie, tzw. dalsze lub ogólne, i mikrootoczenie, zwane też bezpośrednim, konkurencyjnym lub zadaniowym (Małkowska-Borowczyk 2011, s. 121).

Podjęcie decyzji o rozpoczęciu funkcjonowania organizacji od razu lokuje ją w pewnym położeniu w makrootoczeniu, które można określić jako zbiór warunków działania wszystkich organizacji w danym czasie i miejscu (Rozum 2013, s. 62). Makrootoczenie to zbiór wszelkich jednostek, organizacji i czynników wpływających na działalność organizacji i jej rezultaty. Aby osiągnąć sukces rynkowy, organizacje muszą być gotowe na identyfikację i reakcję na trendy w makrootoczeniu, jak też na pojawiające się niezaspokajane potrzeby. Z tego względu jest to obszar, od którego należy rozpocząć poszukiwania możliwości rynkowych dla organizacji, jak i ewentualnych zagrożeń (Wolański 2013, s. 49). Specyfika makrootoczenia sprawia, że zachodzące w nim procesy nie mają bezpośredniego wpływu na osiąganie zadań przez organizację, lecz budują warunki działania znaczące dla powodzenia w biznesie (Jelonek 2009, s. 14).

Z kolei otoczenie konkurencyjne to zbiór wszystkich podmiotów i segmentów znajdujących się na zewnątrz organizacji i mogących na nią wpływać. Elementy tego otoczenia charakteryzują się również tym, że mogą one wchodzić wraz z organizacją w bezpośrednie interakcje lub też sama organizacja może oddziaływać na te elementy (Jędrzejczyk, Komorowska 2013, s. 28). Jak wskazuje P. Kokot-Stępień, otoczenie konkurencyjne jest tym składnikiem otoczenia, na które organizacja poprzez swoją strategię ma pewien wpływ i możliwość kontroli (Stonehouse i in. 2001, s. 56, za: Kokot-Stępień 2012, s. 161). Do elementów mikrootoczenia, na które organizacja ma największy wpływ, można zaliczyć nabywców, konkurentów, dostawców i pośredników, ale również niektóre instytucje z otoczenia publicznego, jak np. środki masowego przekazu.

Obecnie otoczenie organizacji oddziałuje na nią z coraz większą siłą, dlatego też ważne jest, aby poznać te elementy otoczenia, które determinują osiąganie zamierzonych celów przez organizację. Kooperację organizacji z otoczeniem można określić jako interaktywną, lecz – jak wskazuje D. Jelonek – nie każda przyczyna wyzwała reakcję po stronie każdego partnera (Jelonek 2009, s. 15). Ponadto S. Cyfert i K. Krzakiewicz podają, że sukces organizacji określany poziomem realizacji przyjętej strategii jest zależny od umiejętności dynamicznego dostosowania się organizacji do dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia, z uwzględnieniem, że procesu tego nie cechuje ściśle oddziaływanie jednokierunkowe (Cyfert, Krzakiewicz 2014, s. 13).

Na poziom skuteczności wdrażanej strategii wpływają zachowania organizacji, które określane są jako tzw. pewniki. Wyróżnia się dwa takie zachowania, gdzie jednym jest pewnik Emery-Trista, który stanowi, że „Otoczenie określa sposoby i warunki zachowania konieczne do osiągnięcia aspiracji organizacyjnych”. Drugi natomiast pewnik Chandlera prezentuje pogląd, że „Sukces organizacji zależy od jej podwójnego powiązania. Jest to powiązanie zachowania samej organizacji w otoczeniu z warunkami określonymi przez otoczenie oraz powiązanie jej zachowania z jej wewnętrznym ukształtowaniem”. Pewniki te określają determinanty wpływające na osiąganie sukcesu przez organizację (Szymańska 2010, s. 43).

Różne podejścia do strategii w zarządzaniu strategicznym

Dyscypliną naukową zajmującą się problematyką strategii działania organizacji jest zarządzanie strategiczne, uważane za jedną z najmłodszych nauk o zarządzaniu (szerzej problem ten wyjaśnia: Janasz 2008, s. 24). Jest to również sztuka zarządzania organizacją w długim okresie, przy równoczesnym wykorzystaniu pojawiających się w otoczeniu szans i unikaniu zagrożeń.

Termin „zarządzanie strategiczne” w literaturze przedmiotu jest definiowany różnorodnie, jednakże większość autorów traktuje ten proces jako metodę, system zarządzania, charakteryzujący się określonymi cechami, tj. jako ciągły, kompleksowy, nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii proces zarządzania (zob. m.in.: Griffin 2015; Stabryła 2005; Pierścionek 2003). Wszystkie przeważnie też określenia z tego zakresu odnoszą się do wspólnej idei zarządzania strategicznego obejmującej decyzje i aktywności dotyczące szeregu działań, od definiowania po realizację założonych celów przedsiębiorstwa. Na powstanie wielu odmiennych podejść do zarządzania strategicznego na przestrzeni lat fundamentalny wpływ miały szkoły zarządzania strategicznego, do których należą szkoła tradycyjna, ewolucyjna, pozycyjna, zasobowa, prostych reguł i realnych opcji (Obłój 2014, s. 24-26).

Tradycyjna szkoła strategii, nazywana też planistyczną, cechuje się swobodą wyborów decyzyjnych w przedsiębiorstwie. W tym przypadku sam proces budowy strategii jest racjonalny i polega na analizie otoczenia, sił i słabości organizacji oraz tworzeniu planów strategicznych.

Szkoła ewolucyjna cechuje się znacznie większą wynikowością działań. Według niej budowa strategii polega na poszukiwaniu ideału poprzez ewolucję po-

szczególnych działań związanych z indywidualnymi zdarzeniami losowymi oraz procesami organizacyjnymi i politycznymi. Kwintesencją tego podejścia jest założenie, że strategii jako procesu nie można zaplanować ani sformalizować i musi on powstawać w oparciu o to, co znane, formalne i utrwalone, oraz o to, co niepoznane, nieformalne i nieutrwalone, tj. nowe.

Szkoła pozycyjna w porównaniu ze szkołą ewolucyjną traktuje budowę strategii jako proces sformalizowany i w stosunku do szkoły tradycyjnej bardziej wyrafinowany. Ważną rolę w tym procesie odgrywa analiza otoczenia, a w związku z tym menedżerowie mają mniejszą swobodę działań w procesie decyzyjnym.

Szkoła zasobowa bazuje na dorobku poprzednich szkół i ich podejść oraz integruje w odpowiedni sposób ich wątki. Tworzenie strategii jest tutaj procesem sformalizowanym i zdeterminowanym przez elementy kreacji i twórczego nastawienia. Zgromadzona wiedza i umiejętności przedsiębiorstwa stają się priorytetem względem sytuacji w otoczeniu. Menedżerowie otrzymują większą swobodę wyborów strategicznych, a dla przedsiębiorstwa jako całości tworzy się strategię, której pochodnymi są strategie dla poszczególnych jednostek organizacyjnych.

Szkoła prostych reguł zawiera w sobie wybrane cechy poprzednich szkół lub też ich zaprzeczenia. Akceptuje niską przydatność hierarchii decyzji i planowania w zmiennym otoczeniu oraz wdraża w nie proste reguły dające możliwość, którą należy wykorzystać w formułowaniu spójnych strategii.

Szkoła realnych opcji powstała poprzez zapożyczenie teorii opcji z finansów. Podstawowym założeniem jest wielka niepewność wynikająca ze zmieniającego się i nieprzewidywalnego otoczenia. Postawa ta neguje realizację dużych strategicznych projektów jako jednego działania. Należy je rozplanować jako wiele mniejszych fragmentów, z których każdy kolejny wynika z poprzedniego i daje możliwość rezygnacji z projektu w każdym momencie bez ponoszenia dalszych porażek.

Przedstawiony podział szkół zarządzania strategicznego jest jednym z częściej wymienianych w polskiej literaturze przedmiotu, jednakże znaleźć można również inne modele klasyfikacji. Jednym z przykładów jest podział przedstawiony przez I. Penc-Pietrzak, powołującą się na H. Mintzberga. Autor ten w ramach podziału szkół myślenia strategicznego rozróżnia (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel 2009, s. 24 i dalsze, za: Penc-Pietrzak 2010, s. 18):

- szkołę projektową, traktującą tworzenie strategii jako proces niesformalizowany polegający na planowaniu potencjalnej polityki organizacji,
- szkołę planistyczną, traktującą tworzenie strategii jako proces formalny z narzuconymi procedurami planowania,
- szkołę pozycyjną, traktującą tworzenie strategii jako proces analityczny, bazujący na teorii taktyki oraz podejściu militarnym i jednocześnie postulujący dostosowywanie odpowiedniej strategii do warunków otoczenia organizacji,
- szkołę przedsiębiorczości, traktującą tworzenie strategii jako wizję bazującą na indywidualnych koncepcjach i twórczości,
- szkołę poznawczą, traktującą tworzenie strategii jako proces zdeterminowany podstawami zarządzania z uwzględnieniem mentalności i kultury danej organizacji,

- szkołę uczenia się, traktującą tworzenie strategii jako proces wynikający z warunków dostosowywania się organizacji do zmiennego otoczenia,
- szkołę polityczną, traktującą tworzenie strategii jako wyraz relacji i władzy mających miejsce między uczestnikami danej organizacji i poza nią,
- szkołę kulturową, traktującą tworzenie strategii jako proces podporządkowany zasadom kultury wewnątrz i na zewnątrz organizacji,
- szkołę środowiskową, traktującą tworzenie strategii jako proces podlegający zmianom środowiska,
- szkołę konfiguracyjną, traktującą tworzenie strategii jako łańcuch przekształceń będących rezultatem integracji kryteriów różnych szkół myślenia strategicznego.

Odmienne podejście do zarządzania strategicznego i samej strategii przedstawia G.A. Cole, na podstawie stanowiska E. McDonella i I. Ansoffa, gdzie jest to koncepcja polegająca na strategicznym i konsekwentnym zarządzaniu zmianą, w skład którego wchodzi (Cole 2006, s. 4):

- pozycjonowanie przedsiębiorstwa wykorzystujące zasady strategii i planowania wyników,
- idea zarządzania rozpowszechniana poprzez realne zdarzenia, w trakcie których zachodzą reakcje strategiczne,
- zarządzanie metodologiczne w stosunku do powstających barier dotyczących wprowadzania strategii.

Jeszcze w innym znaczeniu zarządzanie strategiczne przedstawia J. Domański, mianowicie jako proces tworzenia i wdrażania strategii, stanowiący analogiczny komponent strategicznego podejmowania decyzji, w którym muszą mieć swój udział menedżerowie operacyjni. Sam proces tworzenia i wdrażania strategii bazuje na zbiorze obszernych i sformalizowanych działań obejmujących między innymi myślenie strategiczne, szacowanie, edukowanie, podejmowanie decyzji, projektowanie, planowanie, programowanie czy zarządzanie zmianą (Partridge, Sinclair-Hunt 2005, s. 4).

Mimo różnic w przedstawionych definicjach zarządzania strategicznego można stwierdzić, że jest to proces decyzyjny służący osiągnięciu założonych celów organizacji, obejmujący jednocześnie istotę tworzenia strategii i jej realizację oraz umożliwiający zbudowanie jak najlepszych związków pomiędzy organizacją i jej otoczeniem w długim okresie.

Jak już stwierdzono, w literaturze przedmiotu można spotkać się z wieloma różnymi definicjami strategii, co jest wyrazem ich merytorycznego zróżnicowania wynikającego z odmiennych podejść lub postaw metodologicznych. Jednocześnie można zauważyć starania odnośnie ujednoczenia lub sklasyfikowania tych definicji (Domański 2010, s. 55).

Strategia a otoczenie

Każda organizacja chcąc skutecznie funkcjonować w swoim otoczeniu musi formułować swoje cele wraz ze sposobami ich osiągnięcia oraz określać szanse na powodzenie i przewidywać zagrożenia, z jakimi będzie musiała się zmierzyć

w swoim dalszym rozwoju. Szczebel zarządzający stoi przed wyzwaniem planowania zadań bieżących i przyszłych organizacji, tj. przed określaniem jej całościowej koncepcji rozwoju, jak również jej przyszłego miejsca na rynku i w otoczeniu. Dopiero wówczas można mówić o tworzeniu strategii organizacji (Drażek, Niemczynowicz 2003, s. 27).

Organizacja określająca swoją strategię działania powinna odpowiedzieć na pytania dotyczące sposobu jej realizacji. Można tego dokonać np. poprzez dywersyfikację i intensyfikację udziału w rynku, lecz należy sprecyzować, czy jest to rynek lokalny, krajowy, europejski czy międzynarodowy, a następnie określić pozycję konkurencyjną organizacji (Borkowska 2012, s. 37).

P. Zbierowski wprowadza pojęcie strategii organizacji w kategoriach pozytywnych. Według tego autora pozytywna strategia organizacji to strategia charakteryzująca się czterema cechami, tj. wizjonerskim podejściem, gdzie strategia bazuje na wyrazistej wizji, w której dana organizacja odróżnia ją od konkurentów, stwarza wyzwanie strategiczne i jest wynikiem zgodnego stanowiska między menedżerami różnych szczebli, a sama strategia mobilizuje do pracy oraz jest znana i akceptowana przez pracowników. Drugą cechą jest bazowanie pozytywnej strategii na jasno określonych, znanych i podzielanych przez pracowników kluczowych wartościach. Przekładanie strategii na jasno sprecyzowane cele strategiczne, które jednoczą rozbieżności między stojącymi za nimi ambicjami a możliwością ich urzeczywistnienia oraz reprezentują ambicje organizacji, to kolejna cecha strategii pozytywnej. Ostatnią cechą jest tworzenie strategii organizacji na podstawie stosunków z interesariuszami oraz uwzględnianie ich w procesie decyzyjnym i dla nich tworzenie wartości (Zbierowski 2012, s. 135).

Strategia organizacji obejmuje, zgodnie z teorią i praktyką zarządzania strategicznego, opracowanie trzech poziomów, do których zalicza się poziom organizacji jako całości, poziom poszczególnych danych dotyczących dziedzin działalności finansowej i poziom dotyczący indywidualnych obszarów funkcjonalnych zarządzania. Tworzenie strategii ogólnej sprowadza się do sprecyzowania docelowego zbioru dziedzin działalności biznesowych organizacji, a jej efekty przedstawia się jako opracowania strategiczne odnoszące się do tych dziedzin. Określenie koncepcji rozwoju pojedynczych dziedzin działalności biznesowych organizacji wraz z definiowaniem celów biznesowych to zadanie strategii biznesowych. Są one ważnym etapem w procesie tworzenia strategii działania dla zakresu funkcjonalnych obszarów zarządzania organizacją. Z tego względu strategię biznesowe są również określane jako strategię funkcjonalne. Należy zwrócić uwagę, że każdy z opisanych poziomów opracowań strategicznych charakteryzuje się wykorzystaniem odmiennych metod i technik (Sońta 2012, s. 231).

Osiągnięcie sukcesu przez organizację jest zadaniem niełatwym, a jego podstawą jest zrozumienie otoczenia, w którym organizacja funkcjonuje. Dzięki takiemu podejściu można określić słuszną ścieżkę organizacji właściwie osadzonej w swoim otoczeniu. Jeżeli jest możliwość zaprojektowania metod osiągnięcia oczekiwanej pozycji swojej organizacji w stosunku do pozostałych części otoczenia, to można stwierdzić, że menedżerowie posiadają odpowiednie warunki do skutecznego kierowania organizacją. W przeciwnym przypadku, gdy zostaną błędnie sprecy-

zowane cele lub też dążenie do ich osiągnięcia jest niewłaściwe, kierowanie organizacją przez menedżerów może okazać się mniej efektywne (Griffin 2015, s. 98-99).

J. Domański wskazuje na podstawie własnych badań dotyczących sposobu prac nad formułowaniem strategii, że część istniejących strategii jest stale modyfikowana w związku ze zmianami otoczenia organizacji (Domański 2010, s. 234).

Wszystkie decyzje podejmowane przez menedżerów dotyczące wizji, domeny produktowo-rynkowej czy modelu funkcjonowania organizacji są podejmowane przy uwzględnieniu informacji wpływających zarówno z samej organizacji, jak też jej otoczenia. Jak podaje K. Oblój, strategia nieuwzględniająca warunków otoczenia jest jedynie zachcianką lub marzeniem bez treści i sensu. Tak więc wybory strategiczne związane z procesem tworzenia strategii danej organizacji muszą uwzględniać poza analizą jej samej również strategiczną analizę otoczenia. Analiza ta jest determinantą zrozumienia szans, zagrożeń i wyzwań, jakie stoją przed organizacją, i wymusza, aby spojrzeć na jej rozległe środowisko (Oblój 2014, s. 19-20).

Podsumowanie

Można stwierdzić, że każda organizacja, która chce polepszać swoją działalność poprzez strategię, musi wykorzystać sprzyjające warunki, jakie generuje otoczenie i jednocześnie powinna unikać niebezpieczeństw, które z niego wypływają. Dlatego czynniki związane z otoczeniem organizacji pełnią istotną rolę w osiągnięciu przez nią sukcesu lub porażki. Należy więc dążyć do tego, aby utrzymywać odpowiednie dopasowanie między organizacją a jej otoczeniem, zarówno tym konkurencyjnym, jak i makrootoczeniem. Ponadto przeprowadzenie analizy rynku, na którym funkcjonuje dana organizacja, jest jednym z kluczowych czynników w procesie określania jej pozycji konkurencyjnej.

Literatura

1. Bielski M. (1997), *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
2. Borkowska S. (2012), *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Wolters Kluwer, Warszawa.
3. Cole G.A. (2006), *Strategic Management: The Concept*, [w:] *Strategic Management: Theory and Practice*, 2nd Edition, Thomson Learning, London.
4. Cyfert S., Krzakiewicz K. (2014), *Wpływ mechanizmów odnowy organizacyjnej na skuteczność zmian w modelach biznesu polskich przedsiębiorstw*, [w:] Stabryła A., Małkus T. (red.), *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, seria: Encyklopedia Zarządzania, Mfiles.pl, Kraków.
5. Domański J. (2010), *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa.
6. Drażek Z., Niemczynowicz B. (2003), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
7. Griffin R.W. (2015), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

8. Janasz W. (2008), *Koncepcje zarządzania strategicznego*, [w:] Janasz K., Janasz W., Koziół K., Szopik K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa.
9. Jelonek D. (2009), *Strategiczna harmonizacja monitorowanie otoczenia i technologii informacyjnej w przedsiębiorstwie. Studium metodologiczno-empiryczne*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
10. Jędrzejczyk M., Komorowska N. (2013), *Wewnętrzne i zewnętrzne determinanty zmian zachodzących w firmach sektora MSP*, [w:] Matejun M., Szymańska K. (red.), *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
11. Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2010), *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa.
12. Kokot-Stępień P. (2012), *Znaczenie działalności inwestycyjnej w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw sektora hutnictwa żelaza i stali w Polsce*, [w:] Sipa M., Wolniakowska K. (red.), *Budowanie przewagi konkurencyjnej przez podmioty na rynku krajowym i zagranicznym*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
13. Lemańska-Majdzik A. (2013), *Otoczenie a funkcjonowanie przedsiębiorstwa – wybrane aspekty*, [w:] Korombel A. (red.), *Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwami. Teoria i praktyka*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
14. Małkowska-Borowczyk M. (2011), *Otoczenie jako źródło problemów i presji na wybory strategiczne przedsiębiorstw*, [w:] Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.
15. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (2009), *Strategy Safari. Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*, Prentice Hall, Harlow.
16. Obłój K. (2014), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
17. Partridge L., Sinclair-Hunt M. (2005), *Introduction to Strategic Management*, [w:] *Strategic Management*, Select Knowledge Limited, Cambridge.
18. Penc-Pietrzak I. (2010), *Koncepcja i model planowania strategicznego w organizacji*, [w:] *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa.
19. Pierściołek Z. (2003), *Strategia konkurencji w rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
20. Rozum K. (2013), *Przegląd koncepcji i wybranych technik zarządzania strategicznego*, [w:] Wawak S. (red.), *Metody i techniki diagnozowania w doskonaleniu organizacji*, Mfiles.pl, Kraków.
21. Sońta E. (2012), *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa.
22. Stabryła A. (2005), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków.
23. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Puride T. (2001), *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa.
24. Szymańska K. (2010), *Kierunki zmian kultury organizacyjnej w relacjach urzędu administracji publicznej z otoczeniem*, [w:] Adamik A., Matejun M., Zakrzewska A. (red.), *Problemy i wyzwania w zarządzaniu organizacjami publicznymi*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
25. Wolański R. (2013), *Wpływ otoczenia finansowego na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wolters Kluwer, Warszawa.
26. Zbierowski P. (2012), *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Wolters Kluwer, Warszawa.

THE FUNCTION OF ENVIRONMENT IN ORGANIZATION STRATEGY

Abstract: One of the main goals of an organization is to achieve success in the market. But the realization of this goal is often difficult due to the unforeseen difficulties related to the environment. Plans of the organization, including decisions and actions related to the environment are referred to as the strategy of the organization. The article describes a number of approaches to the strategy, the interaction between the organization and its environment and the role of the environment in the strategy of the organization are also presented in this article.

Keywords: strategy, strategic management, the organizational environment, the surroundings of the company



WARTOŚĆ NIERUCHOMOŚCI JAKO PODSTAWA ZABEZPIECZENIA KREDYTU BANKOWEGO. STUDIUM PRZYPADKU DLA INWESTYCJI NA RYNKU NIERUCHOMOŚCI KOMERCYJNYCH

Iwetta Budzik-Nowodzińska

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W artykule scharakteryzowano powszechny sposób zewnętrznego finansowania aktywów na rynku nieruchomości, jakim jest kredyt bankowy zabezpieczony hipoteką. Podjęto również próbę oceny wartości nieruchomości komercyjnej dla celu zabezpieczenia zwrotności kredytu bankowego.

Słowa kluczowe: wycena wartości, wartość nieruchomości komercyjnej, kredyt bankowy, hipoteka, podejście dochodowe

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.1.10

Wprowadzenie

Przy zakupie nieruchomości, która w przyszłości będzie lub powinna przynosić dochody, inwestorzy podejmują decyzje, jakim (czyim) kapitałem finansować zakup. Najczęściej nakłady inwestycyjne są na tyle wysokie, że własne środki inwestora są niewystarczające. Stąd ratunkiem w wielu przypadkach jest kredyt bankowy, spłacany najczęściej przez okres kilkunastu lat (Kucharska-Stasiak 2011). Dla banku udzielającego kredytu jednym z ważniejszych analizowanych elementów jest zabezpieczenie jego zwrotności. Celem artykułu jest charakterystyka najbardziej powszechnego źródła obcego finansowania na rynku nieruchomości, jakim jest kredyt bankowy, oraz podjęcie próby oszacowania wartości nieruchomości komercyjnej dla potrzeb kredytu bankowego, gdy nieruchomość zostaje obciążona ograniczonym prawem rzeczowym, stanowiącym zabezpieczenie wierzytelności. W badaniach zastosowano podejście dochodowe, metodę inwestycyjną, jako jedną z możliwych do wyboru metod pozwalających określić wartość nieruchomości komercyjnej.

Kredyt bankowy w finansowaniu nieruchomości komercyjnej

Inwestor finansujący przedsięwzięcie związane z zakupem nieruchomości komercyjnej bierze pod uwagę różne źródła finansowania, które literatura z zakresu finansów przedsiębiorstw dzieli na własne i obce. W przypadku inwestora indywi-

dualnego kapitał własny pochodzi najczęściej z oszczędności osobistych. W przypadku przedsiębiorstw finansowanie własne inwestycji w nieruchomości komercyjne pochodzi najczęściej z części zysku przeznaczzonego na rozwój. Z reguły udział własny w finansowaniu inwestycji na rynku nieruchomości komercyjnych jest niewielki (Jonak 2015, s. 344-348). Rynek finansowy oferuje wiele różnych instrumentów finansowania inwestycji, jednak do najpopularniejszych należy kredyt bankowy, oferowany przez banki komercyjne. W przypadku finansowania inwestycji na rynku nieruchomości komercyjnych najbardziej popularny jest kredyt bankowy zabezpieczony hipoteką (Wielgórka 2009, s. 86-90). Ustanowienie hipoteki na nieruchomości jest jednym z wielu sposobów na zabezpieczenie zapłaty. Hipoteka uznawana jest za najbardziej skuteczną formę zabezpieczenia wierzytelności. Podstawowym warunkiem udzielenia takiego kredytu jest posiadanie przez kredytobiorcę zdolności kredytowej, czyli zdolności do spłaty zaciągniętego kredytu wraz z odsetkami w umownych terminach. Ocena zdolności kredytowej dotyczy nie tylko bieżącej sytuacji majątkowej kredytobiorcy, ale także przyszłej (Bednarz, Gostomski 2008, s. 64-74). Dodatkowo kredyty na finansowanie nieruchomości komercyjnych są najczęściej kredytami długoterminowymi, stąd potrzebne jest bardziej stabilne zabezpieczenie, jakim jest wartość nieruchomości. Zabezpieczenie kredytu daje bankowi możliwość odzyskania pożyczonych środków pieniężnych wraz z odsetkami i prowizjami, w przypadku gdyby klient nie uregulował płatności zgodnie z umową (Kucharska-Stasiak 2006, s. 172; Jonak 2015a, s. 335-340). Dzięki finansowaniu ze środków zewnętrznych inwestor może podejmować inwestycje, dysponując niewielkim kapitałem własnym. Finansowanie kredytem bankowym jest obarczone jednak pewnym ryzykiem, ponieważ przyszłe dochody z nieruchomości mogą okazać się niewystarczające na spłatę rat kredytowych czy choćby rat odsetkowych (Jonak 2015, s. 347).

Ważną rolę przy udzielaniu tego typu kredytów odgrywa wskaźnik LTV (Loan to Value) stosowany przez banki, który łączy wysokość kredytu z wartością jego zabezpieczenia, czyli z wartością rynkową nieruchomości. Większość banków przyjmuje wysokość wskaźnika LTV na poziomie 60-80%, a ze względu na bezpieczeństwo banku poziom LTV nie powinien przekraczać 100%. Wskaźnik ten służy głównie do ustalania wysokości oprocentowania, a dokładniej marży banku. Im niższy jest współczynnik LTV, tym niższe oprocentowanie może zaproponować bank (Marcinek 2009, s. 76-77). Banki ustalają własny maksymalny poziom wskaźnika LTV, jaki są w stanie zaakceptować. Im wyższa wartość wskaźnika, tym ryzyko dla banku jest większe. W latach wcześniejszych zdarzało się, że wskaźnik LTV mógł wynosić 100%, co oznaczało, że można było zaciągnąć kredyt bez wkładu własnego. Niektóre banki oferowały nawet kredyty na 110-120% wartości nieruchomości. Na podstawie analizy ofertowej banków komercyjnych zauważono, iż wyższemu wskaźnikowi LTV towarzyszy zwykle dodatkowe ubezpieczenie wkładu własnego – przeważnie gdy przekracza próg 80%. Z uwagi na kryzys gospodarczy (2007 rok) banki stały się bardziej ostrożne w udzielaniu kredytów, a dodatkowo Komisja Nadzoru Finansowego, która na bieżąco monitoruje sytuację na rynku bankowym, wydała rekomendacje dotyczące m.in. zalecanej wyso-

kości wskaźnika LTV (<http://www.kredyt-na-dom.pl>). Maksymalny poziom LTV w roku 2014 wynosił wg zaleceń KNF 95% i co roku jest on obniżany. W roku 2016 maksymalny wskaźnik LTV wynosi 85%, a w roku 2017 wskaźnik ten spadnie do docelowego poziomu 80% (<http://www.kredythipoteczny.edu.pl>).

Nieruchomość komercyjna jako zabezpieczenie kredytu bankowego

Literatura przedmiotu dzieli nieruchomości na gruntowe, budynkowe i lokalowe (Żróbek, Belej 2000, s. 8). Jednak ze względu na fakt, iż nieruchomość może generować dochód dla właściciela, wyodrębnia się nieruchomości komercyjne, czyli nieruchomości nabyte w celach inwestycyjnych, przynoszące okresowe przychody czynszowe, które wynikają z oddania ich w użytkowanie innym osobom (Nalepka 2006, s. 11). Są to nieruchomości nie mieszkalne, ale nieruchomości nabyte lub wybudowane w celu osiągnięcia zysku.

Wśród nieruchomości komercyjnych można wyróżnić m.in. biurowce, centra handlowe, hotele, ośrodki sportowe, ośrodki turystyczne itp. Właściciele takich nieruchomości mogą osiągać korzyści finansowe w różny sposób. Mogą to być np. przychody o charakterze czynszów z wynajmu lub udziały w zyskach użytkownika – najemcy czy też korzyści kapitałowe, wynikające ze wzrostu wartości danej nieruchomości w czasie (Kietliński, Woźniak 2009). J. Lipiński definiuje nieruchomość komercyjną jako nieruchomość generującą systematyczne przychody pochodzące z jej użytkowania lub jej własności (Lipiński 2000, s. 30). M. Prystupa wskazuje, iż podstawowym źródłem dochodów z nieruchomości jest czynsz generowany przez najem lub dzierżawę, a dodatkowym źródłem może być dochód z wynajmu miejsc parkingowych, z reklam znajdujących się na nieruchomości, a także z różnego rodzaju automatów (Prystupa 2016, s. 89-90), np. z napojami, słodyczkami, kawą czy też bankomaty. Przedmiotem zainteresowania inwestorów na rynku nieruchomości komercyjnych są bardzo często centra handlowe. Źródłem dochodów dla inwestora są czynsze płacone przez najemców powierzchni handlowych za wynajmowane powierzchnie. Dodatkowo najemcy uczestniczą w finansowaniu kosztów utrzymania powierzchni wspólnych, np. parkingów, wind, deptaków (Marcinek 2009, s. 16).

Zatem wartość nieruchomości uzależniona jest od tego, czy w danym okresie jest ona przedmiotem najmu czy dzierżawy. Pomiędzy dochodami generowanymi przez nieruchomość a jej wartością rynkową istnieje powiązanie, dzięki któremu można wycenić taką nieruchomość dla celów zabezpieczenia kredytu metodą dochodową (Dydenko 2015, s. 482-483).

W sytuacji finansowania inwestycji zakupu/budowy centrum handlowego (nieruchomości komercyjnej) ze środków pieniężnych pochodzących z kredytu bankowego, bank ustanawia na kredytowanej nieruchomości hipotekę. „Hipoteka to ograniczone prawo rzeczowe, które może być ustanowione na nieruchomości lub na wybranych prawach, takich jak użytkowanie wieczyste, spółdzielcze własnościowe prawo do lokalu, wierzytelność zabezpieczona hipotecznie, w całości lub w części ułamkowej, stanowiącej udział współwłaściciela. Hipoteka stanowi zabez-

pieczenie oznaczonej wierzytelności (długu), na mocy którego wierzyciel może dochodzić zaspokojenia swoich praw z nieruchomości, z pierwszeństwem przed wierzycielami osobistymi właściciela nieruchomości” (<http://www.hipoteka.edu.pl/>).

Studium przypadku

Poddana ocenie w artykule nieruchomość komercyjna podlegająca obcemu finansowaniu to hipotetyczne osiedlowe centrum handlowe. Inwestor, nie posiadając wystarczających środków własnych, postanowił sfinansować budowę ww. nieruchomości z kredytu bankowego, zabezpieczonego hipoteką. Jednym z kluczowych dokumentów pozwalających na otrzymanie takiego kredytu jest opinia dotycząca wartości zastawianej nieruchomości. Hipotetyczna, przyjęta dla celów niniejszego artykułu, wartość wskaźnika LTV wynosi 85%, co oznacza, że 85% wartości nieruchomości będzie mogła być sfinansowana środkami z kredytu, a pozostałe 15% to środki własne inwestora. W *Tabeli 1* przedstawiono zestawienie powierzchni budynku osiedlowego centrum handlowego oraz stawki czynszu najmu. Podstawowym bowiem składnikiem przychodów z analizowanej nieruchomości komercyjnej jest płacony przez najemców czynsz za użytkowanie poszczególnych lokali handlowych.

Tabela 1. Dane nieruchomości

Wyszczególnienie	Powierzchnia w m ²	Czynsz za m ²
Powierzchnia usługowa	745	35,00

Źródło: Opracowanie własne

Razem powierzchnia usługowa wynosi 745,50 m². Miesięczny czynsz netto z umów najmu to kwota 26 075 zł, co daje rocznie prawie 312 900 zł.

Przedmiotem wyceny jest nieruchomość, a źródłem wartości działalność gospodarcza związana z faktycznym najmem tej nieruchomości. Z kolei nośnikiem wartości wykorzystanym do wyceny jest czynsz z analizowanej nieruchomości (Konowalczyk 2009, s. 12).

Dla potrzeb oszacowania wartości hipotetycznej nieruchomości komercyjnej, będącej przedmiotem analizy w artykule, zastosowano podejście dochodowe, metodę inwestycyjną i technikę dyskontowania przyszłych dochodów (Trojanek 2012, s. 61-76). W wyżej wymienionym podejściu wartość nieruchomości określa się, zakładając, że cena sprzedaży będzie uzależniona od przewidywanego przyszłego dochodu z nieruchomości, możliwego do uzyskania przez potencjalnego nabywcę. Podejście to stosuje się dla nieruchomości, które przynoszą lub mogą przynosić dochody (Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r.). Inna definicja wskazuje, iż „[...]” podejście dochodowe jest stosowane w przypadku określenia wartości nieruchomości generujących dochód bądź stwarzających możliwość osiągnięcia dochodu, przy za-

łożeniu, że dochód jest podstawowym czynnikiem wpływającym na wartość tych nieruchomości” (Zabielski 2011).

W procesie szacowania wartości hipotetycznej nieruchomości komercyjnej wykorzystano metodę inwestycyjną (Mączyńska 2005, s. 49), z uwagi na fakt, iż dochód osiągany z tej nieruchomości jest określony w stawkach czynszu najmu. W technice tej wartość nieruchomości oszacowano jako sumę zdyskontowanych strumieni zmiennych dochodów przewidywanych do osiągnięcia w przyszłości. Wartość tę powiększono o zdyskontowaną wartość rezydualną nieruchomości komercyjnej (Cymerman, Hopfer 2009, s. 19):

$$DCF = CF_1 / (1+r) + CF_2 / (1+r)^2 + CF_n / (1+r)^n + RV / (1+r)^n$$

Gdzie:

CF – przepływy pieniężne w kolejnych okresach prognozy,

r – stopa dyskonta,

n – ostatni rok prognozy,

RV – wartość rezydualna.

Jak podaje J. Dydenko, najczęściej wartość rezydualną nieruchomości określa się przy założeniu stałych dochodów po okresie prognozy, które przyjmuje się w wysokości dochodu z ostatniego roku prognozy (Dydenko 2015, s. 489):

$$RV = CF_n / r$$

Liczba lat prognozy zależy od przewidywanego okresu, dla którego dochody z wycenianej nieruchomości będą generowane. Dla przedmiotowej nieruchomości założono 10-letni okres prognozy. Źródłem dochodu z analizowanej nieruchomości jest czynsz, generowany dla właściciela przez nieruchomość (Prystupa 2008, s. 91-103). Obliczanie dochodu generowanego przez nieruchomość zostało usystematyzowane i wyróżniono trzy etapy jego szacowania (Dydenko 2015, s. 492-494).

Pierwszy etap to obliczenie potencjalnego dochodu brutto (PDB), który obejmuje wszystkie możliwe dochody z nieruchomości, ustalone przy założeniu całkowitego wynajęcia powierzchni oraz pełnego ściągnięcia należności. Na podstawie danych zawartych w Tabeli 1 wyliczono potencjalny dochód brutto (Tabela 2), czyli możliwy dochód do uzyskania w skali roku w przypadku analizowanej nieruchomości.

Tabela 2. Potencjalny dochód brutto PDB

Wyszczególnienie	Powierzchnia w m ²	Czynsz za m ² PLN/m ²	Czynsz netto PLN/mies.	Potencjalny dochód brutto PLN/rok
Powierzchnia usługowa	745	35,00	26 075	312 900

Źródło: Opracowanie własne

W procesie wyceny wartości rynkowej nieruchomości, nawet jeżeli wyceniana nieruchomość jest wynajęta w 100%, uwzględnia się pewną rezerwę na pustostany.

W drugim etapie szacowania dochodu generowanego przez analizowaną nieruchomość określony powyżej potencjalny dochód brutto urealniono o tzw. pustostany. Są to straty w dochodzie związane z występowaniem w trakcie roku okresów, kiedy nieruchomość nie jest wynajmowana w całości, lub spowodowane zaległościami opłat w czynszach. Przyjęte średnie pustostany na rynku podobnych nieruchomości wynoszą ok 10% i w takiej wysokości przyjęto je w artykule. Potencjalny dochód brutto, urealniony o straty w dochodach, umożliwia wyznaczenie efektywnego dochodu brutto (EDB), który jest wielkością rzeczywiście uzyskiwaną przez inwestora. Stąd też efektywny dochód brutto dla analizowanej nieruchomości wyliczono w *Tabeli 3*.

Tabela 3. Efektywny dochód brutto EDB

Dochód i jego elementy	[PLN]
Potencjalny dochód brutto PDB	312 900
Efektywny dochód brutto EDB	281 610

Źródło: Opracowanie własne

Trzeci etap to obliczanie dochodu operacyjnego netto DON, będącego różnicą pomiędzy efektywnym dochodem brutto a wydatkami operacyjnymi ponoszonymi w sposób ciągły w związku z bieżącą eksploatacją nieruchomości. Do wydatków operacyjnych dla hipotetycznej nieruchomości zaliczono podatek od nieruchomości, ubezpieczenie, koszty prowadzenia księgowości oraz naprawy i konserwacje bieżące. Na różnicę pomiędzy efektywnym dochodem brutto a dochodem operacyjnym netto w procesie wyceny nie mają wpływu takie pozycje jak amortyzacja i koszt kredytu (Dydenko 2015, s. 503). Koszty operacyjne rozważanej nieruchomości przyjęto na poziomie 50 699 zł na rok.

Po oszacowaniu dochodu potencjalnego i efektywnego kreowanego przez nieruchomość oraz po oszacowaniu kosztów jej eksploatacji ustalono oczekiwany dochód przez inwestora. Jest on wielkością, która wyznacza potencjał nieruchomości do osiągania przez inwestora zysku netto. Wyliczony dochód operacyjny netto dla analizowanej nieruchomości komercyjnej przedstawia *Tabela 4*.

Tabela 4. Dochód operacyjny netto DON

Wyszczególnienie	Wartość [PLN/rok]
EDB	281 610
WO	50 699
DON	230 911

Źródło: Opracowanie własne

Jako kolejny etap wyceny przyjęto oszacowanie stopy dyskontowej wykorzystanej następnie do wyliczenia wartości nieruchomości (Dydenko 2015, s. 498-500). Przyjęto stopę dyskontową w wysokości 5% na podstawie badań i analiz rynku nieruchomości za 2015 rok przeprowadzonych przez Cushman & Wakefield: „Stopy kapitalizacji dla najlepszych obiektów handlowych w największych miastach spadły do 5%. Jest to wyraźnie spowodowane rosnącą atrakcyjnością sektora handlowego dla inwestorów chcących zdywersyfikować portfele nieruchomości” (Cushman & Wakefield 2016, s. 6).

Kolejnym krokiem w wycenie nieruchomości komercyjnej w podejściu dochodowym jest określenie przyszłych dochodów z analizowanej nieruchomości w kolejnych 10 latach okresu prognozy, a następnie ich zdyskontowanie. Przyjęto wzrost dochodu na poziomie średniej stopy inflacji projektowanej przez NBP na lata 2017-2018, w wysokości 1,5% (Instytut Ekonomiczny 2016; Rada Polityki Pieniężnej 2016). *Tabela 5* zawiera wyliczenie wartości nieruchomości gruntowej zabudowanej budynkiem komercyjnym.

Tabela 5. Wyliczenie wartości nieruchomości

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Oczekiwany dochód [PLN]	234 375	237 890	241 459	245 080	248 757	252 488	256 275	260 119	264 021	267 982
Stopa dyskontowa	0,0500									
Współczynnik dyskontowy	0,9524	0,9070	0,8638	0,8227	0,7835	0,7462	0,7107	0,6768	0,6446	0,6139
Wartość rezydualna [PLN]	5 359 631									
Zdyskontowany oczekiwany dochód [PLN]	223 214	215 773	208 581	201 628	194 907	188 410	182 130	176 059	170 190	164 517
Zdyskontowana wartość rezydualna [PLN]	3 290 349									
Wartość rynkowa [PLN]	5 215 760									

Źródło: Opracowanie własne

Zastosowana metodyka badań pozwoliła oszacować hipotetyczną wartość rynkową nieruchomości komercyjnej w przyjętej wysokości 5 215 760 PLN, co może dawać podstawę do zabezpieczenia wierzycelności. Finansowanie tej inwestycji kapitałem obcym pochodzącym z kredytu bankowego mogłoby zostać zrealizowane w wysokości wyliczonej według wskaźnika LTV stosowanego przez banki komercyjne. Jak wcześniej wspomniano, jego wartość przyjmowana jest w 2016 roku w wysokości 85%, co oznacza, że inwestor mógłby ubiegać się o finansowanie inwestycji w analizowaną nieruchomość komercyjną kapitałem obcym w wysokości 4 433 396 PLN. Natomiast środki własne inwestora powinny wynosić 786 364 PLN.

Podsumowanie

Zakup nieruchomości komercyjnej wiąże się z bardzo dużymi nakładami finansowymi. Inwestorzy najczęściej posilkują się zewnętrznymi źródłami finansowania, a w szczególności kredytem bankowym. Wartość danej nieruchomości jest podstawą w procesie kredytowania inwestycji, zatem wycena tej wartości ma zasadnicze znaczenie. Przedstawiona w artykule próba wyceny nieruchomości komercyjnej wskazuje na możliwość sfinansowania inwestycji przynoszącej w przyszłości dochód z najmu kredytem bankowym w wysokości od 4 433 396 zł w zależności od wartości wskaźnika LTV.

Podejście dochodowe nie jest jedynym sposobem określenia wartości nieruchomości komercyjnej. Istnieje jeszcze podejście kosztowe i porównawcze, jednak podejście dochodowe zastosowane w artykule uznawane jest za najwłaściwsze w przypadku nieruchomości komercyjnych, bowiem ich wartość zależy od dochodu generowanego przez daną nieruchomość. Oznacza to, że im wyższe są prognozowane dochody, tym wartość wycenianej nieruchomości będzie wyższa.

Literatura

1. Bednarz J., Gostomski E. (2008), *Finansowanie działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
2. Cushman & Wakefield (2016), *Polskie nieruchomości przyciągają inwestorów. Polska 2016*, Investment Market Update.
3. Cymerman R., Hopfer A. (2009), *System, zasady i procedury wyceny nieruchomości*, Polska Federacja Stowarzyszeń Rzeczoznawców Majątkowych, Warszawa.
4. Dydenko J. (2015), *Podejście dochodowe w wycenie nieruchomości*, [w:] Dydenko J. (red.), *Szacowanie nieruchomości. Rzeczoznawstwo majątkowe*, Wolters Kluwer, Warszawa.
5. <http://www.hipoteka.edu.pl/> (dostęp: 17.04.2016).
6. <http://www.kredythipoteczny.edu.pl> (dostęp: 16.04.2016).
7. <http://www.kredyt-na-dom.pl> (dostęp: 16.04.2016).
8. Instytut Ekonomiczny (2016), *Projekcja inflacji i wzrostu gospodarczego Narodowego Banku Polskiego na podstawie modelu NECMOD*, Narodowy Bank Polski, Warszawa, 15 marca 2016.
9. Jonak M. (2015), *Finansowanie inwestycji*, [w:] Dydenko J. (red.), *Szacowanie nieruchomości. Rzeczoznawstwo majątkowe*, Wolters Kluwer, Warszawa.
10. Jonak M. (2015a), *Wybrane zagadnienia systemu bankowego*, [w:] Dydenko J. (red.), *Szacowanie nieruchomości. Rzeczoznawstwo majątkowe*, Wolters Kluwer, Warszawa.
11. Kietliński W., Woźniak C. (2009), *Nieruchomości komercyjne*, „Nieruchomości”, nr 06(130).
12. Konowalczyk J. (2009), *Wycena nieruchomości przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa.
13. Kucharska-Stasiak E. (2006), *Nieruchomość w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
14. Kucharska-Stasiak E. (2011), *Wartość rynkowa nieruchomości jako podstawa zabezpieczenia wiarytelności*, „Finansowanie Nieruchomości”, nr 03.
15. Lipiński J. (2000), *Deweloper na rynku nieruchomości*, C.H. Beck, Warszawa.
16. Marcinek K. (2009), *Finansowa ocena inwestowania w nieruchomości komercyjne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
17. Mączyńska E. (2005), *Wycena przedsiębiorstw. Zasady, procedury, metody*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa.

18. Nalepka A. (2006), *Zarządzanie nieruchomościami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
19. Prystupa M. (2008), *Wycena nieruchomości i przedsiębiorstw w podejściu dochodowym*, AlmaMer Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
20. Rada Polityki Pieniężnej (2016), *Raport o inflacji. Marzec 2016 r.*, Narodowy Bank Polski, Warszawa.
21. Trojanek M. (2012), *Istota podejścia dochodowego w wycenie nieruchomości*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 223.
22. Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (t.j.: Dz.U. 2010 nr 102 poz. 651).
23. Wielgórka D. (2009), *Zewnętrzne źródła finansowania przedsięwzięć gospodarczych*, [w:] Wielgórka D., Chudzicki M. (red.), *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
24. Zabielski M. (2011), *Wycena nieruchomości przy zastosowaniu podejścia dochodowego*, „Finansowanie Nieruchomości”, nr 1.
25. Żróbek S., Belej M. (2000), *Podejście porównawcze w szacowaniu nieruchomości*, Educaterra, Olsztyn.

PROPERTY VALUE AS A SOURCE FOR A BANK LOAN INSURANCE. THE CASE STUDY OF THE INVESTMENT IN REAL ESTATE MARKET

Abstract: This article presents the valuation of the commercial property for the purpose of securing the bank loan. The subject of the valuation is commercial shopping center. The commercial property was presented as an investment product that generates cash flows.

Keywords: income approaches, valuation, economic value of the commercial property



ANALIZA OPŁACALNOŚCI INWESTYCJI W BRANŻY TRANSPORTOWEJ

Mariusz Chudzicki

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Decyzje inwestycyjne są najważniejszymi działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwa i podmioty gospodarcze, ponieważ angażują z reguły znaczne środki pieniężne. Powinno się rozpatrywać je ze szczególną ostrożnością i posiadać wystarczającą wiedzę w zakresie planowanego projektu i branży, której dotyczy. Opisanie przedsięwzięcia gospodarczego i stworzenie jego syntetycznego obrazu, w formie modelu, polega na wyodrębnieniu najistotniejszych elementów procesu gospodarczego oraz pominięciu zbędnych i zaciemniających szczegółów. Złożony z odpowiednich równań zależności model planistyczny stwarza możliwość analitycznego manipulowania tymi zależnościami oraz zmiennymi wartościami liczbowymi. Takie testowanie modelu, polegające na tworzeniu licznych jego wariantów, prowadzi do uzyskania wielu informacji, wzbogacających wiedzę o analizowanej inwestycji. Inwestycje polegające na założeniu i prowadzeniu działalności gospodarczej w branży transportowej, jak przedstawiono w niniejszym opracowaniu, mogą być dochodowe. Należy jednak liczyć się z wieloma barierami, z którymi borykają się tego typu przedsiębiorstwa. Mimo licznych przeszkód prowadzenie działalności transportowej z sukcesem nie jest niemożliwe, co pokazuje systematyczny rozwój tego sektora w Polsce. Wykorzystanie modeli finansowych przy projektowaniu każdego przedsięwzięcia gospodarczego, nie tylko w branży transportowej, pozwoli w większym stopniu poznać zachodzące w nim procesy, a co się z tym wiąże – skuteczniej zarządzać realizacją projektu.

Słowa kluczowe: inwestycja, analiza wrażliwości, modele finansowe, transport, opłacalność

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.1.11

Wprowadzenie

Głównym celem działania każdego przedsiębiorstwa jest podniesienie jego wartości. Wiąże się to z podejmowaniem decyzji inwestycyjnych. Inwestycje są głównym narzędziem rozwoju przedsiębiorstw, a prowadzenie polityki inwestycyjnej jest obecnie dla nich koniecznością. Sukces w gospodarce rynkowej jest w dużym stopniu uzależniony od właściwie podejmowanej działalności inwestycyjnej, bez której nie można zwiększyć poziomu technologicznego ani osiągać trwałego wzrostu gospodarczego. Decyzje inwestycyjne są najważniejszymi działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwa i podmioty gospodarcze, ponieważ angażują z reguły znaczne środki pieniężne. Powinno się rozpatrywać je ze szczególną ostrożnością i posiadać wystarczającą wiedzę w zakresie planowanego projektu i branży, której dotyczy. Podjęcie trafnych decyzji pozwoli osiągnąć odpowiednią

konkurencyjność, udział w rynku oraz możliwość generowania zysków. Decyzje inwestycyjne wpływają bezpośrednio na wartość przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – na majątek akcjonariuszy. Mają również, szczególnie inwestycje rzeczowe, w gospodarce rynkowej szczególną rolę, determinując one zarówno rozwój pojedynczych podmiotów gospodarczych, jak i całego kraju. Opis zjawisk będących obszarem zainteresowania inwestycji rzeczowych jest bardzo trudny ze względu na dość znaczną złożoność procesów inwestycyjnych. Inwestycje rzeczowe obejmują bowiem z jednej strony wewnętrzne procesy zachodzące w danym przedsięwzięciu, jak również uwzględniają zewnętrzne otoczenie gospodarcze podmiotu.

Pojęcie i fazy inwestycji

Słowo „inwestować” pochodzi od łacińskiego *investive*, które oznacza odziewać, przykrywać, otaczać (por.: Wiśniewski 2008). Najczęściej w literaturze inwestycyjnej określa się jako wyrzeczenie się bieżącej konsumpcji w celu osiągnięcia przyszłych korzyści (zob. szerzej: Wielgórka, Chudzicki 2009). W ustawie o rachunkowości natomiast przez pojęcie „inwestycja” rozumie się „aktywa posiadane przez jednostkę w celu osiągnięcia z nich korzyści ekonomicznych wynikających z przyrostu wartości tych aktywów, uzyskania przychodów w formie odsetek, dywidend (udziałów w zyskach) lub innych pożytków, w tym również z transakcji handlowej, a w szczególności aktywa finansowe oraz te nieruchomości i wartości niematerialne i prawne, które nie są użytkowane przez jednostkę, lecz posiadane przez nią w celu osiągnięcia tych korzyści” (Ustawa z dnia 29 września 1994 r., art. 3 ust. 1 pkt 16).

Można wyróżnić kilka podstawowych elementów charakteryzujących działalność inwestycyjną, takich jak (zob.: Pastusiak 2009):

- rezygnacja z bieżącej konsumpcji (element psychologiczny),
- wydatkowanie środków finansowych,
- upływ czasu,
- oczekiwanie korzyści przewyższających nakłady,
- ponoszenie ryzyka.

Głównymi czynnikami, które skłaniają podmioty gospodarcze do inwestowania, są (zob.: Rogowski 2013):

- kreowane nowe, pierwotne organizmy gospodarcze,
- rozszerzanie rozmiaru i zakresu dotychczasowej działalności gospodarczej,
- wdrażanie na rynek ulepszonych lub nowych towarów, usług i wyrobów,
- zróżnicowanie prowadzonej działalności (w ujęciach geograficznym, branżowym, rynkowym),
- wymiana posiadanych aktywów,
- wprowadzanie nowych technologii logistycznych, produkcyjnych w zakresie ochrony środowiska,
- dopasowanie się do zmian w przepisach prawnych,
- reakcje na działania konkurencji,
- redukcja kosztów działalności i kosztów realizowanych procesów.

Pojęcie inwestowania łączy się z procesem odwrotnym, czyli dezinwestowa-

niem, które polega na zamianie posiadanych aktywów na środki pieniężne. Bezpośrednio z inwestowaniem wiąże się także pojęcie reinwestowania, czyli ponownego zainwestowania wypracowanych przez przedsiębiorstwo gospodarcze nadwyżek pieniężnych na nową inwestycję.

W ramach przygotowania i realizacji inwestycji wyróżnia się kilka okresów przygotowania, realizacji i eksploatacji przedsięwzięcia gospodarczego: fazę przedinwestycyjną, fazę inwestycyjną i fazę eksploatacyjną. W niektórych projektach, zwłaszcza mocno ingerujących w środowisko naturalne, bardzo istotna jest, czasami pomijana, faza likwidacyjna.



Rysunek 1. Cykl życia projektów rzeczowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Felis 2005)

Faza przygotowania (przedinwestycyjna) obejmuje zazwyczaj kilka etapów: identyfikację możliwości inwestycyjnych (tzw. studium możliwości), analizę wariantów i ich wstępną selekcję, analizę projektu we wstępnym studium przedrealizacyjnym i w ostatecznej wersji – studium wykonalności. Ocena efektywności inwestycji odbywa się w tej fazie inwestycji (Wiśniewski 2008, s. 37). Projekt jest

oceniany w kategoriach związanych z nim kosztów oraz korzyści społecznych i ekonomicznych. Na końcu tej fazy podejmowana jest decyzja o realizacji bądź odrzuceniu projektu.

Faza realizacji (inwestycyjna) rozpoczyna się od podjęcia decyzji o realizacji zamierzonego przedsięwzięcia. Podstawę stanowi opracowanie ostatecznej wersji projektu – studium wykonalności lub biznesplan. W tej fazie zawierane są umowy z wykonawcami robót, budowa, zakup i instalacja maszyn i urządzeń, prowadzony jest marketing przedprodukcyjny. Inwestycja jest realizowana w sensie rzeczowym, wydatkowane są nakłady i pozyskiwane zasoby. Faza ta kończy się udostępnieniem majątku do eksploatacji. W fazie eksploatacji zasoby wykorzystywane są do osiągnięcia korzyści ekonomicznych z prowadzonej działalności gospodarczej.

Faza likwidacji kończy okres życia projektu. W fazie tej następuje sprzedaż lub likwidacja inwestycji, zwykle z przyczyn technicznych lub ekonomicznych. Czasami faza ta wiąże się z dodatkowymi nakładami inwestycyjnymi, które należy uwzględnić w projekcie.

Analiza wrażliwości projektów inwestycyjnych z wykorzystaniem modeli finansowych

Analiza wrażliwości jest niezbędnym elementem każdego rozsądnego procesu planowania. Polega ona na badaniu wpływu zmian, jakie mogą wystąpić w przyszłości w kształtowaniu się kluczowych zmiennych przedsiębiorstwa, na przykład: ceny wyrobów, wartości sprzedaży, kosztów działalności, na wskaźniki wyrażające finansową efektywność przedsięwzięcia. W celu przeprowadzenia analizy wrażliwości niezwykle przydatne są modele finansowe.

Pojęcie modelu pochodzi od łacińskiego słowa *modulus* i oznacza mniej więcej coś, co jest w małej skali, a więc mniejsze od oryginału. Opisanie rzeczywistości gospodarczej i stworzenie jej syntetycznego obrazu, w formie modelu, polega na wyodrębnieniu najistotniejszych elementów procesu gospodarczego oraz pominięciu zbędnych i zaciemniających szczegółów. Można wyróżnić modele opisowe (jakościowe) i ilościowe przedstawiane w formie formuł matematycznych. Złożony z odpowiednich równań matematycznych (zależności) model planistyczny stwarza możliwość analitycznego manipulowania tymi zależnościami oraz zmiennymi wartościami liczbowymi. Takie testowanie modelu, polegające na tworzeniu wielu jego wariantów, prowadzi do uzyskania wielu informacji, wzbogacających wiedzę o analizowanym zjawisku. Numeryczna postać modelu sprzyja kontrolowaniu przebiegu analizowanych zjawisk. Łatwiej jest wtedy określić odchylenia wartości rzeczywistych od planistycznych i dużo łatwiej ustalić przyczyny istniejących odchyleń. Tym samym szybciej można podejmować działania korygujące. Planiści finansowi często posługują się modelem planowania finansowego do zbadania konsekwencji wdrożenia alternatywnych strategii finansowych. Można spotkać zarówno modele ogólnego przeznaczenia, jak również modele zawierające setki równań i wzajemnie na siebie oddziałujących zmiennych. Modele wspomagają proces planowania finansowego. Modele w planowaniu inwestycji mają szerokie zastosowanie, gdyż mogą występować już w początkowej fazie projektowania inwestycji.

Modele finansowe stanowią podstawę do podejmowania decyzji inwestycyjnych, przedstawiając zasadność i opłacalność, oraz pozwalają ustalać optymalne finansowanie, wydatkowanie i zarządzanie kapitałem obrotowym w przedsiębiorstwie. Model finansowy więc to taki model, w którym (Shim, Siegel 1999, s. 126):

- Pojawia się jedna lub więcej zmiennych finansowych (wydatki, przychody, inwestycje, przepływy pieniężne, podatki, zyski itp.).
- Istnieje możliwość manipulacji (definiowania i zmian) wartością jednej zmiennej finansowej (lub wielu zmiennych) przez użytkownika.
- Celem modelu jest wpływanie na decyzje strategiczne przez ujawnianie osobie podejmującej decyzje implikacji wynikłych z alternatywnych wartości tych zmiennych finansowych.

Dzięki zastosowaniu technik komputerowych (arkusze kalkulacyjne) modelowanie odbywa się w sposób automatyczny, aczkolwiek stworzenie modelu jest czynnością bardzo pracochłonną i w znacznej mierze uzależnioną od człowieka. Modelowanie przyszłości ma coraz większe zastosowanie również z tej przyczyny, że coraz więcej menedżerów musi podejmować decyzje w warunkach niepewności, a wspomaganie procesu decyzyjnego poprzez modele ułatwia podejmowanie właściwych działań. Pozwala ocenić, jak zmieniłby się wybór optymalnej decyzji, gdyby uległy zmianie podstawowe wielkości ekonomiczne lub warunki działania. W analizie tej przyjmuje się, że nie da się dokładnie przewidzieć przyszłości, w związku z czym wartości zmiennych przedsięwzięcia będą się odchylały od tych wykorzystanych w analizie. Należy zatem określić, jak te odchylenia wpłyną na przedsięwzięcie. Podstawowe wykorzystanie analizy wrażliwości polega na opracowaniu optymistycznego i pesymistycznego wariantu zmiany warunków działalności przedsiębiorstwa.

W najprostszym zastosowaniu modelu przyjmuje się określone odchylenia zmiennych od wartości bazowych i liczy ponownie efektywność przy nowym poziomie tych zmiennych. Pozostałe zmienne zostają natomiast na tym samym poziomie. Można w ten sposób wykazać, które odchylenia będą miały największy wpływ na efektywność finansową przedsięwzięcia, czyli na które zmienne jest ono najbardziej wrażliwe. Analiza pokazuje też, jakie są dopuszczalne odchylenia poszczególnych zmiennych, przy których przedsięwzięcie jest jeszcze uznawane za efektywne, czyli na przykład o ile można obniżyć cenę sprzedaży. Modele finansowe pozwalają na budowę wielu wariantów scenariuszy przyszłości, pomagają przy planowaniu strategii przedsiębiorstwa i ocenie potencjalnego ryzyka w dłuższym okresie.

Wartość zaktualizowana netto (NPV) i wewnętrzna stopa zwrotu (IRR)

NPV i IRR są to metody dyskontowe, podające wartość przyszłych wpływów w wartości dzisiejszego pieniądza. Metody dynamiczne są uznawane za bardziej poprawne kryteria badania opłacalności przedsięwzięć inwestycyjnych niż metody statyczne, ponieważ zapewniają porównywalność przepływów pieniężnych generowanych przez inwestycję w kolejnych latach (por.: Michalak 2008). Metoda wartości zaktualizowanej netto jest najpopularniejszą metodą mierzenia efektywności

inwestycji. Pozwala ona ustalić wartość bieżącą całej inwestycji. Metoda ta polega na sprowadzeniu nakładów inwestycyjnych, spodziewanych dochodów i wartości końcowej do równoważnych wartości, a następnie ich zsumowaniu w celu stwierdzenia, czy rezultat przedsięwzięcia będzie negatywny czy pozytywny. Podstawą tej metody jest zasada, że inwestycja jest uzasadniona wtedy, kiedy wartość otrzymanych z niej dochodów jest większa, lub co najmniej równa, od zaangażowanych w nią środków finansowych. Biorąc pod uwagę fakt, że wpływy te będą uzyskiwane w przyszłości, trzeba je zaktualizować (zdyskontować), aby były porównywalne z nakładami ponoszonymi obecnie.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

Gdzie:

CF_t – przepływy bieżące netto w kolejnych latach realizacji i eksploatacji inwestycji,

i – stopa dyskontowa,

t – kolejne lata okresu objętego analizą.

Dodatnie NPV oznacza, że jeśli realizacja przedsięwzięcia potoczy się zgodnie z oczekiwaniami, przedsięwzięcie zwiększy zasoby finansowe przedsiębiorstwa, ponieważ zdyskontowane wpływy przewyższą nakłady. W przypadku ujemnego NPV przedsięwzięcie jest odrzucane. Aby posłużyć się metodą NPV, należy najpierw określić stopę dyskontową, która pełni funkcję minimalnej oczekiwanej stopy zwrotu. Im wyższa jest przyjęta do obliczeń stopa dyskontowa, tym niższa jest wartość zaktualizowana netto. Jej wysokość najczęściej opiera się na średnim ważonym koszcie kapitału dla danego przedsiębiorstwa, który uwzględnia oczekiwania właścicieli, ryzyko ekonomiczne i poziom dźwigni finansowej.

Wyliczeniu NPV towarzyszy zwykle również wyliczenie wewnętrznej stopy zwrotu (IRR). Polega ona na określeniu stopy dyskontowej, przy której wartości bieżące wpływów i wydatków są sobie równe, czyli $NPV = 0$. Poziom stopy dyskontowej, przy którym zaktualizowana wartość netto równa się zero, jest faktyczną stopą zysku z nakładu inwestycyjnego. Jest to wielkość, przy której inwestycja zwróci się całkowicie z upływem okresu eksploatacji, przynosząc jednocześnie dochód na poziomie tej stopy dyskontowej.

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0$$

W metodzie zaktualizowanej wartości netto (NPV) poziom stopy dyskontowej był przyjmowany przez inwestora. W metodzie wewnętrznej stopy zwrotu ustala się faktyczną stopę zwrotu od wyłożonego kapitału, aby porównać ją z przyjętą minimalną stopą zysku. Tradycyjny sposób obliczania IRR polega na technice prób i błędów, powtarzania obliczeń NPV aż do uzyskania dwóch kolejnych wartości stopy dyskontowej, przy których NPV ma przeciwne znaki. Na podstawie uzyskanych danych szacuje się wartość IRR zgodnie z poniższym wzorem. Wartość IRR jest najbardziej precyzyjna wówczas, gdy $i_2 - i_1 = 1$.

$$IRR = i_1 + \frac{PV * (i_2 - i_1)}{PV + |NV|}$$

Gdzie:

PV – dodatnia wartość NPV dla niższej stopy dyskontowej,

NV – ujemna wartość NPV dla wyższej stopy dyskontowej (wartość bezwzględna),

i_1 – niższa stopa dyskontowa,

i_2 – wyższa stopa dyskontowa.

Obliczoną IRR porównuje się ze stopą procentową i wyrażającą koszt zaangażowanego kapitału i wykorzystaną do obliczenia NPV. IRR pokazuje rzeczywistą stopę zwrotu z inwestycji. Może ona być wykorzystana do ustalenia warunków kredytowych, gdyż określa maksymalną stopę oprocentowania kredytów, którą inwestor może zaakceptować, aby nie ponieść strat.

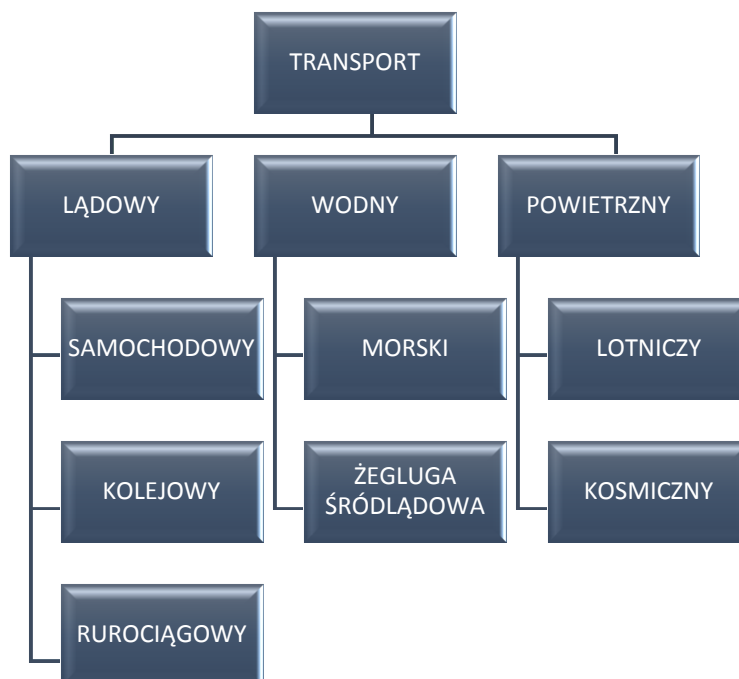
Rynek transportu samochodowego w Polsce

Logistyka i transport jest jednym z kluczowych sektorów polskiej gospodarki. Z przychodami na poziomie 100 mld złotych, prawie 10-procentowym udziałem w PKB, zatrudniający 400 tysięcy pracowników – odgrywają ogromną rolę w sprawnym funkcjonowaniu gospodarki. Branża jest w okresie korzystnej koniunktury opartej na solidnych fundamentach makroekonomicznych. Ogromne znaczenie ma rosnąca międzynarodowa wymiana handlowa, trend wśród europejskich przedsiębiorstw do przenoszenia produkcji w poszukiwaniu tańszej siły roboczej oraz lokalizacja Polski na mapie Europy ([http://www.epl.pl/...](http://www.epl.pl/)).

W najszerszym znaczeniu transport jest procesem technologicznym wszelkiego przenoszenia na odległość, czyli przemieszczania osób, przedmiotów lub energii. W znaczeniu czynnościowym transport jest działalnością polegającą na celowym przemieszczaniu rzeczy, wiadomości i osób, co od początków ludzkości jest powiązane z bytem człowieka. Przemieszczanie towarów i przedmiotów od zawsze było potrzebne człowiekowi. Od setek lat czynności te świadczone są odpłatnie, przez wyspecjalizowane podmioty gospodarcze. Z punktu widzenia podmiotowości transport jest działalnością technicznie, organizacyjnie i ekonomicznie wydzieloną z innych czynności technologicznych (np. przemysłowych). Wyodrębnienie czynności transportowych i świadczenie ich w formie usług ma miejsce wówczas, gdy do realizacji zostaje powołany odrębny podmiot gospodarczy, wyposażony w środki transportowe. W odniesieniu czynnościowym pojęcie „transport” posiada wiele synonimów: przewóz, przemieszczenie, komunikacja. Przewóz jest przewiezieniem kogoś lub czegoś z miejsca na miejsce. Przemieszczenie oznacza zamianę miejsca usytuowania, szerzej – przemieszczanie osób. Komunikacja to łączność pomiędzy oddalonymi od siebie miejscami za pomocą odpowiednich środków (Mendyk 2009).

Transport można klasyfikować poziomo i pionowo. Klasyfikacja pionowa dzieli transport na gałęzie, natomiast pozioma na rodzaje. Każda z gałęzi transportu może być dzielona na rodzaje. W klasyfikacji pionowej kryterium podziału stanowi śro-

dowisko, w którym odbywa się ruch środka transportu (rodzaj drogi) i technika poruszania się (środek transportu). Taki podział ma charakter techniczno-eksploatacyjny (zob. szerzej: Koźlak 2008, s. 13-16) (Rysunek 2).



Rysunek 2. Klasyfikacja pionowa transportu

Źródło: (Koźlak 2008, s. 13)

Analiza opłacalności i wrażliwości inwestycji w branży transportowej

Otwarcie działalności gospodarczej w sektorze transportu samochodowego wymaga zebrania znacznych środków finansowych nie tylko na zakup aktywów trwałych, jak to zaprezentowano w Tabeli 1, ale również na kapitał obrotowy. Szacuje się, że w przypadku tylko jednego samochodu w firmie transportowej niezbędne nakłady na ten kapitał to nawet 50 tys. zł.

Tabela 1. Nakłady inwestycyjne (w zł)

Wyszczególnienie	2015 r.
Ciągnik siodłowy	250 000
Naczepa	120 000
Licencje, kursy, egzaminy itp.	10 000
Strona internetowa	1 500
Wyposażenie biura	15 000
Razem	396 500

Źródło: Opracowanie własne

Przedstawione wyniki badań dotyczących otwarcia przedsiębiorstwa związane z branżą transportową wykazały, że inwestycja o takim charakterze jest opłacalna (Tabela 2, wariant podstawowy). Założenie wystąpienia negatywnych zjawisk, takich jak spadek ceny bądź ilości przejechanych kilometrów, zmniejsza znacząco efektywność badanego podmiotu, nie powoduje jednak utraty jego opłacalności. Dopiero przy przyjęciu założenia, że wystąpi spadek obydwu wartości równocześnie, inwestycja staje się nieopłacalna. Dla pełniejszego obrazu efektywności badanego przedsięwzięcia ustalono metodą prób i błędów wartości graniczne dla ceny i ilości przejechanych kilometrów. Wykorzystano do tego możliwości arkusza kalkulacyjnego, który pozwala na tworzenie nieograniczonej ilości scenariuszy przedsięwzięcia gospodarczego.

Tabela 2. Wybrane warianty badania opłacalności inwestycji

	Wariant podstawowy	Spadek ceny o 10%	Spadek liczby przejechanych km o 10%	Spadek ceny i liczby przejechanych km o 10%	Graniczna cena	Graniczna liczba przejechanych km
Cena usługi w transporcie krajowym (w zł/km)	3,20	2,88	3,20	2,88	2,80	3,20
Cena usługi w transporcie międzynarodowym (w zł/km)	4,00	3,60	4,00	3,60	3,50	4,00
Liczba przejechanych km w transporcie krajowym	80 000	80 000	72 000	72 000	80 000	59 164
Liczba przejechanych km w transporcie międzynarodowym	40 000	40 000	36 000	36 000	40 000	29 582
NPV	210 424	40 833	129 632	- 23 000	0	0
IRR	22,23%	11,79%	17,48%	7,36%	9,00%	9,00%

Źródło: Opracowanie własne

Inwestycje polegające na założeniu i prowadzeniu przedsiębiorstwa transportowego, jak przedstawiono w powyższych analizach, mogą być dochodowe. Należy jednak liczyć się z wieloma barierami, z którymi borykają się tego typu przedsiębiorstwa. W szczególności do takich barier napotykanym przez przedsiębiorstwa transportowe można zaliczyć:

- niskie stawki za świadczone usługi,
- wysoką konkurencję na rynku krajowym,
- nadmierne kontrole,
- zbyt rozbudowany i niejasny system przepisów prawnych i wymogów,
- wysokie koszty paliwa,
- zwiększanie liczby dróg krajowych i zagranicznych objętych opłatami drogowymi typu viaTOLL,

- wprowadzanie licznych ograniczeń tonażowych na drogach bezpłatnych,
- wysokie koszty ubezpieczeń,
- koszty obsługi zatrudnienia kierowców,
- trudności ze znalezieniem kierowców,
- nieuczciwość kierowców,
- długie i ciągle wydłużające się terminy zapłaty za świadczone usługi,
- zdarzające się coraz częściej przypadki oszustw firm spedycyjnych,
- wprowadzanie ochrony własnego rynku transportowego przez Niemcy i Francję,
- trudności z koncesjami na transport po obszarze Rosji.

Mimo tak wielkiej liczby barier prowadzenie działalności transportowej z sukcesem nie jest niemożliwe, co pokazuje systematyczny rozwój tego sektora w Polsce. Głównymi czynnikami wpływającymi na sukces będzie zaangażowanie właściciela/kadry zarządzającej oraz warunki makroekonomiczne, w których muszą funkcjonować przedsiębiorstwa. Strategie sprzyjające rozwojowi i utrzymaniu się na rynku, jakie powinna realizować firma wobec klienta, to promowanie swojej oferty i umacnianie wizerunku solidnego przewoźnika przy równoczesnym uwzględnieniu warunków rynkowych.

Podsumowanie

Decyzje inwestycyjne należą do najtrudniejszych zadań podejmowanych w zarządzaniu, określają one bowiem przyszłość przedsiębiorstwa na wiele lat. Udane inwestycje wpływają bezpośrednio na wartość firmy, ponieważ uzyskane dzięki nim wyniki finansowe wyznaczają wyższą wartość rynkową akcji przedsiębiorstwa. Efektywność inwestycji jest zatem warunkiem osiągnięcia sukcesu finansowego, a jej oszacowanie ma podstawowe znaczenie dla skutecznego prowadzenia działalności gospodarczej. Istnieje wiele wskaźników służących ocenie projektów inwestycyjnych, jednak niezależnie od tego, jak są one skonstruowane, celem każdego z nich jest odpowiedź na pytanie, czy warto zainwestować w dany projekt. Wykorzystanie modeli finansowych przy projektowaniu przedsięwzięcia gospodarczego, nie tylko w branży transportowej, pozwoli dokładniej ocenić efektywność projektu oraz w większym stopniu poznać zachodzące w nim procesy, a co się z tym wiąże – skuteczniej zarządzać realizacją projektu z sukcesem.

Literatura

1. Felis P. (2005), *Metody i procedury oceny efektywności inwestycji rzeczowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo WSE-I, Warszawa.
2. http://www.efl.pl/aktualnosci/Transport_raport.pdf (dostęp: 20.10.2015).
3. Koźlak A. (2008), *Ekonomika transportu. Teoria i praktyka gospodarcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
4. Mendyk E. (2009), *Ekonomika transportu*, Społeczna Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań.
5. Michalak A. (2008), *Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Pastusiak R. (2009), *Ocena efektywności inwestycji*, CeDeWu, Warszawa.

7. Rogowski W. (2013), *Rachunek efektywności inwestycji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
8. Shim J.K., Siegel J.G. (1999), *Dyrektor finansowy*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
9. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. 1994 nr 121 poz. 591, z późn. zm.).
10. Wielgórka D., Chudzicki M. (2009), *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
11. Wiśniewski T. (2008), *Ocena efektywności inwestycji rzeczowych ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

ANALYSIS OF PROFITABILITY OF INVESTMENT TRANSPORT INDUSTRY

Abstract: The investment decisions are the most important operations made by enterprises and business entities because of their significant role in cash involvement. The investment decisions should be considered with special attention to details and with knowledge in a planned project and related business. The description of business enterprise and creation of its synthetic image in form of model consist of highlighting the most crucial elements of the business process and the omission of unnecessary details. The planning model made of proper equations of dependencies make the possibility for the analytical manipulation in those equations and changing numerical values. The model testing, involving the creation of many variants results in gaining information enriching the knowledge in analyzed investment. The investments involving setting up and running a business in transport industry, as presented in this summary, can be profitable. But many obstacles that enterprises have to deal with should be considered. Despite the great number of barriers to operate the transport with success, it is not impossible, that shows the systematic development of this sector in Poland. The use of financial models in the design of each enterprise, not only in the transport industry, will allow to know occurring process, and what goes with it more effectively manage the project.

Keywords: the investment, sensitivity analysis, financial models, transport, profitability



PRZESTRZENNY KONTEKST MIASTA JAKO SPOŁECZNE WYZWANIE DLA LOGISTYKÓW

Jacek Szoltysek

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Miasta, jako obiekt zainteresowania logistyków w ramach logistyki miasta, dotychczas postrzegane były w pryzmacie kształtowania przepływów materialnych i informacyjnych podejmowanego w priorytetach i zasadach ekonomicznych (logistyka gospodarcza). Tymczasem logistyka społeczna, oferując inny zestaw priorytetów i zasad, może w aktywny sposób współkształtować przestrzeń miasta. Cechy i jakość tejże przestrzeni to przedmiot niniejszego artykułu.

Słowa kluczowe: logistyka miasta, kształtowanie przestrzeni, logistyka społeczna, uwalnianie przestrzeni

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.1.12

Wprowadzenie

Koncentracja i różnorodność to dwa najważniejsze czynniki determinujące rozwój miast. O tym piszą współcześnie przedstawiciele wielu dyscyplin, powiązanych z miastami swoimi zainteresowaniami naukowymi i praktycznymi. To temat niekiedy z pogranicza ideologii i socjologii, szczególnie gdy dotyka koncepcji klasy kreatywnej¹. Rozmowy o miastach w takiej perspektywie w zasadzie dotyczą zjawisk socjologicznych i powiązanych z nimi zachowań ekonomicznych. Rozbudowaniu podlegają koncepcje ekonomii miast. Zauważa się, że zrównoważony rozwój dotyczy tych miast, których ekonomia jest na tyle wystarczająca, by spowodować, że miasto staje się atrakcyjne jako poligon inwestowania, wytwarzania, konsumowania². Różnorodność ekonomiczna, społeczna i środowiskowa to zadanie do wykonania dla wielu polskich miast. Zrównoważony rozwój powinien zatem być realizowany nie tylko w aspekcie doskonale znanej triady: człowiek – przyroda – gospodarka³, ale również (obowiązkowo) z dbałością o heterogeniczność każdego z wymienionych elementów.

Nie da się jednak prowadzić rozważań w tym zakresie, ignorując prosty, chociaż może często pomijany w tego typu dyskursach fakt, który dla opisywanych

¹ Mam tu na myśli prace Richarda Floridy (Florida 2002; Florida 2010; Florida 2008). Krytyka jego prac zazwyczaj jest inicjowana pod wpływem ideologii silnie przesyconej poglądami religijnymi.

² Ciekawą pracę na ten temat napisał Robert P. Murphy (Murphy 2010).

³ To uproszczenie jest tu wprowadzone z rozmysłem.

zjawisk ma kapitalne wręcz znaczenie – wszelkie działania odbywają się w przestrzeni, często ją zmieniając. „W każdym razie jestem przekonany, że niepokój naszych czasów znacznie bardziej niż z czasem związany jest zasadniczo z przestrzenią” (Foucault 2005, s. 119) napisał ponad pół wieku temu Foucault i – paradoksalnie – ta myśl wydaje się ponadczasowa. Dlatego fundamentalną kategorią, jaką w tym artykule podejmuję, jest przestrzeń. Ponadto zwracam uwagę na to, jakie nowe wyzwania dla logistyków miasta stwarza przestrzeń. Mam tu na myśli nie te, dobrze już rozpoznane, związane z kongestią, lecz te wyzwania, które pozostają w sprzeczności ze społecznym składnikiem miejskości, a plasują logistykę miasta w obszarze logistyki społecznej.

Przeźrenie miasta

Postrzeżenie przestrzeni obejmuje rzeczywistość obiektywną, poddającą się pomiarowi i powtarzalnym obserwacjom, oraz uwzględnia geometryczne i logiczne relacje, jakie zachodzą pomiędzy wyróżnionymi obiektami. Percepcja środowiska dotyczy otoczenia, w którym żyje człowiek. Na poziomie środowiska rozpatruje się bezpośrednie relacje o charakterze (1) społecznym, (2) ekonomicznym, (3) terytorialnym. Środowisko zawsze należy do kogoś, nie jest obiektem w sensie fizycznym. Mamy zatem do czynienia ze społeczeństwem, organizującym obszar życia, utrwalającym symbolikę i znaczenia wydarzeń historycznych, umacniającym sfery władzy i przywilejów grupowych. Percepcja środowiska powinna być traktowana jako akt narzucony, ponieważ zazwyczaj jest wywołana przez sposób zorganizowania społecznego, przez normy zachowań grupowych oraz przez historię, kulturę, język, tradycję. W percepcji miejsca dominuje zindywidualizowane doświadczanie otoczenia. Doświadczany świat wypełnia umysł podmiotu, a środowisko zostaje napełnione jednostkowymi uczuciami. Percepcja miejsca powinna być rozważana *w kontekście autentycznego przeżycia*, a w zdecydowanie mniejszym stopniu w relacji do systematycznego poznania przestrzeni (Szafrńska, Kaczmarek 2007, s. 50).

Doświadczenie logistyków, w tym w szczególności logistyków miejskich, obejmuje zazwyczaj przestrzeń fizyczną, jednorodną i mierzalną za pomocą geometrii euklidesowej. Ma ona swoje cztery wymiary – objętość (długość, szerokość i wysokość) i czas. Wszystkie one są w ujęciu ekonomicznym dobrami ograniczonymi. Jako takie w naturalny sposób narzucają logistykom i ich decyzjom zarządczym zasady i priorytety logistyki gospodarczej⁴. Zapewne dlatego początki logistyki miejskiej związane były z wymiarem gospodarczym podmiotów prywatnych, zajmujących się głównie kwestiami zaopatrzenia sklepów usytuowanych w śródmieściach miast. Z bieżem czasu w zakres zainteresowania logistyki miasta weszły kwestie mobilnościowe różnych grup społecznych, a zasady i priorytety dotychczas stosowane zaczęły się zmieniać (np. miejsce ekonomiczności zajęła zasada skuteczności, a zysk jako priorytet działań został

⁴ Zasady te to ekonomiczność i korzystność, zaś priorytetem jest zysk (Kołodziejczyk, Szoltysek 2009).

zamieniony jakością życia). Taka ewolucja nie miałaby zapewne szans powodzenia, gdyby nie zmienione postrzeganie przestrzeni⁵.

Miejsca są złożonymi całościami: zespołami materialnych obiektów, pracowników i firm oraz systemami relacji społecznych ucieleśniającymi odrębne kultury i wielorakie znaczenia, tożsamości i zwyczaje. Dzisiaj odzyskują swoją antropologiczną i ekonomiczną pozycję nie tylko w kontekście uzdrawiania zdegradowanej przestrzeni, lecz także w globalnym systemie kapitalistycznym, przełamując tradycyjne konceptualizacje geograficzne⁶. Przez wiele lat uznawano je za ograniczoną i zamkniętą przestrzeń (Hudson 2001). W mieście, gdy o nim toczymy dyskurs, ludzie i miejsca pozostają w dynamicznych, zmiennych relacjach i zależnościach, i nie ma „podstawowego miejsca” istniejącego w swojej rzeczywistej autentyczności, czekającego na odkrycie (Majer 2010). To reakcja na nowe podejście relacyjne do przestrzeni, które traktuje miejsce jako konstrukt materialno-społeczny, czyli „produkt” społecznych relacji „rozciągniętych” w czasie i przestrzeni.

Dla nas ważnym jest postrzeganie przestrzeni przez ludzi. Przestrzeni i miejsca – należy dodać. „Czym jest miejsce? Co daje miejscu tożsamość? Co stanowi o jego aurze?”⁷. Przestrzeń jest pojęciem wyczuwalnym przez przeciętnego człowieka głównie intuicyjnie i chociaż każdy ma z nią bezpośredni kontakt, doświadcza jej najczęściej pozarozumowo, to jest emocjonalnie. Zazwyczaj widzimy ją jako wyodrębnioną przestrzeń fizyczną, atrakcyjną dla różnych użytkowników, która oferuje swoistą organizację form przyrodniczych i antropogenicznych warunkującą dostęp do zasobów będących w polu zainteresowania działalności człowieka. Gdy się jednak zastanowimy nad problemem przestrzeni w mieście, to nietrudno dojść do przekonania, że częściej jednak postrzegamy przedmioty niż znajdującą się między nimi przestrzeń. Idąc dalej tym tropem – przestrzeń w mieście często wymierzamy właśnie takimi przedmiotami, umiejscowionymi w różnych punktach przestrzeni miasta (np. różne budynki, pomniki czy inne miejsca charakterystyczne w przestrzeni stają się

⁵ Nie twierdę, że zmiana oglądu przestrzeni jest wyłącznym inicjatorem zmiany zasad i priorytetów logistyki miasta, nawet nie twierdę, że pierwotnym w tym zakresie było postrzeganie przestrzeni. Nie można jednak wykluczyć, że zmiana w postrzeganiu przestrzeni i miejsca mogła wpłynąć na decyzję o rewaloryzacji priorytetów i zasad zarządzania logistycznego w miastach.

⁶ Przestrzeń geograficzna przyjmuje postać przestrzeni realnej (elementy przyrodnicze i/lub antropogeniczne), ale również przestrzeni formalnej (przestrzeń geodezyjna) oraz przestrzeni realnej ujmowanej subiektywnie (percepcyjnej). Przestrzeń geograficzna jest również określana jako przestrzeń realna (fizyczna) osadzona w przestrzeni geodezyjnej (Lisowski 2014, s. 11).

⁷ Takie pytania narzuciły się fizykom, Nielsowi Bohrowi i Wernerowi Heisenbergowi, kiedy zwiedzali zamek Kronberg w Danii. Bohr powiedział do Heisenberga: „Czy to nie dziwne, jak zmienia się zamek, kiedy człowiek sobie wyobrazi, że tutaj żył Hamlet? Jako uczeni wierzymy, że zamek składa się z kamieni i podziwiamy sposób, w jaki architekt je zestawiał. Kamienie, zielony, spatynowany dach, snycerka w kaplicy – oto, z czego się składa zamek. Fakt, że Hamlet tutaj żył, nie zmienia niczego z tych elementów, a jednak zmienia wszystko” (Tuan Yi-Fu 1987, s. 14). Ta krótka scenka doskonale obrazuje dylematy, opisane trzema cytowanymi pytaniami.

kamieniami milowymi w naszej podróży do celu)⁸. Miejsce jest kategorią dynamiczną, zmienną, konstruowaną i rekonstruowaną w codziennych praktykach. „Okolicą nigdy nie jest absolutna przestrzeń, lecz są nią miejsca zróżnicowane i zrelatywizowane przez sposób bycia człowieka. Początkowo jest to sposób bycia zwany *troską*, później jest to zdolność rozumienia prawdy bycia. Z kolei charakter okolicy, w jakiej przebywa człowiek, określa jakość jego bytowania...” (Buczyńska-Garewicz 2006, s. 108). Miejsce i przestrzeń tak rozumiane (nawet bez szczególnie prowadzonego postępowania delimitującego oba pojęcia) ma kapitalne znaczenie dla zarządzających miastami. Dlatego współczesnym wyzwaniem dla logistyków miejskich jest – poza kształtowaniem przemieszczeni w miastach – uwalnianie przestrzeni.

Sześć myśli o przestrzeni podatnej kształtowaniu logistycznemu w aspekcie społecznym

Miasto to przestrzeń, zajmowana przez ludzi. Dwa składniki składają się na jego sukces. To ludzie, którzy niczym nie przymuszeni wybierają miejsce jako to środowisko, w którym zaspokajają (przynajmniej w znacznej części) swoje potrzeby. To również miejsce, a w zasadzie przestrzeń przekształcona przez ludzi w miejsce. Na skutek globalnej konkurencyjności między miastami i miejscami w tych miastach wiele z nich traci swoją tożsamość.

Humanistyczna perspektywa przyjęta przez Tuana nadała miejscu charakter „uczłowieczonej przestrzeni” z szeregiem nieodłącznych pytań o to, w jaki sposób ludzie ją rozumieją, poznają i nadają jej znaczenie. Podzielił on miejsca na publiczne (miejsca uświęcone, pomniki, place, parki) i miejsca – pola troski (dom, ogród, plac targowy, kafejka). Pola troski u Tuana więcej znaczą, są „lepsze”, ponieważ dotyczą wyjątkowego bogactwa doświadczeń w kontaktach z ludźmi i miejscami.

Wyjście poza dogmatyczne i mechaniczne analizy miejsca i przestrzeni oraz posługiwanie się metodologią opartą na opisie i narracji w sposób równorzędny z innymi narzędziami poznawania świata dają oryginalne i ważne z perspektywy poszukiwań badawczych spojrzenie na związki człowieka z otaczającą go przestrzenią (Dymnicka 2011, s. 38). Ten pogląd na nierówność przestrzeni utrwalił się już na dobre w dyskursie o mieście.

Fundamentalny podział na przestrzeń publiczną i prywatną został na początku lat siedemdziesiątych XX wieku rozwinięty przez Newmana, autora słynnej książki *Defensible Space*. Przestrzeń prywatną nadzorowali ludzie, którzy mieli nad nią pełną władzę, a więc mogli decydować, kto może do niej wejść, a kto nie. Przestrzeń publiczna była z kolei dla Newmana przestrzenią „niczyją” – nawet jeśli nie opisywał on jej w taki sposób dosłownie, to takie jej rozumienie było konsekwencją jego prac (Nawratek 2012, s. 36). Ten **podział na przestrzeń**

⁸ W badaniu codziennych praktyk, które wyrażają przeciwieństwo „miejsca” i „przestrzeni”, przeważają działania przestrzenne, pisze de Certeau. Świadczą o tym ustne opisy miejsc, opowieści uliczne, gawędy w gospodzie („zobaczysz”, „tam są drzewa”, „gdy skręcisz...” itp.) (Dymnicka 2011, s. 47).

„naszą” i „ich” to **pierwsza myśl** dotycząca przestrzeni miasta. Skoncentrowani na mobilności logistycy często tracą z pola widzenia inne aspekty przestrzeni miejskiej⁹. Jako mieszkańcy miast również jesteśmy bardziej nomadyczni niż nasi niedawni przodkowie – rodzice, dziadkowie czy pradziadkowie. W tym rozumieniu nie wytwarzamy miejsca jako swojej przestrzeni życiowej. Faktycznie, jak to zaobserwował Castells, w świecie mobilności wytwarzanie miejsca ma coraz mniej wspólnego z jedną przestrzenią życiową. Jego zdaniem ten nowy sposób organizacji życia społecznego i ekonomicznego, zdefiniowany przez niego w kategoriach przestrzeni przepływów (*space of flows*), prowadzi do nieznanych wcześniej zjawisk – jednoczesnej fragmentacji i integracji. Rola miejsca wydaje się tu bardzo istotna, zwiększa ono bowiem szansę na zbudowanie kulturowych, politycznych i fizycznych „mostów” między przestrzenią fizyczną i wirtualną (Castells 2007). Castells stwierdza: „Rzeczywiście, przytłaczająca większość ludzi w tradycyjnych, tak jak i w zaawansowanych społeczeństwach żyje w miejscach i dlatego postrzegają swoją przestrzeń jako opartą na miejscach. Miejsce (*place*) to umiejscowienie (*locale*), którego forma, funkcja i znaczenie zawierają się w granicach fizycznej bezpośredniej styczności” (Castells 2007, s. 423). Ludzie żyją w miejscach, ale strukturalna dominacja globalnej logiki przepływów zmienia ich znaczenie i dynamikę. **Nie wszystkie miejsca są społecznie interaktywne i bogate przestrzennie.** To **myśl druga**, dotycząca przestrzeni. Bliskości i rozległe sieci umożliwiają rozmaite aktywności – wewnętrzne i zewnętrzne, których źródłem są miejsca. Istotne znaczenie w nurcie socjologii mobilności mają też przedmioty. Dzięki ich obecności przestrzeń może się przekształcić w miejsce (Dant 2007). Przestrzeń i przestrzenność, podobnie jak gęstość zaludnienia i stłoczenie, są terminami blisko spokrewnionymi, ale nie zawsze dużą przestrzeń odczuwa się jako przestrzenność i nie zawsze też duża gęstość zaludnienia oznacza stłoczenie (Tuan Yi-Fu 1987, s. 71). Przestrzenność jest blisko związana z poczuciem wolności. Wolność implikuje przestrzeń, oznacza to: mieć dość siły i przestrzeni do działania. Określenie „być wolnym” ma wiele poziomów znaczeń. Podstawą jest możliwość przekraczania istniejących warunków, a przekraczanie w najprostszy sposób przejawia się jako elementarna możliwość poruszania się. **W akcie poruszania bezpośrednio doświadczamy przestrzeni i jej atrybutów.** Osobie nieruchomej trudno wytworzyć sobie najbardziej prymitywne pojęcie abstrakcyjnej przestrzeni, ponieważ pojęcia te wywodzą się z ruchu – z bezpośredniego doświadczania przestrzeni przez ruch (Tuan Yi-Fu 1987, s. 72). Znana i godna uwagi jest myśl Arystotelesa o miejscu nierozłącznie związanym z kwestią ruchu: „Miejsce nie mogłoby stać się przedmiotem dociekań, gdyby nie istniał ruch względem miejsca” (Arystoteles 1990, s. 89). To **trzecia myśl** dotycząca przestrzeni. Istotą miejsca jest jego niepowtarzalna treść oraz cechy: duchowość i jego indywidualność. Za jeden z przejawów „bycia” w miejscu, harmonijnego z nim związku można uznać wyjątkową atmosferę miejsca, która przyciąga i jednoczy ludzi, zawartą w określeniu *genius loci*. „*Genius loci* wytwarzany w ramach globalnych przepływów obrazów oderwanych od kontekstu

⁹ Mam tu na myśli inne poza kwestiami ich przemierzania.

i kreowanych przez kulturę popularną coraz słabiej wiąże się nie tylko z duchem przeszłości, lecz także z określonym miejscem w przestrzeni miasta” (Rewers 2010, s. 102-102). W późniejszych swoich pracach (z lat osiemdziesiątych XX wieku, np. *Good City Form*) Lynch (Lynch 1984) redefiniuje znaczenie czynników wpływających na jakość miejsca, identyfikacji z miejscem i zmienności percepcji w czasie. Postuluje, aby precyzując cel planowania i kształtowania przestrzeni, zadawać sobie pytanie: „Po co i dla kogo?”, aby założenia planistyczne i kierunki rozwoju miejskiej przestrzeni wyprowadzać z ludzkich działań, aktywności, doświadczeń, wyobrażeń oraz przypisywanych im znaczeń. Zdaniem Lyncha, jedynym *źródłem wiedzy na ten temat może być dialog prowadzony z ludźmi w miejscu* (Norberg-Schulz 2000). To istotna – *czwarta myśl*, dotycząca przestrzeni. Wreszcie *kwestia (myśl) piąta* – czy i dlaczego powinniśmy decydować o charakterze przestrzeni? Propozycja redefinicji miejsca jako obszaru ograniczonego i wewnątrznie jednorodnego, według Massey, nie daje tytułu do tego, aby w pewnych okolicznościach uznać ją za niewystarczającą (Massey 1995). Równie dobrze może istnieć szereg miejsc eksponujących różny stopień otwarcia i zamknięcia, ciągłości i nieciągłości, wewnętrznej jednorodności i odmienności. Ogólnie rzecz biorąc, miejsca mają wiele wymiarów i znaczeń dla ludzi, organizacji i instytucji, są skonstruowane i doświadczane jako materialne artefakty, sieci relacji społecznych oraz produkty dialektycznej gry różnych aktorów w procesach społecznych (Massey 2010). Ludzie w mieście korzystają z całego katalogu praw i obowiązków. Mówiąc o prawach – jednym z nich jest możliwość docierania do tych miejsc w przestrzeni miasta, w których realizowane są poszczególne potrzeby. Miasto ma wpływ na kształtowanie warunków dla bezpiecznego i nieutrudnionego przemieszczania się poprzez stosowanie szerokiego instrumentarium zarządczego. A skoro się przemieszczamy, to musimy mieć na uwadze wymiar fizyczny miasta, czyli jego przestrzeń. Nie do każdego elementu przestrzeni w mieście chcemy i możemy docierać. Bez wątplenia z tego zakresu osiągalności należy wyeliminować przestrzeń prywatną, o ile nie należy do nas, lub nie mamy przyzwolenia jej właściciela (Szoltysek 2016). Szczepański pisze: „Ostatnią formą przestrzeni jest *przeźrenie prywatna* i jej szczególny rodzaj – *przeźrenie intymna* (np. pokój sypialny w mieszkaniu). Obie wiążą się z zajmowanym mieszkaniem czy domem. Dostęp do nich jest prawnie i symbolicznie ograniczony, a identyfikacja na ogół głęboka. Mieszkanie stanowi przestrzeń niemal zsakralizowaną, w której przebiegają codzienne i świąteczne aktywności człowieka oraz rodziny. Nic zatem dziwnego, iż *odczuwamy zadowolenie z tej egzystencjalnej przestrzeni – lub przeciwnie: odczuwany dyskomfort odbija się nie tylko na losach jej użytkowników, ale również ich gotowości (lub braku) do działań na rzecz najbliższego otoczenia, dzielnicy czy miasta*” (por.: Szczepański 2002). Bliskość ludzi to ten czynnik, który przesądza o atrakcyjności miasta jako miejsca zamieszkania. O unikalności miasta prawdopodobnie od zawsze decyduje liczba ludności i gęstość interakcji. Przestrzeń rozumiana niejako dualnie (czyli fizycznie i mentalnie – duchowo) jest polem kształtowania wartości: artystycznych, estetycznych, społecznych, osobistych itd. Mogą być one realizowane dzięki zachodzącym w mieście aktom

komunikacyjnym (Szołtysek 2016). Według Floridy, continuum bliskości splata się z dominującą dzisiaj globalną naturą miasta. Ta ostatnia, jego zdaniem, stwarza takie same warunki do zakorzenienia, jak i mobilności. Być może *miejsce, jako kategoria antropologiczna*, jest ważniejsze niż kiedykolwiek, ponieważ *wiąże się* – przynajmniej dla części ludności świata – z *możliwością wyboru określonej przestrzeni życiowej* (*should I stay or should I go now?*), pisze Florida (Florida 2008, s. 80). *To myśl szósta*, dopełniająca odpowiedzi na pytanie „Dlaczego w mieście należy decydować o charakterze przestrzeni?”.

Zamiast zakończenia.

Co logistycy miejscy mogą mieć wspólnego z uwalnianiem przestrzeni?

Dotychczasowe funkcje przestrzeni publicznej, zawłaszcza przestrzeń prywatną, zmniejszają przestrzeń publiczną (z racji ograniczonej powierzchni miasta). Wielkopowierzchniowe centra handlowe nie są bynajmniej przestrzenią publiczną, lecz prywatną właśnie, gdyż nie są ogólnodostępne dla wszystkich użytkowników na równych warunkach. Znane są dążenia miast do wydzielania (z różnych powodów) przestrzeni dla potrzeb prywatnych. Zamiast tworzenia parków czy innych miejsc dla nieskrępowanych spotkań miasta preferują (z różnych powodów – głównie finansowych i nadziei na aktywizację zawodową części społeczności) prywatyzowanie przestrzeni (np. pod potrzeby handlowe, produkcyjne czy usługowe). Dużym powodzeniem cieszy się sprzedaż atrakcyjnych działek na potrzeby budownictwa mieszkaniowego – w ten sposób w polskich miastach postępuje proces gettoizacji. Przestrzeń publiczną zajęta jest również pod potrzeby transportu – drogi, urządzenia komunikacyjne na nich posadowione, wreszcie – o tę przestrzeń konkurują zwolennicy i przeciwnicy transportu. Jak widać z prowadzonych rozważań, jak również z poszanowania prawa własności, przestrzeń prywatna jest poza zasięgiem oddziaływania logistyków dążących do uwalniania przestrzeni na potrzeby sieciowania stosunków międzyludzkich. Przestrzeń publiczną w miastach nie do końca spełnia wymogi swobodnego dostępu każdego użytkownika w dowolnym czasie. Przykładowo: o przestrzeń zajęta pod potrzeby transportu konkurują zwolennicy i przeciwnicy transportu w miastach. O uwolnienie tej przestrzeni mogą walczyć zwolennicy zwiększania przestrzeni publicznej w miastach, pod warunkiem dobrej współpracy z logistykami miejskimi, którzy poprzez alternatywne zorganizowanie przepływów transportowych (czyli w pojazdach) mogą doprowadzić do tego, że zwolnione z potrzeb transportowych drogi zostaną przekształcone w deptaki.

Sposób zorganizowania przestrzeni ma ogromny wpływ na kreowanie kontaktów między osobami w niej przebywającymi. Tworzenie więzi i relacji międzyludzkich to właściwie kluczowe zadanie dobrze zorganizowanych miejsc użyteczności publicznej. Takie miejsca, które pozytywnie wpływają na kontakty międzyludzkie, to tzw. **przestrzeń dospoleczna**. Stwarza ona wrażenie bezpieczeństwa i sprawia, że ludzie chętnie w niej przebywają. A to z kolei pozwala na nawiązywanie nowych, pozytywnych relacji (Honkisz 2013). Logistycy miejscy, panujący nad przemieszczeniami w miastach, mają możliwość

takiej reorganizacji, by uwalniać części miast od uciążliwości ruchu pojazdów. Racjonalizacja przemieszczeń, realizowana w postaci projektów zarówno technicznych, jak i organizacyjnych, to zaledwie fragment działań. Dużą częścią jest współdziałanie w zakresie kształtowania pożądanych przez miasto zachowań komunikacyjnych. Dlatego zadania logistyków miejskich coraz bardziej różnią się od tych, które wykonują logistycy zatrudnieni w sferze gospodarczej.

Proponowane działania dla logistyków miejskich w coraz większym zakresie mieszczą się w filozofii logistyki¹⁰ społecznej. Uwalnianie przestrzeni dla pieszych powinno zostać wpisane w priorytet koncepcji logistyki miasta. Podejmując decyzje w zakresie kreowania mobilności¹¹ oraz dokonywania stosownych zmian organizacyjnych i infrastrukturalnych, za priorytetowe należy uznać te projekty, które oferując porównywalne efekty, dodatkowo uwalniają przestrzeń dla pieszych (Szoltysek 2016).

Literatura

1. Arystoteles (1990), *Dzieła wszystkie*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Buczyńska-Garewicz H. (2006), *Miejsca, strony, okolice. Przyczynek do fenomenologii przestrzeni*, Universitas, Kraków.
3. Castells M. (2007), *Społeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
4. Dant T. (2007), *Kultura materialna w rzeczywistości społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
5. Dymnicka M. (2011), *Od miejsca do nie-miejsca*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Sociologica”, nr 36.
6. Florida R. (2002), *The Rise of The Creative Class and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Books, New York.
7. Florida R. (2008), *Who Is Your City? How The Creative Economy Is Making Where to Live The Most Important Decision of Your Life*, Basic Books, New York.
8. Florida R. (2010), *The Great Reset. How The Post-Crash Economy Will Change The Way We Live and Work*, Basic Books, New York.
9. Foucault M. (2005), *Inne przestrzenie*, przeł. A. Rejniak-Majewska, „Teksty Drugie”, nr 6(96).
10. Honkisz M. (2013), *Przestrzeń miasta – jak wpływa na człowieka?*, <http://figeneration.pl/przestrzen-miasta-jak-wplywa-na-czlowieka> (dostęp: 20.04.2016).
11. Hudson R. (2001), *Producing Places*, Guilford Press, New York.
12. Kołodziejczyk P., Szoltysek J. (2009), *Epistemologia logistyki społecznej*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
13. Lisowski A. (2014), *Typy przestrzeni a geografia*, „Prace Komisji Krajobrazu Kulturowego”, nr 24.
14. Lynch K. (1984), *Good City Form*, MIT Press, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
15. Majer A. (2010), *Socjologia i przestrzeń miejska*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
16. Massey D. (1995), *The Conceptualization of place. A Place in the World?*, [w:] Massey D., Jess P. (eds.), *Place, Culture and Globalization*, Oxford University Press, Oxford.

¹⁰ Mam tu na myśli potoczne pojmowanie filozofii.

¹¹ Tej tematyce poświęciłem książkę: *Kreowanie mobilności mieszkańców miast* (Szoltysek 2011).

17. Massey D. (2010), *For Space*, Sage, London.
18. Murphy R.P. (2010), *Ekonomia wielkich miast*, Instytut Misesa. Fundacja Instytut Ludwiga von Misesa. Warszawa.
19. Nawrotek K. (2012), *Dziury w całym. Wstęp do miejskich rewolucji*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa.
20. Norberg-Schulz Ch. (2000), *Bycie, przestrzeń i architektura*, Murator, Warszawa.
21. Rewers E. (2010), *Miasto-twórczość. Wykłady krakowskie*, Akademia Sztuk Pięknych im. Jana Matejki, Kraków.
22. Szafrńska E., Kaczmarek J. (2007), *Percepcja przestrzeni – pomiędzy prawdą a autentycznością*, [w:] Madurowicz M. (red.), *Percepcja współczesnej przestrzeni miejskiej*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
23. Szczepański M. (2002), *Przestrzeń, miasto i mieszkanie w społecznej świadomości*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
24. Szołtysek J. (2011), *Kreowanie mobilności mieszkańców miast*, Wolters Kluwer, Warszawa.
25. Szołtysek J. (2016), *Logistyka miasta*, PWE, Warszawa.
26. Tuan Yi-Fu (1987), *Przestrzeń i miejsce*, PIW, Warszawa.

SPATIAL CONTEXT OF THE CITY AS A CHALLENGE FOR SOCIAL LOGISTICS

Abstract: The city as an object of interest of logisticians within the city logistics previously have been seen in the prism of forming material and information flows. Actions undertaken in the cities are based on priorities and the economic principles (economy logistics). Meanwhile, social logistics, offering a different set of priorities and principles, can actively participate in shaping urban space. Nature and quality of that space is the subject of study in this article.

Keywords: city logistics, shaping city space, social logistics, release city space



WSPÓŁCZESNE WYZWANIA DLA LOGISTYKI MIASTA – KSZTAŁTOWANIE NOWYCH STRUKTUR PRZESTRZENNYCH W DOSTAWACH TOWARÓW

Sabina Kauf

Uniwersytet Opolski
Wydział Ekonomiczny

Streszczenie: Przedmiotem logistyki miasta jest dążenie do niezakłóconego i zgodnego z zapotrzebowaniem mieszkańców zaopatrzenia obszarów zurbanizowanych. Jednym z podstawowych wyzwań współczesnej logistyki miasta są zmieniające się zachowania konsumpcyjne mieszkańców, wynikające ze wzrostu znaczenia handlu elektronicznego. Zjawisko to wymusi zastosowanie nowych, przyjaznych dla środowiska sposobów dostaw towarów, szczególnie na ostatniej mili.

Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie nowych struktur w dostawach towarów, które niewątpliwie są wyzwaniem dla współczesnej logistyki miasta..

Słowa kluczowe: logistyka miasta, dostawa towarów, przestrzeń miasta

DOI: 10.17512/znpcz.2016.12.13

Wprowadzenie

Przedmiotem logistyki miasta jest dążenie do niezakłóconego i zgodnego z zapotrzebowaniem mieszkańców zaopatrzenia obszarów zurbanizowanych¹. Warunkiem koniecznym sprawności logistyki jest taka organizacja przepływów towarowych, która pozwoli na zrównoważone wykorzystanie infrastruktury liniowej i punktowej.

Przepływy towarowe są gwarantem funkcjonowania miast i regionów, jednak samochody ciężarowe, ze względu na ich rozmiar, tempo poruszania się i częstotliwość postojów stwarzają ogromne utrudnienia w ruchu drogowym. Dodatkowo ponadproporcjonalnie przyczyniają się do powstawania zatorów, wzrostu hałasu i zanieczyszczenia środowiska². Utrudnienia te będą się jeszcze potęgowały, gdyż gwałtowny rozwój e-handlu przyczynia się do powstania nowych wzorców zachowań zakupowych konsumentów. E-bussines dąży do permanentnego skracania czasu realizacji zamówień, a nawet dostaw w tym

¹ W niniejszym opracowaniu skoncentrujemy się jedynie na tym obszarze logistyki miasta, która obejmuje przepływy towarowe, a pominiemy wszelkie zagadnienia związane z zarządzaniem przepływami osób.

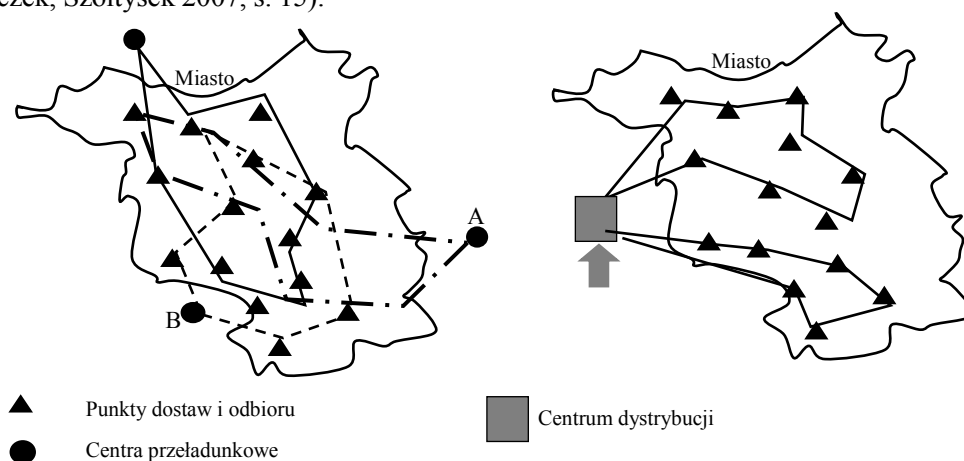
² Hałas powodowany przez jeden samochód ciężarowy odpowiada hałasowi 10-20 samochodów osobowych.

samym dniu. Tendencje te wymuszają rozbudowę sieci logistycznych i magazynowych na obszarach zurbanizowanych, gwarantujących niezakłócony przepływ towarów od pierwszej do ostatniej mili. W konsekwencji decentralizacja magazynowania spowoduje wzrost liczby przewozów, mniejsze wykorzystanie ładowności pojazdów, a tym samym zwiększenie natężenia ruchu oraz dalszą redukcję efektywności w transporcie ładunków.

Zapobieganie przewidywanemu pogorszeniu sytuacji w ruchu miejskim oraz rosnącym kosztom zewnętrznym transportu leży zarówno w interesie społeczeństwa, władarzy samorządowych, jak i – w dłuższej perspektywie – branży logistycznej. Dlatego poszukiwane są nowe rozwiązania pozwalające na konsolidację przepływów i zachowanie dotychczasowego poziomu dostępności produktów. Obserwowane tendencje skłoniły do podjęcia w artykule problematyki zarządzania przepływami towarów oraz wskazania nowych koncepcji logistyki pozwalających na niezakłócone i zgodne z wymaganiami ochrony środowiska zaopatrzenie punktów sprzedaży detalicznej w centrach miast.

Konwencjonalne vs. nowe koncepcje logistyki miasta

Problematyka zarządzania przepływami towarowymi w mieście nie jest nowa. W literaturze przedmiotu i praktyce obecna jest od wielu lat. Burzliwie rozwijała się już w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia, kiedy to w wielu miastach wdrażane były koncepcje logistyczne. Bazowały one na centrach (terminalach) logistycznych (przeładunkowych), których celem było odciążenie miast i minimalizacja transportu dostawczego na ich terenie przy zachowaniu dotychczasowego poziomu dostaw (*Rysunek 1*). Za główne zadania centrów uznaje się takie zarządzanie dostawami na obszarach zurbanizowanych, które pozwala na zachowanie zasad zrównoważonego rozwoju, wspieranie walorów architektoniczno-urbanistycznych aglomeracji poprzez zapewnienie kompleksowości dostaw i dużej ich efektywności (Płaczek, Szoltysek 2007, s. 15).



Rysunek 1. Dwie różne koncepcje logistyki miasta w zakresie obsługi logistycznej

Źródło: (Bode 2016, s. 285)

Centra umożliwiają ponadto redukcję chaosu przestrzennego wywołanego przez rozproszenie zabudowy przemysłowej i indywidualny wybór lokalizacji.

Miejskie centra logistyczne stanowią przestrzennie skoncentrowane skupiska logistycznych przedsiębiorstw transportowych, w których następuje dekonsolidacja dużych partii towarów i kompletacja mniejszych adresowanych do zlokalizowanych w mieście odbiorców (szerzej: Kauf 2008, s. 171 i dalsze).

Przedsiębiorstwa skupione w centrum logistycznym mogą optymalnie wykorzystać potencjały synergiczne i kooperacyjne. I choć centra takie przynosiły korzyści podmiotom w nich zrzeszonym oraz miastu (w postaci redukcji kongestii i większej płynności przepływów), to w praktyce się nie sprawdziły. Tylko niektóre były opłacalne, gros funkcjonowało w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. Liczne projekty zostały zawieszono, nawet sztandarowy i uważany za najlepszy w Europie RegLog z Regensburga³. Za główne przyczyny fiaska uważa się zbyt wysokie koszty i niewielką rentowność, a ponadto:

- brak zaufania przedsiębiorstw i operatorów logistycznych wynikający m.in. z niezajomości struktury oraz wielkości przesyłanych partii towarowych, powodujący trudności w koordynacji dostaw;
- niezgodność parametrów fizyczno-technicznych towarów, które z różnych przyczyn (np. wymogi temperaturowe) nie mogą być dostarczane jednym środkiem transportu.

Niepowodzenie klasycznych koncepcji logistyki miasta spowodowało spadek zainteresowania nimi oraz wycofanie z praktyki gospodarczej. Jednak przemiany gospodarcze związane z postępującą globalizacją, rosnącą liczbą mieszkańców miast (<http://esa.un.org/>...), a przede wszystkim wspomniane już zmiany zachowań zakupowych spowodowały ponowne zainteresowanie koncepcjami logistycznymi dla obszarów zurbanizowanych. Do tego dochodzą wymagania względem ochrony środowiska, które na przedsiębiorstwa logistyczne nakładają obowiązek stosowania ekologicznych środków transportu wykorzystywanych na ostatniej mili. Swoisty renesans logistyki miasta upowszechnił nawet pojęcie „City-logistic 2.0”.

Nawet jeżeli sceptycy są zdania, że wielkie koncerny handlowe już dziś dysponują centrami dystrybucyjnymi zlokalizowanymi na obrzeżach miast, mają zoptymalizowane systemy logistyczne, pozwalające na sprawne zaopatrywanie punktów sprzedaży detalicznej, a usługodawcy logistyczni (m.in. firmy kurierskie) przejmują funkcję konsolidacji dostaw, to i tak rośnie liczba zwolenników wdrażania nowych koncepcji logistyki miasta. Wznowienie dyskusji w tym zakresie wydaje się być konsekwencją:

- przeświadczenia administracji samorządowej, że dostawy związane z zaopatrzeniem miast prowadzą do nadmiernego zatłoczenia, większej emisji dwutlenku węgla i cząstek stałych;
- dążeń operatorów logistycznych do zmiany nadszarpniętego wizerunku, który kojarzony jest z samochodami dostawczymi, parkującymi w drugim rzędzie i korkującymi ulice miast.

³ Po ponad dziesięciu latach funkcjonowania został zawieszony w roku 2012.

Wydaje się, że w przyszłości koncepcje logistyki miasta opierać się będą przede wszystkim na kooperacji i efektach synergicznych generowanych przez uczestników łańcuchów dostaw. Należy uznać, że innowacyjne koncepcje logistyki dla obszarów zurbanizowanych powinny dążyć do zastąpienia dotychczasowych struktur zindywidualizowanych strukturami wykorzystywanymi przez wiele podmiotów (*multi-user*). Przykładem mogą być koncepcje sharingowe, pozwalające na wzrost efektywności procesów transportowych w mieście (szerzej: Kauf 2012).

Warunkiem podstawowym wspólnego wykorzystania zasobów logistycznych jest identyfikacja zbieżnych procesów i standardów obsługi, pozwalająca na konsolidację dostaw i tworzenie wspólnych sieci przepływów.

W kontekście logistyki miasta istotna wydaje się kooperacja podmiotów na tzw. ostatniej mili, gdyż rozdrobnione zamówienia dokonywane za pomocą platform internetowych pociągają za sobą rosnącą liczbę przepływów i wzmożony ruch transportowy. Koncepcja kooperacji na ostatniej mili powinna opierać się na łączeniu przesyłek dostarczanych przez różnych operatorów (kurierów, dostawców ekspresowych). Konsolidacja mogłaby następować np. w śródmiejskich punktach transferowych. Koncepcja bazująca na idei miejskich terminali logistycznych obsługujących podmioty gospodarcze zlokalizowane w centrum powinna bazować na współdzieleniu zasobów logistycznych (np. transportowych, przeładunkowych) oraz elastycznej konsolidacji przesyłek wchodzących i wychodzących. Celem takiego rozwiązania jest łączenie różnych dostawców (np. artykułów spożywczych, środków czystości) zajmujących się zaopatrzeniem poszczególnych grup odbiorców (instytucjonalnych i indywidualnych), a także realizujących zadania logistyki zwrotnej (m.in. reklamacje, odpady). Logistyka ostatniej mili powinna stanowić podstawę optymalizacji powiązań multimodalnych między dostawcami zajmującymi się lokalną dystrybucją przesyłek drobnych a przewozami dalekobieżnymi. Warunkiem podstawowym sprawnej realizacji logistyki ostatniej mili jest tworzenie terminali miejskich (szerzej: Kauf 2008), w których następować powinna konsolidacja małych, zindywidualizowanych przesyłek do drobnych odbiorców.

W logistyce ostatniej mili mogą znaleźć zastosowanie również koncepcje trasy mleczarza czy punktów odbioru i wysyłki przesyłek (*Drop-off* i *Pick-up*⁴). Wprowadzenie wspomnianych rozwiązań jest jednocześnie warunkiem wdrożenia koncepcji logistyki opartej na multikanałowości. Jej zasadność wynika z faktu, że współcześni konsumenci funkcjonują w multikanałowym środowisku dostępu do oferty rynkowej. Mogą włączać nowe kanały (np. online) w realizowane procesy zakupowe, zastępować dotychczas wykorzystywane rozwiązania nowymi udostępnianymi przez dostawcę lub używać wielu rozwiązań w jednym czasie (szerzej: Lipowski 2014). Każdy z kanałów może być używany w różnym celu, w zależności od potrzeb.

Logistyka multikanałowa może przyczynić się do utrzymania atrakcyjności centrów miast, poprzez optymalizację oferty online i offline. Zaspokojenie

⁴ Punkty wysyłki i odbioru przesyłek *Drop-off* i *Pick-up* mogą być bezobsługowe (paczkomaty) i obsługowe. Te najczęściej lokalizowane są na stacjach benzynowych i w punktach sprzedaży detalicznej.

wymagań nabywców względem dostępności produktów i szybkości realizacji dostaw wymusza integrację struktur sprzedaży i logistyki dystrybucji w handlu. Może to następować poprzez wiązanie dostaw B2C i B2B. Dzisiejsze rozwiązania cząstkowe uzupełnione realizacją np. zwrotów i reklamacji oraz serwisem *Click and Collect*⁵ mogą przeciwdziałać nieskuteczności dotychczasowej multikanałowej logistyki miasta. Podstawowa zaleta multikanałowości logistyki wynika ze skoordynowanego zarządzania wieloma kanałami przez dostawcę. Dla odbiorców oznacza zwiększenie wygody zakupu i poprawę relacji w kontaktach z dostawcami. Nie bez znaczenia jest możliwość swobodnego wyboru i przełączenia się pomiędzy kanałami w dowolnym momencie.

Innowacyjne rozwiązania w zakresie logistyki miasta

Obserwowane tendencje rynkowe pozwalają stwierdzić, że obecnie najważniejszymi czynnikami kształtującymi działania logistyczne na obszarach zurbanizowanych jest rozwój handlu elektronicznego. Technologie mobilne i permanentny dostęp do sieci zmieniły sposoby komunikowania się i dokonywania zakupów (Lipowski 2011, s. 109 i dalsze).



Rysunek 2. Podziemny system transportu towarów w na obszarach zurbanizowanych

Źródło: (<http://www.cargocap.de/content/das-cargocap-system>)

Nowe technologie stworzyły możliwości stałego zamawiania towarów oraz zwiększyły wymagania względem elastyczności dostaw. Zróżnicowanie

⁵ *Click and collect* polega na kompletowaniu zamówienia klienta w określonym sklepie tradycyjnym; zamówienie jest później dostarczane klientowi lub ten sam je odbiera we wskazanym sklepie.

asortymentowe i presja niezakłóconej dostępności towarów prowadzi do zmiany struktury dostaw. A to pociąga za sobą konieczność rozbudowy sieci logistycznych, w tym powierzchni magazynowych. W konsekwencji opracowywane są nowe, innowacyjne rozwiązania logistyczne, pozwalające zredukować ilość przewozów na terenie miasta.

Jedną z alternatyw jest wdrożenie nowego systemu transportu towarów, alternatywnego do tradycyjnych gałęzi transportu miejskiego. Mamy tu na myśli podziemne rury transportowe – *CargoCap*, które pozwalają na szybki, dokładnie na czas, ekologiczny i ekonomiczny transport towarów w mieście. Koncepcja ta jest wynikiem interdyscyplinarnych badań i prac rozwojowych, prowadzonych na Uniwersytecie w Bochum pod kierunkiem prof. D. Steina (*Rysunek 2*).

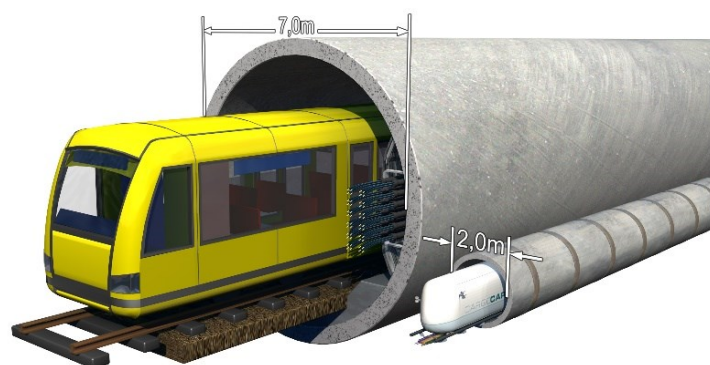
Zgodnie ze wspomnianą koncepcją transport towarów odbywa się za pomocą kapsuł – inteligentnych pojazdów, które niezależnie od natężenia ruchu oraz panujących na zewnątrz warunków pogodowych mogą przemieszczać towary (*Rysunek 3*).



Rysunek 3. Kapsuły *CargoCap* na stacji załadowniczej

Źródło: (<http://www.cargocap.de/content/das-cargocap-system>)

Każda kapsuła może pomieścić dwie europalety. Niewielkie gabaryty pojazdów pozwalają na realizację przemieszczeń w rurach o średnicy zaledwie dwóch metrów (*Rysunek 4*). System *CargoCap* został pomyślany jako środek przemieszczeń produktów wysokowartościowych, o dużych wymaganiach względem szybkości i niezawodności dostaw, a których koszty transportu są mało elastyczne. Jest on szczególnie adekwatny w transporcie artykułów spożywczych, dóbr konsumpcyjnych i inwestycyjnych, a także przesyłek ekspresowych. Wdrożenie sprawnego i efektywnego systemu transportu *CargoCap* wymaga każdorazowej analizy wszystkich grup towarów przemieszczanych na obszarach zurbanizowanych. Na jej podstawie można określić rentowność przedsięwzięcia.



Rysunek 4. Rozmiary rurociągu *CargoCap*

Źródło: (<http://www.cargocap.de/content/was-ist-cargocap>)

Zadaniem systemu *CargoCap* jest łagodzenie negatywnych skutków transportu towarowego w mieście, co możliwe jest poprzez połączenie systemem rurociągów odbiorców przemysłowych i handlowych. Dzięki temu może zostać podniesiona dostępność i terminowość dostaw. System jest niezależny od tworzących się na drogach zatorów, co więcej – jego wykorzystanie pozwala na redukcję ilości przepływów realizowanych klasycznymi środkami transportu, co prowadzi do wzrostu atrakcyjności miasta. W dalszej perspektywie może przyczynić się do poprawy sytuacji na rynku pracy, dzięki nowym lokalizacjom zakładów produkcyjnych. W założeniach *CargoCap* ma funkcjonować jako przedsiębiorstwo prywatne.

Innym możliwym do zastosowania rozwiązaniem w dostawach towarów na obszarach zurbanizowanych o rozwiniętej sieci tramwajowej może być koncepcja tramwaju towarowego. Pojęciem „tramwaj towarowy” można określić każdy pojazd szynowy przemieszczający się na obszarach zurbanizowanych po torach przynajmniej częściowo wydzielonych od kolei konwencjonalnej, po której poruszają się tramwaje pasażerskie (Zych, Lewandowski 2014, s. 3829).

Koncepcja ta nie jest nowa. Z powodzeniem realizowana była już na początku ubiegłego stulecia m.in. w Koszalinie i Szczecinie. Obecnie do sztanदारowych przykładów należy *CarGo Tram* w Dreźnie (Rysunek 5) i *Car-Go Tram* w Zurychu. Ten pierwszy jest przykładem ekologicznego środka transportu, dostarczającego towary do centrum miasta, do „Szklanej Manufaktury”, będącej częścią fabryki Volkswagena. Z przeprowadzanych w Dreźnie badań wynika, że zastosowanie tramwaju towarowego przewożącego ładunki do centrum pozwoliło znacznie zredukować ilość przejazdów realizowanych transportem drogowym o ponad 61 tys. km (Zych 2014).

Tak pozytywne efekty skłaniają ku refleksji, że zastosowanie tramwajów do transportu towarów na większą skalę może przyczynić się do znacznego ograniczenia kongestii i wzrostu atrakcyjności obszarów zurbanizowanych.



Rysunek 5. CarGo Tram funkcjonujący w Dreźnie

Źródło: ([http://www.dresdner-agenda21.de/...](http://www.dresdner-agenda21.de/))

Warto zaznaczyć, że koncepcja tramwaju towarowego w Dreźnie ma także wymiar marketingowy – stanowi przykład ekologicznego środka transportu, pozwalającego na przewóz dużych mas towarowych bez zbędnych obciążeń środowiska naturalnego.

Geneza wdrożenia tramwaju towarowego w Zurychu ma nieco inne podłoże. Jego zastosowanie związane było z dążeniem do redukcji problemów transportowych w obszarze odpadów wielkogabarytowych (*Rysunek 6*).



Rysunek 6. Car-Go Tram funkcjonujący w Zurychu

Źródło: ([http://www.proaktiva.ch/...](http://www.proaktiva.ch/))

Dążąc do rozwiązania problemu, na bazie istniejącej, dobrze rozbudowanej i obsługującej większość dzielnic sieci kolei miejskiej wprowadzono sieć tramwajów towarowych. Koncepcja wdrożona została w roku 2003, przy niewielkiej jedynie modernizacji istniejącej sieci. Zadaniem tramwajów towarowych jest zbiórka odpadów od mieszkańców. W tym celu wyznaczone zostały trasy przejazdów i terminy odbiorów. Projekt opracowało miejskie przedsiębiorstwo komunalne we współpracy z miejskim przewoźnikiem publicznym (Kraśkiewicz, Oleksiewicz 2014, s. 3280).

Dla celów projektu wyprodukowano specjalne wagony, które utrzymane są w kolorystyce zwykłych tramwajów, tylko w odwrotnym porządku, by nie wprowadzać w błąd oczekujących na przystankach pasażerów. Tramwaje kursują regularnie w odstępach miesięcznych, odwiedzając punkty odbioru zlokalizowane w 11 punktach miasta (*Rysunek 7*).



Rysunek 7. Lokalizacja punktów przystankowych Car-Go Tram w Zurychu

Źródło: (Kraśkiewicz, Oleksiewicz 2014, s. 3281)

Ciekawym rozwiązaniem w obszarze logistyki miasta jest połączenie miejskiego terminalu logistycznego z centrum handlowym. Terminal może obsługiwać zarówno punkty sprzedaży detalicznej zlokalizowane w przylegającym centrum handlowym, jak i sklepy w centrum miasta (*Rysunek 8*). Częste dostawy małych partii towarów pozwalają na zastosowanie energooszczędnych pojazdów elektrycznych lub hybrydowych, niepowodujących prawie żadnego zanieczyszczenia środowiska. Ponadto bliskość terminalu przeładunkowego i punktów sprzedaży detalicznej pozwala na uproszczenie procedur i współpracy między zainteresowanymi stronami.

Centrum logistyczne powinno być wyposażone w zautomatyzowany magazyn wysokiego składowania, połączony spiralną rampą z wszystkimi poziomami centrum handlowego. Z rampy korzystać mogą nie tylko klienci, ale także pojazdy elektryczne zaopatrujące punkty sprzedaży bezpośrednio z magazynu. Zgodnie z założeniami powierzchnie magazynowe ma oddzielać szklana ściana, która pozwoli klientom na obserwację realizowanych operacji magazynowych (szerzej: <http://www.ris-logis.net/EEELZ.htm>).



Rysunek 8. Koncepcja połączenia miejskiego terminala logistycznego z centrum handlowym, przekrój 3D

Źródło: (http://www.ris-logis.net/Gruene_Logistik/zukunftskonzept_EEELZ.htm)

Wśród innowacyjnych koncepcji logistyki miasta wymienić należy również zastosowanie alternatywnych dla transportu drogowego środków przemieszczania towarów. Przykładem może być np. wykorzystanie dróg wodnych. Koncepcja taka została wdrożona w Paryżu. Na dzień dzisiejszy transport towarów w mieście drogami wodnymi jest znacznie droższy od tradycyjnego, kołowego. Szacuje się, że koszty te są wyższe o około 25%. Pomimo tego w Paryżu 10 tys. przesyłek dostarczanych jest drogą wodną (Frankfurt HOLM 2013).

W logistyce miasta, a w szczególności w realizacji dostaw niewielkich partii towarowych, na ostatniej mili zastosowane mogą być rowery towarowe lub z napędem elektrycznym (*cargo bikes*). Koncepcja ta nie jest nowa, choć dopiero teraz zyskuje swoją popularność, głównie w krajach o rozwiniętej tradycji rowerowej (Basterfield 2016).

Przedstawione koncepcje innowacyjnych rozwiązań w zakresie logistyki miejskiej pozwolą na redukcję kongestii transportowej oraz poprawę atrakcyjności obszarów zurbanizowanych i jakości życia w mieście. Choć wiele z nich może ciągle jeszcze sprawiać wrażenie futurystycznych, to należy sądzić, że w przyszłości ich wykorzystanie stanie się rzeczywistością w wielu miastach.

Podsumowanie

Jednym z podstawowych wyzwań współczesnej logistyki miasta są zmieniające się zachowania konsumpcyjne mieszkańców, wynikające ze wzrostu znaczenia handlu elektronicznego. Zjawisko to wymusi zastosowanie nowych, przyjaznych dla środowiska sposobów dostaw towarów, szczególnie na ostatniej mili. Dostawcy coraz rzadziej korzystać będą z dużych obiektów magazynowych i centrów logistycznych zlokalizowanych na obrzeżach miast. Dążąc do zapewnienia jak najkrót-

szych tras dostaw, sprzedawcy wykorzystują mniejsze obiekty położone w centrach miast. Rozwiązania typu *Drop-off*, *Pick-up* czy *click and collect* pozwalają konsumentom na odbiór zamówionych drogą elektroniczną towarów bezpośrednio po złożeniu zamówienia lub tego samego dnia. Należy przypuszczać, że w tym zakresie tego typu rozwiązania czy coraz częściej wykorzystywane paczkomaty będą w przyszłości odgrywać rolę pierwszoplanową.

Literatura

1. Basterfield S. (2016), *Short History of Cargo Cycling – Lessons to Be Learnt from Present and Future Overview of the Use of Bicycles for Goods Delivery in Selected EU Countries*, www.cyclelogistics.eu (dostęp: 15.04.2016).
2. Bode W. (2016), *Neue City-Logistik-Konzepte und –Techniken für mehr Nachhaltigkeit*, [w:] Deckert C. (Hrsg.), *CSR und Logistik*. Sprienger, Gabler Verlag, Berlin.
3. Frankfurt HOLM (2013), *Städte werden von CO2-Emissionen und Feinstaub entlastet*, <http://www.frankfurt-holm.de/de/die-debatte-ueber-neue-konzepte-fuer-die-city-logistik-erlebt-eine-renaissance> (dostęp: 18.04.2016).
4. <http://esa.un.org/unpd/wup/Highlights/WUP2014-Highlights.pdf> (dostęp: 17.06.2016).
5. <http://www.cargocap.de/content/das-cargocap-system> (dostęp: 20.04.2016).
6. <http://www.cargocap.de/content/was-ist-cargocap> (dostęp: 20.04.2016).
7. <http://www.dresdner-agenda21.de/index.php?id=142> (dostęp: 20.04.2016).
8. <http://www.proaktiva.ch/tram/zurich/cargotram.html> (dostęp: 20.04.2016).
9. <http://www.ris-logis.net/EEELZ.htm> (dostęp: 17.06.2016).
10. http://www.ris-logis.net/Gruene_Logistik/zukunftskonzept_EEELZ.htm (dostęp: 16.04.2016).
11. Kauf S. (2008), *Logistyka miejska i jej baza infrastrukturalna*, [w:] Słodczyk J., Rajchel D. (red.), *Przekształcenia strukturalne miast i zrównoważony rozwój gospodarki miejskiej*, Uniwersytet Opolski, Opole.
12. Kauf S. (2012), *Logistyka miasta a technologie smart*, „Studia Miejskie”, t. 6: *Smart w logistyce miejskiej*.
13. Kraśkiewicz C., Oleksiewicz W. (2014), *Historia i perspektywy rozwoju systemu tramwaju towarowego*, „Logistyka”, nr 3.
14. Lipowski M. (2011), *Zwyczaje dotyczące kupowania w Internecie*, [w:] Mąćik R. (red.), *Wpływ technologii informacyjnych i komunikacyjnych na zachowania konsumentów – studium empiryczne*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
15. Lipowski M. (2014), *Konsument multikanalowy. Przyczyny i implikacje zjawiska*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 39, t. 2.
16. Płaczek E., Sołtysek J. (2007), *Rola centrów logistycznych w rozwoju współczesnych miast*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, nr 3.
17. Zych M. (2014), *Cargo Tram as a Solution for Growth of Negative External Effects of Goods Transportation in Cities*, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Szczecin 1st International Conference Green Cities 2014 – Green Logistics for Greener Cities, Szczecin.
18. Zych M., Lewandowski K. (2014), *Tramwaje towarowe na świecie i w Polsce*, „Logistyka”, nr 4.

CONTEMPORARY CHALLENGES FOR LOGISTICS CITY - SHAPING THE NEW STRUCTURES OF SPATIAL THE SUPPLY OF GOODS

Abstract: The subject of city logistics is striving to seamless and consistent with needs of the residents, the supply of urban areas. One of the basic challenges of modern city logistics are changing in consumption behaviour of inhabitants, resulting from the growing importance of electronic commerce. This phenomenon will force the application of new, environmentally friendly ways to supply goods, especially in the last mile. The aim of this paper is to present the new structures in the supply of goods, which are undoubtedly a challenge for modern city logistics.

Keywords: city logistics, delivery of goods, the city space



ZNACZENIE LOGISTYKI MIEJSKIEJ W WYBRANYCH MIASTACH EUROPEJSKICH. ANALIZA PORÓWNAWCZA

Joanna Górniak

Uniwersytet Łódzki
Zakład Logistyki

Streszczenie: Celem artykułu jest analiza porównawcza 17 największych miast europejskich pod względem liczby ludności w zakresie rozwiązań logistyki miejskiej. Do badania wykorzystano metodę wielowymiarowej analizy porównawczej – analizę skupień – której głównym założeniem jest pogrupowanie obiektów (miast) pod względem cech diagnostycznych. Jako zmienne wykorzystano następujące wskaźniki: gęstość miejsc parkingowych w systemie *Park & Ride*, liczbę rowerów w systemie *bikesharing*, gęstość tras metra i tramwajów oraz występowanie stref ekologicznych w centrach miast.

Słowa kluczowe: logistyka miejska, miasta europejskie, analiza porównawcza, analiza skupień

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.1.14

Wprowadzenie

Miasto jest niezwykle specyficzną strukturą, która charakteryzuje się pewnym obszarem administracyjnym o dużej gęstości zaludnienia. W związku z rosnącą liczbą ludności, a co za tym idzie – zwiększającym się zatłoczeniem, miasta muszą zmagać się z negatywnymi skutkami tych zjawisk. Remedium na problemy występujące w miastach jest właśnie logistyka miejska oraz jej narzędzia. Współcześnie dziedzina ta sukcesywnie rozkwita. Wynika to nie tylko z dynamicznego rozwoju miast oraz ze skutków ich nadmiernego zatłoczenia, ale także z konieczności wprowadzania ciągłych (nowoczesnych) zmian, zachęt finansowych z Unii Europejskiej, a także wzrostu konkurencyjności i atrakcyjności miast.

Wszelkie działania logistyczne mają charakter wsparcia przestrzennego i czasowego procesów logistycznych, jak i pokonywania wszelkiego rodzaju barier, które pojawiają się w procesach przepływu potoków podróży i towarowych. Istotnym aspektem jest oddzielenie ruchu kołowego, pieszego i dostawczego od pozostałych przewozów samochodowych (Tundys 2013, s. 150). Wprowadzanie różnego rodzaju udogodnień w strukturze transportowej miast sprzyja ich efektywnemu funkcjonowaniu oraz optymalizacji w ramach przewozów osób, jak i towarów.

W artykule skupiono szczególną uwagę na zastosowaniu rozwiązań z zakresu logistyki miejskiej w miastach europejskich. Podmiotami badania jest 17 miast eu-

ropejskich największych pod względem liczby ludności. Celem jest pogrupowanie miast w ramach rozwiązań logistyki miejskiej zoperacjonalizowanych jako: gęstość miejsc parkingowych w systemie *Park & Ride*, liczba rowerów w systemie *bikes-haring* przypadająca na 1 000 osób, gęstość tras metra i tramwajów oraz występowanie stref ekologicznych w miastach. W związku z tym podjęto próbę porównania miast pod względem wymienionych wcześniej zmiennych. Celem przeprowadzenia badań posłużono się metodami wielowymiarowej analizy porównawczej.

Znaczenie logistyki miejskiej

Wzrost roli transportu towarowego i osobowego w miastach przyczynił się do zainteresowania ze strony samorządów lokalnych zagadnieniami logistyki miejskiej, co jednocześnie ma bardzo duży wpływ na konkurencyjność miasta czy nawet całego regionu (Kauf, Tłuczak 2014, s. 20). Z definicji logistyki miejskiej wynika, że jej głównym zadaniem jest planowanie, realizowanie i kontrolowanie przepływów na zewnątrz i skierowanych do miasta, w mieście i skierowanych na zewnątrz, przechodzących przez miasto oraz wewnątrz miasta. Tym procesom towarzyszy przepływ informacji, który ma na celu zaspokojenie potrzeb aglomeracji miejskiej w dziedzinie jakości gospodarowania, społecznej i rozwoju (Szymczak 2008, s. 26-27).

Rozbudowa oraz modernizacja infrastruktury logistycznej jest procesem bardzo długotrwałym i często wywołującym liczne kontrowersje. Jednak poprawa istniejącej infrastruktury oraz efektywniejsze jej wykorzystanie przyczynić się może do bardziej efektywnej optymalizacji procesów logistycznych, jak i ograniczenia kongestii transportowej (Szymczak 2008, s. 26-27). Zarządzanie infrastrukturą logistyczną jest niezwykle trudnym zadaniem. Wynika to między innymi z jej złożoności oraz długiego okresu tworzenia i użytkowania.

Należy pamiętać, iż infrastruktura logistyczna to:

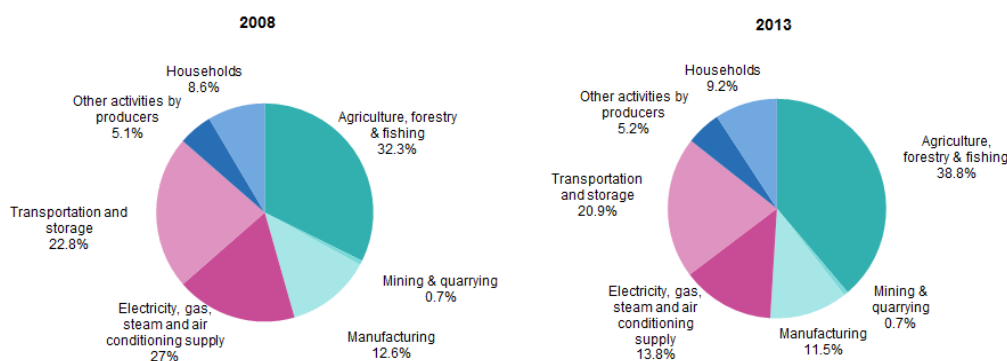
- infrastruktura transportowa, w skład której wchodzi: infrastruktura (drogi różnego rodzaju gałęzi transportu, stacje i węzły będące punktami transportowymi) oraz suprastruktura (środki transportowe różnych gałęzi transportu);
- infrastruktura procesów składowania, czyli: składy i magazyny mające za zadanie przechowywać zapasy;
- infrastruktura telekomunikacyjna oraz przesyłania danych;
- pozostałe, np. wszelkie tereny przeznaczone pod infrastrukturę logistyczną (Szymczak 2008, s. 21-22).

Efektywne wdrożenie koncepcji logistyki miasta wymaga przeprowadzenia szeregu analiz i zastosowania metod ilościowych, które pozwolą na racjonalizację i optymalizację przepływów, jak i lokalizacji elementów infrastruktury punktowej.

Problemy z zakresu logistyki miejskiej oraz sposoby ich rozwiązywania

Transport jest emitentem ogromnej ilości niebezpiecznych i szkodliwych substancji (por. *Rysunek 1*) oraz hałasu. W związku z rosnącym zatłoczeniem w aglomeracjach miejskich oraz negatywnymi skutkami z tym związanymi miasto

musi borykać się z wieloma problemami. Największe z nich to między innymi: dostarczanie towarów do miejsc przeznaczenia, wpływ na środowisko naturalne, bezpieczeństwo, płynność ruchu na drogach, jak i na wizerunek miasta, funkcje gospodarcze i społeczne.



Rysunek 1. Emisja szkodliwych substancji wg rodzajów działalności w latach 2008 i 2013

Źródło: ([http://ec.europa.eu/eurostat/...](http://ec.europa.eu/eurostat/))

Logistyka miejska dostarcza wielu ciekawych sposobów pozwalających na walkę z nadmiernym zatłoczeniem i jego skutkami. Rozwiązania dotyczą zarówno przewozów towarowych, jak i osobowych. Część z nich jest dedykowana osobom korzystającym z przestrzeni miejskiej (np. *Bike & Ride* czy *Kiss & Ride*). Natomiast rozwiązania w zakresie przewozu towarów mają za zadanie usprawnić przepływ ładunków do miasta i przez nie (np. miejskie centra dystrybucji, tramwaj towarowy, system nocnych dostaw), a jednocześnie ograniczyć nadmierne zatłoczenie, które jest odczuwalne przez osoby poruszające się po mieście. W dalszej części niniejszego punktu artykułu przedstawione zostaną przykładowe rozwiązania w zakresie logistyki miejskiej w ramach przewozu osób, jak i towarów.

Degradacja środowiska naturalnego jest coraz większa, a przyczynę tego stanowi rosnąca liczba środków transportu zarówno osobowego, jak i towarowego. Dlatego też proponuje się wdrażanie ekologicznych środków transportowych z tradycyjnym napędem spełniającym normy w dziedzinie czystości spalin, zastosowanie paliw z dodatkiem biokomponentów, sprężonego gazu ziemnego lub biogazu oraz gazu skroplonego CNG, w procesie spalania którego ograniczona zostaje emisja toksyn. Idąc dalej, należy wspomnieć o elektrycznych samochodach, które charakteryzują się tym, że posiadają napęd elektryczny, ponadto cechuje je niski poziom hałasu oraz, co najważniejsze, brak emisji gazów spalinowych. Przykładem może być system *carsharing*, który odnosi się do transportu osobowego, jednocześnie wpisuje się w nurt ekologicznego transportu miejskiego. Rozwiązanie to polega na krótkoterminowym wypożyczaniu i użytkowaniu samochodów w centrach miast. Pojazdy są napędzane ekologicznymi paliwami, zaś wszelkie miejsca par-

kingowe oraz postojowe znajdują się w punktach przesiadkowych. Warto zaznaczyć, iż liczba miast zaangażowanych w projekt oraz użytkowników korzystających z możliwości wypożyczania samochodów zwiększa się. W 2006 roku liczba członków systemu *carsharing* na świecie kształtowała się na poziomie 350 tys., w roku 2014 było to aż 4,94 mln. Na przestrzeni lat zauważono także wzrost liczby samochodów w systemie *carsharing* z 11,5 tys. w 2006 roku do 92,9 tys. w roku 2014 (raport ACEA 2014, s. 3).

Bardzo ważnym elementem jest zastosowanie inteligentnych systemów transportowych, które stanowią zbiór różnorodnych technologii telekomunikacyjnych, informatycznych, automatycznych i pomiarowych oraz technik zarządzania stosowanych w transporcie celem zapewnienia większego bezpieczeństwa dla użytkowników ruchu, jak i ochrony środowiska naturalnego. Jako przykłady należy wskazać: sterowanie ruchem ulicznym, system zarządzania zdarzeniami, nadzór wideo czy zarządzanie informacją dla podróżnych i miejscami parkingowymi.

Narzędziem, które może przyczynić się do ograniczenia nadmiernego zatłoczenia, są obwodnice wokół miasta (śródmiejskie, miejskie i pozamiejskie), których głównym celem jest ominięcie obszaru miejskiego oraz odciążenie jego ulic od ruchu tranzytowego międzydzielnicowego, aglomeracyjnego, a także dalekobieżnego. Receptą na uciążliwość transportu towarowego mogą być: miejskie centra dystrybucji, tramwaje towarowe czy system nocnych dostaw. Miejski terminal przeładunkowy charakteryzuje się tym, że usytuowany jest relatywnie blisko obszaru, który obsługuje, skąd realizowane są skonsolidowane dostawy dla danego obszaru miejskiego. Wprowadzenie tramwaju towarowego na teren miasta ma na celu ograniczenie liczby samochodowych przewozów towarowych przez miasto, jednocześnie zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko naturalne, a także zdrowie i życie ludzi. System nocnych dostaw (jak sama nazwa wskazuje) polega na realizowaniu dostaw w centrum miasta w określonych porach nocnych. Miasta, które są nadmiernie zatłoczone w ciągu dnia, często wybierają to rozwiązanie, gdyż jest ono łatwe w implementacji.

W ramach działań infrastrukturalno-organizacyjnych w zakresie przepływów osób wyróżnić można systemy: *Park & Ride*, *Bike & Ride*, *Kiss & Ride*. Rozwiązania *Park & Ride* oraz *Bike & Ride* zachęcają do podróży multimodalnych, czyli korzystania z samochodu (w systemie *Park & Ride*) lub roweru (w przypadku *Bike & Ride*), następnie możliwości zostawienia wskazanych środków transportu na specjalnie przeznaczonych do tego parkingach dla samochodów lub/i rowerów. Najważniejszym elementem jest połączenie tychże parkingów z infrastrukturą punktową komunikacji publicznej, skąd podróżni mogliby kontynuować podróż do miejsca przeznaczenia w mieście. Z kolei rozwiązanie *Kiss & Ride* ma na celu zwiększenie bezpieczeństwa oraz ograniczenie kongestii transportowej głównie w pobliżu szkół i dworców. Ideą *Kiss & Ride* jest postawienie odpowiedniego znaku, który będzie wskazywał możliwość krótkiego postoju w danym miejscu w celu wysadzenia pasażera (Tundys 2013, s. 151-152).

Rozwiązaniem, które istotnie przyczynia się do ograniczenia ruchu w mieście, jest *carpooling* (czy też *vanpooling*). Polega ono na udostępnianiu miejsc w samochodach dla innych podróżnych. Najważniejszym efektem jest wykorzysta-

nie do podróży jednego samochodu, a nie czterech (w przypadku gdy liczba podróży wynosi 4 osoby). Rozwiązanie to dedykowane jest głównie osobom, które wspólnie dojeżdżają do pracy czy szkoły lub mają inny wspólny cel podróży.

W ramach zwiększenia konkurencyjności transportu miejskiego często przedsiębiorstwa transportu publicznego decydują się na wprowadzenie do swojej oferty autobusów na żądanie (tzw. giętka linia). Takie rozwiązanie wykorzystuje się głównie na obszarach miejskich o małej i średniej gęstości zaludnienia. Głównymi założeniami niniejszej koncepcji jest brak stałych tras oraz rozkładów jazdy. Obecnie system ten funkcjonuje między innymi w Krakowie.

Analiza porównawcza w wybranych miastach europejskich – badanie empiryczne

W niniejszym artykule przeprowadzona została analiza porównawcza największych, pod względem liczby ludności, miast europejskich w zakresie wykorzystywanych rozwiązań logistyki miejskiej (które opisano w poprzednim punkcie). Ze względu na utrudniony dostęp do tak szczegółowych danych wskaźniki wybrano w taki sposób, aby móc dokonać syntetycznej konfrontacji dla podmiotów badania.

Charakterystyka podmiotów badania

W Tabeli 1 zestawiono podstawowe statystyki dla badanych miast europejskich, tj. liczba ludności, powierzchnia oraz miara wynikająca z dwóch wcześniejszych, czyli gęstość zaludnienia. Jak wspomniano wcześniej, do analiz wzięto pod uwagę 17 najbardziej zaludnionych miast Europy, począwszy od zaludnionego najmniej Birmingham (1 096 800 osób) do najbardziej – Londyn (8 477 600 osób). Wybrano miasta, których liczba ludności przekraczała 1 mln mieszkańców. Warto wskazać, iż największą gęstością zaludnienia cechuje się Bruksela (36 314 osób na km²), co głównie wynika z jej niewielkiego obszaru (nieco ponad 32 km²). Najmniejsza gęstość zaludnienia cechuje takie miasta jak: Hamburg, Rzym, Praga i Sofia. Poszczególne miasta charakteryzują się zupełnie inną specyfiką, każde z nich posiada indywidualną historię, która miała istotny wpływ na kształtowanie się tkanki miejskiej i struktury transportowej. Dlatego też bardzo trudno dokładnie oszacować czas powstania niniejszych miast.

Tabela 1. Zestawienie podstawowych statystyk dla 17 największych miast Europy w roku 2014

Lp.	Miasto	Liczba ludności (w osobach)	Powierzchnia (w km ²)	Gęstość zaludnienia (w os./km ²)
1.	Barcelona	1 602 386	101,9	15 725
2.	Berlin	3 421 829	891,0	3 840
3.	Birmingham	1 096 800	267,8	4 096
4.	Bruksela	1 183 841	32,6	36 314
5.	Budapeszt	* 1 735 711	525,2	3 305
6.	Bukareszt	2 103 346	228,0	9 225

7.	Hamburg	1 746 342	755,0	2 313
8.	Londyn	8 477 600	1 572,0	5 393
9.	Madryt	3 165 235	605,8	5 225
10.	Mediolan	3 207 006	181,8	17 640
11.	Monachium	1 407 836	310,4	4 536
12.	Paryż	** 2 240 681	105,4	21 259
13.	Praga	1 259 079	496,0	2 538
14.	Rzym	2 863 322	1 285,0	2 228
15.	Sofia	1 221 292	492,0	2 482
16.	Warszawa	* 1 724 404	517,0	3 335
17.	Wiedeń	* 1 741 246	414,6	4 200

Źródło: Opracowanie własne

Legenda: * – liczba ludności podana dla roku 2013, ** – liczba ludności podana dla roku 2012.

Charakterystyka przedmiotu badania

Zmienne, które można włączyć do analiz, to między innymi: liczba miejsc parkingowych w systemie *Park & Ride*, liczba miejsc parkingowych w systemie *Bike & Ride*, liczba rowerów w ramach systemu *bikesharing*, długość ścieżek rowerowych, liczba samochodów w systemie *carsharing*, długość tras komunikacji miejskiej (głównie metro, które nie podlega zjawisku kongestii transportowej, i tramwaje, które zdecydowanie rzadziej podlegają kongestii transportowej niż autobusy), długość obwodnic miejskich, występowanie stref ekologicznych, miejskich centrów dystrybucyjnych czy tramwajów towarowych. Jak widać, zakres zmiennych jest dość bogaty, zaś analizowane miasta charakteryzują się znaczną różnorodnością, dlatego dokonano ograniczenia zmiennych, które uwzględniono w badaniu. Ze względu na trudność w operacjonalizacji niektórych zmiennych nie uwzględniono wszystkich wcześniej wskazanych w dalszych analizach.

Dane zaczerpnięto z ogólnodostępnych źródeł i materiałów. W Tabeli 2 zaprezentowano zbiór zmiennych diagnostycznych, które wykorzystano w analizie, a mianowicie:

X_1 – gęstość miejsc parkingowych w systemie *Park & Ride* (szt./km²),

X_2 – wskaźnik liczby rowerów w ramach systemu *bikesharing* (szt./1000 mieszkańców),

X_3 – strefy ekologiczne w mieście (występuje – 1, nie występuje – 0),

X_4 – gęstość tras metra (km/km²),

X_5 – gęstość tras tramwajów (km/km²).

Zmienne X_1 , X_2 , X_4 i X_5 to zmienne ilościowe, natomiast zmienna X_3 posiada charakter jakościowej. Dlatego też zoperacjonalizowano niniejszą zmienną za pomocą dwóch wartości liczbowych: 1 oraz 0, gdzie 1 – oznacza występowanie zjawiska (w tym przypadku strefy ekologicznej w mieście), zaś 0 – brak zjawiska (strefy ekologicznej w mieście).

Charakter analizowanych zmiennych to stymulanty¹; oznacza to, iż w przypadku tego rodzaju cech pożądane są wysokie wartości z punktu widzenia zjawiska złożonego. Tłumaczyć to można tym, że wzrost gęstości miejsc parkingowych w systemie *Park & Ride*, wskaźnika ilości rowerów w systemie *bikesharing*, gęstości tras metra i tramwajów, jak i występowanie stref ekologicznych jest działaniem oczekiwanym, które przyczynić się może do ograniczenia nadmiernej kongestii transportowej w miastach, negatywnego wpływu na środowisko naturalne, jak i całe otoczenie w mieście.

Tabela 2. Zbiór zmiennych diagnostycznych

Lp.	Miasto	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5
1.	Barcelona	b.d.	3,9316	0	1,2071	0,2944
2.	Berlin	6,1526	0,5845	1	0,1650	0,4826
3.	Birmingham	38,2338	0,3647	1	0,0784	0,0000
4.	Bruksela	52,1472	4,2235	0	1,1656	3,9264
5.	Budapeszt	7,4581	0,6626	1	0,0724	0,2989
6.	Bukareszt	b.d.	0,1664	0	0,3026	1,0570
7.	Hamburg	8,9669	1,0307	1	0,1391	0,0000
8.	Londyn	5,4860	1,3565	1	0,2494	0,0178
9.	Madryt	b.d.	0,4929	0	0,5348	0,0462
10.	Mediolan	b.d.	1,4500	1	0,5501	0,9351
11.	Monachium	35,4381	0,8524	1	0,3318	0,2448
12.	Paryż	55,4934	10,7110	1	2,0114	0,9867
13.	Praga	6,4435	0,7942	0	0,1310	0,2843
14.	Rzym	10,0233	0,2794	1	0,0467	0,0311
15.	Sofia	4,0650	b.d.	0	0,0793	0,6260
16.	Warszawa	8,2012	1,7107	0	0,0580	0,2534
17.	Wiedeń	15,0169	0,8615	0	0,1881	0,5355

Źródło: Opracowanie własne

Legenda: b.d. – brak danych.

Warto wskazać, iż każde z miast posiada dostęp do obwodnicy miejskiej mającej za zadanie ograniczyć nadmierny ruch tranzytowy w nim. Przykładowo Berlin posiada 11 obwodnic miejskich, natomiast Sofia czy Bukareszt po jednej. Berlin także ma dostęp do miejskiego centrum dystrybucyjnego. Ciekawym rozwiązaniem jest funkcjonowanie tramwaju towarowego w Paryżu czy Wiedniu.

Miasta europejskie w dużym zakresie propagują transport zrównoważony i ekologiczny, przykładowo:

- W Barcelonie i Berlinie wprowadzono samochody do przewozu towarów zasilane gazem ziemnym.
- W Sofii przekształcono autobusy transportu publicznego z diesla na napęd CNG.

¹ Stymulanty to zmienne, których wyższe wartości decydują o wyższej ocenie poziomu rozpatrywanego zjawiska w badanym obiekcie.

- W Bukareszcie i Rzymie sukcesywnie rośnie znaczenie tzw. czystego transportu.

Co więcej, warto wspomnieć, iż w Paryżu sukcesywnie główne place przywracane są pieszym, zaś w Londynie planuje się zbudować 43 km podziemnych autostrad.

Metoda badania

Narzędzie, jakie wykorzystano do przeprowadzenia badania, to wielowymiarowa analiza porównawcza, która pozwala na konfrontację obiektów (miast) opisywanych za pomocą wielu zmiennych diagnostycznych. Zakłada się, że liczba zmiennych powinna być większa niż dwie. Celem metody jest dokonanie transformacji wielowymiarowej przestrzeni zmiennych do jednowymiarowej. Jednocześnie następuje uporządkowanie obiektów ze względu na poziom badanego zjawiska.

W ramach niniejszej problematyki wyróżnić można:

- metody grupowania, które badają podobieństwo obiektów w zakresie badanego zjawiska;
- metody porządkowania, które szeregują obiekty pod względem poziomu zjawiska złożonego, w ramach tej struktury wyróżnia się porządkowanie liniowe (w podziale występują obiekty lepsze i gorsze) oraz nieliniowe (nie ma podziału na lepsze i gorsze obiekty).

Z kolei analiza skupień ma na celu porównanie i klasyfikację obiektów opisywanych za pomocą wielu cech. Generalnie za pomocą tejże metody można utworzyć grupy najbliższej sobie „położonych” obiektów, czyli najbardziej podobnych. Istotą działań jest przede wszystkim wskazanie, czy otrzymane skupienia wykazują pewną prawidłowość, redukcją zbioru danych, a także może to być wstęp do prowadzenia dalszych analiz wielowymiarowych, a w szczególności do modelowania ekonometrycznego.

Wyróżnić można występowanie różnych typów metod analizy skupień. W artykule zastosowano metody aglomeracji, dążąc do uzyskania skupień obiektów podobnych do siebie względem badanych cech dotyczących problematyki logistyki miejskiej.

Procedura i wyniki badania

Pierwszym etapem prowadzonych analiz było zbadanie stopnia skorelowania pomiędzy zmiennymi diagnostycznymi oraz współczynnika zmienności dla cech. Zakłada się, iż nie powinny być one ze sobą zbyt silnie skorelowane, bowiem wysoki stopień korelacji powoduje, że zmienne są nośnikami podobnych informacji (Ostasiewicz 1998, s. 116). Z kolei zmienność badana współczynnikiem zmienności powinna być wysoka. W przypadku badanych cech współczynnik korelacji kształtował się na poziomie około 0,6, zaś współczynnik zmienności oparty na odchyleniu standardowym wynosił więcej niż 80%. Wartości pozwalają na prowadzenie dalszych analiz.

Drugim etapem było dokonanie normalizacji zmiennych diagnostycznych, co wynika z faktu, iż poszczególne zmienne charakteryzują się zróżnicowanymi jed-

nostkami. Istotą tego zadania jest doprowadzenie do wzajemnej porównywalności zmiennych. W przykładzie normalizację przeprowadzono za pomocą standaryzacji. Wynikiem jest macierz cech diagnostycznych przekształcona w macierz znormalizowanych cech diagnostycznych.

Tabela 3. Znormalizowana macierz cech diagnostycznych

Lp.	Miasto	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5
1.	Barcelona	-0,81029	0,845136	-1,02899	1,434833	-0,31800
2.	Berlin	-0,47547	-0,44188	0,914659	-0,48946	-0,11514
3.	Birmingham	1,270357	-0,52639	0,914659	-0,64932	-0,63533
4.	Bruksela	2,027515	0,957375	-1,02899	1,358344	3,596831
5.	Budapeszt	-0,40442	-0,41186	0,914659	-0,66051	-0,31312
6.	Bukareszt	-0,81029	-0,60263	-1,02899	-0,23528	0,504005
7.	Hamburg	-0,32232	-0,27029	0,914659	-0,53731	-0,63533
8.	Londyn	-0,51174	-0,14502	0,914659	-0,33365	-0,61613
9.	Madryt	-0,81029	-0,47711	-1,02899	0,193491	-0,58551
10.	Mediolan	-0,81029	-0,10910	0,914659	0,221605	0,372585
11.	Monachium	1,118222	-0,33887	0,914659	-0,18137	-0,37142
12.	Paryż	2,209607	3,451879	0,914659	2,920078	0,428229
13.	Praga	-0,45964	-0,36123	-1,02899	-0,55213	-0,32892
14.	Rzym	-0,26483	-0,55919	0,914659	-0,7079	-0,60178
15.	Sofia	-0,58907	-0,66662	-1,02899	-0,64774	0,039437
16.	Warszawa	-0,36399	-0,00882	-1,02899	-0,68697	-0,36221
17.	Wiedeń	0,006917	-0,33538	-1,02899	-0,44672	-0,05818

Źródło: Obliczenia własne wykonane w programie STATISTICA

Następnie obliczono odległość pomiędzy poszczególnymi obiektami. Jako miara odległości posłużyła odległość euklidesowa:

$$Odległość(x,y) = \{\sum_i (x_i - y_i)^2\}^{1/2} \quad (1)$$

która jest odległością geometryczną w przestrzeni wielowymiarowej. Co istotne – odległość tę oblicza się na podstawie danych surowych, a nie standaryzowanych (StatSoft 2006). Wyniki zgromadzone w macierzy służą do kolejnego etapu: grupowania obiektów.

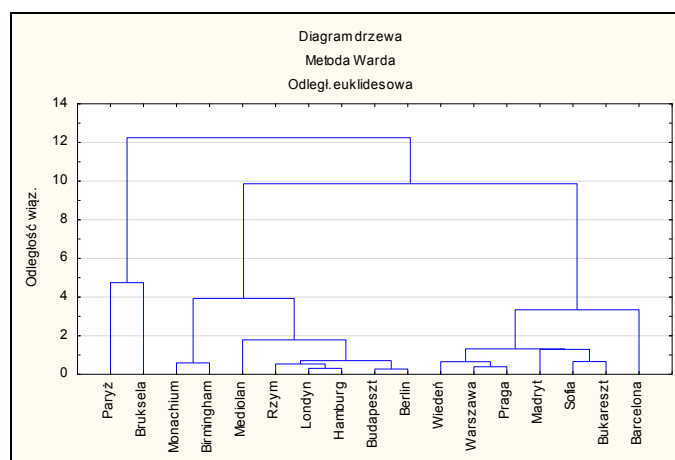
Ostatnim etapem analiz jest budowa drzewa połączeń, zwanego dendrytem, który stanowi graficzną ilustrację sposobu i hierarchii łączenia obiektów ze względu na ich podobieństwo. Oprócz odległości ekonomicznych (o których wspomniano wcześniej), należy wziąć pod uwagę metody łączenia lub wiązania, inaczej ujmując sposób grupowania obiektów. W niniejszym przykładzie grupowania dokonano na podstawie odległości euklidesowej, jako miary odległości, oraz metody Warda, jako metody aglomeracji. Metoda Warda służy do oszacowania odległości pomiędzy skupieniami, wykorzystując podejście analizy wariancji. Zmierzają do minimalizacji sumy kwadratów odchyłeń dowolnych dwóch skupień, które mogą zostać uformo-

wane na każdym etapie analizy. Ogólnie jest traktowana jako bardzo efektywna, chociaż zmierza do tworzenia skupień o małej wielkości (StatSoft 2006).

Wyniki wcześniej omówionych działań przedstawia się na dendrogramie. Analizując poszczególne elementy, odcina się te ramiona dendrytu, które znajdują się powyżej ustalonej wartości progowej. Połączenie najbliższej określonej wartości, ale nieprzekraczające jej, wyznaczają szukane skupienia optymalne (Młodak 2006, s. 72). Istotą dendrogramu jest pokazanie podobieństwa pomiędzy obiektami włączonymi do drzewa w kolejnych etapach a obiektami włączonymi do niego wcześniej. Obiekty włączone do drzewa we wcześniejszych etapach są najbardziej podobne.

Z dendrytu można odczytać między innymi następujące informacje:

- W jakiej kolejności dokonywano połączenia obiektów.
- Jakie skupienia łączono w n -tym grupowaniu.
- W zależności od wybranej odległości można ustalić dowolną liczbę grup.
- Jaka jest liczebność i skład poszczególnych grup (Młodak 2006, s. 72).



Rysunek 2. Dendryt grupujący miasta europejskie pod względem cech diagnostycznych z zakresu rozwiązań logistyki miejskiej

Źródło: Obliczenia własne wykonane w programie STATISTICA

Analizując zbudowany dendryt (por. *Rysunek 2*), zauważyć można, że na najniższym poziomie wiązania występują zaledwie dwa skupienia miast podobnych do siebie pod względem badanych cech, są to: Londyn i Hamburg oraz Budapeszt i Berlin. Na poziomie odległości wiązania około 1,0 (oznaczone na osi Y) wyróżnić można cztery skupienia, a mianowicie:

- Monachium i Birmingham,
- Rzym, Londyn, Hamburg, Budapeszt i Berlin;
- Wiedeń, Warszawa, Praga;
- Sofia i Bukareszt.

Pozostałe miasta na wskazanym poziomie odległości nie wykazywały podobieństwa pod względem cech diagnostycznych w stosunku do innych miast. Co istotne, warto zwrócić uwagę, że na początkowym etapie podobieństwa tworzy się

wiele małych skupień, które dopiero w późniejszym czasie analiz łączą się w większe skupienia.

Na poziomie odległości wiązania około 2,0 wyróżnić można trzy nieco bardziej liczne skupienia miast w ramach analizowanej problematyki:

- Monachium i Birmingham (które wykazywały już podobieństwo we wcześniejszym etapie);
- Mediolan, Rzym, Londyn, Hamburg, Budapeszt i Berlin (także wykazywały już podobieństwo we wcześniejszym etapie);
- Wiedeń, Warszawa, Praga, Madryt, Sofia i Bukareszt (nowe skupienie).

Paryż, Bruksela oraz Barcelona na wskazanym poziomie wiązania nie wykazały podobieństwa do innych jednostek, co oznacza, że charakteryzowały się nieco odmiennymi wartościami cech diagnostycznych.

Ponadto na poziomie odległości wiązania około 4,5–5 wyłoniły się trzy skupienia:

- Paryż i Bruksela;
- Monachium, Birmingham, Mediolan, Rzym, Londyn, Hamburg, Budapeszt i Berlin;
- Wiedeń, Warszawa, Praga, Madryt, Sofia, Bukareszt i Barcelona.

Dopiero na wysokości wiązania około 10,0 wyłoniły się dwa główne skupienia:

1. Paryż oraz Bruksela,
2. pozostałe miasta, które w poprzednim etapie podzielone były na dwie części.

Wszystkie analizowane miasta wykazały podobieństwo względem badanych cech diagnostycznych dopiero na wysokości wiązania około 12,0.

Reasumując, należy zauważyć, iż badane miasta europejskie wykazują dość duże zróżnicowanie pod względem wybranych cech diagnostycznych. Warto nadmienić, iż Warszawa wykazuje większe podobieństwo do takich miast jak: Wiedeń, Praga, Sofia, Bukareszt czy Madryt, gdzie w przypadku czterech pierwszych dodatkowo są one podobne pod względem powierzchni (około 400-500 km²), jak i liczby ludności (1,2-1,7 mln osób). Miasta, które nieco odstawały (wykazywały mniejsze podobieństwo) w stosunku do pozostałych, to: Paryż i Bruksela. Taki stan można tłumaczyć tym, iż miasta te posiadają najmniejszą powierzchnię w porównaniu z pozostałymi analizowanymi miastami (Bruksela zaledwie 32 km², Paryż nieco ponad 100 km²). Wnioskować można, że stan ludnościowy, jak i powierzchniowy miast ma duży wpływ na wdrażanie rozwiązań w zakresie logistyki miejskiej.

Podsumowanie

Logistyka miejska jest bardzo ważnym elementem efektywnego funkcjonowania współczesnych miast oraz ich sukcesywnego rozwoju. Przyczyną tego jest rosnące zatłoczenie w miejskich korytarzach transportowych, a w konsekwencji pogarszająca się jakość życia ludzi oraz degradacja środowiska naturalnego. Dlatego też implementacja rozwiązań logistyki miejskiej, zarówno dotyczących przepływów osób, jak i towarów, jest niezwykle ważnym aspektem w strukturze miejskiej. Co więcej, miasta mają możliwość ubiegania się o różnego rodzaju finansowanie w ramach funduszy europejskich, które propagują zrównoważoną działalność.

Na podstawie przeprowadzonego badania dla 17 największych miast europejskich w ramach funkcjonujących rozwiązań z zakresu logistyki miejskiej stwierdzić można, iż istnieje zróżnicowanie obiektów pod względem tejże problematyki. Pozytywnym aspektem jest fakt, iż każde z analizowanych miast wprowadza zrównoważone rozwiązania na swoich obszarach, co pozwala na podwyższanie konkurencyjności i atrakcyjności w stosunku do innych obszarów.

Zastosowanie wielowymiarowej analizy porównawczej do pogrupowania największych miast europejskich pod względem cech diagnostycznych dostarcza informacji na temat podobieństwa pomiędzy obiektami w ramach problematyki. Przy wykorzystaniu analizy skupień ostatecznie badane miasta europejskie zostały podzielone na dwa główne skupienia oraz miasta odstające od pozostałych względem cech diagnostycznych. W ramach tych skupień wyróżnić można miasta, w których poziom rozwoju rozwiązań logistyki miejskiej był wyższy i niższy. Wyższy poziom osiągały przykładowo takie miasta jak: Londyn, Berlin, Rzym, zaś niższy: Bukareszt czy Sofia. Wynika to przede wszystkim z poziomu rozwoju wskazanych miast, zarówno w zakresie ekonomicznym, społecznym, jak i komunikacyjnym.

Literatura

1. ACEA (2014), *Carsharing: Evaluation, Challenges, Opportunities*, London, https://www.acea.be/uploads/publications/SAG_Report_-_Car_Sharing.pdf (dostęp: 17.06.2016).
2. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/b/bd/Acidifying_potential_emissions_analysis_by_economic_activity_EU-28_2008_and_2013.png (dostęp: 21.04.2016).
3. Kauf S., Tłuczak A. (2014), *Logistyka miasta i regionu. Metody ilościowe w decyzjach przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
4. Młodak A. (2006), *Analiza taksonomiczna w statystyce regionalnej*, Difin, Warszawa.
5. Ostasiewicz W. (1998), *Statystyczne metody analizy danych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
6. StatSoft (2006), *Elektroniczny Podręcznik Statystyki PL*, Kraków, <http://www.statsoft.pl/textbook/stathome.html> (dostęp: 21.04.2016).
7. Szofitysek J. (2009), *Podstawy logistyki miejskiej*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
8. Szymczak M. (2008), *Logistyka miejska*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
9. Tundys B. (2013), *Logistyka miejska. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.

THE SENSE OF THE CITY LOGISTICS IN SELECTED EUROPEAN CITIES. COMPARATIVE ANALYSIS

Abstract: The aim of this study is comparative analysis of 17 major European cities to population in the field good practices of urban logistics. The analysis will be measured by comparative analysis – cluster analysis – which main objective is to group objects (cities) according to diagnostic features. The variables use to analysis: density of places parking in *Park & Ride* system, number of bikes in the system *bikesharing*, density of routes trams and buses, ecological zone in center cities.

Keywords: urban logistics, European cities, comparative analysis, cluster analysis



ZAANGAŻOWANIE DEWELOPERÓW W PROCES ZAGOSPODAROWANIA TERENÓW POPRZEMYSŁOWYCH

Elżbieta Zagórska¹, Łukasz Makowski²

¹ Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

² Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Streszczenie: W artykule zwrócono uwagę na coraz powszechniejszy sposób pozyskiwania przez deweloperów kapitału w postaci emisji obligacji. Z kolei rozwój gospodarczy i ogromne zapotrzebowanie na tereny pod nowe inwestycje stwarzają korzystny klimat dla działań związanych z ponownym zagospodarowaniem terenów przemysłowych, które często są usytuowane w centrach miast lub w bezpośrednim sąsiedztwie centrum i posiadają dobrą dostępność komunikacyjną. Ich zagospodarowanie najczęściej jednak wiąże się z wysokimi kosztami rekultywacji.

Słowa kluczowe: deweloperzy, obligacja korporacyjna, rekultywacja terenów, inwestycje budowlane

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.1.15

Wprowadzenie

Tereny przemysłowe z jednej strony stanowią istotne zagrożenie dla spójności przestrzennej ośrodków miejskich oraz bezpieczeństwa publicznego, ale z drugiej, z uwagi na częste usytuowanie w bezpośrednim sąsiedztwie centrum, są szansą dla rozwoju różnorodnych funkcji na terenach dotychczas zajmowanych przez przemysł, zwłaszcza że w ostatnich latach większość gruntów graniczących z obszarami zurbanizowanymi w znacznej części zabudowano (Wojnarowska 2011, s. 5; Kłosowski 2006, s. 104).

Celem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi na coraz powszechniejszy sposób pozyskiwania przez deweloperów niezbędnego do finansowania przedsięwzięć inwestycyjnych kapitału w postaci emisji obligacji. Z kolei rozwój gospodarczy i ogromne zapotrzebowanie na tereny pod nowe inwestycje stwarzają korzystny klimat dla działań związanych z ponownym zagospodarowaniem terenów przemysłowych poprzez nadawanie im nowych funkcji. Ich zagospodarowanie najczęściej wiąże się z wysokimi kosztami rekultywacji, która „oznacza nadanie lub przywrócenie wartości użytkowych zdegradowanych gruntów przez właściwe ukształtowanie rzeźby terenu, poprawę właściwości fizycznych i chemicznych gleby” ([https://www.mos.gov.pl/...](https://www.mos.gov.pl/)).

Tereny poprzemysłowe w strukturze miasta

W związku ze zmianą modelu gospodarki z centralnie sterowanej na wolnorynkową w Polsce pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku przedsiębiorstwa przemysłowe stanęły przed koniecznością natychmiastowej restrukturyzacji, znacznego ograniczenia produkcji lub postępującego lawinowo procesu zamykania niewydajnych zakładów przemysłowych (Gasidło, Gorgoń (red.) 1999, s. 13; Lamprecht 2009, s. 17). Najczęściej następstwem tych procesów było pojawienie się w przestrzeni miast terenów poprzemysłowych. Przedsiębiorstwa przemysłowe, które przyczyniły się do rozwoju miast i podniesienia standardu życia ich mieszkańców, spowodowały powstanie wyrobisk i zwałów, odkształceń powierzchni ziemi, zmianę struktury gleb, zanieczyszczenie gleb, powietrza i niektórych cieków wodnych. W wielu przypadkach przekształcenia te były tak głębokie, że doprowadziły do degradacji użytkowanego terenu.

Poprzemysłowe obiekty i tereny mogą przyjąć nowe funkcje. Jednak wszelkie działania związane z zagospodarowaniem tych terenów muszą być poprzedzone szeregiem badań specjalistycznych, ponieważ w zależności od sposobu wcześniejszego ich zagospodarowania mogą być skażone chemicznie (Broda 2006, s. 47). Konieczna jest zatem każdorazowo ekspertyza przydatności danego terenu pod nową funkcję.

Przekształcanie terenów poprzemysłowych może być postrzegane przez inwestora jako mniej ekonomicznie opłacalne niż inwestycje na terenach niezainwestowanych, z uwagi na koszty związane z przystosowaniem terenów poprzemysłowych pod nową funkcję (Olbińska 2013, s. 231-232). Z tego też powodu konieczna jest publiczna interwencja i stosowanie zachęt dla inwestorów.

Głównym inicjatorem, organizatorem i koordynatorem procesu zagospodarowania terenów poprzemysłowych muszą być władze lokalne, ponieważ to one odpowiadają za realizację polityki rozwoju lokalnego i dążenie do usunięcia negatywnego oddziaływania obszaru zdegradowanego na sąsiednie obszary. Zaangażowanie sektora publicznego może polegać na sfinansowaniu wyburzenia istniejących zdegradowanych struktur, rekultywacji terenu oraz budowie podstawowej infrastruktury technicznej i komunikacyjnej. Finansowe zaangażowanie władz publicznych w dane zamierzenie zostanie zrekompensowane ogólnymżywieniem dzielnicy lub miasta.

Chcąc zachęcić potencjalnych inwestorów do realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych na terenach poprzemysłowych, które często są zlokalizowane w centrach miast i posiadają dobrą dostępność komunikacyjną (Kochanowski 1996, s. 10), władze lokalne powinny promować i propagować je jako miejsce inwestycji.

Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020

Przyjęcie przez Radę Ministrów w lipcu 2010 r. *Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie* oraz *Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030* w grudniu 2011 r. stworzyło podstawy prowadzenia przez państwo ukierunkowanej terytorialnie polityki

rozwoju. Także horyzontalne dokumenty strategiczne: *Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju 2030* oraz *Średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju 2020* umiejscawiają wymiar terytorialny jako istotny element wszystkich polityk i działań publicznych o charakterze rozwojowym. Zastosowanie podejścia terytorialnego w politykach krajowych wpisuje się w trend europejski i światowy. W Unii Europejskiej obecnie dąży się do uwzględniania wymiaru terytorialnego w poszczególnych jej politykach, w tym w polityce spójności. Wynika to bezpośrednio z traktatu lizbońskiego, który wprowadził nowy cel Unii Europejskiej, jakim jest wspieranie spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej przez wszystkie polityki unijne. W ten sposób uznano wagę wymiaru terytorialnego jako równorzędnego z wymiarem gospodarczym i społecznym. Do roku 2020 proponowane są następujące cele krajowej polityki miejskiej: poprawa zdolności miast do kreowania rozwoju, wzrostu oraz zatrudnienia, wspomaganie rozwoju obszarów problemowych (w tym niektórych obszarów wiejskich) poprzez wzmacnianie funkcji małych i średnich miast oraz przeciwdziałanie upadkowi ekonomicznemu miast, odbudowa zdolności do rozwoju zdegradowanych społecznie, ekonomicznie i fizycznie obszarów miejskich poprzez ich rewitalizację, wspieranie zrównoważonego rozwoju ośrodków miejskich, m.in. przeciwdziałając zjawiskom suburbanizacji, stworzenie warunków dla skutecznego, efektywnego i partnerskiego zarządzania rozwojem na obszarach miejskich, w tym w szczególności na obszarach metropolitalnych (MRR 2012).

Degradacja techniczna, gospodarcza i społeczna obszarów zurbanizowanych przekłada się na pogorszenie jakości życia ich mieszkańców. Prowadzi w dalszej konsekwencji do zmniejszania atrakcyjności miasta dla jego mieszkańców, znacznego wzrostu kosztów zarządzania obszarem miejskim i poważnego obciążenia budżetów gmin, a także pogorszenia się wizerunku miasta, co w konsekwencji może skutkować przenoszeniem się mieszkańców miast na obszary podmiejskie i zwiększaniem się procesów suburbanizacji. Tym samym przyczynia się ona do obniżania pozycji konkurencyjnej miast w stosunku do innych w kraju. Skala degradacji obszarów zurbanizowanych w Polsce jest bardzo duża, z tym że najpilniejszej rewitalizacji wymagają stare dzielnice śródmiejskie oraz osiedla w zabudowie blokowej (MRR 2012).

Emisja obligacji jako metoda zaspokajania potrzeb pożyczkowych przedsiębiorstw deweloperskich

W procesie zagospodarowania terenów przemysłowych ważną rolę mogą odgrywać deweloperzy. Działania deweloperskie obejmują nie tylko podwyższenie wartości gruntu poprzez nową zabudowę, odbudowę i przebudowę, remont, modernizację istniejących zabudowań, ale również odzyskiwanie starych zasobów budowlanych i przystosowywanie ich do nowych funkcji. W ten sposób zwiększa się atrakcyjność miast i tym samym podnosi się jakość życia mieszkańców (Nowacka-Rejzner, Zawada 2009, s. 25). Inwestycje obejmujące zmiany funkcji nieruchomości są obciążone często wyższym ryzykiem, ale mogą przynieść

potencjalnie wysoki zwrot z inwestycji (Śmietana, Zagórska 2009, s. 162; Olbińska 2013, s. 226-227).

Bez względu na rodzaj zabudowy realizowanej przez dewelopera nieodłącznym elementem procesu deweloperskiego jest wybór właściwego terenu, na którym zostanie zrealizowany projekt. Deweloperzy najczęściej poszukują terenów pod inwestycje mieszkaniowe, logistyczne oraz handlowe, a tereny i obiekty poprzemysłowe przyciągają ich uwagę przede wszystkim: dobrą lokalizacją, uzbrojeniem terenu i korzystnymi warunkami zagospodarowania (Małopolska 2007, s. 44).

W Polsce stosunkowo niewiele firm deweloperskich posiada wystarczające kapitały, aby móc w pełni samodzielnie finansować duże przedsięwzięcia inwestycyjne. Do niedawna inwestor, dysponując niewielkim kapitałem w postaci działki budowlanej i środków pieniężnych umożliwiających przygotowanie i rozpoczęcie budowy, mógł poprzez system przedpłat od przyszłych nabywców czy dzierżawców zgromadzić kapitał na zrealizowanie projektu.

Wybór optymalnych źródeł finansowania projektów deweloperskich zależy od rodzaju nieruchomości, sposobu ich budowy, wielkości projektu, czasu i kosztów budowy obiektów, warunków i terminów sprzedaży lub najmu lokali, zakładanej dochodowości nieruchomości (Gawron 2006, s. 115). Finansowanie działalności deweloperskiej odbywa się z udziałem kapitałów własnych i obcych, pochodzących z wielu źródeł (Wielgórska 2013, s. 611-612). W ramach finansowania własnego wyróżnia się finansowanie zewnętrzne oraz finansowanie wewnętrzne. Przykładem finansowania zewnętrznego są podwyższenie kapitału i emisja akcji, natomiast przykładem finansowania wewnętrznego są: amortyzacja, zysk zatrzymany, sprzedaż majątku. Finansowanie obce utożsamiane jest z emisją obligacji, zaciągnięciem kredytu bankowego bądź formami finansowania pośredniego, jak leasing lub factoring (Sitek 2010, s. 29).

Tradycyjną techniką finansowania inwestycji na rynku nieruchomości jest kredyt, w przypadku którego należy określić jego przeznaczenie. Działalność firm deweloperskich na rynku nieruchomości kredytują zarówno banki uniwersalne, jak i hipoteczne. Finansowanie projektów deweloperskich kredytem bankowym jest spowodowane brakiem dostatecznej ilości kapitału własnego, ale także chęcią wykorzystania tzw. efektu dźwigni finansowej. Należy jednak pamiętać, że w przypadku firm nadmiernie wykorzystujących efekt dźwigni finansowej, ich stałe wydatki będą rosły w tak szybkim tempie, że nawet niewielki spadek zysków może spowodować, że wydatki odsetkowe przekroczą wypracowane zyski i pojawi się realne zagrożenie utraty płynności finansowej (Gawron 2006, s. 119; Bryx 2013, s. 33). Wysokość udzielonego kredytu nie musi być odniesiona do kosztu realizacji inwestycji. Dla kredytodawcy istotniejszy jest dochód generowany przez ukończoną inwestycję, od wielkości którego będzie zależeć realność spłaty kredytu (Kucharska-Stasiak 1999, s. 217).

W roku 2008, w wyniku serii wydarzeń zwiastujących rozprzestrzenianie się światowego kryzysu finansowego, prawie połowa banków w Polsce zaostrzyła wobec firm deweloperskich politykę udzielania kredytów oraz wprowadziła

ograniczenia w dostępności kredytów hipotecznych będących głównym źródłem finansowania przez nich projektów inwestycyjnych.

Gdy oszacowana przez bank zdolność kredytowa dewelopera jest niewystarczająca lub też gdy deweloper nie posiada wystarczającej ilości aktywów pod zabezpieczenie tego finansowania, wówczas by móc zrealizować zamierzoną inwestycję, poszukuje innych źródeł kapitału. Coraz powszechniejszym sposobem pozyskania przez deweloperów kapitału jest emisja obligacji (Gostkowska-Drzewicka 2013, s. 72). „Obligacja korporacyjna jest świadectwem stwierdzającym, że korporacja pożyczyła od osoby fizycznej lub instytucji pewną sumę pieniędzy, którą przyrzeka zwrócić na określonych warunkach” (Skov 1991, s. 39-41). Jest to klasyczna forma finansowania długookresowego dużych przedsiębiorstw, a zwłaszcza spółek akcyjnych. Wielkość emisji obligacji może być zazwyczaj większa niż maksymalny kredyt w banku, choćby ze względu na formalne ograniczenia w prowadzeniu akcji kredytowej banku, np. dotyczące limitu koncentracji wierzytelności (Ickiewicz 1996, s. 109).

Korzystna sytuacja na rynku kapitałowym pozwala na stopniowe odejście od emisji obligacji zabezpieczonych na nieruchomościach i dlatego coraz częściej spółki deweloperskie decydują się na papiery niezabezpieczone. Inwestorzy przywiązują bowiem przede wszystkim wagę do sytuacji finansowej emitentów, a nie do umieszczonych w dokumencie emisyjnym zapisów dotyczących zabezpieczeń długu. Dobra i stabilna kondycja deweloperów sprawia, że inwestorzy, nabierając do nich zaufania, postrzegają ich obligacje jako atrakcyjną i bezpieczną formę lokaty kapitału.

Nieruchomości są podstawowym majątkiem dewelopera, dzięki któremu obligatariusze mogą liczyć na spłatę obligacji nawet wówczas, gdy deweloper znajdzie się w trudnej sytuacji finansowej.

Obligacje spółek deweloperskich charakteryzujących się dobrą kondycją finansową są bezpieczną lokatą. Ich oprocentowanie przekracza poziom lokat oferowanych przez banki. Inwestorzy otrzymują wypłatę odsetek regularnie. Jeśli dojdzie do bankructwa przedsiębiorstwa, wówczas posiadacze papierów dłużnych są uprzywilejowani pod względem zaspokojenia roszczeń.

W Tabeli 1 przedstawiono podstawowe różnice między obligacją i kredytem.

Tabela 1. Podstawowe różnice między obligacją i kredytem

Obligacja	Kredyt
Zaciągnięcie długu równocześnie u wielu wierzycieli	Jest jeden wierzyciel (bank)
Zwrot długu najczęściej następuje jednorazowo	Zwrot kredytu bankowego odbywa się przeważnie w ratach
W wielu przypadkach brak konieczności określania celu emisji	Konieczność podania celu zaciągnięcia kredytu
W wielu przypadkach brak konieczności ustanowienia zabezpieczenia zwrotu pożyczonych środków	Konieczność ustanowienia zabezpieczenia spłaty kredytu
Emitent obligacji samodzielnie kształtuje strukturę emisji, dopasowując ją do własnych potrzeb i możliwości	Warunki kredytu określa bank

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Kosmowska 1997)

Dla wielu firm działających w Polsce ważnym problemem jest poszukiwanie kapitału niezbędnego do sfinansowania inwestycji i rozwoju tych podmiotów. Finansowanie inwestycji w nieruchomości kapitałem obcym jest spowodowane tym, że inwestycje takie wymagają dużych nakładów, a nie wszyscy inwestorzy w danej chwili posiadają odpowiednie środki pieniężne. Efektywnym narzędziem długoterminowego finansowania polskich przedsiębiorstw, a co za tym idzie – rozwiązaniem prowadzącym do przełamania bariery braku kapitału jest zastosowanie instrumentu rynku kapitałowego, jakim są obligacje korporacyjne, których rynek na przestrzeni ostatnich dwóch dekad uległ wyraźnej ewolucji (Fedorowicz 1996, s. 110-115).

Emitenci obligacji korporacyjnych – deweloperskich na rynku Catalyst

30 września 2009 r. rozpoczął działalność Catalyst – zorganizowany rynek dłużnych instrumentów finansowych, prowadzony przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie SA oraz BondSpot SA. Do czasu jego powstania obligacje były przedmiotem obrotu na rynku niezorganizowanym – OTC (ang. Over the Counter), pozagiełdowym, wtórnym rynku papierów wartościowych (obligacji i akcji) prowadzonym przez banki, domy maklerskie oraz innych pośredników. W ramach tego rynku przedsiębiorstwa, instytucje finansowe oraz jednostki samorządu terytorialnego w drodze emisji papierów wartościowych pozyskują środki na finansowanie swojej działalności, w przypadku instytucji bankowych – na refinansowanie kredytów, a w przypadku przedsiębiorstw deweloperskich – na finansowanie działalności inwestycyjnej.

Główną przyczyną powołania Catalyst było umożliwienie transferów kapitałów pomiędzy chcącymi ulokować swoje środki inwestorami a poszukującymi kapitału emitentami. Rynek Catalyst zwiększa możliwości z jednej strony dywersyfikacji portfeli inwestycyjnych zarówno inwestorów indywidualnych, jak i instytucjonalnych, a z drugiej strony dywersyfikacji źródeł pozyskiwania kapitałów.

Jako główne przesłanki utworzenia Catalyst wskazano:

1. „rosnące zapotrzebowanie przedsiębiorców na kapitał w sytuacji ograniczania akcji kredytowej przez banki,
2. dążenie do zwiększenia konkurencyjności polskiego rynku kapitałowego,
3. potencjał drzemiący w nierozwiniętym rynku instrumentów dłużnych w Polsce,
4. załamanie na rynkach finansowych oraz niskie wyceny akcji” (*Raport Catalyst...*).

W Tabelach 2-7 scharakteryzowano wyemitowane przez deweloperów w latach 2010-2015 obligacje korporacyjne – deweloperskie na rynku Catalyst.

Tabela 2. Emitenci obligacji korporacyjnych – deweloperskich i ich charakterystyka na rynku Catalyst w roku 2010

Emitenci	Liczba serii	Rodzaj oprocentowania	Wartość nominalna (zł)	Wartość emisji (zł)
Green Haus Development	3	Zmienne/ 17,00; 17,00; 17,00	1 000	1 800 000
Gant Development	5	Zmienne/ 10,43; 8,03; 8,35; 8,00; 10,39	1 000	90 950 000
Marvipol	3	Zmienne/ 6,92; 9,65; 9,53	1 000	73 100 000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych
(http://www.gpwcatalyst.pl/pub/statystyki_roczne/2010_CAT.pdf)

Tabela 3. Emitenci obligacji korporacyjnych – deweloperskich i ich charakterystyka na rynku Catalyst w roku 2011

Emitenci	Liczba serii	Rodzaj oprocentowania	Wartość nominalna (zł)	Wartość emisji (zł)
BBI-Development	3	Zmienne/ 10,34; 10,84; 10,84	10 000	40 000 000
Ghelamco Invest	2	Zmienne/ 9,77; 9,85	100 000	200 000 000
Gant Development	1	Stałe/ 7,10	1 000	15 000 000
Gant Development	9	Zmienne/ 11,39; 10,49; 11,49; 8,85; 9,46; 8,75; 11,17; 11,47; 10,98	1 000	137 200 000
Gant Development	1	Zmienne/ 9,67	100	25 000 000
Marvipol	3	Stałe/ 9,45; 9,45; 9,45	100	60 000 000
Marvipol	1	Zmienne/ 10,65	100	39 062 300
Marvipol	2	Zmienne/ 7,99; 10,74	1 000	53 850 000
Ronson Europe	2	Zmienne/ 9,11; 9,81	10 000	87 500 000
Rank Progress	1	Zmienne/ 9,99	1 000	100 000 000
Robyg	4	Stałe/ 8,90; 8,90; 8,35; 8,90	100	142 750 700
Scan Development	1	Stałe/ 9,45	100	47 000 000
Trust	1	Zmienne/ 9,72	1 000	22 000 000
Wikana	1	Zmienne/ 11,01	1 000	26 250 000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych
(http://www.gpwcatalyst.pl/pub/statystyki_roczne/2011_CAT.pdf)

Tabela 4. Emitenci obligacji korporacyjnych – deweloperskich i ich charakterystyka na rynku Catalyst w roku 2012

Emitenci	Liczba serii	Rodzaj oprocentowania	Wartość nominalna (zł)	Wartość emisji (zł)
BBI Development	5	Zmienne/ 10,63; 11,13; 11,63; 11,13; 11,63	10 000	75 000 000
Capital Park	1	Zmienne/ 10,15	100	100 000 000
Dom Development	1	Zmienne/ 8,64	10 000	120 000 000

Zaangażowanie deweloperów w proces zagospodarowania terenów przemysłowych

Ghelamco Invest	4	Zmienne/ 10,79; 10,15; 10,79; 10,15	100 000	337 100 000
Gant Development	4	Zmienne/ 8,95; 9,07; 10,83; 10,90	1 000	58 100 000
Gant Development	2	Zmienne/ 10,45; 9,50	100	45 800 000
Gant Development	1	Stałe/ 11,00	1 000	21 933 000
Mak Dom	1	Zmienne/ 10,65	1 000	23 275 000
Murapol	3	Zmienne/ 9,96; 9,86; 10,63	100	40 000 000
Marvipol	3	Stałe/ 9,45; 9,45; 9,45	100	60 000 000
Marvipol	1	Zmienne/ 10,80	100	39 062 300
Marvipol	3	Zmienne/ 7,94; 10,41; 8,58	1 000	84 641 000
Nordic Development	1	Zmienne/ 10,70	2 000	1 004 000
Quality All Development	1	Stałe/ 11,00	1 000	800 000
Religa Development	3	Stałe/ 14,00; 14,00; 14,00	1 000	5 664 000
Ronson Europe	2	Zmienne/ 9,05; 9,75	10 000	87 500 000
Rank Progress	1	Zmienne/ 9,31	1 000	100 000 000
Robyg	4	Stałe/ 8,90; 8,90; 8,35; 8,90	100	142 750 700
Robyg	2	Zmienne/ 7,98; 8,98	100	30 000 000
Trust	3	Zmienne/ 9,25; 9,99; 9,50	1 000	51 660 000
Wikana	1	Zmienne/ 11,41	1 000	26 250 000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych (http://www.gpwcatalyst.pl/pub/statystyki_roczne/2012_CAT.pdf)

Tabela 5. Emitenci obligacji korporacyjnych – deweloperskich i ich charakterystyka na rynku Catalyst w roku 2013

Emitenci	Liczba serii	Rodzaj oprocentowania	Wartość nominalna (zł)	Wartość emisji (zł)
BBI Development	4	Zmienne/ 8,71; 9,21; 8,71; 9,21	10 000	66 500 000
BBI Development	1	Zmienne/ 9,21	1 000	22 000 000
Capital Park	1	Zmienne/ 7,70	100	100 000 000
Dekpol	1	Zmienne/ 8,96	100	12 500 000
Dom Development	2	Zmienne/ 6,21; 5,35	10 000	170 000 000
Ghelamco Invest	6	Zmienne/ 8,71; 7,71; 7,71; 6,71; 8,71; 7,71	100 000	366 300 000
Ghelamco Invest	1	Zmienne/ 6,70	10 000	6 530 000
Gant Development	1	Zmienne/ 8,20	100	25 800 000
Gant Development	1	Stałe/ 11,00	100	21 933 000
Kopahaus	1	Zmienne/ 8,21	1 000	5 500 000
Murapol	3	Zmienne/ 7,87; 7,88; 8,65	100	40 000 000
Marvipol	1	Zmienne/ 8,58	100	39 062 300
Marvipol	1	Zmienne/ 6,94	1 000	30 791 000
Polnord	1	Zmienne/ 7,52	100	26 500 000
Ronson Europe	1	Zmienne/ 6,96	10 000	5 000 000

Ronson Europe	2	Zmienne/ 7,25; 6,45	1 000	107 050 000
Rank Progress	1	Zmienne/ 8,20	1 000	131 750 000
Robyg	4	Zmienne/ 7,61; 6,50; 6,81; 7,50	100	80 000 000
Robyg	1	Zmienne/ 7,20	1 000	90 000 000
Robyg	1	Stałe/ 8,90	100	40 000 000
Trust	2	Zmienne/ 7,45; 7,70	1 000	38 000 000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych
(http://www.gpwcatalyst.pl/pub/statystyki_roczne/2013_CAT.pdf)

Tabela 6. Emitenci obligacji korporacyjnych – deweloperskich i ich charakterystyka na rynku Catalyst w roku 2014

Emitenci	Typ oprocentowania	Cena nominalna (zł)	Wartość emisji (zł)
ATAL	Zmienne	1000	3 000 000
ATAL	Zmienne	1000	760 000
ATAL	Zmienne	1000	1 700 000
BBI Development	Zmienne	10 000	2 150 000
BBI Development	Zmienne	10 000	1 350 000
BBI Development	Zmienne	1000	2 200 000
BBI Development	Zmienne	1000	5 300 000
Capital Park	Zmienne	100	3 500 000
Capital Park	Zmienne	100	6 500 000
Capital Park	Zmienne	100	2 000 000
Dom Development	Zmienne	10 000	12 000 000
Dom Development	Zmienne	10 000	5 000 000
Echo Investment	Zmienne	10 000	100 000 000
Echo Investment	Zmienne	100	7 500 000
Echo Investment	Zmienne	10 000	2 000 000
Echo Investment	Zmienne	100	5 000 000
Echo Investment	Zmienne	10 000	7 000 000
Echo Investment	Zmienne	10 000	11 500 000
Echo Investment	Zmienne	10 000	7 000 000
Echo Investment	Zmienne	100	5 000 000
Echo Investment	Zmienne	1000	8 000 000
Echo Investment	Zmienne	100	2 500 000
Ghelamco Invest	Zmienne	100 000	3 000 000
Ghelamco Invest	Zmienne	10 000	11 420 000
Ghelamco Invest	Zmienne	100 000	5 500 000
Ghelamco Invest	Zmienne	1000	2 770 000
Ghelamco Invest	Zmienne	100 000	2 000 000
Ghelamco Invest	Zmienne	10 000	12 060 000
Ghelamco Invest	Zmienne	100 000	9 200 000
Ghelamco Invest	Zmienne	1000	620 000
Ghelamco Invest	Zmienne	10 000	630 000
Ghelamco Invest	Zmienne	10 000	3 780 000
Ghelamco Invest	Zmienne	100 000	300 000
Ghelamco Invest	Zmienne	10 000	3 000 000
Ghelamco Invest	Zmienne	1000	3 000 000
Ghelamco Invest	Zmienne	1 0000	1 140 000
Inpro	Zmienne	10 000	2 000 000
LC Corp	Zmienne	100 000	6 500 000

LC Corp	Zmienne	1000	5 000 000
LC Corp	Zmienne	100 000	5 000 000
Lokum Deweloper	Zmienne	1000	3 000 000
Mak Dom	Zmienne	1000	500 000
Murapol	Zmienne	100	1 870 200
Murapol	Zmienne	100	700 000
Murapol	Zmienne	100	700 000
Murapol	Zmienne	1000	650 000
Murapol	Zmienne	1000	5 350 000
Murapol	Zmienne	100	834 800
Marvipol	Zmienne	100	3 962 300
Nordic Development	Stałe	1000	2 200 000
Polnord	Zmienne	100	2 600 000
Polnord	Zmienne	1000	5 000 000
Rank Progress	Zmienne	1000	13 006 000
ROBYG	Zmienne	100	1 000 000
ROBYG	Zmienne	100	4 500 000
ROBYG	Zmienne	100	1 000 000
ROBYG	Zmienne	1000	9 000 000
ROBYG	Zmienne	100	3 500 000
ROBYG	Zmienne	100	2 500 000
ROBYG	Zmienne	100	1 500 000
ROBYG	Zmienne	100	0
Ronson Europe	Zmienne	100	500 000
Ronson Europe	Zmienne	100	2 800 000
Ronson Europe	Zmienne	1000	23 550 000
Ronson Europe	Zmienne	1000	8 300 000
Ronson Europe	Zmienne	1000	950 000
Unidevelopment	Zmienne	1000	2 000 000
Victoria Dom	Zmienne	1000	1 850 000
Vantage Development	Zmienne	1000	1 360 000
Vantage Development	Zmienne	100	2 000 000
Włodarzewska	Zmienne	1000	400 000
Włodarzewska	Zmienne	1000	1 700 000
Warimpex	Zmienne	1000	63 065 000
Warimpex	Zmienne	500 000	9 000 000
Warimpex	Zmienne	250 000	2 400 000
Warimpex	Zmienne	500 000	1 500 000
Warimpex	Zmienne	500 000	800 000
Warimpex	Zmienne	1000	320 000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Biuletynu Statystycznego CATALYST
(http://www.gpwcatalyst.pl/pub/statystyki_roczne/2014_CAT.pdf)

Tabela 7. Emitenci obligacji korporacyjnych – deweloperskich i ich charakterystyka na rynku Catalyst w roku 2015

Emitenci	Typ oprocentowania	Cena nominalna (zł)	Wartość emisji (zł)
ATAL	Zmienne	1000	3 000 000
ATAL	Zmienne	1000	1 700 000
BBI Development	Zmienne	1000	2 200 000
BBI Development	Zmienne	1000	5 300 000

BBI Development	Zmienne	1000	3 500 000
Capital Park	Zmienne	100	1 114 500
Capital Park	Zmienne	100	3 500 000
Capital Park	Zmienne	100	3 316 300
Capital Park	Zmienne	100	183 700
Capital Park	Zmienne	100	2 000 000
Capital Park	Zmienne	100	5 385 500
Dom Development	Zmienne	10 000	12 000 000
Dom Development	Zmienne	10 000	5 000 000
Dom Development	Zmienne	10 000	10 000 000
Echo Investment	Zmienne	10 000	100 000 000
Echo Investment	Zmienne	100	75 000 000
Echo Investment	Zmienne	10 000	20 000 000
Echo Investment	Zmienne	100	5 000 000
Echo Investment	Zmienne	10 000	7 000 000
Echo Investment	Zmienne	100	5 000 000
Echo Investment	Zmienne	10 000	8 000 000
Echo Investment	Zmienne	100	2 500 000
ED invest SA	Zmienne	1000	600 000
Ghelamco Invest	Zmienne	100	3 000 000
Ghelamco Invest	Zmienne	100 000	3 000 000
Ghelamco Invest	Zmienne	10 000	11 420 000
Ghelamco Invest	Zmienne	1000	2 770 000
Ghelamco Invest	Zmienne	10 000	5 000 000
Ghelamco Invest	Zmienne	100	5 000 000
Ghelamco Invest	Zmienne	100 000	2 000 000
Ghelamco Invest	Zmienne	10 000	12 060 000
Ghelamco Invest	Zmienne	100 000	900 000
Ghelamco Invest	Zmienne	1000	620 000
Ghelamco Invest	Zmienne	10 000	6 530 000
Ghelamco Invest	Zmienne	10 000	3 780 000
Ghelamco Invest	Zmienne	100	5 000 000
Ghelamco Invest	Zmienne	100	5 000 000
Ghelamco Invest	Zmienne	10 000	3 000 000
Ghelamco Invest	Zmienne	1000	3 000 000
Ghelamco Invest	Zmienne	10 000	1 140 000
LC Corp	Zmienne	1000	6 500 000
LC Corp	Zmienne	1000	5 000 000
LC Corp	Zmienne	100 000	5 000 000
Lokum Deweloper	Zmienne	1000	3 000 000
Murapol	Zmienne	100	1 870 000
Murapol	Zmienne	100	3 000 000
Murapol	Zmienne	1000	650 000
Murapol	Zmienne	100	834 800
Marvipol	Zmienne	10 000	6 000 000
Nordic Development	Stałe	1000	2 200 000
Polnord	Zmienne	100	1 000 000
Polnord	Zmienne	1000	5 000 000
Polnord	Zmienne	100	3 400 000
Polnord	Zmienne	100	5 000 000
Rank Progress	Zmienne	1000	13 006 000
ROBYG	Zmienne	100	4 500 000

ROBYG	Zmienne	100	2 000 000
ROBYG	Zmienne	1000	9 000 000
ROBYG	Zmienne	100 000	6 000 000
ROBYG	Zmienne	100	1 800 000
ROBYG	Zmienne	100	1 500 000
Ronson Europe	Zmienne	100	1 000 000
Ronson Europe	Zmienne	100	5 000 000
Ronson Europe	Zmienne	1000	15 500 000
Ronson Europe	Zmienne	100	28 000 000
Ronson Europe	Zmienne	1000	2 350 000
Ronson Europe	Zmienne	1000	83 500 000
Ronson Europe	Zmienne	100	400 000
Ronson Europe	Zmienne	1000	950 000
Unidevelopment	Zmienne	1000	2 000 000
Victoria Dom	Zmienne	1000	8 050 000
Victoria Dom	Zmienne	1000	1 500 000
Vantage Development	Zmienne	1000	24 530 000
Vantage Development	Zmienne	100	10 000 000
Vantage Development	Zmienne	1000	23 500 000
Vantage Development	Zmienne	1000	13 260 000
Włodarzewska	Zmienne	1000	4 600 000
Włodarzewska	Zmienne	1000	17 500 000
Warimpex	Zmienne	1000	63 065 000
Warimpex	Zmienne	500 000	3 000 000
Warimpex	Zmienne	500 000	15 000 000
Warimpex	Zmienne	500 000	8 000 000
Warimpex	Zmienne	250 000	19 500 000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Biuletynu Statystycznego CATALYST
(http://www.gpwcatalyst.pl/pub/statystyki_roczne/2015_CAT.pdf)

Zdecydowana większość notowanych na Catalyst obligacji to obligacje korporacyjne, co świadczy o dynamicznym rozwoju polskiego rynku obligacji korporacyjnych. Dla wielu firm deweloperskich emisja obligacji staje się jednym z ważniejszych źródeł finansowania nowych inwestycji, zakupu nowych gruntów pod kolejne projekty oraz finansowania bieżącej działalności deweloperskiej. Środki z emisji mogą zostać również wykorzystane do wniesienia wkładu własnego przy ubieganiu się o kredyt bankowy. Zaletą finansowania projektów poprzez obligacje jest fakt, że szczegółowy cel emisji, w odróżnieniu od kredytu bankowego, nie musi zostać ujawniony.

Podsumowanie

Tereny przemysłowe jako miejsce realizacji projektów przyciągają uwagę deweloperów ze względu na dobrą lokalizację, uzbrojenie terenu i korzystne warunki zagospodarowania.

Do momentu wprowadzenia w życie ustawy o ochronie nabywcy lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego deweloperzy bez ograniczeń dysponowali środkami klienta, dzięki czemu mieli zapewniony stały dopływ środków finanso-

wych umożliwiających utrzymanie płynności finansowej. Dywersyfikację źródeł finansowania projektów deweloperskich, w tym emisję obligacji, wymusiło wprowadzenie w życie wspomnianej ustawy, powstanie w 2009 roku pierwszych polskich funduszy inwestycyjnych obligacji nieskarbowych, uruchomienie platformy scentralizowanego obrotu obligacjami nieskarbowymi – Catalyst oraz zmiana oceny zdolności kredytowej przedsiębiorstw i wprowadzone przez banki ograniczenia w dostępności do kredytów hipotecznych w wyniku załamania koniunktury na rynku nieruchomości.

Literatura

1. Broda M. (2006), *Restrukturyzacja terenów przemysłowych w miastach ze środków prywatnych na przykładzie Galerii Kazimierz w Krakowie*, „Problemy Rozwoju Miast”, nr 1-4.
2. Bryx M. (2013), *Rynek nieruchomości a procesy rewitalizacji miast*, [w:] Bryx M. (red.), *Rynek nieruchomości. Finansowanie rozwoju miast*, CeDeWu, Warszawa.
3. Fedorowicz Z. (1996), *Finanse przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa.
4. Gasidło K., Gorgoń J. (red.), *Modelowe przekształcenia terenów przemysłowych i zdegradowanych*, UNDP POL, Katowice.
5. Gawron H. (2006), *Oplacalność inwestowania na rynku nieruchomości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
6. Gostkowska-Drzewicka M. (2013), *Struktura finansowania przedsięwzięć deweloperskich*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 8.
7. http://www.gpwcatalyst.pl/pub/statystyki_roczne/2010_CAT.pdf (dostęp: 04.06.2014).
8. http://www.gpwcatalyst.pl/pub/statystyki_roczne/2011_CAT.pdf (dostęp: 04.06.2014).
9. http://www.gpwcatalyst.pl/pub/statystyki_roczne/2012_CAT.pdf (dostęp: 04.06.2014).
10. http://www.gpwcatalyst.pl/pub/statystyki_roczne/2013_CAT.pdf (dostęp: 04.06.2014).
11. http://www.gpwcatalyst.pl/pub/statystyki_roczne/2014_CAT.pdf (dostęp: 23.03.2016).
12. http://www.gpwcatalyst.pl/pub/statystyki_roczne/2015_CAT.pdf (dostęp: 23.03.2016).
13. <https://obligacje.pl/>
14. https://www.mos.gov.pl/g2/big/2009_07/ab8b4cae508b9d2ee9154227a8f7ec5a.pdf (dostęp: 17.06.2016).
15. Ickiewicz J. (1996), *Strategia finansowania przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa.
16. Kłosowski F. (2006), *Sektor usług w gospodarce regionu tradycyjnego w warunkach transformacji i restrukturyzacji. Przykład konurbacji katowickiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
17. Kochanowski M. (1996), *Nowe uwarunkowania rozwoju i kształtowania miast polskich*, „Biuletyn Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju Polskiej Akademii Nauk”, z. 175.
18. Kosmowska A. (1997), *Obligacje komunalne – część I*, „Bank i Kredyt”, nr 1-2.
19. Kucharska-Stasiak E. (1999), *Nieruchomość a rynek*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
20. Lamprecht M. (2009), *Rozwój działalności przemysłowej w małych miastach Polski Środkowej – rys historyczny*, [w:] Marszał T. (red.), *Funkcja przemysłowa małych miast*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
21. Małopolska N. (2007), *Rewitalizacja terenów przemysłowych na przykładzie inwestycji deweloperskiej Salwator City*, „Świat Nieruchomości”, nr 61.
22. MRR (2012), *Założenia Krajowej Polityki Miejskiej do roku 2020. Projekt*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, http://www.forumrewitalizacji.pl/uploads/images/KPM/Projekt_Zalozen_Krajowej_Polityki_Miejskiej.pdf (dostęp: 17.06.2016).

23. Nowacka-Rejzner U., Zawada K. (2009), *Funkcja przemysłowa w przestrzeni małych miast – wybrane zagadnienia*, [w:] Marszał T. (red.), *Funkcja przemysłowa małych miast*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
24. Olbińska K. (2013), *Zaangażowanie sektora prywatnego w projekty rewitalizacyjne*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 155.
25. *Raport Catalyst – podsumowanie rozwoju*, Grant Thornton, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, grudzień 2012.
26. Sitek M. (2010), *Bankowość hipoteczna i rynek nieruchomości*, Key Tex, Warszawa.
27. Skov N.A. (1991), *Finanse i zarządzanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
28. Śmietana K., Zagórska E. (2009), *Deweloper jako profesjonalny uczestnik rynku nieruchomości*, [w:] Henzel H. (red.), *Strategie inwestowania na rynku nieruchomości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
29. Wielgórcza D. (2013), *Innovative Ecological Activities in Small and Medium Enterprises in Poland – Sources of Financing*, “Annual Set The Environment Protection”, Vol. 15.
30. Wojnarowska A. (2011), *Wstęp*, [w:] Kozłowski S., Wojnarowska A., *Rewitalizacja zdegradowanych obszarów miejskich. Założenia teoretyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
31. www.parkiet.pl

THE INVOLVEMENT OF DEVELOPERS IN THE RECULTIVATION OF POST-INDUSTRIAL AREAS

Abstract: The paper brings attention to bond issue as a fundraising method that is increasingly often used by property developers. Admittedly, economic growth and soaring demand for developable land create favorable conditions for initiatives aimed at reclamation and redevelopment of post-industrial areas, many of which are situated in, or adjacent to, city centers, and are therefore characterized by good transport links. On the other hand, redevelopment mostly incurs enormous costs.

Keywords: developers, corporate bond, land reclamation, property development



ZARZĄDZANIE ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM W WYBRANYCH KRAJACH UNII EUROPEJSKIEJ – OCENA WSKAŹNIKÓW ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Justyna Imiołczyk

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W poniższym opracowaniu poruszona została tematyka zrównoważonego rozwoju. Rozważania niniejszej publikacji skupiają się na zarządzaniu tą koncepcją w Polsce oraz krajach Unii Europejskiej. Pojęcie to upowszechnia się wraz z rosnącym zainteresowaniem ochroną środowiska, a znaczącą rolę w jego implementacji odgrywają władze poszczególnych państw. Analiza poziomu zrównoważonego rozwoju oparta została na porównaniu wybranych wskaźników w Polsce oraz Unii Europejskiej.

Słowa kluczowe: zrównoważony rozwój, zarządzanie zrównoważonym rozwojem, wskaźniki zrównoważonego rozwoju

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.1.16

Wprowadzenie

Zrównoważony rozwój zdefiniowany został w ustawie *Prawo ochrony środowiska*. Jest to rozwój gospodarczo-społeczny, który integruje działania społeczne, gospodarcze i polityczne z zachowaniem równowagi procesów przyrodniczych, w celu zaspokojenia potrzeb obywateli obecnie żyjących w kraju, a także przyszłych pokoleń (Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r., art. 3 ust. 50).

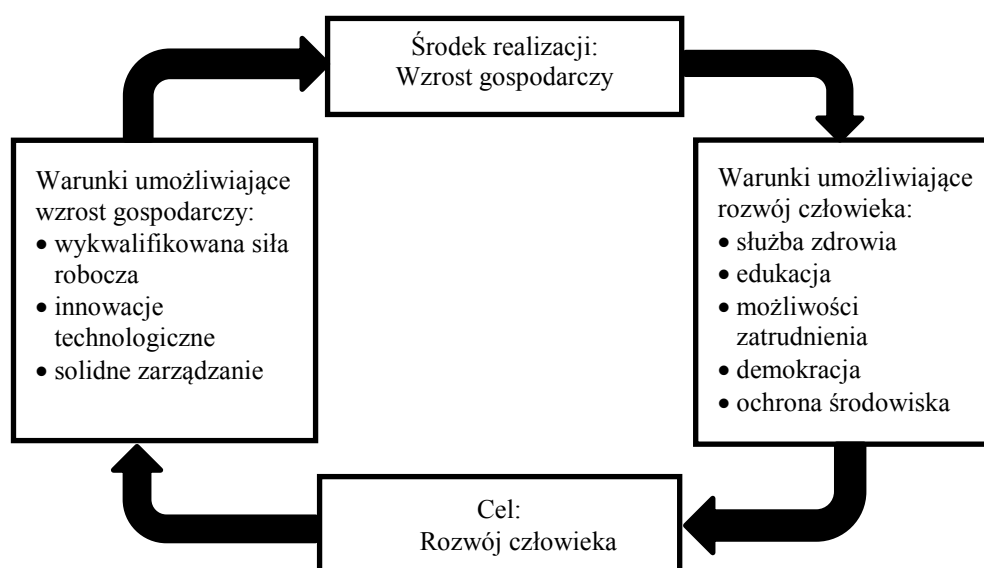
Kreowanie zrównoważonego rozwoju wiąże się ze świadomością ekologiczną społeczeństwa, której istotnym elementem jest poczucie zagrożenia otaczającej ludzkość przyrody oraz przynależności i współodpowiedzialności społecznej (Czyżewska, Kłos, Seroka-Stolka 2012, s. 9). W ostatnich latach zaobserwować można zaniepokojenie stanem środowiska naturalnego, dlatego też znaczącym celem staje się kształtowanie odpowiedniego stosunku społeczeństwa do otoczenia, a także konieczność rozwiązania wielu problemów występujących w sferze zarówno gospodarczej, jak i społecznej (Godlewska 2009, s. 15).

Zrównoważony rozwój odnosi się do wielu zagadnień dotyczących ochrony środowiska, a także spraw społecznych. Do koncepcji tej można znaleźć odniesienie w większości istotnych dokumentów międzynarodowych i krajowych. Problematyka zrównoważonego rozwoju ujęta jest m.in. w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej i Traktacie o Unii Europejskiej. Coraz częściej również przedsiębiorcy

biorą odpowiedzialność za swoje działania i redukują ich negatywny wpływ na otoczenie (Kronenberg, Bergier (red.) 2010, s. 2).

Koncepcja zarządzania zrównoważonym rozwojem

Industrializacja i globalizacja sprawiają, że pojęcie zrównoważonego rozwoju staje się coraz ważniejsze. Zrównoważony rozwój występuje w obszarze gospodarczym, a także społecznym i wpływa na utrzymanie równowagi w środowisku naturalnym. Jego podstawowym celem jest zaspokojenie elementarnych potrzeb społecznych (Herbuś, Krawczyk-Sokołowska 2012, s. 25). Koncepcja zrównoważonego rozwoju zakłada także, że działania człowieka powinny w jak najmniejszym stopniu naruszać środowisko naturalne, ponieważ należy pozostawić je w jak najlepszym stanie dla przyszłych pokoleń (Gechev 2005, s. 1).



Rysunek 1. Wzrost gospodarczy a rozwój człowieka

Źródło: (Adamczak, Nitkiewicz 2007, s. 15)

Koncepcja zrównoważonego rozwoju może być również elementem wizji rozwoju społecznego (*Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, 2010, s. 3). Wymaga to jednak wdrażania jej zasad we wszystkich sferach gospodarki (Tomski 2011, s. 186). Ponadto zrównoważony rozwój nie wpływa na ograniczenie rozwoju gospodarczego, a zwiększa jakość życia (Adamczak, Nitkiewicz 2007, s. 14). Stabilny, długoterminowy i zrównoważony rozwój jest istotą zarządzania (Nowodziński 2013, s. 94).

Obecnie zarządzanie ulega zmianom, odchodzi od modelu zarządzania w kontekście ekonomicznym, nastawionego na globalizację gospodarczą. Modyfikuje do zupełnie nowego wymiaru uwzględniającego aspekt społeczny. Zarządzanie jest pojęciem interdyscyplinarnym, nie ograniczającym się do zamkniętych sys-

temów, ale dostosowującym się do zmieniającego się otoczenia. Zarządzanie opierające się na głównych zasadach – planowaniu, organizowaniu, kierowaniu i kontrolowaniu – jest procesem samoprzetwarzającym się w reakcji na czynniki zmieniającego się środowiska, co zapewnia jego stały rozwój i dalsze istnienie (Brzozowska 2013, s. 6). Zarządzanie odnoszone jest do społeczeństwa w kontekście rozwiązywania i wykrywania problemów organizacyjnych i koordynacyjnych. Opierając się na definicji S. Sudoła, zarządzanie pojmować można jako istotny czynnik rozwoju, będący praktycznym, celowym i świadomym działaniem ludzi ukierunkowanym na wprowadzanie racjonalizujących zmian w dotychczasowym funkcjonowaniu rzeczywistości społecznej i gospodarczej (Sudoł 2008, s. 18).

Istota zrównoważonego rozwoju Polski i Unii Europejskiej

Pojęcie zrównoważonego rozwoju zawarte jest w polskich aktach prawnych, co świadczy o jego zakorzenieniu w świadomości społecznej i kulturze. Koncepcję tę utożsamiać można z rozwojem polityki społecznej, środowiskowej i gospodarczej (Rosicki 2010, s. 2). Zrównoważony rozwój odnosi się do trzech wymiarów: ekologicznego, ekonomicznego, społecznego (Keiner 2004, s. 381).

Zarówno w Polsce, jak i krajach europejskich aspekt środowiskowy staje się istotnym elementem w zarządzaniu państwem, dlatego też powstaje coraz więcej unormowań prawnych o zasięgu międzynarodowym. Czynniki motywujących do ujmowania problematyki ochrony środowiska w aktach prawa doszukiwać można się przede wszystkim w (Rosicki 2010, s. 3):

- szeroko pojętej metodyce badawczej (naukach społecznych, ekologicznych, gospodarczych itp.);
- technikach poprawy wydajności;
- postępie technologicznym;
- badaniach nad dobrobytem i ubóstwem;
- współczesnej idei zarządzania;
- prognozowaniu rozwoju społeczno-gospodarczego;
- analizach międzynarodowych stosunków gospodarczych;
- badaniach zmian klimatycznych;
- analizach rozwoju przemysłowego;
- badaniach problemów krajów tzw. Trzeciego Świata, krajów rozwijających się oraz rozwiniętych;
- kształtowaniu idei zależności pomiędzy człowiekiem a środowiskiem.

Zrównoważony rozwój to koncepcja, która ewoluowała przez ostatnie lata. Dąży do podnoszenia standardu życia społecznego przy jednoczesnym zmniejszaniu oddziaływania człowieka na otoczenie i modyfikacji społecznych wartości. Celem i jednocześnie efektem zrównoważonego rozwoju jest jakość życia społecznego. Kraje Unii Europejskiej, w tym również Polska, przyjęły fundamentalne zasady zrównoważonego rozwoju w procesie podnoszenia jakości życia społeczno-gospodarczego (Katoła 2013, s. 249).

Analiza wskaźników zrównoważonego rozwoju Polski i innych krajów Unii Europejskiej

Do pomiaru zrównoważonego rozwoju wykorzystuje się wskaźniki odzwierciedlające jego poziom. W empirycznej części opracowania przeanalizowane zostały wybrane wskaźniki przynależące do trzech grup: społecznej, ekonomicznej i ekologicznej. Pierwszym wskaźnikiem społecznym jest wskaźnik zagrożenia ubóstwem lub wykluczeniem społecznym. Jest on wypadkową trzech wskaźników – wskaźnika zagrożenia ubóstwem, wskaźnika osób zagrożonych pogłębioną deprivacją materialną oraz wskaźnika osób żyjących w gospodarstwach domowych o niskiej intensywności pracy – wyrażoną procentowo w liczbie ludności ogółem. Pierwsza ze składowych wskaźnika dotyczy odsetka osób, których równowartość dochodu do dyspozycji nie przekracza granicy ubóstwa, określonej na poziomie 60% wartości środkowej dochodów do dyspozycji gospodarstw domowych w danym kraju. Drugi wskaźnik dotyczy procentu osób w gospodarstwach domowych, które ze względu na sytuację finansową nie są w stanie zaspokoić co najmniej 4 z 9 określonych potrzeb. Ostatnią składową opisywanego wskaźnika jest procentowy wskaźnik osób w wieku 0-59 lat, zamieszkujących gospodarstwa domowe, w których osoby dorosłe (18-59 lat) w minionym roku przepracowały mniej niż 20% swoich potencjalnych możliwości.

Wskaźnik ubóstwa i wykluczenia społecznego ukazuje wieloaspektowość tego zjawiska, będącego wyzwaniem z perspektywy zrównoważonego rozwoju. Obrazuje on skutki niskich dochodów i braku pracy rzutujące na jakość życia i możliwość zaspokojenia potrzeb uznanych w warunkach europejskich za podstawowe.

Tabela 1. Wskaźnik zagrożenia ubóstwem lub wykluczeniem społecznym (w %)

Lata	UE	Polska	Max. UE	Min. UE
2005	25,7	45,3	46,3	14,4
2006	25,3	39,5	61,3	16,0
2007	24,4	34,4	60,7	13,9
2008	23,8	30,5	44,8	14,9
2009	23,3	27,8	46,2	14,0
2010	23,7	27,8	49,2	14,4
2011	24,3	27,2	49,1	15,3
2012	24,7	26,7	49,3	15,0
2013	24,5	25,8	48,0	14,6

Źródło: (GUS 2015, s. 87)

W Polsce wskaźnik zagrożenia ubóstwem lub wykluczeniem społecznym najwyższy poziom osiągnął w roku 2005; od tego momentu z roku na rok stale maleje. Na przestrzeni badanych lat uległ regresji o 19,5 p. proc. Wskaźnik Polski we wszystkich analizowanych latach był wyższy niż Unii Europejskiej, jednak porównując rok bazowy, w którym wartość ta była wyższa o 19,6 p. proc., z ostatnim badanym okresem, w którym to różnica wynosiła już tylko 1,3 p. proc., można stwierdzić, że Polska zbliża się do standardu europejskiego, co wskazuje na po-

prawę warunków życia i ograniczanie ubóstwa. Wśród 28 badanych krajów Unii Europejskiej Polska w 2013 roku znalazła się na 16. miejscu pod względem najniższej wartości wskaźnika. Pomimo poprawy warunków życia Polska nadal odbiega od wartości minimalnej, w 2013 roku krajami o najniższym poziomie zagrożenia ubóstwem lub wykluczeniem społecznym były Czechy (14,6%), Holandia (15,9%) oraz Szwecja (16,4%). Spośród krajów Unii Europejskiej najwięcej osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym znajduje się natomiast w Bułgarii (48%), Grecji (35,7%) i na Łotwie (35,1%).

Kolejnym wskaźnikiem z grupy społecznej jest wskaźnik zużycia energii elektrycznej w gospodarstwach domowych na 1 mieszkańca – określa konsumpcję energii elektrycznej wykorzystywanej do ogrzewania pomieszczeń, wody oraz do pracy wszystkich urządzeń elektrycznych w przeliczeniu na jednego mieszkańca. Zużycie energii elektrycznej na osobę jest głównym wskaźnikiem obrazującym poziom konsumpcji w danym kraju. Wskaźnik ten przedstawia zmiany zachodzące w poziomie zużycia energii elektrycznej w czasie, wynikające ze zmiany stylu życia i większej ilości urządzeń elektrycznych w gospodarstwach domowych. Zwiększenie konsumpcji energii elektrycznej jest przeciwstawne tendencji zrównoważonego rozwoju i ma negatywne skutki dla środowiska naturalnego.

Tabela 2. Zużycie energii elektrycznej gospodarstw domowych na 1 mieszkańca (w %)

Lata	UE	Polska	Max. UE	Min. UE
2005	5,9	2,4	17,0	1,6
2006	5,9	2,5	16,4	1,7
2007	5,8	2,5	15,6	1,8
2008	5,9	2,6	15,2	1,8
2009	5,9	2,6	15,9	1,9
2010	6,0	2,7	15,5	2,0
2011	5,7	2,7	14,3	2,1
2012	5,9	2,7	14,9	2,2
2013	5,9	2,7	14,3	2,1

Źródło: (GUS 2015, s. 133)

Na przestrzeni lat 2005-2013 obserwujemy w Polsce systematyczny wzrost zużycia energii elektrycznej w gospodarstwach domowych, wynika on z rozwoju technologicznego i zwiększonej ilości urządzeń elektrycznych wykorzystywanych w gospodarstwach domowych. Porównując rok 2005 i 2013, zauważyć można, że wartość wskaźnika wzrosła o 0,3 p. proc. Średnia wartość wskaźnika dla Unii Europejskiej w badanych latach największy poziom 6,0% osiągnęła w 2010 roku, natomiast na przestrzeni badanych lat nie uległ on znaczącym zmianom. Polska należy do krajów o najniższym poziomie opisywanego wskaźnika, jego poziom w 2013 roku jest ponad 2-krotnie niższy niż średnia Unii Europejskiej oraz ponad 5-krotnie niższy niż kraju o najwyższym poziomie zużycia – Szwecji (14,3%). Niższy poziom wskaźnika odnotowano jedynie w Rumunii (2,1%).

Kolejną grupą analizowanych wskaźników zrównoważonego rozwoju są wskaźniki gospodarcze. Zaliczyć można do nich m.in. wzrost produktu krajowego brutto na 1 mieszkańca. Jest to procentowa zmiana PKB w ujęciu realnym (na 1 mieszkańca) w analizowanym roku w stosunku do roku poprzedniego. Wskaźnik ten ma duże znaczenie dla zrównoważonego rozwoju, ponieważ PKB jest jednym z podstawowych mierników gospodarczych. Produkt krajowy brutto w przeliczeniu na mieszkańca obrazuje stan danej gospodarki, a jednym z ważniejszych celów polityki gospodarczej państw jest dążenie do jego wzrostu.

Tabela 3. Wzrost produktu krajowego brutto na 1 mieszkańca (w %)

Lata	UE	Polska	Max. UE	Min. UE
2004	2,1	5,2	10,1	-0,2
2005	1,6	3,6	11,4	0,3
2006	3,0	6,3	12,6	1,4
2007	2,6	7,2	12,4	0,4
2008	0,1	3,9	10,3	-5,4
2009	-4,7	2,5	2,5	-14,6
2010	1,8	2,7	5,1	-5,2
2011	1,5	4,7	8,5	-8,6
2012	-0,7	1,7	6,1	-6,3
2013	0,0	1,8	5,3	-5,1
2014	1,2	3,5	4,9	-1,2

Źródło: (GUS 2015, s. 140)

Jak wynika z powyższej tabeli, w Unii Europejskiej największy spadek PKB na 1 mieszkańca wystąpił w 2009 roku (-4,7%). Znaczny wzrost odnotowano w roku 2006 i wyniósł on 3%. W Polsce tendencja ta jest odmienna, ponieważ najwyższą wartość wskaźnika zaobserwować można w roku 2007 (7,2%), należy jednak zauważyć, że w roku 2006 wskaźnik wzrostu PKB na mieszkańca w Polsce zajmował drugie miejsce pod względem wielkości i wynosił 6,3%. Oznacza to, że rok 2006 zarówno w Polsce, jak i krajach unijnych charakteryzował się znacznym przyrostem produktu krajowego brutto na mieszkańca. Zjawiskiem pozytywnym jest występowanie wyższej wartości analizowanego wskaźnika w Polsce we wszystkich latach badawczych. Podkreślić trzeba również, że w latach 2004-2014 nie odnotowano spadku produktu krajowego brutto na 1 mieszkańca.

Do grupy gospodarczych wskaźników zrównoważonego rozwoju przypisać można także wskaźnik stopy inwestycji. Jest to udział nakładów brutto na środki trwałe w wartości PKB w walucie krajowej. Stopa inwestycji dostarcza informacji o konkurencyjności oraz innowacyjności gospodarki. Nakłady na środki trwałe są natomiast istotnym czynnikiem wpływającym na wzrost gospodarczy i odzwierciedlają jego poziom.

Tabela 4. Stopa inwestycji (w %)

Lata	UE	Polska	Max. UE	Min. UE
2004	21,6	18,1	31,8	18,1
2005	21,8	18,6	32,9	18,0
2006	22,6	19,8	36,8	18,2
2007	23,0	21,9	36,6	18,5
2008	22,9	22,6	32,9	17,9
2009	21,0	21,1	27,1	16,1
2010	20,4	19,8	27,0	15,8
2011	20,6	20,3	27,2	14,5
2012	20,1	19,4	27,5	11,7
2013	19,6	18,8	27,3	11,2

Źródło: (GUS 2015, s. 142)

W analizowanych latach stopa inwestycji w krajach Unii Europejskiej kształtowała się na podobnym poziomie. Najniższą wartość zaobserwować można w roku 2013 (19,6%), najwyższą natomiast w roku 2007 (23%). W latach 2004-2007 wartość wskaźnika wykazywała progresję, natomiast od 2008 nastąpił spadek (jedynie w roku 2011 stopa inwestycji zwiększyła się nieznacznie w porównaniu z rokiem poprzedzającym). W Polsce tendencja ta jest bardzo podobna, jednakże regresja rozpoczyna się od roku 2009 i podobnie jak w Unii Europejskiej wzrost zaobserwować można tylko w roku 2011. We wszystkich latach badawczych stopa inwestycji w Polsce była niższa niż w państwach członkowskich Unii Europejskiej. Oznacza to, że nakłady brutto na środki trwałe były mniejsze niż w pozostałych krajach Wspólnoty Europejskiej, jednak niemalże we wszystkich okresach były one większe niż wyniosła minimalna wartość tego wskaźnika dla Unii Europejskiej.

Trzecią grupą wskaźników zrównoważonego rozwoju są wskaźniki ekologiczne. Wśród nich wyróżnić można udział energii ze źródeł odnawialnych w zużyciu paliw w transporcie, obliczany jako stosunek energii ze źródeł odnawialnych wykorzystanej we wszystkich rodzajach transportu w ogólnym zużyciu energii w transporcie. Stosowanie energii ze źródeł odnawialnych w transporcie charakteryzuje się mniejszą emisyjnością CO₂, co jest istotne z punktu widzenia ochrony środowiska.

W latach 2004-2013 w Polsce zanotowano wzrost udziału energii ze źródeł odnawialnych wykorzystywanych w transporcie; porównując rok 2013 z 2004, zauważyć można, że uległ on progresji o 5,3 p. proc. Natomiast najwyższy jego poziom wystąpił w 2011 roku (6,5%), w następnych latach odnotowano spadek kolejno o 0,4% w 2012 i 0,1% w 2013 roku. Od roku 2008 wartość wskaźnika w Polsce przekracza średnią europejską, co świadczy o coraz powszechniejszym wykorzystywaniu alternatywnych źródeł energii w transporcie polskim. W krajach Unii Europejskiej również występuje tendencja wzrostowa wskaźnika, jedynie w 2011 roku uległ on spadkowi o 1,4%, natomiast już w roku 2012 przekroczył poziom z roku 2010. W 2013 roku Polska znalazła się na 6. miejscu pod względem udziału energii ze źródeł odnawialnych wykorzystywanych w transporcie. Najwyż-

szą wartość wskaźnika zaobserwowano w Szwecji (16,7%), Finlandii (9,9%) i Austrii (7,5%). Krajami o najniższym stopniu wykorzystania alternatywnych źródeł energii w transporcie w 2013 roku były Estonia (0,2%), Hiszpania (0,4%) oraz Portugalia (0,7%).

Tabela 5. Udział energii ze źródeł odnawialnych w zużyciu paliw w transporcie (w %)

Lata	UE	Polska	Max. UE	Min. UE
2004	1,0	0,7	3,8	0,1
2005	1,4	1,0	3,9	0,1
2006	2,1	1,2	6,4	0,1
2007	2,8	1,2	7,4	0,1
2008	3,5	3,6	7,5	0,1
2009	4,3	5,1	9,1	0,2
2010	4,8	6,3	8,7	0,2
2011	3,4	6,5	9,5	0,2
2012	5,1	6,1	12,9	0,3
2013	5,4	6,0	16,7	0,2

Źródło: (GUS 2015, s. 234)

Kolejnym istotnym do pomiaru zrównoważonego rozwoju wskaźnikiem ekologicznym jest ilość odpadów komunalnych wytwarzanych na 1 mieszkańca. Informuje on, ile wytworzonych odpadów komunalnych przypada na mieszkańca w ciągu roku. Dostarcza również informacji o negatywnym oddziaływaniu odpadów na otoczenie. Im liczniej są one wytwarzane w danym kraju, tym więcej negatywnych skutków dla środowiska można zaobserwować, dlatego też dążenie do ograniczania ilości odpadów jest jednym z celów zrównoważonego rozwoju.

Tabela 6. Odpady komunalne wytwarzane na 1 mieszkańca (w kg)

Lata	UE	Polska	Max. UE	Min. UE
2005	516	319	731	273
2006	522	321	792	284
2007	523	322	772	294
2008	520	320	741	306
2009	511	316	729	307
2010	503	316	696	305
2011	497	319	789	268
2012	488	317	759	271
2013	481	297	747	272

Źródło: (GUS 2015, s. 287)

W Polsce ilość wytwarzanych odpadów we wszystkich analizowanych latach jest mniejsza niż w Unii Europejskiej. Wartości te również znacząco odbiegają od maksymalnego poziomu wskaźnika w krajach Wspólnoty. Niewątpliwie jest to sytuacja korzystna i wpływa pozytywnie na poziom zrównoważonego rozwoju Polski. Zarówno w Polsce, jak i w Unii Europejskiej zaobserwować można wzrost

znaczenia zasad tej koncepcji od 2008 roku. Ilość wytwarzanych odpadów zmniejsza się we wszystkich okresach w odniesieniu do roku poprzedzającego. Związane jest to z coraz większym naciskiem na konieczność ograniczania ilości produkowanych odpadów. W Polsce znaczący spadek zauważyć można w roku 2013, co związane jest z wejściem w życie nowej Ustawy z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach.

Podsumowanie

Dynamiczny rozwój gospodarczy oraz stan środowiska naturalnego budzi w ostatnich latach niepokój, dlatego istotne jest kształtowanie odpowiedniego stosunku społeczeństwa do otoczenia naturalnego. W związku z tym konieczne jest elastyczne podejście do relacji człowiek – gospodarka – środowisko. Do budowania tych zależności służy koncepcja zrównoważonego rozwoju. Zakłada ona integrację działań politycznych, gospodarczych i społecznych nastawionych na zaspokojenie potrzeb przy uwzględnieniu równowagi przyrodniczej. Celem zrównoważonego rozwoju jest zapewnienie odpowiedniej jakości życia społecznego. Zarówno w Polsce, jak i krajach europejskich aspekt środowiskowy staje się istotnym elementem w zarządzaniu państwem, dlatego też powstaje coraz więcej unormowań prawnych o zasięgu międzynarodowym odnoszących się do procesu podnoszenia jakości życia społeczno-gospodarczego. Do pomiaru zrównoważonego rozwoju wykorzystuje się wskaźniki odzwierciedlające jego poziom. W empirycznej części opracowania przeanalizowane zostały wybrane wskaźniki przynależące do trzech grup: społecznej, ekonomicznej i ekologicznej. Wskaźniki z pierwszej grupy, czyli wskaźnik zagrożenia ubóstwem lub wykluczeniem społecznym oraz wskaźnik zużycia energii elektrycznej w gospodarstwach domowych na 1 mieszkańca, obrazują ład społeczny, czyli poziom i jakość życia ludzi w danym kraju. W przypadku Polski poziom pierwszego wskaźnika wskazuje na poprawę poziomu życia, z roku na rok coraz mniej gospodarstw domowych jest zagrożonych ubóstwem, mimo to na tle Unii Polska plasuje się 16. pozycji z 28 krajów, przewyższając we wszystkich analizowanych latach średnią europejską. Kolejny wskaźnik określał poziom konsumpcji energii elektrycznej w gospodarstwach domowych, wskazującej na rozwój gospodarczy danego kraju oraz działania ograniczające eksploatację zasobów energetycznych. Zarówno w Polsce, jak i w krajach unijnych obserwuje się wzrost zużycia, spowodowany zmianami technologicznymi. Wysoki poziom zużycia energii obserwuje się w krajach rozwiniętych. Polska jako kraj rozwijający się należy do państw o niskim poziomie zużycia energii elektrycznej. W analizie wykorzystano dwa wskaźniki oceniające ład gospodarczy krajów Wspólnoty Europejskiej, mianowicie wzrost produktu krajowego brutto na 1 mieszkańca oraz wskaźnik stopy inwestycji. PKB, będący jednym z ważniejszych mierników wzrostu gospodarczego, ma znaczny wpływ na poziom zrównoważonego rozwoju. Zjawiskiem pozytywnym jest występowanie wyższej wartości wzrostu PKB w Polsce niż średnia Unii Europejskiej, we wszystkich badanych latach. Nie zanotowano również ujemnej dynamiki PKB, w przeciwieństwie do średniej unijnej, która to w latach 2009 i 2012, charakteryzowała się spadkiem PKB.

Wynika z tego, że Polska jest krajem dynamicznie rozwijającym się, co pozytywnie wpływa na poziom życia społecznego i gospodarczego. Kolejny wskaźnik oceniający stopę inwestycji, czyli poziom konkurencyjności i innowacyjności gospodarki, dostarczył informacji o nieznacznie niższym poziomie nakładów brutto na inwestycje w Polsce niż średnia państw Unii, jednak uplasował Polskę jako kraj o wyższej stopie inwestycji niż minimalna jej wartość w Europie. Trzecia grupa wskaźników pozwoliła na ocenę ładu ekologicznego. Wykorzystane do analizy mierniki udziału energii ze źródeł odnawialnych w zużyciu paliw w transporcie oraz ilość odpadów komunalnych wytwarzanych na mieszkańca świadczą o proekologicznym charakterze społeczeństwa polskiego. Oba wskaźniki przybrały wartości korzystniejsze niż średnia państw członkowskich Unii Europejskiej. W Polsce w analizowanych latach odnotowano znaczny wzrost wykorzystania energii ze źródeł odnawialnych oraz spadek ilości wytwarzanych odpadów komunalnych, zbliżonych do wartości minimalnej. Z analizy wybranych wskaźników zrównoważonego rozwoju wynika informacja o pozytywnym stanie działań warunkujących ład społeczno-gospodarczo-środowiskowy Polski. Opisanie mierniki wskazują na rozwój gospodarczy, poprawę jakości życia społeczeństwa przy uwzględnieniu działań zmniejszających degradację środowiska naturalnego.

Literatura

1. Adamczak J., Nitkiewicz T. (2007), *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
2. Brzozowska A. (2013), *Nowe perspektywy interpretacji zarządzania w świetle organizacji niegospodarczych*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 3.
3. Brzozowska A., Dacko M., Brzeziński S. (2014), *Conception of Sustainable Development in the Aspect of Logistics of Rural Areas*, „Logistyka”, nr 4.
4. Czyżewska J., Kłos Z., Seroka-Stolka O. (2012), *Świadomość ekologiczna elementem zrównoważonego rozwoju*, [w:] Krawczyk-Sokołowska I. (red.), *Perspektywy zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
5. Gechev R. (2005), *The Essence of Sustainable Development*, [w:] *Sustainable Development, Economic Aspects*, University of Indianapolis Press, Indianapolis.
6. Godlewska J. (2009), *Edukacja dla zrównoważonego rozwoju*, [w:] Skup M. (red.), *Zrównoważony rozwój – aspekty rozwoju społeczności lokalnych*, Fundacja Forum Inicjatyw Rozwojowych, Białystok.
7. GUS (2015), *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju Polski 2015*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2015.
8. Herbuś I., Krawczyk-Sokołowska I. (2012), *Innowacje jako działania wspomagające zrównoważony rozwój*, [w:] Krawczyk-Sokołowska I. (red.), *Perspektywy zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
9. Jelonek D., Nowakowska-Grunt J., Kościelniak H. (2014), *Logistics' Clusters as a Part of Regional Policy in Poland*, 3rd International Conference on Advanced Logistics and Transport (ICALT'2014), Hammamet, Tunezja (1-3 maja 2014 r.).
10. Katoła A. (2013), *Poziom zrównoważonego rozwoju w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 57.

11. Keiner M. (2004), *Re-Emphasizing Sustainable Development – the Concept of ‘Evolution Ability*, “Environment, Development and Sustainability”, No. 6.
12. Kiełtyka L. (2000), *Komputerowe systemy informatyczne w zarządzaniu lokalnym i regionalnym*, referat na konferencję nt. „Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym”, Warszawa.
13. Kronenberg J., Bergier T. (red.) (2010), *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*, Fundacja Sendzimira, Kraków.
14. Nowodziński P. (2013), *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa. Studium przypadku NWR SA*, [w:] Puto A. (red.), *Determinanty funkcjonowania i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
15. Nowodziński P., Królik R. (2013), *Identyfikacja i analiza strategii zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwie Ezo SA*, [w:] Skowron-Grabowska B. (red.), *Rozwój przedsiębiorczości*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
16. Rosicki R. (2010), *Międzynarodowe i europejskie koncepcje zrównoważonego rozwoju*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny”, nr 4.
17. *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Ministerstwo Gospodarki, Krajowy Program Reform, Warszawa 2010.
18. Sudół S. (2008), *Czy zarządzanie jest nauką, a jeśli tak, to jak ją usytuować pośród innych nauk?*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Zarządzanie”, nr 6.
19. Szajt M. (2012), *Zmiana pozycji innowacyjnej regionów w rozszerzającej się Unii Europejskiej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 244.
20. Tomski P. (2011), *Partnering in Modern Economy. An Investigation on Walmart's Sustainable Value Networks*, [w:] Lewandowski J., Jałmużna I. (red.), *Contemporary and Future Trends in Management*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
21. Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. *Prawo ochrony środowiska* (Dz.U. 2001 nr 62 poz. 627).
22. Wielgórka D. (2011), *Finansowanie działalności zakładów pracy chronionej w aspekcie koncepcji zintegrowanego rozwoju przedsiębiorstwa*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 38.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT IN SELECTED COUNTRIES EUROPEAN UNION – EVALUATION SELECTED SUSTAINABLE DEVELOPMENT INDICATORS

Abstract: The study subject is sustainable development. This publication focused on management based this concept in selected countries European Union. The concept is becoming popular because growing of interest in environmental protection. Significant part in the implementation of sustainable development principles have national governments. Described analysis of the level of sustainable development are based on a comparison of selected indicators in Poland and the European Union.

Keywords: sustainable development, sustainable development management, sustainable development indicators



ZARZĄDZANIE ŚRODOWISKIEM W ZAKŁADACH PRACY CHRONIONEJ W ASPEKTCIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Dariusz Wielgórka

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Zakłady pracy chronionej (ZPCh) odgrywają ważną rolę w gospodarce poprzez aktywowanie zawodowe osób niepełnosprawnych. Tak jak wszystkie przedsiębiorstwa – funkcjonują w warunkach konkurencji w gospodarce rynkowej. W ostatnich latach istotną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw odgrywa koncepcja ekonomii zrównoważonego rozwoju (EZR), której przesłaniem jest zapewnienie wszystkim żyjącym dzisiaj ludziom i przyszłym pokoleniom dostatecznie wysokich standardów ekologicznych, ekonomicznych i społeczno-kulturowych w granicach naturalnej wytrzymałości Ziemi, stosując zasadę sprawiedliwości wewnątrzpokoleniowej i międzypokoleniowej. Przedsiębiorstwa w odpowiedzi na wzrastające oczekiwania otoczenia coraz częściej uwzględniają zarządzanie środowiskiem w aspekcie społecznym i ekologicznym, realizując koncepcję społecznej odpowiedzialności (CSR). Podstawowym celem badań jest ocena działań związanych z zarządzaniem środowiskiem w zakładach pracy chronionej sektora MMSP w aspekcie idei CSR. Badania przeprowadzone na losowo wybranych przedsiębiorstwach należących do grupy ZPCh w Polsce potwierdziły wiele korzyści ze stosowania systemu zarządzania środowiskowego. W wyniku przeprowadzonych badań określono również główne bariery działań proekologicznych w ZPCh oraz skonstruowano model zarządzania środowiskiem w ZPCh, który pozwoli na wzrost pozytywnych efektów związanych z wprowadzeniem systemu zarządzania środowiskiem.

Słowa kluczowe: zarządzanie środowiskiem, społeczna odpowiedzialność (CSR), zakłady pracy chronionej

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.1.17

Wprowadzenie

Zrównoważony rozwój jest m.in. definiowany jako rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych w celu zagwarantowania możliwości zaspokojenia podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli, zarówno współczesnego, jak i przyszłych pokoleń (Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r., art. 3 pkt 50). To rozwój społeczno-gospodarczy, mający na celu integrację wszelkich działań człowieka, które mają służyć także kolejnym pokoleniom i pro-

wadzić do maksymalnego zrównania możliwości zaspokojenia potrzeb wszystkich ludzi (Korol 2007, s. 25). Stymulacja rozwoju gospodarczego przez postęp technologiczny i wzrost efektywności funkcjonowania charakteryzuje wymiar ekonomiczny (Wielgórka 2010, s. 124). Najczęściej wskazywanym celem zrównoważonego rozwoju jest wzrost dobrobytu społecznego i jednostkowego oraz harmonijne ułożenie relacji między człowiekiem a przyrodą. Innym celem jest zaspokojenie fizycznych i psychicznych potrzeb człowieka poprzez prawidłowe ułożenie jego stosunku do środowiska przyrodniczego, jak i również zaspokojenie potrzeb podstawowych, koniecznych dla prawidłowego rozwoju fizycznego i psychicznego człowieka – czyli osiągnięcie zrównoważonej jakości życia (Pearce, Turner 2006, s. 54). Ponadto zakłada zwalczanie ubóstwa poprzez zwiększanie zatrudnienia, poprawę bezpieczeństwa żywnościowego, działania przeciwko dyskryminacji i zapewnienie bezpieczeństwa socjalnego dla wszystkich (Chodyński 2011, s. 32). Coraz częściej zmierza się do zapobiegania degradacji poprzez odpowiednie ustawodawstwo ochrony przyrody oraz promuje się racjonalne metody rekultywacji ekosystemów już zdegradowanych (Dobrzańska, Dobrzański, Kiełczewski 2010, s. 321).

Zrównoważony rozwój w przypadku przedsiębiorstw utożsamiany może być ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR). Obie koncepcje wymagają od przedsiębiorstw spojrzenia na ich własną działalność w szerokiej i długoterminowej perspektywie. Koncepcja społecznej odpowiedzialności w Polsce jest dopiero od niedawna obecna w debacie publicznej. Coraz więcej przedsiębiorstw dostrzega konieczność realizacji działań proekologicznych (Otoła, Nitkiewicz 2013, s. 518-520) opartych na idei CSR, przyczyniających się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw, w tym zakładów pracy chronionej.

Uwarunkowania funkcjonowania zakładów pracy chronionej w Polsce

Przedsiębiorstwo, które zatrudnia pracowników niepełnosprawnych, może ubiegać się o przyznanie statusu zakładu pracy chronionej. Wiąże się to z korzyściami związanymi przede wszystkim z możliwościami skorzystania z preferencyjnych źródeł dofinansowania tego typu działalności gospodarczej, zwrotami kosztów oraz zwolnień podatkowych. Uzyskanie wspomnianych preferencji, pozwalających na poprawę pozycji konkurencyjnej firmy, wiąże się jednak z obowiązkiem spełnienia określonych w przepisach prawa warunków, niezbędnych do uzyskania statusu zakładu pracy chronionej (Wielgórka 2011, s. 75).

Środki finansowe uzyskane ze zwolnień podatkowych są przekazywane na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON) w wysokości 40% oraz zakładowy fundusz rehabilitacji osób niepełnosprawnych w wysokości 60% (Misztal 2007, s. 15). Zakłady pracy chronionej otrzymują również dofinansowanie do kosztów wynagrodzeń osób niepełnosprawnych. Pomimo wzrostu wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych maleje liczba zatrudnionych osób niepełnosprawnych (*Tabela 1*). Zakłady te powinny opierać strategię funkcjonowania na koncepcji zintegrowanego rozwoju, czyli równoważenia trzech wymiarów: ekonomicznego, ekologicznego i społecznego, poszerzonego o problem akty-

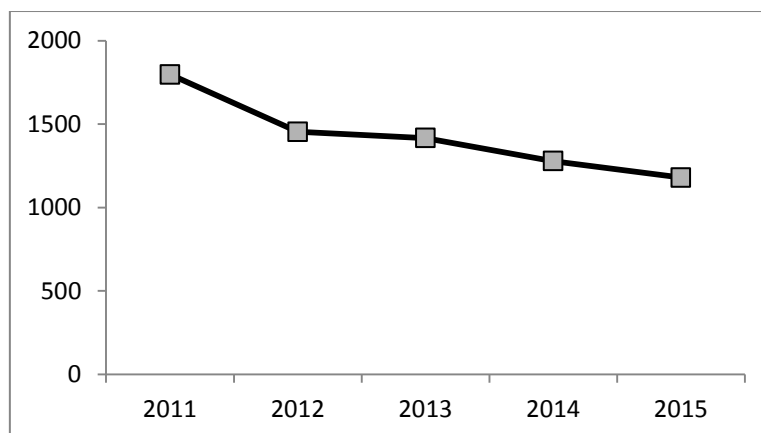
wizacji zawodowej osób niepełnosprawnych. Analizując wielkość funkcjonujących zakładów pracy chronionej w Polsce, należy stwierdzić, iż zdecydowana większość tych podmiotów należy do grupy MŚP (96%). Przedsiębiorstwa te różnią się istotnie od przedsiębiorstw sklasyfikowanych jako duże, zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym.

Tabela 1. Wskaźnik zatrudnienia w zakładach pracy chronionej w Polsce w 2010-2015

Lata	Liczba zatrudnionych (w osobach)	Liczba zatrudnionych (w etatach)	Liczba zatrudnionych niepełnosprawnych (w osobach)	Liczba zatrudnionych niepełnosprawnych (w etatach)	Wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych
2010	286 867	271 714	204 451	193 570	71%
2011	271 760	254 954	192 563	182 771	72%
2012	220 332	207 463	172 830	163 700	79%
2013	216 561	205 306	173 055	164 556	80%
2014	185 410	174 981	147 790	139 873	79%
2015	164 088	155 809	128 800	122 793	80%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej

Zakłady pracy chronionej jako MŚP charakteryzują się pewnymi szczególnymi cechami jakościowymi, m.in. samodzielnością ekonomiczną i prawną właściciela, specyficzną strukturą organizacyjno-prawną, pomocą publiczną (Wielgórka 2009, s. 270-272).



Rysunek 1. Liczba zakładów pracy chronionej w latach 2011-2015

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej

Pomimo zmniejszenia liczby zakładów pracy chronionej osoby z likwidowanych zakładów pracy chronionej znajdują zatrudnienie w pozostałych zakładach pracy chronionej (*Rysunek 1*), które systematycznie w badanym okresie podnoszą wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych w stosunku do zatrudnionych ogółem z 71% w 2011 roku do 80% w 2015 roku (wzrost o 13%). Pomimo spadku liczby badanych zakładów pracy chronionej na rynku pozostają zakłady pracy chronionej przypuszczalnie bardziej konkurencyjne i efektywniej wykorzystujące instrumenty pomocy publicznej, realizując koncepcje zintegrowanego rozwoju.

Zarządzanie środowiskiem w zakładach pracy chronionej w województwie śląskim

Badania statystyczne z zakresu zarządzania środowiskiem w zakładach pracy chronionej zostały przeprowadzone w 2015 roku. Badaniami objęto obszar wszystkich województw w Polsce. Dane adresowe przedsiębiorstw posiadających status zakładu pracy chronionej pozyskano z Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. Na dzień 30.06.2015 r. na terenie Polski funkcjonowało 1215 zakładów pracy chronionej. Ankietę skierowano do losowo wybranych 320 zakładów pracy chronionej, po 20 na każde województwo. Otrzymano 102 ankiety nadające się do dalszej analizy, co daje stopę zwrotu 32%. Przedsiębiorstwa mikro i małe stanowiły 68%, a średnie 32%. Wśród badanych przedsiębiorstw 58% zajmuje się produkcją, 28% handlem, 12% świadczeniem usług, a 2% pozostałą działalnością.

Badane zakłady to podmioty gospodarcze prowadzące księgi rachunkowe lub podatkową księgę przychodów i rozchodów (Biadacz 2014, s. 49-52). Wszystkie badane podmioty sporządzały sprawozdania finansowe w wersji pełnej bądź uproszczonej (Chluska 2013, s. 374-375).

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu nie jest powszechnie znane wśród kadry zarządzającej / właścicieli przedsiębiorstw posiadających status ZPCh sektora MMSP. Jedynie 22,3% respondentów deklaruowało znajomość tego terminu, przy czym rośnie ona wraz z wielkością przedsiębiorstwa (w mikroprzedsiębiorstwach wynosi 19,2%, w małych – 21,5%, zaś w średnich – 41,1%).

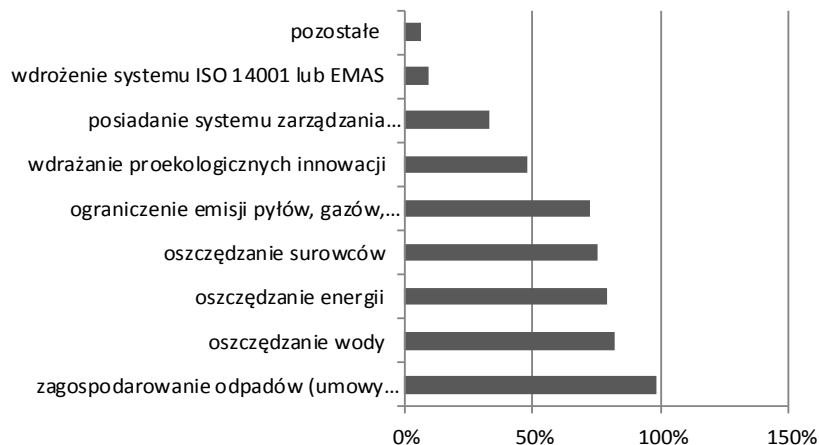
Zróżnicowanie poziomu znajomości idei społecznej odpowiedzialności biznesu widoczne jest również ze względu na geograficzne położenie przedsiębiorstw. Istotnie częściej pojęcie to znane było przedsiębiorstwom zarejestrowanym w województwie mazowieckim 52,2%, dolnośląskim 48,4%, śląskim 45,3%, wielkopolskim 42,2%, rzadziej zaś w województwie lubelskim 18,7%, podkarpackim 12,6% i podlaskim 7,8%. Wyniki te wskazują na województwa, w których należy podjąć działania zmierzające do upowszechnienia wiedzy na temat idei CSR (*Tabela 2*).

Tabela 2. Znajomość koncepcji CSR przez zakłady pracy chronionej w wybranych województwach

Województwo	Ilość MMSP, które znają pojęcie CSR
mazowieckie	52,2%
dolnośląskie	48,4%
śląskie	45,3%
wielkopolskie	42,2%
lubelskie	18,7%
podkarpackie	12,6%
podlaskie	7,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Badania zakładów pracy chronionej należących do MMSP dotyczyły również odpowiedzi na pytanie, co kierownicy/właściciele rozumieją przez społeczną odpowiedzialność biznesu. Najczęściej termin ten był interpretowany w odniesieniu do relacji, jakie łączą przedsiębiorstwo z otoczeniem społecznym, w którym funkcjonuje ono na co dzień (odpowiedzi: uwzględnienie interesów społecznych w prowadzonej działalności – 25,3%) oraz z działaniami uwzględniającymi ochronę środowiska w przedsiębiorstwie (24,8%), odpowiedzialnością przedsiębiorstwa za pracowników (21,6%) oraz spełnianiem wymogów prawnych (9,3%). Etyczny biznes to sformułowanie, które pojawiło się w wypowiedziach 16,8% przedstawicieli ZPCh, deklarujących znajomość idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Jednym z najważniejszych wskaźników uznania idei społecznej odpowiedzialności biznesu CSR za rzecz istotną w działalności przedsiębiorstwa jest uwzględnienie kwestii takich jak: oddziaływanie przedsiębiorstwa na otoczenie społeczne, środowisko czy podnoszenie kwalifikacji pracowników w strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Jednakże ten sposób pomiaru możliwy jest jedynie w tych przedsiębiorstwach, które posiadają opracowaną strategię rozwoju.

**Rysunek 2. Najważniejsze założenia strategii ZPCh w odniesieniu do środowiska naturalnego**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zdecydowanie najbardziej popularną formą działań proekologicznych (98% badanych ZPCh) zapisanych w strategiach badanych przedsiębiorstw jest zagospodarowanie odpadów, co jest związane z wprowadzeniem tzw. reformy śmieciowej (*Rysunek 2*). W czołówce działań proekologicznych znalazło się też oszczędne gospodarowanie wodą, energią, surowcami (można przypuszczać, że u podstaw tego zapisu leżały czynniki ekonomiczne), a także ograniczenie emisji pyłów i gazów oraz ścieków. 48% badanych ZPCh posiada w strategii zapis o wdrażaniu proekologicznych innowacji. Należy podkreślić, iż 33% badanych podmiotów deklaruje w strategii rozwoju posiadanie systemu zarządzania środowiskiem, a tylko 9% posiada wdrożony system ISO 14001 „System zarządzania środowiskowego”, który wspomaga działania związane z ochroną środowiska i zapobieganiem zanieczyszczeniom w sposób zgodny z potrzebami przedsiębiorstwa. Badane podmioty potwierdziły, iż wdrożenie systemu ISO 14001 umożliwia:

- poprawę wizerunku przedsiębiorstwa w oczach opinii publicznej;
- zwiększenie liczby klientów;
- zgodność z przepisami, zwiększenie wiarygodności firmy w oczach administracji publicznej pod względem ochrony środowiska;
- redukcję kosztów – bardziej racjonalna gospodarka surowcami, oszczędności energii i materiałów, redukcja opłat środowiskowych;
- podniesienie zyskowności;
- wzrost świadomości proekologicznej wśród pracowników;
- zwiększenie bezpieczeństwa na stanowiskach pracy;
- uporządkowanie zarządzania w dziedzinie ochrony środowiska;
- redukcję emisji, odpadów oraz ścieków;
- zmniejszenie kosztów związanych z ograniczeniem zużycia energii, zmniejszeniem liczby odpadów;
- ograniczenie wystąpienia ryzyka sytuacji kryzysowych;
- pełne dostosowanie firmy do obowiązujących w zakresie środowiska naturalnego przepisów prawnych;
- realizację własnych celów środowiskowych.

Jako główną determinantę wprowadzenia systemu zarządzania środowiskiem w przedsiębiorstwie (33% badanych ZPCh deklaruje posiadanie systemu zarządzania środowiskiem, a 9% deklaruje posiadanie ISO 14001 lub EMAS) podmioty podały wzrastające wymogi z zakresu ochrony środowiska wynikające bezpośrednio z treści ustaw i rozporządzeń obowiązujących w Polsce. Wśród nich najważniejsze to m.in.:

- obowiązek uzyskania odpowiednich decyzji administracyjnych: pozwoleń, zezwoleń, uzgodnień itp.;
- obowiązek ponoszenia opłat za korzystanie ze środowiska (np. w związku z emisją pyłów i/lub gazów do powietrza, odprowadzaniem ścieków do odbiornika, poborem wody, składowaniem odpadów);
- obowiązek prowadzenia ewidencji rodzaju i wymiaru korzystania ze środowiska (np. ewidencja odpadów, ewidencja poboru wody, emisji substancji do powietrza);
- obowiązek prowadzenia pomiarów emisji pyłów i gazów wprowadzanych do powietrza, ścieków wprowadzanych do wód;
- obowiązek opracowania dokumentów związanych z możliwością wystąpienia poważnych awarii.

Przeprowadzone badania pozwalają na stwierdzenie, że 42% przedsiębiorstw posiadających status ZPCh w ciągu ostatnich 3 lat nie podjęło żadnych działań prośrodowiskowych, przy czym można zaobserwować znaczne zróżnicowanie aktywności w tym względzie ze względu na wielkość przedsiębiorstwa. Wśród mikroprzedsiębiorstw odsetek firm, które podjęły działania prośrodowiskowe, wyniósł 42%, wśród małych firm – 51%, zaś w średnich – już 79%, co prowadzi do ogólnego wniosku, że wielkość przedsiębiorstwa ma wpływ na uwzględnienie w strategii działania kwestii ochrony środowiska. Nie zaobserwowano natomiast istotnego statystycznie zróżnicowania pomiędzy branżami, dotyczącego faktu podjęcia działań proekologicznych, choć oczywiście różniły się one w swojej treści.

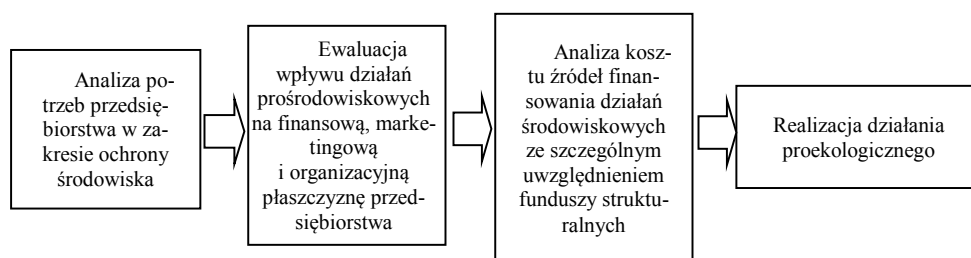
Odnotowano istotną statystycznie zależność pomiędzy faktem posiadania strategii środowiskowej a wdrażaniem rozwiązań proekologicznych. Informacja ta potwierdza, że wzięcie pod uwagę kwestii zmniejszenia negatywnego wpływu prowadzonej działalności na środowisko przy tworzeniu dokumentów strategicznych firmy wiąże się z rzeczywistą aktywnością przedsiębiorstwa w tym obszarze. Zakłady pracy chronionej sektora MMSP w zasadzie nie przejawiają zainteresowania szerszą działalnością społeczną (oprócz zatrudniania osób niepełnosprawnych) związaną z kwestiami ekologicznymi. Dlatego też nie uczestniczą w programach proekologicznych, platformach współpracy, nie prowadzą edukacji w tym zakresie, nie szerzą wiedzy proekologicznej, nie publikują raportów na ten temat. Najczęściej ograniczają się do działań podstawowych, w części wymuszanych przez przepisy, takich jak: stosowanie energooszczędnych źródeł energii czy prośrodowiskowa gospodarka odpadami (sortowanie, recykling, utylizacja). Aktywne formy działań na rzecz środowiska: remonty, modernizacje, wdrażanie przyjaznych dla środowiska technologii – jeśli już – stosunkowo częściej stosowane są w firmach średniej wielkości. Większą popularnością wśród tych przedsiębiorstw cieszą się również mniej kosztochłonne rozwiązania, jak np. stosowanie energooszczędnych źródeł światła czy wprowadzenie praktyki segregacji/recyklingu odpadów w firmie. Fakt ten wskazuje, że zróżnicowanie w podejmowaniu działań proekologicznych nie jest związane jedynie z odmiennym potencjałem ekonomicznym przedsiębiorstw, lecz także ze świadomością ekologiczną kadry zarządzającej/właścicieli.

Do głównych motywów działań ekologicznych badanych ZPCh należy zaliczyć:

- oszczędności związane ze zużyciem wody, surowców i energii,
- myślenie o stanie środowiska naturalnego,
- dostosowanie do wymogów prawnych,
- poprawę wizerunku przedsiębiorstwa,
- możliwość otrzymania dofinansowania,
- pozostałe.

Wśród głównych barier działań ekologicznych badane przedsiębiorstwa wyróżniły:

- brak kapitałów własnych na inwestycje ekologiczne,
- ograniczony dostęp i skomplikowane procedury zewnętrznych źródeł finansowania inwestycji ekologicznych,
- częste zmiany w przepisach prawa,
- niedostateczną wiedzę kadry zarządzającej,
- inne.



Rysunek 3. Model zarządzania środowiskiem przez MMSP

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W przedstawionym modelu zarządzania środowiskiem (*Rysunek 3*) istotną rolę odgrywa analiza potrzeb środowiskowych i ewaluacja planowanych działań na całościowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa z uwzględnieniem efektywności kosztu źródeł finansowania działań proekologicznych.

Podsumowanie

Skuteczny system zarządzania środowiskowego pozwala zakładom pracy chronionej funkcjonującym w Polsce na ciągłe doskonalenie prowadzonych działań na rzecz ochrony środowiska, co bezpośrednio wpływa na zrównoważony rozwój. Zapobieganie ryzykom, spełnienie wymagań prawnych, jak również doskonalenie świadomości środowiskowej pracowników są dodatkowymi aspektami, które wzmacniają konkurencyjność oraz wspierają ciągły wzrost i przyszły sukces. Niestety analizując przeprowadzone badania, należy stwierdzić, iż istnieje jeszcze wiele barier do poprawy sytuacji ZPCh, szczególnie mikro i małych, w zakresie zarządzania środowiskiem.

Literatura

1. Biadacz R. (2014), *Wyzwania XXI wieku a rachunkowość małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Lelusz H., Burchart R. (red.), *Współczesne problemy rachunkowości w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.
2. Chluska J. (2013), *Financial Statements in Polish Enterprises as a Source of Economic Information*, [w:] *Strategia pidpriemstva: zmina paradigmi upravlinna ta innovacijni risenna dla biznesu, Zbirnik materialiv Miznarodnoi naukovo-practicnoi konferencii*, Kiiw's'kij Nacional'nij Ekonomicznij Universitet, Kijów.
3. Chodyński A. (2011), *Ekologiczne aspekty zarządzania rozwojem przedsiębiorstw i regionów*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków.
4. Dobrzańska B., Dobrzański G., Kielczewski D. (2010), *Ochrona środowiska naturalnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

5. Korol J. (2007), *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju w modelowaniu procesów regionalnych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
6. Misztal M. (2007), *Zakładowy fundusz rehabilitacji osób niepełnosprawnych – tworzenie i wydatkowanie, przepisy, wyjaśnienia, wzory dokumentów, pytania i odpowiedzi*, Ogólnopolska Baza Pracodawców Osób Niepełnosprawnych, Przemysł.
7. Otolá I., Nitkiewicz T. (2013), *Wykorzystanie zasobów relacyjnych przez przedsiębiorstwa produkcyjne z sektora MŚP przy podejmowaniu przedsięwzięć proekologicznych*, [w:] Brzóska J., Pyka J. (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług w warunkach kryzysu i nowych wyzwań*, TNOiK, Katowice.
8. Pearce D., Turner R.K. (2006), *Economics of Natural Resources and Environment*, Wiley, New York.
9. Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. - *Prawo ochrony środowiska* (Dz.U. nr 62 poz. 627, z późn. zm.).
10. Wielgórká D. (2009), *Struktura kapitału a wartość przedsiębiorstwa mającego status zakładu pracy chronionej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 23.
11. Wielgórká D. (2010), *Social Policy on Handicapped Persons of the State*, [w:] Wielgórká D., Łukomska-Szarek J. (red.), *Chosen Problems of Financial Management in Present-Day Economic Institutions. Part II. Chosen Problems of Financial Management in Public and Financial Institution*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
12. Wielgórká D. (2011), *Źródła finansowania decyzji inwestycyjnych w zakładach pracy chronionej w województwie śląskim*, [w:] Uziębło A. (red.), *Decyzje finansowe i inwestycyjne w gospodarce rynkowej – nowe wyzwania i możliwości*, WSB w Gdańsku, Gdańsk.

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN THE ASPECT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN SUPPORTED EMPLOYMENT ENTERPRISES

Abstract: Supported employment enterprises play an important role in the economy through the activation of professional people with disabilities. Like all companies operate in a competitive market economy. In recent years a significant role in the functioning of enterprises play a conception of economics of sustainable development (EZR), the message is to ensure that everyone living today, people and future generations sufficiently high environmental standards, economic ii socio-cultural limits of the natural strength of the Earth, using the principle of justice intra-generational and intergenerational. Enterprises in response to the growing expectations of the environment increasingly take into account the management of the environment in terms of social and environmental implementing the concept of corporate social responsibility (CSR). The primary aim of the study is to assess the activities related to environmental management in sheltered workshops MSME sector in terms of CSR. Studies conducted on randomly selected companies belonging to the group ZPCh in Poland confirmed the many benefits of environmental management system. The studies also identified the main barriers to environmental actions in ZPCh and constructed a model of environmental management in ZPCh, which will increase the positive effects associated with the introduction of environmental management system.

Keywords: environmental management, corporate social responsibility (CSR), supported employment enterprises



BENCHMARKING W PROCESIE ZARZĄDZANIA FINANSAMI SAMORZĄDÓW LOKALNYCH

Justyna Łukomska-Szarek

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Benchmarking jest jedną z metod wspomagających proces zarządzania jednostką samorządu terytorialnego. Umożliwia doskonalenie organizacji na zasadzie uczenia się od najlepszych. Opracowanie ma na celu prezentację benchmarkingu jako narzędzia umożliwiającego ocenę zarządzania finansami samorządów lokalnych. Na tle wybranych aspektów teoretycznych opisywanego zagadnienia dokonano analizy benchmarkingowej w zakresie zarządzania finansami samorządów lokalnych w Polsce. Przeprowadzono także analizę benchmarkingową gospodarki budżetowej samorządów lokalnych w oparciu o analizę wybranych wskaźników finansowych. Okres badawczy obejmuje lata 2012-2014.

Słowa kluczowe: benchmarking, nowe zarządzane publiczne, samorząd terytorialny

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.1.18

Wprowadzenie

Benchmarking jest skuteczną metodą w poprawie efektywności działania organizacji, współcześnie stanowi nieodzowny element funkcjonowania sektora publicznego i może być wdrażany na każdym szczeblu aktywności struktur publicznych (por.: Batko, Marcinek, Praweńska-Skrzypek 2010, s. 188-190). Kluczowym założeniem wskazanej metody jest porównanie, w oparciu o dostępne dane, wyników jednostki samorządu terytorialnego z najlepszymi rezultatami osiągniętymi przez inne jednostki, a w efekcie dostosowanie własnej organizacji do wzorcowych praktyk i zwiększenie efektywności usług publicznych.

Zgodnie z powyższym założono, iż celem rozważań podjętych w niniejszym opracowaniu jest rola benchmarkingu w procesie zarządzania finansami samorządów lokalnych. Główną tezę badawczą jest wskazanie w oparciu o analizę benchmarkingową niskiego stadium rozwoju gmin w zakresie zarządzania finansami. W celu weryfikacji wskazanej tezy badawczej posłużono się metodologią zaproponowaną w ramach projektu Planowanie Rozwoju Instytucjonalnego, a także analizą wskaźnikową. W związku z tym na tle rozważań teoretycznych podjęto analizę i ocenę benchmarkingową zarządzania finansami gmin, w szczególności uwzględniono wybrane wskaźniki budżetowe służące do syntetycznej oceny gospodarki budżetowej badanych jednostek. Analizę przeprowadzono w ujęciu *ex post*, na podstawie danych historycznych pochodzących ze sprawozdań z wykonania budżetu samorządów gminnych w Polsce w latach 2012-2014.

Rola benchmarkingu w procesie zarządzania jednostką samorządu terytorialnego

Benchmarking jest miarą efektywności i skuteczności działań, stanowi istotny element koncepcji nowego zarządzania publicznego (New Public Management), w szczególności pomiaru wydajności (Performance Measurement) w zakresie formalnej oceny danego programu i porównania jego wyników (Ammons 2012, s. 11)¹. W swej istocie jednym z najważniejszych elementów wskazanej metody jest poszukiwanie najlepszych rozwiązań, działań, procesów i praktyk oraz wzorowanie się na nich i implementacja przez jednostki samorządu terytorialnego².

Zdaniem M. Chrzanowskiego benchmarking w procesie zarządzania jednostką samorządu terytorialnego stanowi pewien system porównania, samo słowo „benchmark” oznacza bowiem punkt odniesienia, wyjściowy, bazę do porównania³. W sektorze publicznym powszechne jest dokonywanie porównań: po pierwsze – wewnętrznych, gdzie porównuje się swoje aktualne wyniki wydajności z wynikami z poprzednich okresów sprawozdawczych, po drugie – punkt odniesienia skierowany może być do porównywania statystyk w zakresie najlepszych wyników (wydajności) innych podmiotów (por.: Kelly, Rivenbark 2011, s. 133). Konkludując, można wskazać, iż identyfikacja najlepszych procesów, praktyk i działań stosowanych w jednostkach wyróżniających się sprawnością oraz późniejsze włączenie ich do własnej działalności prowadzi do efektywnego wykorzystania zasobów oraz daje pozytywne efekty i korzyści z ich stosowania (Chrzanowski 2015, s. 37).

Analiza benchmarkingowa w zakresie zarządzania finansami gmin w Polsce

Ocenę benchmarkingową zarządzania finansami samorządów lokalnych przeprowadzono w niniejszej części artykułu w ramach metodologii badań opracowanej na potrzeby projektu Planowanie Rozwoju Instytucjonalnego (PRI)⁴. Spośród

¹ Benchmarking stał się ważnym instrumentem reformy samorządowej w myśl koncepcji New Public Management (nowego zarządzania publicznego), zwłaszcza wykreowanej na jej gruncie idei Performance Management, zgodnie z którą w procesie zarządzania jednostką samorządu terytorialnego istotne jest ciągłe doskonalenie wydajności podmiotów publicznych (por.: Keehley, Abercrombie 2008, s. 85).

² Benchmarking może być rozpatrywany jako proces pomiaru wydajności danej organizacji przeciwko organizacji najlepszej „w tej klasie” co do poprawy jakości usług, operacji czy pozycji kosztowej (por.: Spearman 2007, s. 209).

³ Benchmarking, będący przejawem implementacji w praktyce samorządowej koncepcji nowego zarządzania publicznego daje szansę na identyfikację nieefektywnych działań, jest jednym z powszechnie wymienianych sposobów na implementację zasady „coraz więcej, za coraz mniej” (por.: Chrzanowski 2015, s. 37-38). W.M. Grudzewski i J.K. Hejduk podkreślają, że benchmarking to porównywanie się organizacji z innymi podmiotami mającymi najlepsze wyniki lub też wyznaczającymi kierunki rozwoju oraz dostosowanie ich dobrych pomysłów, aby się doskonalić (por.: Grudzewski, Hejduk 2004, s. 168).

⁴ Należy wskazać, iż rozwój instytucjonalny jednostek publicznych podlega ocenie w ramach ustalonych obszarów zarządzania oraz uszczegółwiających je kryteriów. We wskazanym projekcie wykorzystano benchmarking do oceny 5 obszarów: *Przywództwo i strategia*; *Zarządzanie zasobami i procesami*; *Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji*; *Partnerstwo* oraz *Zarządzanie usługami pu-*

pięciu badanych obszarów zarządzania i przypisanych im kryteriów podjęto rozważania na temat kryterium nr 3: *Zarządzanie finansami*, które stanowi jeden z elementów analizy w obszarze nr 2: *Zarządzanie zasobami i procesami* (Bober, Zawicki (red.) 2010, s. 25). W Tabeli 1 przedstawiono charakterystykę poszczególnych pięciu stadiów rozwoju instytucjonalnego w ramach kryterium *Zarządzanie finansami*, a następnie na Rysunkach 1-3 zilustrowano wyniki badań oraz przeprowadzono ich analizę.

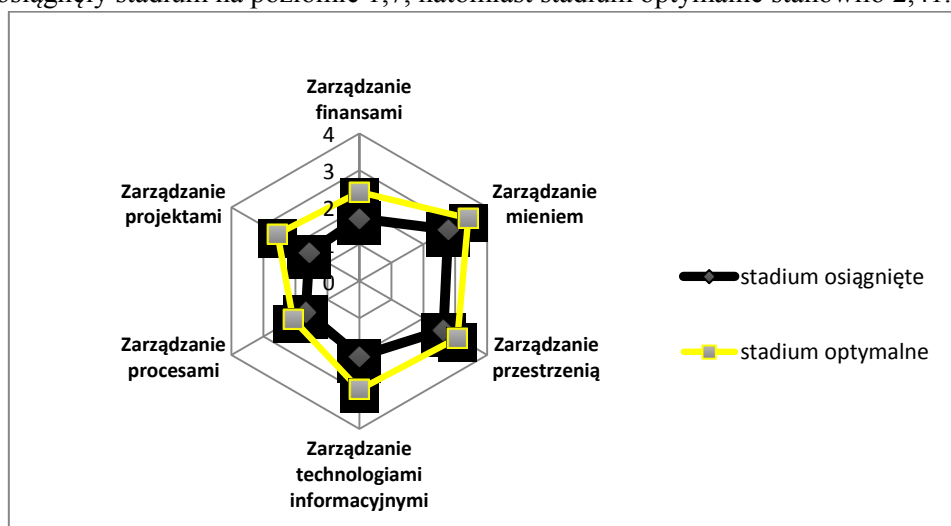
Tabela 1. Stadia rozwoju instytucjonalnego gmin w obszarze nr 2: *Zarządzanie zasobami i procesami* w ramach kryterium nr 3: *Zarządzanie finansami*

Stadium rozwoju	Charakterystyka
Stadium 1	1) Zarządzanie finansami prowadzone zgodnie z przepisami obowiązującego prawa.
Stadium 2	2) Sporządzane są podstawowe prognozy dotyczące dochodów i wydatków (m.in. wieloletni plan inwestycyjny w horyzoncie minimum 3-letnim; prognoza dochodów obejmująca co najmniej kolejny rok budżetowy).
Stadium 3	3) Zarządzanie finansami opiera się na dokumentach wieloletniego planowania finansowego (sporządzono: 5-letnią prognozę finansową w oparciu o analizę trendów z co najmniej 3 ostatnich lat; wieloletni plan inwestycyjny, którego horyzont czasowy pokrywa się z horyzontem wieloletniej prognozy finansowej; plan opracowano w oparciu o wnioski inwestycyjne, zaś kryteria służące do hierarchizacji zadań inwestycyjnych zostały ustalone w wyniku konsultacji społecznych).
Stadium 4	4) Zarządzanie finansami opiera się na budżecie zadaniowym, corocznie aktualizuje się dokumenty wieloletniego planowania finansowego oraz porównuje ustalenia dokumentów planistycznych z uzyskanym wynikiem; aktualizacja dokumentów odbywa się w ustalonych z góry terminach, angażując społeczność lokalną. 5) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania finansami oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie.
Stadium 5	6a) Zarządzanie finansami opiera się na budżecie zadaniowym opracowywanym w pełnym zakresie przy wykorzystaniu corocznie aktualizowanych dokumentów wieloletniego planowania finansowego. 6b) Corocznie sporządzana jest retrospektywna analiza skutków funkcjonowania budżetu zadaniowego, a wnioski z niej wypływające służą doskonaleniu zarówno zasad budżetowania, jak i sposobu realizacji poszczególnych zadań. 7) Przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie zarządzania finansami oraz wszystkich narzędzi i procedur stosowanych w tym zakresie, a wyniki oceny są wykorzystywane do doskonalenia mechanizmów zarządzania finansami. 8) Gmina stale doskonali działalność w dziedzinie zarządzania finansami poprzez: prowadzenie systematycznych porównań rozwiązań organizacyjnych i efektów działalności do osiągnięć innych jednostek samorządu terytorialnego oraz adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najlepsze jednostki samorządu terytorialnego.

Źródło: Opracowanie na podstawie (Bober, Zawicki (red.) 2010, s. 27)

blicznymi. Powstało także kilka publikacji poświęconych poruszanej tematyce (m.in.: Bober, Mazur, Turowski, Zawicki (red.) 2004; Bober, Mazur, Potkański, Turowski, Zawicki (red.) 2011; Bober, Zawicki (red.) 2010).

W obszarze nr 2 rozwoju instytucjonalnego samorządów gminnych: *Zarządzanie zasobami i procesami* analizie benchmarkingowej poddano 6 kryteriów zarządzania, których wyniki zilustrowano w formie graficznej na *Rysunku 1*. Na podstawie przedstawionych danych można wskazać, iż w największej fazie rozwoju plasują się kryterium nr 4: *Zarządzanie mieniem* (stadium osiągnięte stanowiło 2,78, natomiast optymalne 3,41) oraz kryterium nr 5: *Zarządzanie przestrzenią* (gminy w tym przypadku osiągnęły stadium rozwoju na poziomie 2,63, a wartość optymalna wyniosła 3,07). Można także wnioskować, iż gminy w Polsce charakteryzują się niskim stopniem rozwoju w zakresie zarządzania finansami, bowiem osiągnęły stadium na poziomie 1,7, natomiast stadium optymalne stanowiło 2,41.

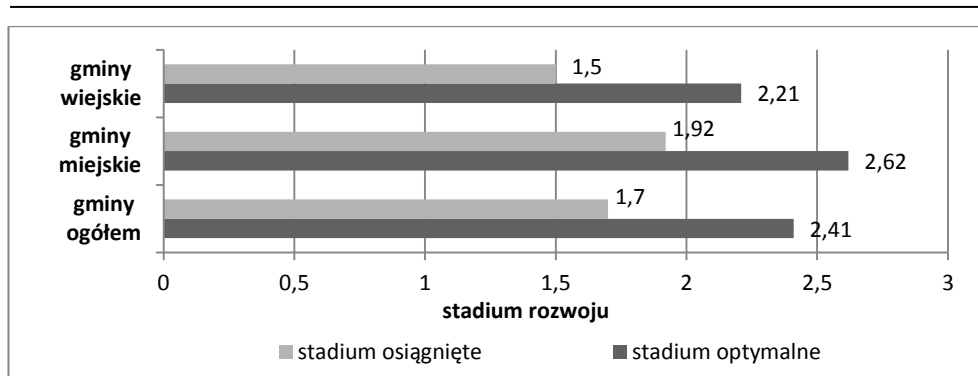


Rysunek 1. Analiza benchmarkingowa rozwoju instytucjonalnego samorządów gminnych ogółem w obszarze: *Zarządzanie zasobami i procesami*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy benchmarkingowej witryny internetowej (http://baza.pri.msap.uek.krakow.pl/baza/gosc/chart_srednie_wyniki_kryteria/gminy)

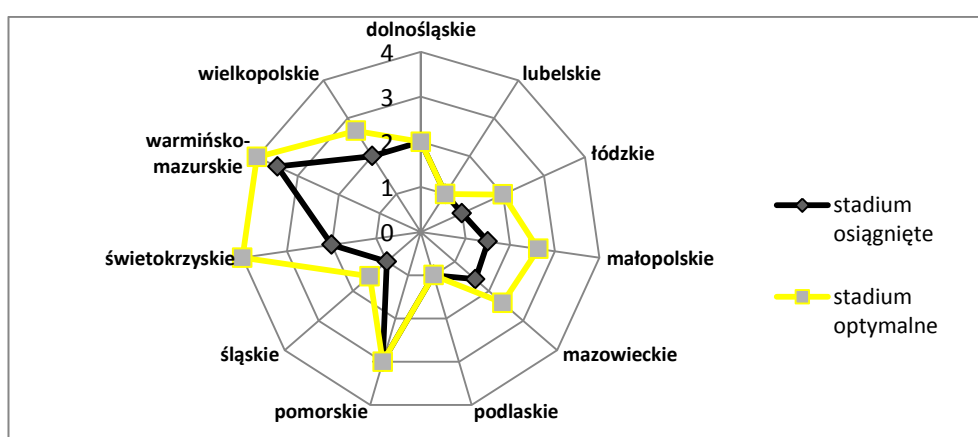
Szczegółowa analiza danych zilustrowanych na *Rysunku 2* pozwala także wnioskować, iż gminy miejskie wyróżniały się większym stopniem rozwoju w ramach kryterium zarządzania finansami (wartość osiągnięta 1,92, a optymalna 2,62) w porównaniu z gminami wiejskimi (wartość osiągnięta 1,5, a optymalna 2,21), jakkolwiek amplituda wahań pomiędzy badanymi indykatorami była niewielka.

Przedstawione badania potwierdzają tezę o niskim stopniu rozwoju samorządów gminnych w zakresie zarządzania finansami. Samorządy przede wszystkim zarządzają finansami zgodnie z obowiązującymi regulacjami prawnymi. Obowiązuje w tym przypadku budżetowanie w układzie liniowym, bowiem budżet opracowuje się i uchwała na 1 rok obrachunkowy. Można jednak zauważyć, iż gminy stosują również podstawowe prognozy w zakresie planowania dochodów i wydatków budżetowych, tworzą minimum 3-letnie plany finansowe i inwestycyjne.



Rysunek 2. Analiza benchmarkingowa rozwoju instytucjonalnego samorządów gminnych z punktu widzenia kryterium nr 3: Zarządzanie finansami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy benchmarkingowej witryny internetowej (http://baza.pri.msap.uek.krakow.pl/baza/gosc/srednie_wyniki_kryteria)



Rysunek 3. Analiza benchmarkingowa rozwoju instytucjonalnego samorządów gminnych ogółem wybranych województw w Polsce z punktu widzenia kryterium nr 3: Zarządzanie finansami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy benchmarkingowej witryny internetowej (http://baza.pri.msap.uek.krakow.pl/baza/gosc/srednie_wyniki_kryteria)

Analiza danych przedstawionych na *Rysunku 3* pozwala także zauważyć, iż największe stadium rozwoju w zakresie zarządzania finansami osiągnęły gminy województwa warmińsko-mazurskiego (3,5) oraz pomorskiego (3,0), z kolei najmniejszym stopniem rozwoju (1,0) charakteryzowały się gminy województwa lubelskiego, łódzkiego, podlaskiego i śląskiego. Analiza badanego kryterium pozwala wnioskować, że samorzady gminne w Polsce nadal dalekie są od doskonalenia działalności w dziedzinie zarządzania finansami, nie wykorzystują innowacyjnych i nowatorskich narzędzi w tym zakresie, zwłaszcza budżetowania zadaniowego warunkującego poprawę efektów prowadzonej działalności oraz racjonalnego gospodarowania środkami publicznymi.

Ocena benchmarkingowa wybranych wskaźników budżetowych gmin w Polsce w latach 2012-2014

Pogłębieniem analizy benchmarkingowej zarządzania finansami samorządów gminnych jest przeprowadzona w niniejszej części opracowania ocena gospodarki budżetowej badanych podmiotów w Polsce w latach 2012-2014 na podstawie analizy wskaźnikowej. Wybrano w tym zakresie wskaźniki budżetowe prezentowane corocznie przez Ministerstwo Finansów, na podstawie danych historycznych ze sprawozdań z wykonania budżetu. Zgodnie z ideą benchmarkingu analiza wybranych wskaźników budżetowych powinna zmierzać do poszukiwania i implementacji „najlepszych praktyk”, rozpatrywanych w wymiarze operacyjnym (obejmującym trwale ulepszenie konkretnych procesów w drodze aplikacji najlepszych rozwiązań) (Budding 2015, s. 93)⁵. Benchmarking jest metodą porównywania własnych rozwiązań z najlepszymi oraz ich udoskonalania poprzez uczenie się od innych i wykorzystanie ich doświadczenia (por.: Martyniak 2001, s. 331-332). W związku z powyższym przyjęto zatem, iż „wartość osiągniętą” danego indykatora stanowić będzie średnia arytmetyczna określonego wskaźnika dla poszczególnych typów gmin, natomiast „wartość optymalną” („najlepsze praktyki”) – wartość maksymalna lub minimalna w zależności od rodzaju badanej miary samorządów gminnych. W przypadku wskaźnika samofinansowania założono, iż wartość optymalną stanowić będzie 100%, przy której dana gmina charakteryzuje się pełnymi możliwościami samofinansowania swoich wydatków majątkowych, bez konieczności zaciągania zobowiązań finansowych. W poniższej Tabeli 2 zaprezentowano wybrane wskaźniki finansowe, a w Tabelach 3-6 – liczbę samorządów gminnych i przedziały procentowe wybranych indykatorów.

W latach 2012-2014 gminy generowały średnio dochody bieżące na poziomie ponad 90%, choć odnotowano także gminy, dla których badany indykator plasował się w granicy: 59-66% w przypadku gmin miejskich, 41-61% gmin miejsko-wiejskich oraz 33-44% gmin wiejskich. Dochody majątkowe, które winny stanowić podstawowe źródło finansowania działalności majątkowej wykazywały w analizowanym okresie niski udział w strukturze dochodów budżetowych ogółem, nieprzekraczający 10%. Można także zauważyć, iż gminy miejskie charakteryzowały się wyższą samodzielnością finansową, w porównaniu z gminami wiejskimi i miejsko-wiejskimi. Świadczy o tym ich wyższy udział dochodów własnych w dochodach budżetowych ogółem, który oscylował w przedziale 57-59% (ze stałą tendencją rosnącą w latach 2012-2014). W strukturze dochodów budżetowych gmin wiejskich większy udział przypadł transferom z budżetu państwa – subwencji ogólnej i dotacjom celowym, bowiem dochody własne kształtowały się średnio na poziomie tylko 35-38%. Wartość optymalna dla gmin miejskich była jeszcze wyższa (78-80%), choć w przypadku gmin wiejskich odnotowano jednostki, które wygenerowały dochody własne na poziomie około 94-97%, a gmin miejsko-wiejskich 86-88% dochodów budżetowych ogółem.

⁵ Benchmarking jest zatem wykorzystywany do udoskonalania wydajności w drodze właściwego interpretowania metod i praktyk koniecznych dla uzyskania wysokiego poziomu wydajności (por.: Waldt 2004, s. 193).

Tabela 2. Analiza benchmarkingowa wskaźników budżetowych samorządów gminnych w Polsce w latach 2012-2014

Wyszczególnienie		Średnia wartość osiągnięta (w %)			Wartość optymalna („najlepsze praktyki”) (w %)		
Nazwa wskaźnika	Typ gminy	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Udział dochodów bieżących w dochodach ogółem	miejskie	89,6	91,4	91,7	59,2	61,8	66,2
	miejsko-wiejskie	90,0	92,1	91,9	41,3	61,4	41,1
	wiejskie	90,3	92,2	92,0	41,0	33,4	44,7
Udział dochodów własnych w dochodach ogółem	miejskie	57,0	58,5	59,2	78,1	80,5	78,7
	miejsko-wiejskie	43,7	45,6	46,5	88,4	86,3	86,2
	wiejskie	35,2	36,8	38,5	93,7	96,9	96,9
Udział nadwyżki operacyjnej w dochodach ogółem	miejskie	5,4	6,9	7,8	22,2	26,0	39,9
	miejsko-wiejskie	6,9	8,3	8,0	36,0	40,1	26,2
	wiejskie	8,6	9,8	9,4	56,3	37,6	51,3
Udział wydatków majątkowych w wydatkach ogółem	miejskie	16,4	14,2	15,9	58,3	52,8	45,0
	miejsko-wiejskie	16,8	15,3	17,0	69,9	65,1	49,5
	wiejskie	17,2	16,3	18,1	63,6	76,2	74,5
Obciążenie wydatków bieżących wydatkami na wynagrodzenia i pochodne	miejskie	47,5	46,8	45,7	19,0	27,6	23,8
	miejsko-wiejskie	47,1	46,6	45,9	9,7	19,7	21,3
	wiejskie	48,6	48,2	47,3	12,0	12,3	16,1
Udział nadwyżki operacyjnej i dochodów majątkowych w wydatkach majątkowych	miejskie	106,8	255,4	124,8	100,0	100,0	100,0
	miejsko-wiejskie	131,2	152,3	105,4	100,0	100,0	100,0
	wiejskie	153,0	162,9	112,6	100,0	100,0	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów z witryny internetowej ([http://www.finanse.mf.gov.pl/...](http://www.finanse.mf.gov.pl/))

Tabela 3. Liczba samorządów gminnych według przedziałów udziału nadwyżki operacyjnej w dochodach ogółem w Polsce w latach 2012-2014

Przedziały	Gminy miejskie			Gminy miejsko-wiejskie			Gminy wiejskie		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
poniżej -5% >	0	0	0	1	1	7	3	0	7
(-5% — 0% >	0	0	0	24	8	7	31	12	23
(0% — 5% >	25	5	3	201	112	120	359	224	244
(5% — 10% >	102	81	50	249	297	289	632	650	662
(10% — 20% >	78	106	124	116	172	178	502	628	575
(20% — 30% >	35	45	61	10	11	7	36	52	47
(30% — >	1	3	1	1	1	0	6	5	7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów z witryny internetowej ([http://www.finanse.mf.gov.pl/...](http://www.finanse.mf.gov.pl/))

Gminy, aby mogły stymulować rozwój lokalny poprzez realizowane przedsięwzięcia inwestycyjne, powinny w przypadku niskiego udziału dochodów majątkowych poszukiwać innych źródeł finansowania, a także generować nadwyżkę operacyjną. Nadwyżka operacyjna i dochody majątkowe stanowią własne źródła finansowania prowadzonej działalności, tzw. wolne środki. Jeżeli ich udział jest stosunkowo niski, gmina zmuszona jest do zaciągania kredytów, pożyczek czy też emitowania papierów dłużnych. W latach 2012-2014 wzrastał udział nadwyżki operacyjnej w dochodach ogółem, w przypadku gmin miejskich oscylował średnio w przedziale 5,4-7,8%, gmin miejsko-wiejskich 6,9-8,3% oraz wiejskich 8,6-9,8%. Należy także zauważyć, że większe wartości optymalne przekraczające nawet 50% w 2012 i 2014 roku odnotowano w gminach wiejskich. Na podstawie danych przedstawionych w *Tabeli 3* można także wnioskować, że największa liczba poszczególnych typów gmin charakteryzowała się wskaźnikiem w przedziale 5-20%, powyżej 30% były to jednostkowe przypadki.

Tabela 4. Liczba samorządów gminnych według przedziałów udziału wydatków majątkowych w wydatkach ogółem w Polsce w latach 2012-2014

Przedziały	Gminy miejskie			Gminy miejsko-wiejskie			Gminy wiejskie		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
(0% — 5% >	40	42	15	119	130	67	13	23	13
(5% — 10% >	102	127	100	238	278	212	53	59	52
(10% — 20% >	275	287	322	689	687	700	99	110	101
(20% — 30% >	138	113	121	377	353	435	57	37	59
(30% — 40% >	35	24	44	122	96	118	12	9	12
(40% — 50% >	10	7	6	18	22	27	5	1	2
(50% —	2	2	0	8	5	7	2	1	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów z witryny internetowej ([http://www.finanse.mf.gov.pl/...](http://www.finanse.mf.gov.pl/))

Kolejną badaną miarą jest udział wydatków majątkowych w wydatkach ogółem. Niezależnie od typu gminy można zaobserwować spowolnienie działalności inwestycyjnej w 2013 roku. Średnio gminy miejskie inwestowały na poziomie 14-16%, miejsko-wiejskie 15-17%, a wiejskie 16-18% wydatków budżetowych ogółem. Dominował w przypadku liczby jednostek gminnych przedział od 5-30% (*Tabela 4*), choć wartość optymalna osiągnęła nawet w przypadku gmin wiejskich 76% w 2013 roku i 74,5% w 2014 roku. Samorzady gminne w strukturze wydatków budżetowych ogółem generowały wyższe wydatki na działalność operacyjną. W przypadku wydatków bieżących największą część stanowiły wydatki na wynagrodzenia i pochodne od nich, które średnio kształtowały się na poziomie około 46-48%. Dokonując analizy danych zawartych w *Tabeli 5*, można także wskazać, że jednostkowe przypadki gmin nie przekroczyły pułapu powyżej 30% (dla gmin wiejskich optymalne wartości stanowiły nawet 12-14%). Niewielka liczba gmin odnotowała również wskaźnik w przedziale 30-40%, choć dominowały w tym przypadku gminy miejsko-wiejskie.

Tabela 5. Liczba samorządów gminnych według przedziałów obciążenia wydatków bieżących wydatkami na wynagrodzenia i pochodne w Polsce w latach 2012-2014

Przedziały	Gminy miejskie			Gminy miejsko-wiejskie			Gminy wiejskie		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
(0% — 30% >	2	2	3	2	4	6	3	1	3
(30% — 40% >	36	54	64	63	91	127	16	23	34
(40% — 50% >	396	396	412	851	871	937	142	151	147
(50% — 60% >	168	150	129	648	598	494	78	64	55
(60% —	0	0	0	7	7	2	2	1	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów z witryny internetowej ([http://www.finanse.mf.gov.pl/...](http://www.finanse.mf.gov.pl/))

Tabela 6. Liczba samorządów gminnych według przedziałów udziału nadwyżki operacyjnej i dochodów majątkowych w wydatkach majątkowych w Polsce w latach 2012-2014

Przedziały	Gminy miejskie			Gminy miejsko-wiejskie			Gminy wiejskie		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
(... — 0% >	2	0	4	2	2	5	1	0	0
(0% — 50% >	28	19	36	99	60	101	15	6	9
(50% — 60% >	30	26	24	170	157	195	11	9	12
(60% — 70% >	48	35	40	135	100	134	20	15	14
(70% — 80% >	62	41	59	129	156	217	24	14	24
(80% — 90% >	61	67	73	122	152	175	34	24	25
(90% — 100% >	57	71	81	490	513	420	25	23	22
(100% —)	314	343	291	426	433	324	111	149	133

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów z witryny internetowej ([http://www.finanse.mf.gov.pl/...](http://www.finanse.mf.gov.pl/))

Ostatnim z badanych indyktorów jest wskaźnik samofinansowania (udział nadwyżki operacyjnej i dochodów majątkowych w wydatkach majątkowych), obrazujący możliwości finansowania działalności inwestycyjnej gmin z własnych środków. Można wnioskować na podstawie danych przedstawionych w Tabeli 2, iż w latach 2012-2014 średnio gminy posiadały pełne możliwości samofinansowania, we wszystkich typach gmin wskaźnik przewyższał 100%. Wpłynęły na to przede wszystkim ustawowe zmiany w zakresie możliwości zadłużenia się gmin (Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r.), bowiem wcześniej obowiązujące limity zadłużenia na poziomie 60% dochodów wykonanych ogółem oraz obsługi zadłużenia na poziomie 15% dochodów planowanych zastąpiono do 2014 roku tzw. indywidualnym wskaźnikiem zadłużenia, który jest uzależniony od sytuacji finansowej samorządu w ciągu trzech lat poprzedzających zaciągnięcie zobowiązania. Według nowych zasad organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego nie może uchwalić budżetu, którego realizacja spowoduje, że w roku budżetowym oraz w każdym roku następującym po roku budżetowym relacja łącznej kwoty długu do planowanych dochodów ogółem budżetu przekroczy średnią arytmetyczną z obliczonych dla

ostatnich trzech lat relacji jej dochodów bieżących powiększonych o dochody ze sprzedaży majątku oraz pomniejszonych o wydatki bieżące, do dochodów ogółem budżetu (Łukomska-Szarek 2010, s. 471).

Podsumowanie

Konkludując podjęte w niniejszym opracowaniu rozważania, należy zauważyć, iż starano się zwrócić uwagę na rolę benchmarkingu w procesie zarządzania finansami samorządów lokalnych, a w szczególności poszczególnych typów gmin (miejskich, miejsko-wiejskich oraz wiejskich). W literaturze przedmiotu podkreśla się, że benchmarking stanowi istotną metodę, narzędzie wspomagające implementację koncepcji nowego zarządzania publicznego przez jednostki samorządu terytorialnego. Wykorzystanie tej metody pozwala bowiem na doskonalenie organizacji na zasadzie uczenia się od najlepszych. Przeprowadzone badania pozwalają wnioskować, że samorządy lokalne w Polsce nadal są w początkowych stadiach rozwoju instytucjonalnego warunkującego właściwy proces zarządzania finansami. Charakteryzują się administracyjnym stylem zarządzania, budżetowaniem liniowym w zakresie jednego roku kalendarzowego, krótkim okresem planowania finansowego i inwestycyjnego. W większości samorządów gminnych dominują dochody bieżące służące finansowaniu działalności operacyjnej. Wygenerowane niewielkie nadwyżki operacyjne i stosunkowo niskie dochody majątkowe umożliwiają prowadzenie umiarkowanej działalności inwestycyjnej. W latach 2012-2014 gminy wyróżniały się wysokim wskaźnikiem samofinansowania, jakkolwiek wynikało to przede wszystkim ze spowolnienia działalności inwestycyjnej oraz zaostrzenia ustawowych regulacji w zakresie zadłużenia jednostek samorządu terytorialnego.

Literatura

1. Ammons D. (2012), *Municipal Benchmarks: Assessing Local Performance and Established Community Standards*, Routledge, London - New York.
2. Batko R., Marcinek K., Praweńska-Skrzypek G. (2010), *Ocena jakości życia jako kryterium nagród benchmarkingowych dla urzędów administracji publicznej*, [w:] Noworól A. (red.), *Jakość życia a procesy zarządzania rozwojem i funkcjonowaniem organizacji publicznych*, t. 2, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.
3. Bober J., Mazur S., Potkański T., Turowski B., Zawicki M. (red.) (2011), *Planowanie rozwoju instytucjonalnego w samorządach lokalnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków.
4. Bober J., Mazur S., Turowski B., Zawicki M. (red.) (2004), *Rozwój instytucjonalny. Poradnik dla jednostek samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
5. Bober J., Zawicki M. (red.) (2010), *Analiza instytucjonalna gminy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków.
6. Budding T. (2015), *Public Sector Management Control Tools*, [w:] Budding T., Grossi G., Tagesson T. (eds.), *Public Sector Accounting*, Routledge, New York.

7. Chrzanowski M. (2015), *Benchmarking jako metoda wsparcia procesu zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] Rokicka M. (red.), *Jednostki samorządu terytorialnego na rynku kapitałowym*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
8. Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2004), *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
9. http://baza.pri.msap.uek.krakow.pl/baza/gosc/chart_srednie_wyniki_kryteria/gminy (dostęp: 01.04.2016).
10. http://baza.pri.msap.uek.krakow.pl/baza/gosc/srednie_wyniki_kryteria (dostęp: 01.04.2016).
11. <http://www.finance.mf.gov.pl/pl/budzet-panstwa/finance-samorzadow/opracowania> (dostęp: 01.04.2016).
12. <http://www.pri.msap.pl/>
13. Keehley P., Abercrombie N.N. (2008), *Benchmarking in the Public and Nonprofit Sector. Best Practices for Achieving Performance Breakthroughs*, John Wiley & Sons, San Francisco.
14. Kelly J.M., Rivenbark W.C. (2011), *Performance Budgeting for State and Local Government*, M.E. Sharpe, London - New York.
15. Łukomska-Szarek J. (2010), *Ocena poziomu zadłużenia samorządów lokalnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 112.
16. Martyniak Z. (2001), *Organizacja i zarządzanie: 70 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kraków.
17. Spearman K. (2007), *Financial Management for Local Government*, t. 1, UN-HABITANT, Nairobi, Kenya.
18. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. 2009 nr 157 poz. 1240).
19. Waldt van der G. (2004), *Managing Performance in the Public Sector. Concepts, Considerations, Challenges*, Juta & Company, Lansdowne.

BENCHMARKING IN THE PROCESS OF FINANCIAL MANAGEMENT OF LOCAL SELF-GOVERNMENTS

Abstract: Benchmarking is one of the methods supporting the management process of local self-government unit. Benchmarking allows the improvement of the organization on the principle of learning from the best. The main goal of the article is to describe benchmarking as a tool enabling assessment of financial management of local self-governments. Against the background of some theoretical aspects of the described issues conducted a benchmarking exercise in the evaluation of financial management of local self-governments in Poland. Also conducted a benchmarking exercise budget economy of local self-governments based on the analysis of selected financial indicators. The research covers the period 2012-2014.

Keywords: benchmarking, new public management, local government



ZARZĄDZANIE PODATKAMI LOKALNYMI W GMINIE NA PRZYKŁADZIE PODATKU OD NIERUCHOMOŚCI

Milena Ociesa

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Podatki i opłaty lokalne stanowią istotne źródło dochodów własnych gmin. Władze lokalne posiadają pewne władztwo podatkowe. Mogą w określonym ustawowo zakresie wyznaczać wysokość stawek podatków i opłat lokalnych, a także stosować ulgi oraz zwolnienia. Znacznym źródłem wpływów z podatków i opłat lokalnych jest podatek od nieruchomości. Największy wpływ na wysokość tego podatku w gminach ma obniżenie jego górnych stawek podatkowych. Celem artykułu jest analiza zarządzania podatkami lokalnymi w gminie na przykładzie podatku od nieruchomości. Poddano badaniu decyzje władz lokalnych w zakresie wysokości stawek podatku od nieruchomości dla miast wojewódzkich w Polsce..

Słowa kluczowe: gmina, miasto wojewódzkie, podatek od nieruchomości, podatki i opłaty lokalne, samorząd terytorialny

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.1.19

Wprowadzenie

Samorząd terytorialny jako podmiot w strukturze organizacyjnej państwa ma samodzielność finansową, która musi się charakteryzować swobodą podejmowania decyzji finansowych odniesionych zarówno do pozyskiwania dochodów, jak i przeznaczania ich na różne rodzaje wydatków (Łukomska-Szarek 2011, s. 87). Dochodami jednostek samorządu terytorialnego są ich dochody własne oraz subwencje ogólne i dotacje celowe z budżetu państwa (Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., art. 167). Dochodami jednostek samorządu terytorialnego mogą być także środki pochodzące ze źródeł zagranicznych, środki z budżetu Unii Europejskiej lub inne środki określone w odrębnych przepisach (Ustawa z dnia 13 listopada 2003 r., art. 3 ust. 3). Wśród dochodów własnych gmin znajdują się wpływy z podatków i opłat lokalnych.

Podatki i opłaty lokalne gmin

Podatki i opłaty lokalne wprowadzane są ustawowo w sposób jednolity na obszarze całego państwa. Ponieważ zostały one oddane jako źródło dochodów samorządowi terytorialnemu, władze lokalne otrzymują od ustawodawcy określone władztwo podatkowe. Polega ono na tym, że władze te określają wysokość stawek

podatkowych, wielkość opłat, mogą stosować ulgi i zwolnienia, a także mogą umarzając należności, rozkładać je na raty. Stawki maksymalne są jednak ustalane ustawowo i są jednolite na terenie kraju (Surówka 2013, s. 62). W Tabeli 1 przedstawiono rodzaje podatków i opłat lokalnych w Polsce.

Tabela 1. Podatki i opłaty lokalne

Podatki lokalne	Opłaty lokalne
– podatek od nieruchomości	– opłata skarbową
– podatek rolny	– opłata targowa
– podatek leśny	– opłata miejscowa, opłata uzdrowiskowa, opłata od posiadania psów
– podatek od środków transportowych	– opłata reklamowa
– podatek dochodowy od osób fizycznych opłacany w formie karty podatkowej	– opłata eksploatacyjna
– podatek od spadków i darowizn	– inne opłaty
– podatek od czynności cywilnoprawnych	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Ustawa z dnia 13 listopada 2003 r., art. 4)

Podatek od nieruchomości, jako podatek majątkowy, nakłada na podatnika daninę publiczną z tytułu samego posiadania majątku w postaci nieruchomości – istotą opodatkowania nie jest zatem ani obrót, ani przyrost majątku. W obecnym stanie prawnym wysokość podatku od nieruchomości uzależniona jest od rozmiaru elementów składowych nieruchomości, a więc od powierzchni działki, powierzchni budynku lub ich części; jedynym wyjątkiem w tym zakresie jest zasada wymiaru podatku od wartości budowli (Śleszyńska 2014, s. 497). Podatek od nieruchomości uregulowany jest w ustawie o podatkach i opłatach lokalnych (Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r., art. 2-7a).

Podatek rolny uregulowany jest w ustawie o podatku rolnym. Opodatkowaniu podatkiem rolnym podlegają grunty sklasyfikowane w ewidencji gruntów i budynków jako użytki rolne, z wyjątkiem gruntów zajętych na prowadzenie działalności gospodarczej innej niż działalność rolnicza (Ustawa z dnia 15 listopada 1984 r., art. 1).

Podatek leśny uregulowany jest w ustawie o podatku leśnym. Opodatkowaniu podatkiem leśnym podlegają określone w ustawie lasy, z wyjątkiem lasów zajętych na wykonywanie innej działalności gospodarczej niż działalność leśna (Ustawa z dnia 30 października 2002 r., art. 1).

Podatek od środków transportowych jest uregulowany w ustawie o podatkach i opłatach lokalnych. Opodatkowane tym podatkiem są środki transportowe wymienione w ustawie, na przykład samochody ciężarowe o dopuszczalnej masie całkowitej powyżej 3,5 tony oraz autobusy (Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r., art. 8-12b).

Zryczałtowany podatek dochodowy w formie karty podatkowej uregulowano w ustawie o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne (Ustawa z dnia 20 listopada 1998 r.). Wyjątkowo umożliwiono zastosowanie tej formy opodatkowania wyłącznie tylko do niektórych rodzajów działalności. Jest to uproszczona forma opodatkowania możliwa do

zastosowania w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej w mniejszych rozmiarach (Ofiarski 2008, s. 680; zob.: Ociesa, Wielgórka 2012a, s. 47-54). Podatek dochodowy w formie karty podatkowej stanowi w całości dochód gminy, natomiast w podatku dochodowym od osób fizycznych w pozostałych formach oraz podatku dochodowym od osób prawnych gmina posiada udziały (Ustawa z dnia 13 listopada 2003 r., art. 4 ust. 2-3).

Konstrukcja podatku od spadków i darowizn jest uregulowana w ustawie o podatku od spadków i darowizn. Podatek ten ma charakter majątkowy. Jego przedmiotem jest nabycie w określony sposób majątku, którego wartość rzutuje na wysokość płaconego podatku. Nie jest to jednakże jedyne kryterium decydujące o wysokości tego obciążenia. Cechą charakterystyczną podatku od spadków i darowizn są zawarte w jego konstrukcji rozwiązania uzależniające wysokość opodatkowania od powiązań osobistych i rodzinnych zachodzących między nabywcą a osobą, od której (lub po której) nabywa on rzeczy lub prawa majątkowe (Etel (red.) i in. 2008, s. 435).

Podatek od czynności cywilnoprawnych uregulowany jest w ustawie o podatku od czynności cywilnoprawnych. Podatkowi temu podlegają czynności cywilnoprawne, takie jak na przykład umowa sprzedaży, zamiany czy pożyczki (Ustawa z dnia 9 września 2000 r.).

Elementy konstrukcji prawnej opłaty skarbowej określa ustawa o opłacie skarbowej (Ustawa z dnia 16 listopada 2006 r.). Opłata skarbową, która w zasadzie powinna być nazwana podatkiem od czynności urzędowych, obciąża czynności w sprawach indywidualnych z zakresu administracji publicznej dokonywane w ramach postępowania administracyjnego. Ponadto opłacie skarbowej podlega złożenie dokumentu stwierdzającego udzielenie pełnomocnictwa lub prokury albo jego odpisu, wypisu lub kopii – w sprawie z zakresu administracji publicznej lub w postępowaniu sądowym (Ofiarski 2008, s. 693).

Zasady wymiaru oraz poboru opłaty targowej, miejscowej, uzdrowskiej, od posiadania psów oraz reklamowej uregulowano w ustawie o podatkach i opłatach lokalnych. Opłata targowa jest pobierana od podmiotów dokonujących sprzedaży na targowiskach. Opłata miejscowa pobierana jest od osób fizycznych przebywających dłużej niż dobę w celach wypoczynkowych, turystycznych lub szkoleniowych w miejscowościach posiadających korzystne właściwości klimatyczne, walory krajo-brazowe oraz warunki umożliwiające pobyt osób w tych celach, a także w miejscowościach znajdujących się na obszarach, którym nadano status obszaru ochrony uzdrowskiej. Natomiast opłatę uzdrowską pobiera się w miejscowościach znajdujących się na obszarach, którym nadano status uzdrowska. W gminie może wystąpić także opłata pobierana od osób fizycznych posiadających psy. Rada gminy może wprowadzić również opłatę reklamową od umieszczonych tablic reklamowych lub urządzeń reklamowych (zob.: Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r., art. 15-19).

Wymierzanie oraz zasady poboru opłaty eksploatacyjnej regulują przepisy ustawy *Prawo geologiczne i górnicze*. Opłatę eksploatacyjną wnosi przedsiębiorca, który uzyskał koncesję na przykład na wydobywanie kopaliny ze złoża. Wpływy z tytułu opłaty eksploatacyjnej stanowią dochód gminy, na terenie której jest pro-

wadzona działalność w części określonej w ustawie (Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r., art. 133-143).

W żadnym akcie prawnym nie zamieszczono wyczerpującego katalogu innych opłat lokalnych. Regulacje prawne dotyczące ich konstrukcji prawnej, zasad wymiaru i poboru są rozproszone w wielu aktach prawnych (Ofiarski 2008, s. 697).

W Tabeli 2 przedstawiono wysokość wpływów gmin w Polsce z podatków i opłat lokalnych oraz wysokość udziałów w podatku dochodowym od osób fizycznych oraz prawnych.

Tabela 2. Podatki i opłaty lokalne oraz udziały we wpływach z podatków dochodowych w gminach w Polsce w latach 2012-2014 (w mln zł)

	2012 r.	2013 r.	2014 r.
<i>Podatek dochodowy od osób prawnych</i>	2 252	2 084	2 130
<i>Podatek dochodowy od osób fizycznych</i>	26 486	27 893	30 148
<i>Podatek od działalności gospodarczej osób fizycznych opłacany w formie karty podatkowej</i>	84	83	79
<i>Podatek od nieruchomości</i>	17 603	18 729	19 532
<i>Podatek rolny</i>	1 546	1 665	1 654
<i>Podatek leśny</i>	227	228	209
<i>Podatek od środków transportowych</i>	917	941	974
<i>Podatek od spadków i darowizn</i>	285	255	262
<i>Podatek od czynności cywilnoprawnych</i>	1 492	1 629	1 798
<i>Wpływy z opłaty skarbowej</i>	485	489	501
<i>Wpływy z opłaty eksploatacyjnej</i>	215	281	299
<i>Wpływy z opłaty targowej</i>	200	187	191

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań z wykonania budżetu państwa za lata 2012-2014 (Rada Ministrów 2013-2915)

Spośród podatków i opłat lokalnych największe dochody w latach 2012-2014 gminy uzyskiwały z podatku od nieruchomości, który wzrósł z 17,6 miliarda złotych w 2012 roku do 19,5 miliarda złotych w 2014 roku. Budżety gmin zostały jednakże w największym stopniu zasilone udziałami we wpływach z podatku dochodowego od osób fizycznych (zob.: Ociesa, Wielgórka 2012, s. 80-84).

Tabela 3. Skutki udzielonych przez gminy ulg i zwolnień oraz obniżen górnych stawek podatku oraz ulg w spłacie zobowiązań podatkowych w podatku od nieruchomości w latach 2012-2014 (w mln zł)

	2012 r.	2013 r.	2014 r.
<i>Obniżenie górnych stawek podatków</i>	2 101	2 305	2 411
<i>Ulg i zwolnienia (bez ulg i zwolnień ustawowych)</i>	718	780	761
<i>Umorzenie zaległości podatkowych</i>	137	126	136
<i>Rozłożenia na raty, odroczenia terminu płatności</i>	114	112	114

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań z wykonania budżetu państwa za lata 2012-2014 (Rada Ministrów 2013-2915)

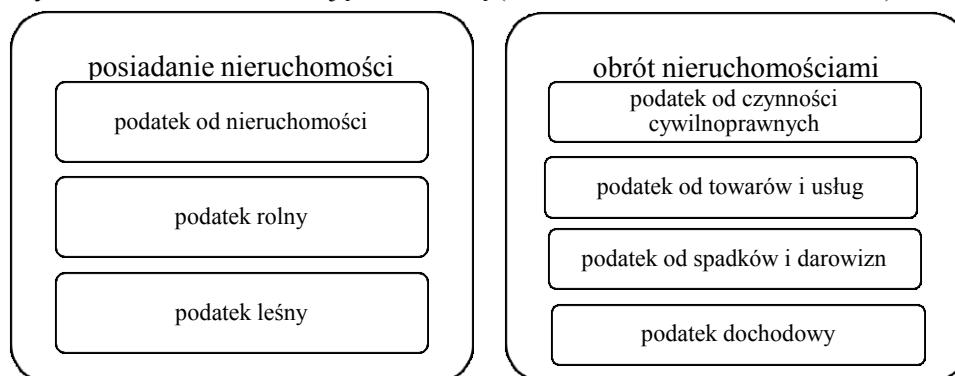
Gminy mają ustawowe prawo do udzielania ulg i zwolnień oraz obniżania górnych stawek podatków i opłat lokalnych. We wpływach z podatku od nieruchomości największe skutki podatkowe wystąpiły w związku z obniżaniem górnych stawek podatkowych. Wyniosły one ponad 2 miliardy złotych.

Pojęcie i opodatkowanie nieruchomości

Nieruchomość oznacza wydzielony obszar ziemi wraz z budynkami oraz innymi urządzeniami na nim wzniesionymi. Zakres pojęciowy słowa „nieruchomość” jest zatem szeroki. Definicja nieruchomości jest uregulowana w prawie i wykazuje podobieństwo w poszczególnych krajach. Korzenie ma w prawie rzymskim. Zgodnie z nim własność nieruchomości sięgała bez żadnych ograniczeń zarówno w głąb ziemi, jak i nad jej powierzchnię (Kucharska-Stasiak 2006, s. 13).

Według *Kodeksu cywilnego* „nieruchomościami są części powierzchni ziemskiej stanowiące odrębny przedmiot własności (grunty), jak również budynki trwale z gruntem związane lub części takich budynków, jeżeli na mocy przepisów szczególnych stanowią odrębny od gruntu przedmiot własności” (Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r., art. 46). Przepisami *Kodeksu cywilnego* został ukształtowany tradycyjny trójpodział praw rzeczowych: własność, użytkowanie wieczyste oraz ograniczone prawa rzeczowe (użytkowanie, służebność, zastaw, spółdzielcze własnościowe prawo do lokalu, hipoteka) (Doganowski 2012, s. 33).

Właściwe gospodarowanie nieruchomościami wymaga podejmowania racjonalnych decyzji opartych na rzetelnie zebranych, kompletnych informacjach. Problemem jest mała przejrzystość informacji, która wynika z gromadzenia danych w różnych rejestrach i przez różne podmioty, rozbudowanej biurokracji i trwania procedury rejestracyjnej oraz ograniczonego dostępu do niektórych zasobów informacyjnych. Do podstawowych źródeł informacji o nieruchomościach zalicza się: księgi wieczyste, ewidencję gruntów i budynków, plan miejscowy, geodezyjną ewidencję sieci uzbrojenia terenu, mapę zasadniczą z nakładkami tematycznymi, akty notarialne, dokumentację budowlaną (Małkowska, Marona 2012, s. 21).



Rysunek 1. Podatki związane z nieruchomościami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Doganowski 2012, s. 272-333)

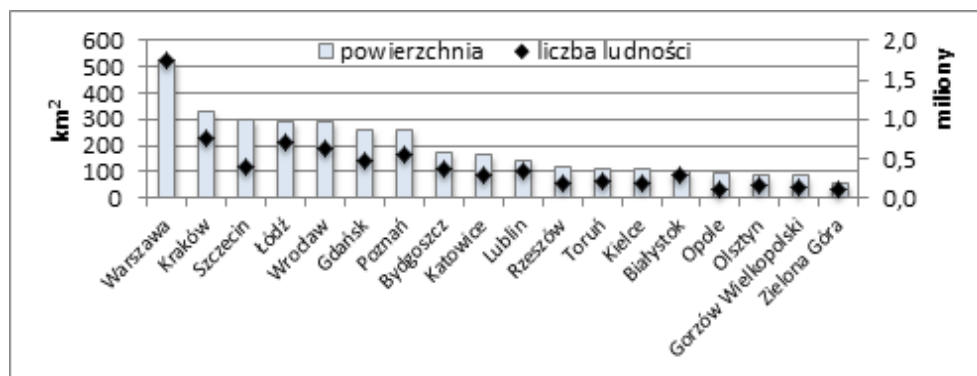
Zarówno posiadanie, jak i obrót nieruchomościami niosą ze sobą określone obowiązki podatkowe. Podstawowym obowiązkiem podatkowym związanym z posiadaniem nieruchomości jest podatek od nieruchomości. Wyjątkiem są nieruchomości rolne i leśne, które objęte są odpowiednio podatkiem rolnym lub podatkiem leśnym. Przy przeniesieniu praw do nieruchomości w wyniku transakcji rynkowej będzie to podatek od czynności cywilnoprawnych lub w przypadku podmiotów gospodarczych podatek od towarów i usług. Pozarynkowa forma nabycia nieruchomości przez osoby fizyczne w drodze spadku lub darowizny wymaga odprowadzenia podatku od spadków i darowizn. Z transakcjami na rynku nieruchomości związany jest także podatek dochodowy (Doganowski 2012, s. 272).

Podatek od nieruchomości stanowi podatek lokalny gmin. Opodatkowaniu podatkiem od nieruchomości podlegają następujące nieruchomości lub obiekty budowlane: grunty, budynki lub ich części oraz budowle lub ich części związane z prowadzeniem działalności gospodarczej (Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r., art. 2).

Rada gminy może różnicować wysokość stawek podatku od nieruchomości dla poszczególnych rodzajów przedmiotów opodatkowania, uwzględniając szczególnie lokalizację, sposób wykorzystania, rodzaj zabudowy, stan techniczny oraz wiek budynków. Rada gminy może różnicować wysokość stawek dla poszczególnych rodzajów przedmiotów opodatkowania, uwzględniając szczególnie rodzaj prowadzonej działalności. Rada gminy nie może natomiast ustanawiać stawek zerowych, gdyż byłoby to całkowitym wyrzeczeniem się dochodów z tego podatku (Grześkiewicz 2014, s. 232).

Analiza zarządzania podatkami w gminie na przykładzie podatku od nieruchomości w miastach wojewódzkich w Polsce

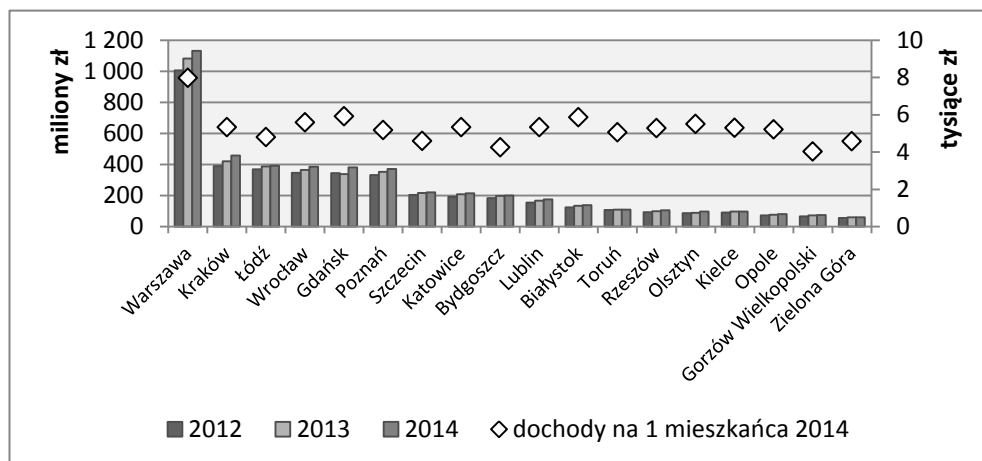
Podmiotem badań były miasta wojewódzkie w Polsce. Na *Rysunku 2* została przedstawiona wielkość badanych gmin pod względem zajmowanej powierzchni oraz liczby ludności zamieszkującej dane miasto.



Rysunek 2. Powierzchnia i liczba ludności miast wojewódzkich w Polsce (2014 rok)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego (Bank Danych Lokalnych)

Powierzchnia i liczba ludności w poddanych badaniu gminach jest dość zróżnicowana. Największym miastem jest Warszawa, której powierzchnia wynosi 517 km², a liczba ludności według stanu na 31 grudnia 2014 wynosiła ponad 1,7 miliona mieszkańców. Natomiast najmniejszym miastem spośród badanych jest Zielona Góra. Jej powierzchnia wynosi 58 km², a liczba ludności w 2014 nie przekraczała 120 tysięcy mieszkańców.



Rysunek 3. Wysokość podatku od nieruchomości miast wojewódzkich w Polsce w latach 2012-2014 oraz wysokość dochodów na 1 mieszkańca w 2014 roku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego (Bank Danych Lokalnych)

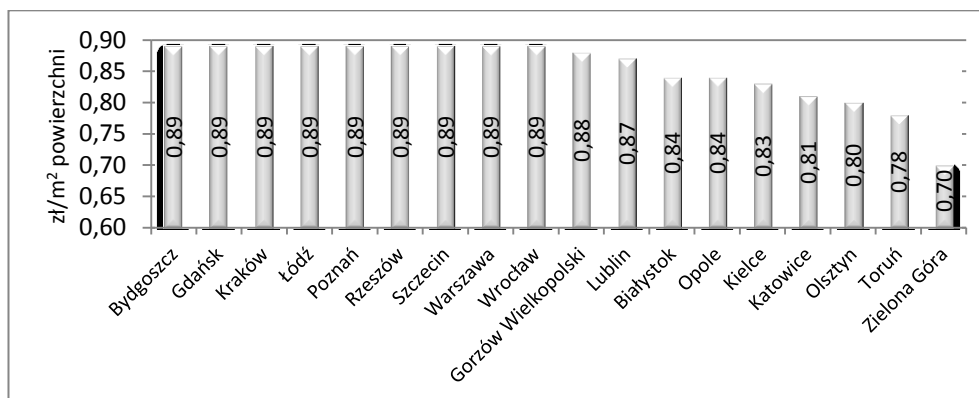
Na *Rysunku 3* przedstawiono wysokość podatku od nieruchomości w latach 2012-2014 oraz wysokość dochodów ogółem budżetu miasta w przeliczeniu na jednego mieszkańca w badanych gminach. Największe dochody uzyskiwało miasto Warszawa. Dochody na 1 mieszkańca pozostałych badanych miast znajdowały się w przedziale od 4 do 6 tysięcy złotych.

Przedmiotem badań było zarządzanie podatkiem od nieruchomości przez miasta wojewódzkie w Polsce. Zostały zbadane decyzje władz lokalnych w zakresie wysokości stawek podatku od nieruchomości od gruntów, od budynków i ich części oraz od budowli lub ich części związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Rada gminy, w drodze uchwały, określa wysokość stawek podatku od nieruchomości, z tym że stawki nie mogą przekroczyć rocznie górnych stawek (Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r., art. 4-5). Zostały one przedstawione w *Tabeli 4*.

Tabela 4. Maksymalne stawki podatku od nieruchomości

Grunty	Powierzchnia
związane z prowadzeniem działalności gospodarczej, bez względu na sposób zakwalifikowania w ewidencji gruntów i budynków	0,89 zł / 1 m ²
pod wodami powierzchniowymi stojącymi lub wodami powierzchniowymi płynącymi jezior i zbiorników sztucznych	4,58 zł / 1 ha
pozostałe, w tym zajęte na prowadzenie odpłatnej statutowej działalności pożytku publicznego przez organizacje pożytku publicznego	0,47 zł / 1 m ²
niezabudowane objęte obszarem rewitalizacji	3,00 zł / 1 m ²
Budynki lub ich części	Powierzchnia użytkowa
mieszkalne	0,75 zł / 1 m ²
związane z prowadzeniem działalności gospodarczej oraz od budynków mieszkalnych lub ich części zajętych na prowadzenie działalności gospodarczej	22,86 zł / 1 m ²
zajęte na prowadzenie działalności gospodarczej w zakresie obrotu kwalifikowanym materiałem siewnym	10,68 zł / 1 m ²
związane z udzielaniem świadczeń zdrowotnych w rozumieniu przepisów o działalności leczniczej, zajęte przez podmioty udzielające tych świadczeń	4,65 zł / 1 m ²
pozostałe, w tym zajęte na prowadzenie odpłatnej statutowej działalności pożytku publicznego przez organizacje pożytku publicznego	7,68 zł / 1 m ²
Budowle lub ich części związane z prowadzeniem działalności gospodarczej	2% wartości

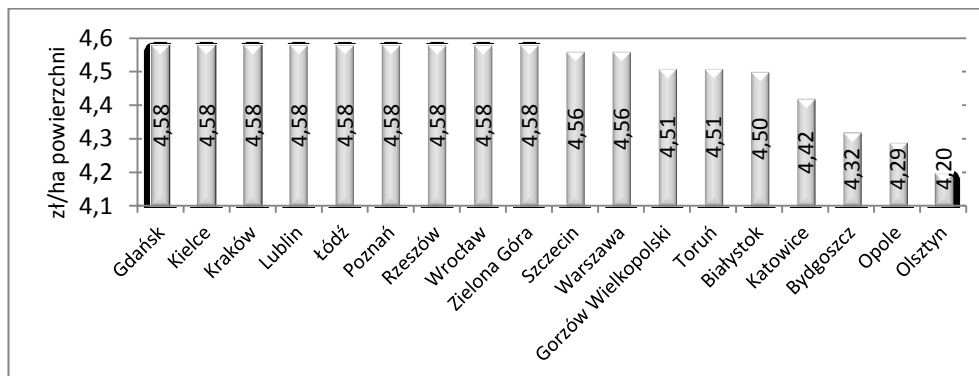
Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r., art. 5; Obwieszczenie Ministra Finansów z dnia 5 sierpnia 2015 r.)



Rysunek 4. Stawki podatku od nieruchomości od gruntów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej w miastach wojewódzkich w Polsce na 2016 rok

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uchwał rad miast w sprawie określenia wysokości stawek podatku od nieruchomości

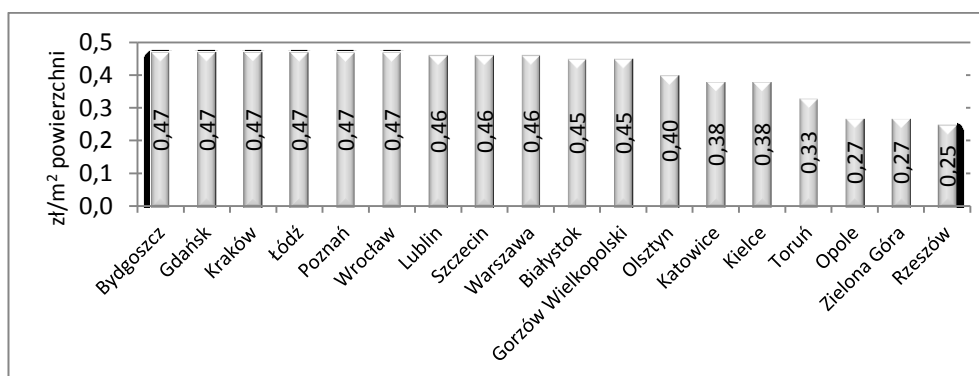
Maksymalna stawka podatku od nieruchomości od gruntów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej na 2016 została ustalona na poziomie 0,89 zł za m² powierzchni. Połowa z badanych gmin nie obniżyła tej stawki. Najniższą stawkę uchwalono w Zielonej Górze – 0,70 zł za m² powierzchni. W Kielcach wyszczególniono także rodzaje działalności gospodarczej, dla których stawka ta jest jeszcze niższa niż przyjęta.



Rysunek 5. Stawki podatku od nieruchomości od gruntów pod wodami powierzchniowymi w miastach wojewódzkich w Polsce na 2016 rok

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uchwał rad miast w sprawie określenia wysokości stawek podatku od nieruchomości

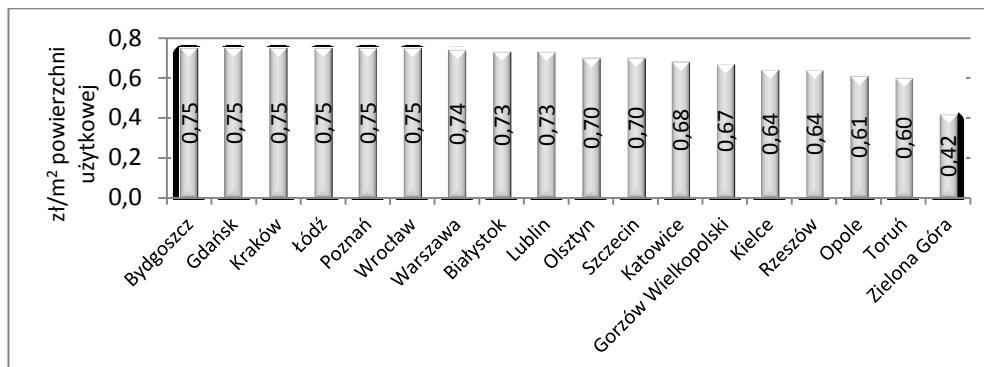
Opodatkowane podatkiem od nieruchomości są także grunty pod wodami powierzchniowymi stojącymi lub wodami powierzchniowymi płynącymi jezior i zbiorników sztucznych. Ustawodawca określił maksymalną stawkę tego podatku na poziomie 4,58 zł za ha powierzchni. Większość badanych gmin nie obniżyła tej stawki lub obniżyła ją nieznacznie. Najniższe stawki uchwalono w Olsztynie, Opolu, Bydgoszczy i Katowicach.



Rysunek 6. Stawki podatku od nieruchomości od gruntów pozostałych w miastach wojewódzkich w Polsce na 2016 rok

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uchwał rad miast w sprawie określenia wysokości stawek podatku od nieruchomości

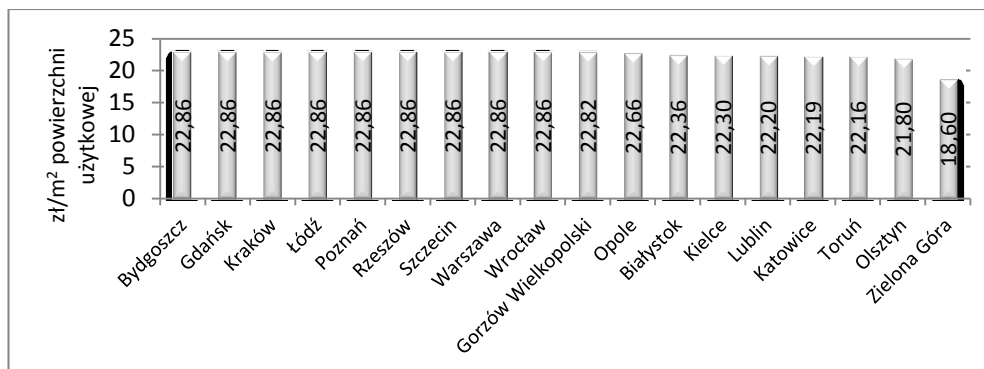
Pozostałe grunty, w tym zajęte na prowadzenie odpłatnej statutowej działalności pożytku publicznego przez organizacje pożytku publicznego, gminy mogą opodatkować maksymalnie stawką 0,47 zł za m². Spośród badanych miast najbardziej obniżyły tę stawkę: Rzeszów, Zielona Góra i Opole. Miasto Kraków wprowadziło inną stawkę dla gruntów zajętych na prowadzenie odpłatnej statutowej działalności pożytku publicznego przez organizacje pożytku publicznego – 0,33 zł od 1 m² powierzchni.



Rysunek 7. Stawki podatku od nieruchomości od budynków mieszkalnych w miastach wojewódzkich w Polsce na 2016 rok

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uchwał rad miast w sprawie określenia wysokości stawek podatku od nieruchomości

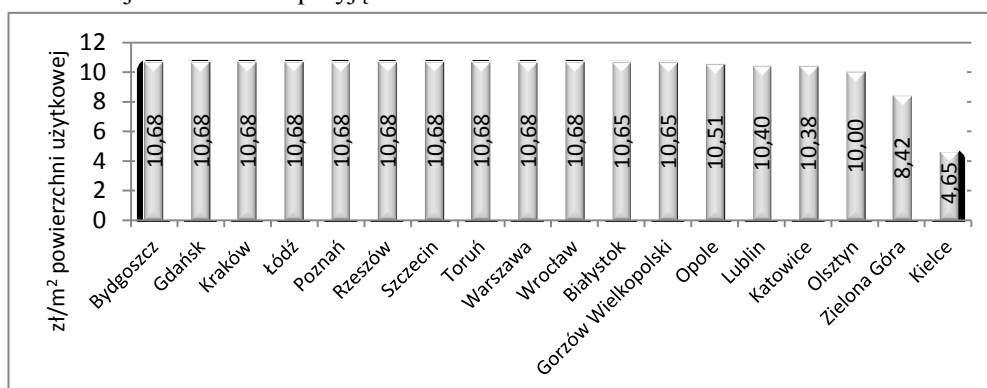
Nie wszystkie z badanych gmin uchwaliły niższą od maksymalnej stawkę podatku od nieruchomości od budynków mieszkalnych, która wyniosła 0,75 zł za m² powierzchni użytkowej. Najniższą stawkę przyjęto w Zielonej Górze – 0,42 zł za m² powierzchni użytkowej.



Rysunek 8. Stawki podatku od nieruchomości od budynków lub ich części związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej w miastach wojewódzkich w Polsce na 2016 rok

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uchwał rad miast w sprawie określenia wysokości stawek podatku od nieruchomości

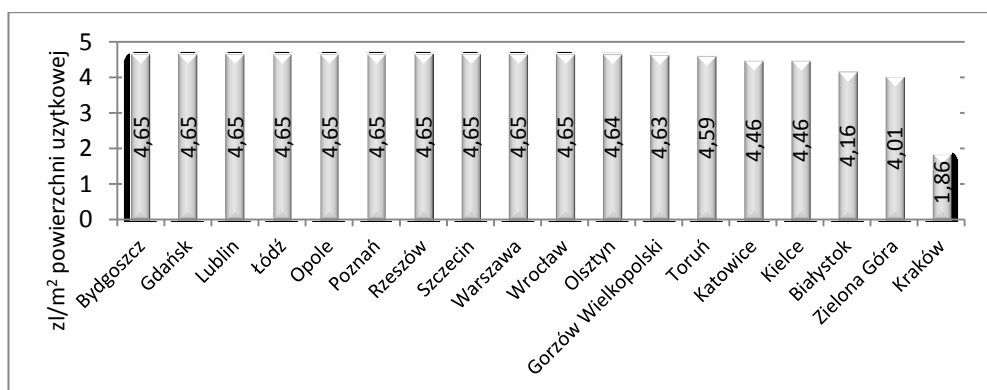
Połowa z badanych gmin uchwaliła niższe stawki podatku od nieruchomości od budynków lub ich części związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Najniższą stawkę wprowadzono w Zielonej Górze (18,60 zł/m²). W Kielcach i Krakowie wyszczególniono także rodzaje działalności gospodarczej, dla których stawka ta jest niższa niż przyjęta.



Rysunek 9. Stawki podatku od nieruchomości od budynków lub ich części zajętych na prowadzenie działalności gospodarczej w zakresie obrotu kwalifikowanym materiałem siewnym w miastach wojewódzkich w Polsce na 2016 rok

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uchwał rad miast w sprawie określenia wysokości stawek podatku od nieruchomości

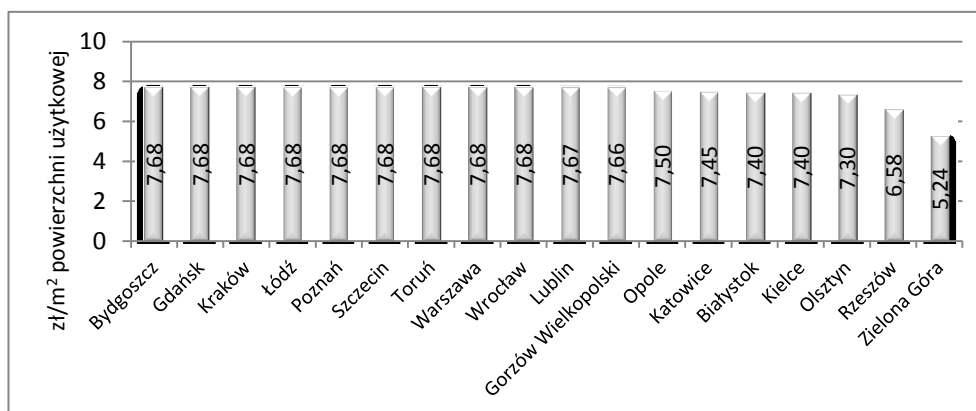
Najniższą stawkę podatku od nieruchomości od budynków lub ich części zajętych na prowadzenie działalności gospodarczej w zakresie obrotu kwalifikowanym materiałem siewnym wprowadzono w Kielcach i Zielonej Górze.



Rysunek 10. Stawki podatku od nieruchomości od budynków lub ich części związanych z udzielaniem świadczeń zdrowotnych w miastach wojewódzkich w Polsce na 2016 rok

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uchwał rad miast w sprawie określenia wysokości stawek podatku od nieruchomości

Najniższą stawkę podatku od nieruchomości od budynków lub ich części związanych z udzielaniem świadczeń zdrowotnych, wynoszącą 1,86 zł za m² powierzchni użytkowej, uchwalono w Krakowie. Natomiast w Kielcach dla powierzchni użytkowej powyżej 2700 m² stawka ta kształtuje się na poziomie 1,47 zł/m² oraz w Warszawie dla powierzchni użytkowej powyżej 2000 m² – 2,33 zł/m².



Rysunek 11. Stawki podatku od nieruchomości od pozostałych budynków lub ich części w miastach wojewódzkich w Polsce na 2016 rok

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uchwał rad miast w sprawie określenia wysokości stawek podatku od nieruchomości

Najniższe stawki podatku od nieruchomości od pozostałych budynków lub ich części, w tym zajętych na prowadzenie odpłatnej statutowej działalności pożytku publicznego przez organizacje pożytku publicznego, przyjęto w Zielonej Górze oraz w Rzeszowie. Miasto Kraków wprowadziło także dla gruntów zajętych na prowadzenie odpłatnej statutowej działalności pożytku publicznego przez organizacje pożytku publicznego stawkę 5,38 zł od 1 m² powierzchni użytkowej. W Toruniu roczna stawka podatku od budynków gospodarczych zajętych przez osoby fizyczne na cele niezarobkowe, z wyłączeniem garaży, wynosi 3,95 zł od 1 m² powierzchni użytkowej.

Tylko w jednej spośród badanych gmin obniżono stawkę od gruntów niezabudowanych objętych obszarem rewitalizacji – w Zielonej Górze (1zł/m²). Natomiast podatek od budowli lub ich części związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej kształtował się na poziomie 2% ich wartości we wszystkich poddanych badaniu miastach, z pewnymi wyjątkami w niektórych gminach.

Podsumowanie

Władze lokalne posiadają określone władztwo podatkowe w stosunku do podatków i opłat lokalnych. Mają prawo między innymi do ustalania wysokości stawek podatkowych w granicach określonych w ustawach.

Z przeprowadzonych badań wynika, że najniższe stawki podatku od nieruchomości spośród miast wojewódzkich w Polsce zastosowano w mniejszych miastach, podczas gdy większe miasta zazwyczaj ich nie obniżyły lub obniżyły je nieznacznie. Liderem w obniżaniu stawek było najmniejsze (pod względem powierzchni i liczby ludności) miasto wojewódzkie – Zielona Góra.

Literatura

1. Doganowski R. (2012), *Obrót nieruchomościami w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Etel L. (red.), Dowgier R., Liszewski G., Popławski M., Presnarowicz S. (2008), *Prawo podatkowe*, Difin, Warszawa.
3. Grzeškiewicz W. (2014), *Finanse samorządu terytorialnego*, [w:] Grzeškiewicz W. (red.), *Finanse publiczne z elementami prawa podatkowego*, Difin, Warszawa.
4. Bank Danych Lokalnych, Główny Urząd Statystyczny, <http://stat.gov.pl>.
5. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjęta przez Naród w referendum konstytucyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483).
6. Kucharska-Stasiak E. (2006), *Nieruchomość w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Łukomska-Szarek J. (2011), *Samodzielność finansowa samorządów lokalnych*, „Nauki o Finansach”, nr 4(9).
8. Małkowska A., Marona B. (2012), *Podstawy gospodarowania nieruchomościami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
9. Obwieszczenie Ministra Finansów z dnia 5 sierpnia 2015 r. w sprawie górnych granic stawek kwotowych podatków i opłat lokalnych w 2016 r. (M.P. 2015 poz. 735).
10. Ociesa M., Wielgórka D. (2012), *Ocena funkcjonowania podatku dochodowego od osób fizycznych w Polsce w latach 2000-2010*, [w:] Łukomska-Szarek J. (red.), *V Międzywydziałowe Seminarium Kół Naukowych. Część II: Nauki Ekonomiczne*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
11. Ociesa M., Wielgórka D. (2012a), *Ocena opłacalności form opodatkowania działalności gospodarczej w Polsce*, [w:] Turek I. (red.), *Teoria i praktyka rachunkowości współczesnych przedsiębiorstw*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
12. Ofiarski Z. (2008), *Prawo podatkowe*, Lexis Nexis, Warszawa.
13. Rada Ministrów (2013), *Sprawozdanie z wykonania budżetu państwa za okres od 1 stycznia do 31 grudnia 2012 r. Informacja o wykonaniu budżetów jednostek samorządu terytorialnego*, Warszawa.
14. Rada Ministrów (2014), *Sprawozdanie z wykonania budżetu państwa za okres od 1 stycznia do 31 grudnia 2013 r. Informacja o wykonaniu budżetów jednostek samorządu terytorialnego*, Warszawa.
15. Rada Ministrów (2015), *Sprawozdanie z wykonania budżetu państwa za okres od 1 stycznia do 31 grudnia 2014 r. Informacja o wykonaniu budżetów jednostek samorządu terytorialnego*, Warszawa.
16. Surówka K. (2013), *Samodzielność finansowa samorządu terytorialnego w Polsce*, PWE, Warszawa.
17. Śleszyńska E. (2014), *Podatki*, [w:] Baran B. (red.), *Nieruchomości. Zagadnienia prawne i zarząd*, seria: Meritum, Wolters Kluwer, Warszawa.

18. Uchwała Nr XII/266/15 Rady Miasta Szczecin z dnia 27 października 2015 r. w sprawie stawek podatku od nieruchomości (Dz. Urz. Województwa Zachodniopomorskiego z 2015 r., poz. 4463).
19. Uchwała Nr XIII/318/15 Rady Miasta Szczecin z dnia 17 listopada 2015 r. zmieniająca uchwałę w sprawie stawek podatku od nieruchomości (Dz. Urz. Województwa Zachodniopomorskiego z 2015 r., poz. 4712).
20. Uchwała Nr XIV/195/15 Rady Miasta Białystok z dnia 23 listopada 2015 r. zmieniająca uchwałę w sprawie określenia wysokości stawek podatku od nieruchomości (Dz. Urz. Województwa Podlaskiego z 2015 r., poz. 3902).
21. Uchwała Nr XV/395/15 Rady Miasta Gdańska z dnia 29 października 2015 r. w sprawie określenia wysokości stawek i zwolnień w podatku od nieruchomości na terenie Miasta Gdańska (Dz. Urz. Województwa Pomorskiego z 2015 r., poz. 3594).
22. Uchwała Nr XVI/310/2015 Rady Miasta Kielce z dnia 19 listopada 2015 r. w sprawie określenia wysokości stawek podatku od nieruchomości (Dz. Urz. Województwa Świętokrzyskiego z 2015 r., poz. 3399).
23. Uchwała Nr XVI/423/15 Rady Miasta Gdańska z dnia 26 listopada 2015 r. zmieniająca uchwałę w sprawie określenia wysokości stawek i zwolnień w podatku od nieruchomości na terenie Miasta Gdańska (Dz. Urz. Województwa Pomorskiego z 2015 r., poz. 4149).
24. Uchwała Nr XVII/199/15 Rady Miasta Olsztyna z dnia 25 listopada 2015 r. w sprawie stawek podatku od nieruchomości (Dz. Urz. Województwa Warmińsko-Mazurskiego z 2015 r., poz. 4343).
25. Uchwała Nr XVIII/315/15 Rady Miasta Opola z dnia 26 listopada 2015 r. w sprawie podatku od nieruchomości na terenie miasta Opola (Dz. Urz. Województwa Opolskiego z 2015 r., poz. 2841).
26. Uchwała Nr XVIII/330/15 Rady Miejskiej Wrocławia z dnia 26 listopada 2015 r. w sprawie wysokości stawek podatku od nieruchomości (Dz. Urz. Województwa Dolnośląskiego z 2015 r., poz. 5358).
27. Uchwała Nr XVIII/343/15 Rady Miasta Katowice z dnia 26 listopada 2015 r. w sprawie określenia wysokości stawek podatku od nieruchomości na rok 2016 obowiązujących na terenie miasta Katowice (Dz. Urz. Województwa Śląskiego z 2015 r., poz. 6914).
28. Uchwała Nr XVIII/413/2015 Rady Miasta Stołecznego Warszawy z dnia 15 października 2015 r. w sprawie określenia wysokości stawek podatku od nieruchomości na 2016 rok (Dz. Urz. Województwa Mazowieckiego z 2015 r., poz. 8633).
29. Uchwała Nr XIX/221/2015 Rady Miasta Gorzowa Wlkp. z dnia 25 listopada 2015 r. zmieniająca uchwałę w sprawie określenia wysokości stawek podatku od nieruchomości oraz wzorów formularzy informacji, deklaracji podatkowych i załączników na 2014 rok (Dz. Urz. Województwa Lubuskiego z 2015 r., poz. 2205).
30. Uchwała Nr XIX/252/VII/2015 Rady Miasta Poznania z dnia 3 listopada 2015 r. w sprawie określenia wysokości stawek podatku od nieruchomości na 2016 rok (Dz. Urz. Województwa Wielkopolskiego z 2015 r., poz. 6595).
31. Uchwała Nr XIX/393/2015 Rady Miasta Rzeszowa z dnia 1 grudnia 2015 r. w sprawie wysokości stawek podatku od nieruchomości (Dz. Urz. Województwa Podkarpackiego z 2015 r., poz. 4081).
32. Uchwała Nr XX/446/15 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 18 listopada 2015 r. w sprawie określenia wysokości stawek podatku od nieruchomości (Dz. Urz. Województwa Łódzkiego z 2015 r., poz. 4526).
33. Uchwała Nr XXI/352/15 Rady Miasta Bydgoszczy z dnia 25 listopada 2015 r. w sprawie określenia wysokości stawek podatku od nieruchomości (Dz. Urz. Województwa Kujawsko-Pomorskiego z 2015 r., poz. 4163).
34. Uchwała Nr XXI/510/2015 Rady Miasta Stołecznego Warszawy z dnia 10 grudnia 2015 r. zmieniająca uchwałę w sprawie określenia wysokości stawek podatku od nieruchomości na 2016 rok (Dz. Urz. Województwa Mazowieckiego z 2015 r., poz. 10689).

35. Uchwała Nr XXV.245.2015 Rady Miasta Zielona Góra z dnia 24 listopada 2015 r. w sprawie określenia wysokości stawek i zwolnień od podatku od nieruchomości (Dz. Urz. Województwa Lubuskiego z 2015 r., poz. 2144).
36. Uchwała Nr XXX/487/15 Rady Miasta Krakowa z dnia 18 listopada 2015 r. w sprawie określenia wysokości stawek podatku od nieruchomości (Dz. Urz. Województwa Małopolskiego z 2015 r., poz. 6952).
37. Uchwała Nr XXXIV/557/15 Rady Miasta Krakowa z dnia 16 grudnia 2015 r. zmieniająca uchwałę Nr XXX/487/15 w sprawie określenia wysokości stawek podatku od nieruchomości (Dz. Urz. Województwa Małopolskiego z 2015 r., poz. 8383).
38. Uchwała Nr XLVIII/530/13 Rady Miasta Białystok z dnia 25 czerwca 2013 r. w sprawie określenia wysokości stawek podatku od nieruchomości (Dz. Urz. Województwa Podlaskiego z 2013 r., poz. 2913).
39. Uchwała Nr LX/681/2013 Rady Miasta Gorzowa Wlkp. z dnia 18 grudnia 2013r. w sprawie określenia wysokości stawek podatku od nieruchomości oraz wzorów formularzy informacji, deklaracji podatkowych i załączników na 2014 rok (Dz. Urz. Województwa Lubuskiego z 2013 r., poz. 2886).
40. Uchwała Nr 171/15 Rady Miasta Torunia z dnia 29 października 2015 r. w sprawie określenia wysokości stawek podatku od nieruchomości (Dz. Urz. Województwa Kujawsko-Pomorskiego z 2015 r., poz. 3387).
41. Uchwała Nr 205/15 Rady Miasta Torunia z dnia 17 grudnia 2015 r. zmieniająca uchwałę w sprawie określenia wysokości stawek podatku od nieruchomości (Dz. Urz. Województwa Kujawsko-Pomorskiego z 2015 r., poz. 4669).
42. Uchwała Nr 300/XI/2015 Rady Miasta Lublin z dnia 19 listopada 2015 r. w sprawie określenia wysokości rocznych stawek podatku od nieruchomości na 2016 rok (Dz. Urz. Województwa Lubelskiego z 2015 r., poz. 4341).
43. Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. *Prawo geologiczne i górnicze* (Dz.U. 2011 nr 163 poz. 981).
44. Ustawa z dnia 9 września 2000 r. o podatku od czynności cywilnoprawnych (Dz.U. 2000 nr 86 poz. 959).
45. Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych (Dz.U. 1991 nr 9 poz. 31).
46. Ustawa z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego (Dz.U. 2003 nr 203 poz. 1966).
47. Ustawa z dnia 15 listopada 1984 r. o podatku rolnym (Dz.U. 1984 nr 52 poz. 268).
48. Ustawa z dnia 16 listopada 2006 r. o opłacie skarbowej (Dz.U. 2006 nr 225 poz. 1635).
49. Ustawa z dnia 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne (Dz.U. 1998 nr 144 poz. 930).
50. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. *Kodeks cywilny* (Dz.U. 1964 nr 16 poz. 93).
51. Ustawa z dnia 30 października 2002 r. o podatku leśnym (Dz.U. 2002 nr 200 poz. 1682).

MANAGEMENT OF LOCAL TAXES IN THE MUNICIPALITY ON THE EXAMPLE OF REAL ESTATE TAX

Abstract: Local taxes and fees are an important source of own income for municipalities. Local governments have a certain power of taxation. They can determine the amount of rates of local taxes and fees and establish incentives and exemptions in the statutory range. A significant source of revenues from local taxes and fees is real estate tax. The biggest influence on the amount of real estate tax in municipalities is lowering the top tax rates. The aim of the article is to analyze the management of local taxes in the municipality on example of real estate tax. It was researched local government's decisions regarding the amount of real estate tax rates in provincial cities in Poland.

Keywords: municipality, provincial capital, real estate tax, local taxes and local fees, local government



ZARZĄDZANIE PERSONELEM W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ – KONCEPCJA JAKOŚCIOWA

Seweryn Cichoń, Anna Padłowska

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W artykule dokonano charakterystyki spójnie powiązanych zagadnień administracji publicznej: zarządzania personelem, usługi publicznej oraz zarządzania jakością. Omówiono rolę pracowników administracji publicznej w kształtowaniu jakości świadczonych usług. Zanalizowano wyniki badań empirycznych odnośnie oceny pracowników administracyjnych w opinii obywateli korzystających z usług publicznych.

Słowa kluczowe: zarządzanie w administracji, zarządzanie personelem, funkcjonowanie administracji publicznej, zarządzanie jakością usługi publicznej

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.1.20

Wprowadzenie

Jednym z działań kadry zarządzającej organu administracji publicznej jest kierowanie personelem w taki sposób, by był zaangażowany w osiągnięcie celów misji i polityki jakości, wykorzystując w pełni potencjał i umiejętności wszystkich zatrudnionych osób. Efektywny pracownik administracyjny w kontakcie z obywatelem musi być gotowy i zdolny do elastycznego działania, zgodnego z wolą i życzeniem petenta. Rolą kierownictwa jest tworzenie takich warunków, w których będą mogły kształtować się kreatywne i nowatorskie postawy pracowników. Chodzi o to, by administracja była gotowa odpowiadać na potrzeby i wymagania swoich mieszkańców (Popiel, Jachymska 2004, s. 47).

Celem artykułu jest scharakteryzowanie podstawowych zagadnień z zakresu zarządzania personelem w administracji publicznej, wykazanie istotności działań pracowników administracji publicznej w kształtowaniu jakości świadczonych usług oraz omówienie wyników badań odnośnie oceny kadry przez usługobiorców. Zaznacza się, że koncepcja jakościowa w administracji publicznej ma szeroki wymiar, dotyczy m.in. opracowywania zasad polityki personalnej, zatrudniania, oceniań i szkoleń, podejścia TQM etc., natomiast w tekście skupiono uwagę na opisanu relacji pracownika urzędniczego i obywatela.

Podstawowe zagadnienia z zakresu zarządzania personelem w administracji publicznej

Domena każdej prężnie rozwijającej się organizacji jest innowacyjność działania, twórcze rozwiązywanie problemów oraz wykorzystywanie coraz to nowszych technologii. Nieustannie zmieniające się otoczenie wymusza elastyczne działania, dynamizm rozwojowy, zdolność do podejmowania ryzyka oraz zaspokajanie potrzeb usługobiorców (Pomykański 2010, s. 9). Takie działania powinny mieć miejsce przy skutecznym zarządzaniu personelem (zasobami ludzkimi) w administracji publicznej.

Złożoność funkcjonowania organizacji powoduje, że rola zasobów ludzkich wzrasta. Zatem zatrudniony w niej personel należy traktować jako szczególne dobro, współpracujące zarówno wewnątrz firmy, jak i z otoczeniem. Zarządzanie personelem musi odbywać się w sposób strategiczny, według określonych zasad, z uwzględnieniem zmian i potrzeb rynkowych (Ścibiorek 2010, s. 13). Zasoby ludzkie poprawiają wydajność organizacji, a nieumiejętne zarządzanie nimi powoduje wzrost kosztów (Wright, McMahan 1992, s. 27-38, za: Griffin 2004, s. 441).

Rozpatrując zarządzanie personelem jako koncepcję zarządzania organizacją, w literaturze można napotkać na wiele rozmaitych interpretacji. Według *Słownika pojęć ekonomicznych* zarządzanie personelem (human resources, human resources management) to „sposób zarządzania kadrami, w którym uwaga skupia się na jednostce, a nie na grupie. Zarządzanie jest często powierzane pracownikom kierownictwa. Cechą charakterystyczną jest nacisk na integrację strategiczną, akceptację ze strony pracownika, elastyczność siły roboczej oraz jakość produktów i usług” (*Słownik pojęć ekonomicznych*). W związku z czym zauważa się, że pracownik (Czerska, Gableta (red.) 2011, s. 10):

- Jest traktowany jako twórczy element całej firmy.
- Jest obdarzony poczuciem podmiotowości i ma prawo podejmować decyzje.
- Posiada wiedzę, którą wykorzystuje do wykonywania zadań, celów strategicznych organizacji.
- Jest udziałowcem firmy poprzez fakt, iż jest najważniejszym jej ogniwem.

„Zarządzanie zasobami ludzkimi jest określoną koncepcją zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów” (Pocztowski 2003, s. 36).

Z powyższej definicji wynika, jak złożonym procesem jest zarządzanie personelem w organizacji. Podobnie objaśnia to pojęcie M. Armstrong, postrzegając je jako strategię i spójne podejście do zarządzania najwyższymi stojącymi w hierarchii aktywów organizacji – pracownikami, których priorytetem są cele jej samej (Armstrong 2000, s. 19). T. Wach wskazuje ponadto na nowoczesne podejście do procesu zarządzania w tej kategorii, mówiąc o specyficznych wartościach prospołecz-

nych w skali mikroorganizacyjnej, a także kulcie profesjonalizmu w działaniu w tym zakresie (Wach 2011, s. 9).

Natomiast J.M. Szaban ukazuje złożoność interpretacji zarządzania personelem, zauważając, że pojęcie to ewaluuje, poprzez coraz szybsze dostosowywanie się do wyzwań stawianych przez globalny biznes oraz globalną administrację. Kierowanie personelem musi być procesem efektywnym, by sprostać potrzebom samej organizacji i jej kulturze w celu utrzymania się na wysoce konkurencyjnym rynku (Szaban 2011, s. 14).

Zasoby ludzkie są strategicznym potencjałem wielu organizacji. Zazwyczaj cechuje je kreatywność, innowacyjność, wydajność pracy, pomysłowość, czyli wszystkie te cechy, które potrzebne są, by odnaleźć się na konkurencyjnym rynku. Ciągłe doskonalenie personelu sprzyja zjawisku efektywności przedsiębiorstwa (Zawadzak 2014, s. 124). Kształtowanie kompetencji kadr staje się obecnie kluczowym procesem w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Działania te powinny być realizowane przy uwzględnieniu wysokiego poziomu kultury, poprzez dobrą współpracę, otwarte systemy informacyjne oraz profesjonalizm pracowników i autorytet kadry kierowniczej (Sajkiewicz (red.) 2000, s. 19, za: Dzieńdziora 2008, s. 138).

Administracja publiczna, jako integralna część sektora publicznego, realizuje ważne działania na rzecz funkcjonowania państwa, a co za tym idzie – również społeczeństwa. Istnieje zatem konieczność ciągłego ulepszania poziomu i zakresu usług tego sektora dzięki efektywnemu zarządzaniu pracownikami (Czajka 2012, s. 17).

Zarządzanie w systemie samorządu terytorialnego obejmuje wiele procesów, m.in. zarządzanie zasobami ludzkimi, poprzez które można planować i realizować zadania publiczne, wywoływać pożądany przebieg procesów i zjawisk w jego obrębie (Potoczek, Pyrzyk 2011, s. 7).

Zarządzanie w systemie samorządu terytorialnego cechuje się następującymi właściwościami (Wojciechowski 2003, s. 11):

- Jest procesem zorientowanym na informacje, podejmowanie decyzji.
- Charakteryzuje się pracą kierowniczą i pracą w zespole.
- Jest zorientowane na przyjęte założenia, cele.
- Jest nastawione na koordynowanie działań różnych osób i podmiotów.

Natomiast J. Hausner wyjaśnia, że „państwo jako organizacja społeczeństwa globalnego, odpowiedzialna za całokształt warunków życia, bezpieczeństwo i dobrobyt – jak każda organizacja – powinna przykładać wagę do jakości personelu, który zatrudnia. [...] Organizacje sektora publicznego w równym stopniu, jak organizacje prywatne, powinny rozwinąć metodę kierowania ludźmi. Dokonać się to musi z uwzględnieniem celów istnienia państwa i jego specyfiki jako pracodawcy” (Hausner (red.) 2005, s. 234). Można zatem wnioskować, że nie ma skutecznego kierowania administracją publiczną bez właściwego zarządzania zasobami ludzkimi w niej funkcjonującymi.

Rolą administracji publicznej jest zapewnienie każdemu obywatelowi minimalnej ilości środków utrzymania dzięki koszykowi dóbr i usług świadczonych na jego

rzecz (dobra i usługi publiczne). Do organów administracji publicznej zalicza się: organy władzy państwowej (m.in. administrację rządową, parlament) oraz organy władzy samorządowej wszystkich szczebli (m.in. administrację samorządową, organy wykonawcze, nadzorcze, stanowiące) (Pisz (red.) 2002, s. 76).

Usługi publiczne realizowane przez administrację publiczną klasyfikuje się następująco (Hyman 1996, s. 130-131, za: Flejterski i in. (red.) 2005, s. 455):

- podstawowe usługi (dobra) prywatne, to usługi (dobra) konsumowane w sposób indywidualny, dostarczane najmniej uposażonym członkom społeczeństwa;
- usługi publiczne z wykluczeniem ceny, finansowane wyłącznie ze środków publicznych, są mierzalne poprzez efekty na rzecz społeczeństwa;
- powszechnie dostępne usługi publiczne, zbiorowo konsumowane, dla całego lub większości społeczeństwa, całkowicie lub częściowo odpłatne;
- podstawowe usługi publiczne, zbiorowo konsumowane, powszechnie dostępne.

Duża różnorodność w klasyfikacji usług publicznych w administracji powoduje, że zauważa się ich znaczącą istotność w gospodarkach wielu krajów.

Rola pracowników administracji publicznej w kształtowaniu jakości świadczonych usług

Podstawowym problemem współczesnej administracji jest zapewnienie sprawnej i efektywnej realizacji świadczonych usług publicznych (Wójcik-Mazur (red.) 2012, s. 1-122). Sektor usług publicznych musi adaptować się do nowych warunków; wzrasta rola pracownika administracji publicznej w kształtowaniu jakości świadczonych usług (Wielgórka 2014, s. 5-15).

Wysokiej jakości usługa publiczna jest wyznacznikiem skutecznego zarządzania placówką administracyjną. Najważniejszym podmiotem w relacji dawca – odbiorca usługi publicznej jest obywatel, określany również jako akcjonariusz, udziałowiec, interesariusz, uprawniony do uzyskania potrzebnych usług o wysokiej jakości (Gaster, Squires 2003, s. 40-41).

Jakość z punktu widzenia usługobiorcy jest tym, czego potrzebuje, oczekuje, wymaga, uwzględniając przy tym czas realizacji usługi. Pracownik administracji publicznej musi mieć świadomość, że klient w organizacji jest obecnie w centrum zainteresowania. Jego opinie, oceny są dla organu publicznego wyraźną wskazówką dla dalszego funkcjonowania. Satysfakcja interesariusza z usługi publicznej wiąże się z prawidłową oceną wystawioną pracownikowi, a co za tym idzie – również oceną organizacji publicznej.

Zatem zarządzanie jakością w administracji publicznej zorientowane na kadre pracowniczą ukierunkowane jest na spełnienie następujących wymagań (Wysocki b.r., s. 4-5):

- zorientowanie na klienta, który ostatecznie ocenia jakość świadczonej usługi;
- ciągłe doskonalenie, pogłębianie wiedzy, innowacyjność w rozwiązywaniu problemów, wykorzystywanie zaistniałych możliwości przez pracowników organizacji;
- rozwój i zaangażowanie pracowników, wiąże się z kulturą organizacyjną opartą na zaufaniu i przekazywaniu pracownikom pełnych kompetencji;

- zarządzanie oparte na procesach i faktach, polegające na efektywnym wykorzystaniu zużytych zasobów, uzyskaniu pożądaných wyników, zarządzanie informacją, która powinna być prawdziwa, pełna, rzetelna, profesjonalna;
- przywództwo i stałość celów, liderzy wszystkich szczebli organizacji publicznej są odpowiedzialni za jej rozwój, promocję wartości, jej misję i wizję;
- rozwój partnerstwa, obustronnie korzystne stosunki między partnerami powodują pełną integrację zarówno w generowaniu wiedzy, realizacji planów i celów publicznych, przy stosowaniu ogólnie przyjętych zasad postępowania;
- odpowiedzialność publiczna, etyczne podejście i postępowanie pracowników, realizacja oczekiwań klientów, pracodawców, społeczeństwa;
- orientacja na wyniki, gdzie doskonałość zależy od umiejętności wyważenia i zaspokojenia interesów grup, osób, w których interesie jest funkcjonowanie organizacji publicznej.

Ponadto w zakresie kształtowania jakości świadczonych usług publicznych trzeba (Firlej 2005, s. 128):

- dokładnie wskazać na zadania i cele kierownictwa;
- zarządzać strategicznie;
- stworzyć system ogniw doskonalenia jakości;
- doskonalić mierniki oceny własnej pracy;
- dążyć do współdziałania zespołów pracowniczych;
- należyte motywować do pracy;
- wprowadzić wyrywkową kontrolę czynności przy wykonywaniu zadań służbowych;
- nie tworzyć klimatu współzawodnictwa.

Systematyczna realizacja powyższych działań ma również na celu wydajność pracy i efektywność realizacji celów całej organizacji.

Pracownik organu administracji publicznej, by być dobrze ocenionym zarówno przez przełożonego, jak i klienta, powinien posiadać m.in. takie cechy jak: kompetentność, uczciwość, dobra organizacja na stanowisku pracy, komunikatywność, życzliwość dla klientów zewnętrznych i wewnętrznych, kreatywność, gotowość na zmiany, inicjatywność, niekonfliktowość, otwartość na wiedzę, technikę, na innych, odporność na stres, lojalność, rzetelność (Partyka-Pojęta 2004, s. 38).

Poprawne relacje między urzędnikiem państwowym a obywatelem są możliwe dzięki stosowaniu następujących zasad i wartości:

- „praworządność i humanizacja funkcjonowania administracji, stosunków międzyludzkich w relacjach urząd – obywatel;
- konstruktywność i kreatywność działań i zachowań urzędników w celu harmonijnej realizacji interesu publicznego i interesu jednostki;
- prawda, rzetelność, sprawność;
- lojalność i życzliwość urzędnika wobec obywatela, zwłaszcza będącego stroną;
- niezbędność pełnej, systematycznej i rzetelnej informacji oraz kontroli i krytyki;
- zapewnienie odpowiednich warunków rzeczowych i materialnych funkcjonowania aparatu administracyjnego i obsługi obywateli w urzędach” (Piekara 2010, s. 25, za: Seredocha 2013, s. 64).

Pracownik administracji publicznej powinien być świadomy tego, że wszelkie negatywne działania dokonywane przez niego w stosunku do klienta są nie tylko krytycznie oceniane przez samego obywatela, ale również szkodzą wizerunkowi całej organizacji i wpływają na jej słabą ocenę. Wszelkie działania projakościowe służą poprawie zachowań pracowników wewnątrz organizacji, lecz także korzystnie oddziałują na kontakty z otoczeniem.

Ocena satysfakcji obywateli z pracowników administracyjnych w świetle badań empirycznych

Usługa publiczna oceniana jest pod kątem jakościowym przez otoczenie, również przez obywateli. Usługobiorca weryfikuje pięć aspektów jakości, zadając sobie następujące pytania (Opolski, Dykowska, Moździoń 2009, s. 25, za: Seredocha 2013, s. 64):

- Czego mogę oczekiwać korzystając z usługi? (Nabywca sprawdza, czy usługa spełnia funkcje zgodnie z opisem specyfikacji).
- Czy usługa jest taka, jakiej oczekiwałem? (Następuje ocenianie po otrzymaniu usługi).
- Czy usługa spełnia nieustannie moje pragnienia? (Pytanie odnosi się do niezawodności, trwałej zgodności z oczekiwaniami).
- Ile kosztuje oferowana usługa? (Odnosi się do faktycznej wartości dobra ocenianej przez nabywcę).
- Kiedy ją dostanę? (Dotyczy szybkości, punktualności i realizacji).

Powyższe pytania stały się inspiracją do przeprowadzenia pilotażowych badań empirycznych w losowo wybranych samorządach terytorialnych województwa śląskiego w 2015 roku. Zostało przebadanych losowo 94 petentów z 5 samorządów. Na podstawie sporządzonej krótkiej anonimowej ankiety z pytaniami otwartymi i zamkniętymi zbadano stopień satysfakcji obywateli z jakości obsługi pracowników administracyjnych. Procentowo weryfikowano odpowiedzi respondentów na poszczególne pytania.

Na pytanie o zaangażowanie pracownika administracyjnego w rozmowę i rozwiązanie problemu, z którym przyszedł konsument, respondenci odpowiedzieli następująco:

- Aż 82% zidentyfikowało problem obywatela i poszukiwało rozwiązań.
- Aż 91% działało, samodzielnie rozwiązując problem, nie potrzebowało wsparcia osób trzecich z kadry.
- Natomiast 72% podejmowało działania elastyczne potrzebne do usatysfakcjonowania klienta.

W rezultacie znacząca część badanych wskazała na szybkie rozwiązanie problemu i podanie satysfakcjonującego dla nich rozwiązania. Świadczy to o zaangażowaniu pracowników samorządowych w obsługę petenta i efektywną pomoc, kreatywności w podawaniu ewentualnych rozwiązań. Komunikacja interpersonalna pracowników została oceniona przez wszystkich respondentów bardzo wysoko, średnio na 4,25 (w skali od 2 do 5), co może świadczyć o dobrym przeszkoleniu kadry w zakresie komunikatywności.

Na pytanie, czy pracownik był pomocny w wypełnianiu stosownej dokumentacji potrzebnej w realizacji usługi, respondenci wskazali następujące odpowiedzi:

- tak, w zupełności – 67%;
- tak, choć niechętnie – 19%;
- nie, argumentując to długą kolejką petentów – 13%.

Odpowiedzi kadry obsługującej nie są niestety zgodne z oczekiwaniami, odmowa pomocy w ważnym aspekcie wypełniania dokumentów niezbędnych w realizacji usługi wydaje się być nieprofesjonalna i może wynikać z braku odpowiedzialności niektórych z pracowników. Choć większość odpowiedzi jest pozytywna – kadra wykazała się umiejętnością dzielenia się wiedzą, to mimo wszystko powinna być poddana doskonaleniu działania (poprzez np. szkolenia, kursy zawodowe) w zakresie odpowiedzialności za powierzone obowiązki. Konsument według koncepcji jakościowej powinien być kompleksowo obsłużony, a jego oczekiwania spełnione ponad standard, co w tej sytuacji u 13% badanych nie miało miejsca. Należy zatem podjąć działania naprawcze.

Pytając w ankiecie o cechy pracownika, który obsługiwał usługobiorcę, respondenci, mając do wyboru odpowiedzi według uznania, zaznaczyli procentowo:

- kompetentność (89%), niekompetentność (11%);
- uczciwość w działaniu (92%), nieuczciwość w działaniu (8%);
- dobra organizacja na stanowisku pracy (89%), brak organizacji na stanowisku pracy (11%);
- komunikatywność (87%), brak komunikatywności (13%);
- życzliwość w stosunku do klienta (91%), brak życzliwości w stosunku do klienta (9%);
- kreatywność (74%), brak kreatywności (26%);
- inicjatywność (67%), brak inicjatywności (33%);
- konfliktowość (2%), brak konfliktowości (98%);
- otwartość na klienta (88%), brak otwartości na klienta (12%);
- inne odpowiedzi do uzupełnienia według uznania (brak).

Analizując odpowiedzi interesariuszy, można powiedzieć, że większość pracowników administracyjnych ma cechy, które są pomocne w obsłudze klienta na wysokim poziomie jakościowym. Wydaje się, że kadra kierownicza częściej wyrywkowo powinna kontrolować sposób przeprowadzania rozmów podwładnych z klientami w celu poprawy jakości świadczonych usług. Można wówczas maksymalnie wyeliminować brak otwartości i komunikatywności w rozmowie, poprawić organizację na stanowisku pracy i wychodzenie z inicjatywą propozycji rozwiązań problemu petenta. Co do kompetencji, to ocenę powinno się w zasadzie pozostawić kadrze zarządzającej, która prowadzi rekrutację wśród pracowników na stanowiska pracy.

Dla większości ankietowanych usługa została zrealizowana zgodnie z oczekiwaniami, pragnieniami, wymaganiami (93%), dla 28% badanych usługa mogłaby być szybciej realizowana, w większości przypadków zależne jest to jednak od zbyt małej liczby stanowisk obsługujących klientelę, co tworzy długie kolejki i wydłuża czas obsługi. Należy w tym wypadku wziąć pod uwagę zarządzanie czasem usługobiorców. Rolą kadry zarządzającej jest w tym wypadku kwestia poprawy organizacji pracy.

Podsumowanie

Uwarunkowania współczesnej gospodarki powodują, że kształtuje się nowa organizacja administracji publicznej. Zarządzanie personelem nabiera nowego kształtu i wymiaru. Kadra kierownicza placówki publicznej obok zarządzania strategicznego funkcjonuje również w zakresie zarządzania kapitałem intelektualnym, zarządzania relacjami, innowacjami, wiedzą, ale również koordynuje działania projakościowe. Obecnie nowoczesny pracownik administracyjny to człowiek zorientowany na wiedzę, informacje, nowe umiejętności, nastawiony na karierę, przedsiębiorczość, innowacyjność, kształtowanie poczucia autonomii oraz niezależności. Każda organizacja publiczna powinna dbać o rozwój swoich pracowników, co może pośrednio wpływać na jakość relacji z petentami.

Wiedza na temat potrzeb i pragnień społecznych co do jakości usług publicznych nabiera nowego znaczenia; klienci stają się coraz bardziej roszczeniowi i wymagający, mają do tego prawo. Wdrażanie systemu wysokiej jakości usług wydaje się być w obecnych czasach już koniecznością. Tylko spójne, systematyczne i konsekwentne wprowadzanie nowych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi może przynosić wymierne korzyści organizacjom publicznym.

Literatura

1. Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
2. Czajka Z. (2012), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Wydawnictwo Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
3. Czerska M., Gableta M. (red.) (2011), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
4. Dzieńdziora J. (2008), *Rola oceniania pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 1.
5. Firlej K. (2005), *Istota zarządzania jakością, wydajnością i działalnością operacyjną organizacji publicznej*, [w:] Kozuch B., Markowski T. (red.), *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.
6. Flejterski S., Panasiuk A., Perenc J., Rosa G. (red.) (2005), *Współczesna ekonomika usług*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Gaster L., Squires A. (2003), *Providing Quality in the Public Sector. A Practical Approach to Improving Public Services*, Open University Press, Philadelphia.
8. Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. Hausner J. (red.) (2005), *Administracja publiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. Hyman D.N. (1996), *Public Finance. A Contemporary Application of Theory to Policy*, The Dryden Press, Fort Worth.
11. Opolski K., Dykowska G., Możdżonek M. (2009), *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa.
12. Partyka-Pojęta J. (2004), *Zarządzanie w organach administracji publicznej*, Wydawnictwo Marka, Chorzów.
13. Piekara A. (2010), *Jakość administracji w Polsce. Zarys współczesnej problematyki*, Centrum Studiów Samorządu Terytorialnego i Rozwoju Lokalnego Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
14. Pisz Z. (red.) (2002), *Zadania społeczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

15. Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
16. Pomykański A. (2010), *Procesy integracyjne w zarządzaniu wiedzą w regionie*, [w:] Jędrzych E., Lendzion J.P. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach*, Media Press, Łódź.
17. Popiel P., Jachymska U. (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Urzędzie Miejskim w Gliwicach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.
18. Potoczek A., Pyrzyk I. (2011), *Administracja i zarządzanie. Tom 1: Perspektywa społeczna i organizacyjna*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej we Włocławku, Włocławek.
19. Sajkiewicz A. (red.) (2000), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa.
20. Seredocha I. (2013), *Znaczenie postaw pracowników administracji w zarządzaniu jakością usługi publicznej*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie”, z. 7.
21. *Słownik pojęć ekonomicznych*, t. 10, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
22. Szaban J.M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Difin, Warszawa.
23. Ścibiorek Z. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
24. Wach T. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania Szkoły Wyższej, Warszawa.
25. Wielgórka D. (2014), *Evaluation of Cooperation Inter-Organizational Supported – Employment Enterprises*, “New of Science and Education”, Vol. 5.
26. Wojciechowski E. (2003), *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa.
27. Wójcik-Mazur A. (red.) 2012, *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
28. Wright P., McMahan G. (1992), *Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature*, “Journal of Management”, June.
29. Wysocki S. (b.r.), *Menedżerskie zarządzanie publiczne – europejskie wzorce, polskie doświadczenia*, www.um.dzierzoniow.pl (dostęp: 28.03.2016).
30. Zawadzak T. (2014), *Zarządzanie w organizacjach sektora publicznego*, Difin, Warszawa.

PERSONNEL MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION - QUALITY CONCEPT

Abstract: The article characterizes coherently related issues of public administration: personnel management, public service, and quality management. A role of public administration employees in the forming of the quality of services provided has been discussed. The findings of empirical survey concerning the assessment of administrative personnel in the opinion of citizens using public services have been analyzed.

Keywords: administration management, personnel management, the functioning of public administration, quality management of public service