

Zarządzanie
przedsiębiorstwem i regionem
wobec wyzwań europejskich



Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ul. Nadbystrzycka 38
20-618 Lublin

Zarządzanie przedsiębiorstwem i regionem wobec wyzwań europejskich

redakcja Anna Arent



Politechnika Lubelska
Lublin 2010

Recenzent: prof. dr hab. Ewa Bojar

Skład i łamanie: Tomasz Piech

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2010

ISBN: 978-83-62596-05-8

Wydawca: Politechnika Lubelska

ul. Nadbystrzycka 38D, 20-618 Lublin

Realizacja: Biblioteka Politechniki Lubelskiej

Ośrodek ds. Wydawnictw i Biblioteki Cyfrowej

ul. Nadbystrzycka 36A, 20-618 Lublin

tel. (81) 538-46-59, email: wydawca@pollub.pl

www.biblioteka.pollub.pl

Druk: Wydawnictwo-Drukarnia „Liber Duo”

ul. Długa 5, 20-346 Lublin

Spis treści

Wstęp	7
<i>Anna Rakowska</i> Od transformacji do globalizacji. Rola menedżerów w rozwoju polskiej przedsiębiorczości.....	9
<i>Justyna Dębska, Bogusław Ślusarczyk</i> Uwarunkowania przedsiębiorczości we współczesnym procesie gospodarowania	33
<i>Anna Arent</i> Wpływ motywacji do podjęcia działalności gospodarczej na rozwój mikroprzedsiębiorstwa	49
<i>Jacek Witkowski</i> Agroturystyka jako forma przedsiębiorczości wspierająca rozwój zrównoważony wsi.....	71
<i>Kazimierz W. Krupa</i> Aspekty wibrującej ekonomii – efektywność inwestycji greenfield.....	91
<i>Marcin Kozak</i> Kapitał innowacji województwa śląskiego – ocena porównawcza na tle polskich regionów.....	121
<i>Tomasz Maciałek</i> Społeczno-ekonomiczne uwarunkowania aktywizacji regionalnego podkarpackiego rynku pracy	140
<i>Grażyna Dyrda</i> Uwarunkowania konkurencyjności podkarpackiego produktu turystycznego na rynku europejskim.....	163
<i>Stanisław Ślusarczyk</i> Znaczenie komunikacji marketingowej w marketingowym zarządzaniu jednostkami samorządu terytorialnego.....	186

<i>Jakub Bis</i>	
Prognoza wpływu podstrefy Lublin na budżet miasta Lublin na tle 15-letnich doświadczeń funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych w Polsce	195
<i>Małgorzata Kwietniewska-Sobstyl</i>	
Kapitał społeczny a funkcjonowanie klastrów w gospodarce opartej na wiedzy.....	226
<i>Magdalena K. Wyrwicka, Beata Mroczek</i>	
Transformacja wiedzy w sieciach gospodarczych jako obiekt badań foresight w regionie	245
<i>Sylwia Dyrda-Maciatek</i>	
Założenia koncepcji tworzenia podkarpackich klastrów turystycznych	271
<i>Barbara Mazur</i>	
Zarządzanie różnorodnością w warunkach europejskich.....	293
<i>Arnold Pabian</i>	
Wzory przemysłowe jako element własności intelektualnej – wybrane problemy zarządzania designem	314
<i>Marian Turek, Aneta Michalak</i>	
Racjonalizacja modeli finansowania działalności operacyjnej przedsiębiorstw górniczych z wykorzystaniem koncepcji wartości	334
<i>Marian Turek, Izabela Jonek-Kowalska</i>	
Strategie finansowe jako determinanty wartości przedsiębiorstw górniczych.....	358

Wstęp

Współczesna gospodarka stawia przed przedsiębiorcami coraz to nowe i bardziej skomplikowane wyzwania. Jest to efektem zarówno ciągłego postępu technicznego, technologicznego czy organizacyjnego, jak i narastającej konkurencji na rynkach krajowych oraz zagranicznych. Zachodzące procesy globalizacji, umiędzynarodawiania działalności czy regionalizacji, a w przypadku Polski – również przynależność do Unii Europejskiej, powodują konieczność poszukiwania nowych rozwiązań we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw. Pojawiające się problemy nie odnoszą się jednak wyłącznie do sfery gospodarczej. Przystąpienie do UE wymusiło także konieczność zrewidowania dotychczasowej polityki prowadzonej na szczeblu rządowym, a także samorządowym. Zagwarantowanie stabilnego i systematycznego rozwoju mikro- i mezootoczenia stanowi bowiem istotny czynnik, wspomagający działanie przedsiębiorstw.

Jednym z zagadnień, którymi zajmuje się w ostatnich latach zarówno teoria, jak i praktyka gospodarowania, a który wpisuje się w trend zmian i poszukiwania rozwiązań pojawiających się problemów, jest szeroko rozumiana przedsiębiorczość. Wieloaspektowość ujęć tego pojęcia, a zatem możliwość analizowania tego typu procesów w różnych podmiotach gospodarczych oraz w ich otoczeniu, pozwala na prowadzenie bardzo szerokich badań naukowych. To zwrócenie uwagi na omawiane zjawisko, elementy i procesy wchodzące w jego skład, jest przede wszystkim efektem poszukiwania nowych możliwości tkwiących w otoczeniu i wewnątrz podmiotów gospodarczych, w celu lepszej i pełniejszej realizacji zakładanych celów, a więc przede wszystkim – stabilnego i trwałego rozwoju. Zjawiska te odnoszą się nie tylko do działań pojedynczych firm, ale również do związków jakie tworzą się między podmiotami gospodarczymi, nawiązywania współpracy i kooperacji między przedsiębiorstwami. Zachowania przedsiębiorcze mogą się bowiem przejawiać także w podejmowaniu wspólnych przedsięwzięć przez przedsiębiorstwa, tworzeniu sieci i innych działaniach o charakterze innowacyjnym.

O przedsiębiorczości najczęściej mówi się w kontekście sektora małych i średnich przedsiębiorstw, ale procesy te zachodzą również w dużych podmiotach gospodarczych. Jest to przedsiębiorczość organizacyjna, która przejawia się w specyficznym podejściu do zarządzania, a także jest widoczna w przedsięwzięciach

podejmowanych w poszczególnych obszarach działania firm. Cechą tego zjawiska jest również poszukiwanie i wdrażanie szeroko rozumianych innowacji, nie tylko o charakterze technicznym czy technologicznym, ale również w zakresie procesów zarządzania, organizowania czy finansowania. Działania te stanowią jeden z przejawów intraprzedsiebiorczości.

W funkcjonowaniu otoczenia podmiotów gospodarczych można również dostrzec działania o charakterze przedsiębiorczym. Wynika to ze związków jakie zachodzą pomiędzy przedsiębiorstwami a instytucjami tworzącymi to otoczenie. Podejmowanie przez samorządy lub ich związki, działań w zakresie infrastruktury czy tworzenia warunków sprzyjających powstawaniu i funkcjonowaniu firm, zachęca do lokowania działalności gospodarczej na takich terenach. Występuje więc tu swoiste sprzężenie zwrotne: przedsięwzięcia podmiotów gospodarczych oddziałują na rozwój otoczenia (miasta, gminy, regionu) i odwrotnie.

W kontekście poruszanych zagadnień, niniejsza publikacja prezentuje wybrane kierunki badań z czterech głównych obszarów: przedsiębiorczości, zarządzania regionem, klasteringu i zarządzania przedsiębiorstwem.

Pierwsze cztery rozdziały wpisują się w nurt rozważań dotyczących różnych aspektów przedsiębiorczości: od etapów rozwoju i uwarunkowań po konkretne działania przedsiębiorcze, szczególnie podejmowane przez mikro podmioty gospodarcze.

Drugi nurt, dotyczący problematyki szeroko rozumianego zarządzania regionem, reprezentuje sześć kolejnych rozdziałów. W tej części zostały przedstawione przede wszystkim wyniki prowadzonych badań dotyczące wybranych aspektów rozwoju regionalnego.

Uzupełnienie problematyki regionalnej stanowią kolejne trzy części książki, w których zawarte są rozważania odnoszące się do niektórych problemów funkcjonowania klastrów.

W ostatnich czterech rozdziałach autorzy skoncentrowali się na wybranych, nowoczesnych procesach zarządzania przedsiębiorstwem.

Ta różnorodność poruszonej tematyki, a w tym prezentowanych wyników badań pokazuje, jak wiele problemów do rozwiązania generuje funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw, zwłaszcza w kontekście konieczności unowocześniania procesów zarządzania przedsiębiorstwem i regionem w celu przyspieszenia rozwoju przedsiębiorczości w Polsce.

Anna Arent

Anna Rakowska¹

Od transformacji do globalizacji. Rola menedżerów w rozwoju polskiej przedsiębiorczości

Streszczenie

Celem publikacji jest pokazanie roli polskich menedżerów² w 20-letnim okresie rozwoju przedsiębiorczości w Polsce, tj. od momentu powstania gospodarki rynkowej do chwili obecnej. Opisano pięć faz rozwoju przedsiębiorczości. W każdej z nich wymieniono kluczowe kompetencje przedsiębiorstw oraz menedżerów, które umożliwiły im rozwój i przetrwanie. Postawiono tezę: wraz z postępującą globalizacją i informatyzacją rośnie rola przedsiębiorczości jako czynnika przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, w rezultacie zmienia się rola menedżerów. Dawni kierownicy przeszli drogę od najemnych nadzorców do menedżerów-przedsiębiorców, a dawni „prywaciarze” stali się przedsiębiorcami-menedżerami.

*„To nie komputery zarabiają pieniądze,
ale to bystrzy ludzie dzięki komputerom mogą zarabiać pieniądze.”*

Prof. Paul Strassmann³

Istota przedsiębiorczości

Nowoczesna przedsiębiorczość to nie tylko gotowość do podejmowania ryzyka i nowych inicjatyw, lecz także wprowadzania innowacji w istniejących już systemach, zdolność dostrzegania szans, ale i kryzysów i przekuwania ich w nowe, korzystne dla firmy działania. To także dostrzeganie nowych możliwości w zdigitalizowanym, globalnym świecie przez wszystkich jego mieszkańców, a nie tylko przez ludzi biznesu. Przedsiębiorczość przenika dziś wszystkie sfery naszego życia.

1 Dr hab. Anna Rakowska, prof. PL, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

2 Określenie menedżer jest tu używane zarówno dla grupy przedsiębiorców, jak i kierowników najemnych.

3 Prezydent The Information Economics Press i wybitny Profesor Information Sciences, George Mason School of Information Technology and Engineering – <http://strassmann.com/pubs/cik/cik-value.shtml>.

Zgodnie z założeniami Strategii Lizbońskiej Komisji Europejskiej z 2000 roku, przedsiębiorczość jest jedną z podstawowych umiejętności obywateli Europy. Przyjęto, że przedsiębiorczość będzie nauczana w szkołach wszystkich państw wspólnoty. Dziś przedsiębiorczości uczą się młodzi i starsi. Zgodnie z polityką unijną, wszyscy Europejczycy w jakimś stopniu muszą być przedsiębiorcami. Młodzi Polacy mają dziś możliwość uczyć się przedsiębiorczości w szkole, ale kiedyś Polacy uczyli się jej przede wszystkim dopiero w życiu dorosłym, po ukończeniu szkoły, i to najczęściej na własnych błędach.

Przedsiębiorczość od zawsze była i jest motorem napędowym każdej gospodarki. Dzięki jej istnieniu żądni nadzwyczajnych zysków przedsiębiorcy, poszukując, nowych kombinacji czynników wytwórczych, wytrącają gospodarkę z równowagi, eliminując z rynku mniej efektywne czynniki wytwórczych. W rezultacie powstają nowe produkty⁴.

Dzięki przedsiębiorczości następuje intensywne wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa. Dziś takimi szczególnymi zasobami są wiedza i kapitał intelektualny. Dzięki rozwojowi przedsiębiorczości następuje dostosowanie usług i produktów do potrzeb rynku, a przez to jest ona źródłem innowacji⁵.

Można spotkać się z różnymi definicjami przedsiębiorczości. Najczęściej przedsiębiorczość jest kojarzona przede wszystkim z zagadnieniami ekonomicznymi i gospodarczymi oraz pewną postawą życiową, nastawieniem na poszukiwanie szans i osiągnięcie określonych celów. Ale można mówić także o przedsiębiorczości politycznej, społecznej czy przedsiębiorczości w życiu prywatnym.

Zgodnie z ogólną definicją tego pojęcia „przedsiębiorczość to sposób myślenia, rozumowania i działania nakierowany na poszukiwanie szans”⁶.

Zdaniem B. Glinki⁷ można spotkać się z następującymi sposobami rozumienia przedsiębiorczości:

- przedsiębiorczość jako prowadzenie małej firmy, przede wszystkim jako specyficzny sposób zarządzania małą organizacją,
- przedsiębiorczość jako cecha jednostek, utożsamiana z posiadaniem specyficznych cech, między innymi inicjatywa, gotowość do podejmowania ryzyka czy determinacja,
- przedsiębiorczość jako zjawisko społeczno-gospodarcze, analizowana przez teoretyków nauk o zarządzaniu, ekonomistów, socjologów. W tym znaczeniu w centrum jest tworzenie firm i ich innowacyjność,

4 J. Schumpeter za: A. Koźmiński, *Zarządzanie warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 162.

5 A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, op. cit., s. 165.

6 J. Timmons, A. Jeffry, 1999 za: B. Glinka, *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 15.

7 B. Glinka, *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, op. cit., s. 15.-16.

- przedsiębiorczość jako właściwość działania gospodarczego w skali dużej, oraz w skali organizacji (tzw. przedsiębiorczość wewnątrz organizacyjna, która cieszy się zainteresowaniem teoretyków reprezentujących nauki o zarządzaniu i socjologię),
- przedsiębiorczość jako dziedzina dydaktyki, w sensie nauczania przedsiębiorczości jako sposobu radzenia sobie w rzeczywistości gospodarczej.

Zgodnie z tym, przedsiębiorcą można nazwać dziś zarówno właściciela firmy, kierownika, jak i każdego innowatora czy pracownika przedsiębiorstwa, który wykazuje się bardzo dużą inicjatywą. Można też nazwać przedsiębiorcą każdego człowieka podejmującego inicjatywę, niekoniecznie w dziedzinie gospodarki, bowiem istotą przedsiębiorczości jest poszukiwanie i wykorzystywanie szans oraz tworzenie innowacyjnych rozwiązań w każdej dziedzinie życia.

Przez wiele lat uważano, że przedsiębiorcą trzeba się urodzić. Dziś wiadomym jest, że przedsiębiorczości można się uczyć. Sprzyja temu rozwijanie cech typowych dla przedsiębiorców, a więc między innymi ciekawości świata, asertywności, gotowości do podjęcia ryzyka, twórczego myślenia, potrzeby osiągnięć, determinacji i wytrwałości.

Kulturowe uwarunkowania polskiej przedsiębiorczości

Czynniki kulturowe danego kraju wpływają na rozwój przedsiębiorczości jego obywateli. Jak wiadomo, krajem o największych tradycjach w tym zakresie są Stany Zjednoczone.

Zdaniem B. Glinki prowadzone badania nad czynnikami rozwoju przedsiębiorczości w Polsce i Europie przez lata były zdominowane przez perspektywę ekonomiczną⁸. Znacznie mniej uwagi poświęcono wpływowi uwarunkowań historycznych i kulturowych na uwarunkowania tego interesującego zjawiska. Zdaniem Autorki polska kultura mimo wielu pozytywnych zmian ciągle jeszcze nie stanowi dobrego oparcia dla przedsiębiorczych i innowacyjnych działań.

Zdaniem A. Koźmińskiego polskich menedżerów nadal cechuje syndrom samotnego wilka, a jak wiadomo wilki znacznie lepiej radzą sobie w stadzie⁹. Autor tłumaczy taki sposób działania uwarunkowaniami historycznymi. „Przez okres okupacji i „gospodarki socjalistycznej” polska przedsiębiorczość funkcjonowała niemal całkowicie w podziemiu i w „szarej strefie”. Nauczyło to przedsiębiorców z jednej strony nieufności i podejrzliwości, a z drugiej – wykorzystywania bez

8 Ibidem.

9 A. Koźmiński, *Koniec świata menedżerów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 38.

skrupułów wszelkich luk i okazji, łącznie z łatwowiernością, lub choćby niedostateczną czujnością współników¹⁰.

W okresie PRL przedsiębiorcy nie cieszyli się dobrą sławą. Przedsiębiorczość była postrzegana przez ówczesne władze jako zjawisko negatywne, w szczególności do 1956 roku. Ludzi, którzy przejawiali przedsiębiorcze inicjatywy z pogardą nazywano „prywaciarzami” (dziś nazywa się ich prywatnymi przedsiębiorcami), „badylarzami” (byli to na przykład właściciele szklarni, plantacji czy kwaciarni), „sałaciarzami” (na przykład taksówkarze) czy „cinkciarzami” (osoby zajmujące się nielegalnym obrotem waluty).

W czasach PRL, kiedy brakowało towarów, niemal na wszystkim można było zrobić interes, co bardzo drażniło władze. Często, aby uzyskać upragniony towar trzeba było wykorzystywać łapówki i różnego rodzaju machlojki.

Nieco się zmieniło za władzy E. Gierka, kiedy to lekko „powiało” zachodem. Lata 70. były dla wielu „prywaciarzy” czasem bogacenia się. Wtedy to przede wszystkim „badylarze” czy inni „prywaciarze”, w odróżnieniu od reszty społeczeństwa, mogli robić częste zakupy w Pewexie, kupować samochody i mieszkania.

Trzeba także zwrócić uwagę na to, jaki był stosunek sporej grupy pracowników socjalistycznych przedsiębiorstw do samej pracy, który dobrze odzwierciedla powiedzenie „Czy się stoi czy się leży 1000 złotych się należy”. Oczywiście nie wszyscy się z tym identyfikowali i aby w trudnych czasach „związać koniec z końcem” wykazywali się pracowitością i inicjatywą. Zwykle w formie „załatwiania”, barteru i bardzo różnych ofert wymiany, łącznie z handlem kartkami na żywność.

Czy Polacy są przedsiębiorczym narodem i w jakim kierunku ewoluuje polska przedsiębiorczość? Czy nastąpiły zmiany kulturowe w naszym społeczeństwie? Słuchając wiadomości z sierpnia 2010 na temat kradzieży drogiego kruszcu wykorzystanego do budowy autostrady można odnieść wrażenie, że nadal jesteśmy w czasach PRL. Wiadomość informuje o tym, że „policjanci zatrzymali drogowców, którzy w dzień budowali drogę, a w nocy rozkopywali gotową autostradę, kradli kruszywo i zastępowali je ziemią. Zyski złodziei szły w miliony”¹¹. Aż trudno uwierzyć, że można tak pracować w XXI wieku, narażając przy tym na wielkie niebezpieczeństwo przyszłych kierowców.

O sobie lubimy mówić „Polak potrafi”, w szczególności, kiedy polscy obywatele podejmują pracę za granicą. Na pewno mamy w sobie duży potencjał przedsiębiorczy. Nawet w okresie najgłębszego socjalizmu można było dostrzec przejawy polskiej przedsiębiorczości. Niezapomnianym przykładem jest warszawski bazar Różyckiego czy sklepy zlokalizowane także w stolicy przy ul. Rutkowskiego.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ *Drogowcy kradli autostradę*, „Wprost” – <http://wprost24.pl/ar/207129/Drogowcy-kradli-autostrade>, 27.08.2010.

W 1947 roku w Polsce było 138 tys. zarejestrowanych zakładów z 311 tysiącami zatrudnionych. W końcu lat 80. działało w Polsce już 600 tys. prywatnych zakładów rzemieślniczych, które dawały zatrudnienie dla 1,5 mln pracowników¹². W roku 1980 udział sektora prywatnego w tworzeniu dochodu narodowego wynosił 15,4%.

Fazy rozwoju polskiej przedsiębiorczości

Zdaniem M. Starczewskiej-Krzysztozek można wyróżnić pięć faz w rozwoju polskiej przedsiębiorczości:¹³

- pierwsza faza przypada na okres 1989-1997 – to faza podziału i inicjowania nowej działalności gospodarczej,
- druga faza to lata 1998-2000 – faza inwestycyjnego zwiększania efektywności działania,
- trzecia w czasie 2001-2003 – faza przetrwania,
- czwarta faza w latach 2004-2008 – to faza przebudowy modelu konkurencji,
- piąta faza rozpoczęła się w roku 2009 i trwa nadal. Jest to faza przetrwania.

Faza I – podziału i inicjowania nowej działalności gospodarczej

Pierwsza faza podziału i inicjowania nowej działalności gospodarczej zapoczątkowała rozwój gospodarki rynkowej. Na początku jej trwania wprowadzono ustawy, które stały się szansą na wykorzystanie przedsiębiorczego potencjału wielu Polaków. Szczególne znaczenie miała ustawa jeszcze z okresu socjalizmu, tj. z 23 grudnia 1988, roku potocznie nazywana ustawą Wilczka. Autorem jej projektu był minister przemysłu Mieczysław Wilczek.

Ustawa obowiązywała od 1 stycznia 1989 do 31 grudnia 2000 roku i przyczyniła się do liberalizacji działalności gospodarczej w kraju. Od momentu jej wejścia w życie każdy obywatel mógł podjąć i prowadzić działalność gospodarczą na równych prawach. W porównaniu z czasami gospodarki centralnie sterowanej, miała ona charakter wręcz rewolucyjny, przede wszystkim, dlatego, że nagle wszystko stało się dozwolone, co nie było prawnie zabronione. Oto jej fragment, artykuł 4: „Podmioty gospodarcze mogą w ramach prowadzonej działalności gospodarczej dokonywać czynności i działań, które nie są przez prawo zabronione.”¹⁴

12 Oficjalna strona Związku Rzemiosła Polskiego – <http://zrp.pl/Onas/Historia/tabid/118/language/pl-PL/Default.aspx>.

13 M. Starczewska-Krzysztozek, *Polska przedsiębiorczość – poszukiwanie ścieżek rozwoju*, „Liberte” – <http://liberte.pl/component/content/article/658.html?ed=1>.

14 Ustawa z dnia 23 grudnia 1988 r. o działalności gospodarczej, Dz. U. z 1988 nr 41 poz. 324 ze zm.

Ustawa M. Wilczka według niektórych ekonomistów jest do tej pory niedoścignionym wzorem ustawy, dającej najwięcej wolności gospodarczej polskim przedsiębiorcom. Co dziś jest szczególnie dla nas zaskakujące, jak podkreśla ekonomista Adam Sadowski z Centrum A. Smitha¹⁵ „jest ona zgodna z polskimi zobowiązaniami wobec UE czyli od jutra – gdyby była taka wola polskiego rządu – mogłaby zostać przywrócona”.

Kluczową rolę odegrała związana ze zmianą władzy reforma państwa polskiego. W szczególności należy tu podkreślić znaczenie uchwalonej w 1989 ustawy Prawo Bankowe. Dzięki tej ustawie rozpoczęło się kształtowanie nowej struktury systemu bankowego, takiej, aby banki mogły dostosowywać się wymogów i mechanizmów funkcjonowania rynku. Nastąpił dynamiczny rozwój sektora bankowego. W końcu 2008 r. działalność prowadziło już 70 banków komercyjnych, z których 60 to banki z przewagą zagranicznego lub całkowicie należące do zagranicznych akcjonariuszy, oraz 579 banków spółdzielczych¹⁶.

Bardzo ważne znaczenie miała także uchwalona w 1990 roku ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych oraz utworzenie urzędu Ministra Przekształceń Własnościowych, który miał się zajmować między innymi przekształcaniem przedsiębiorstw w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa, a następnie sprzedażą ich majątku.

Następną ważną ustawą była ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 roku o komercjalizacji i prywatyzacji. Dzięki niej rozpoczęła się wielka transformacja gospodarki. Transformacja powoli zmieniała klimat gospodarczy w kraju. Jednak nie wszyscy byli przygotowani na te zmiany i umieli znaleźć się w tej nowej sytuacji. W następstwie prywatyzacji majątku przedsiębiorstw, pojawiły się masowe zwolnienia i nastąpił gwałtowny wzrost bezrobocia. Z drugiej strony, nowe warunki stwarzały szanse na założenie własnego biznesu. Jednak dla wielu zwalnianych z pracy własny biznes miał zapewniać przetrwanie.

Rosła liczba zakładanych firm. W roku 1993 zarejestrowanych było już 1,94 mln firm, a w końcu 1997 już 2,5 mln. Największy przyrost zakładanych firm nastąpił w latach 1996-1997¹⁷. Wpływ na to miało zarówno rosnące bezrobocie jak i potrzeby „wygłodniałego” rynku po czasach PRL. Pojawiły się więc warunki prawne, jak i szanse dla rozwoju przedsiębiorczości. Przykładem rodzimej przedsiębiorczości mogą być eskapady naszych obywateli po papierosy, chemię czy jogurty do Berlina oraz handel na stadionie Tysiąclecia w Warszawie.

15 A. Sadowski: *Wprowadźmy ustawę Wilczka*, „Wprost”, <http://wprost.pl/ar/148698/Sadowski-wprowadzmy-ustawe-wilczka/>, 29.12.2008.

16 GUS, 60 banków w Polsce ma kapitał zagraniczny, http://inwestycje.pl/banki/gus__60_bankow_w_polsce_ma_kapital_zagraniczny;58081;0.html, 15.05.2009.

17 *Dane statystyczne o małych i średnich przedsiębiorstwach w latach 1994 – 2001*, w: *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce – 2003*, PARP, Warszawa 2003.

Jednak w dużej części przedsiębiorczość była wymuszona utratą pracy. Wielu nowych przedsiębiorców nie miało wiedzy niezbędnej do prowadzenia własnego biznesu. Nowa i trudna sytuacja sprzyjała dynamicznemu rozwojowi rynku doradztwa organizacyjnego.

Przedsiębiorstwa państwowe i przechodzące transformację, aby przetrwać musiały przestawić się na strategię rynkowe. Rozpoczęło się gwałtowne „odchudzanie”, które polegało na pozbywaniu się części majątku, w szczególności elementów będących reliktem socjalistycznej gospodarki, takich jak: stołówki i ośrodki wypoczynkowe.

Był to test umiejętności przedsiębiorczości dla kadry kierowniczej, która wcześniej pełniła często rolę nadzorcy, a teraz zaistniała konieczność przestawienia się na myślenie o rynku i konkurencji. Menedżerowie zaczęli poszukiwać możliwości obniżenia kosztów, a przede wszystkim próbowali znaleźć miejsce dla swojego przedsiębiorstwa na rynku.

Przedsiębiorstwa w pierwszym okresie transformacji działały wykorzystując niezaspokojony przez lata popyt na wiele produktów. Na rynku było także wiele miejsca dla nowych produktów. Był to rynek wielu szans i okazji. Ci, którzy potrafili to dostrzec i szybko zadziałali, szybko też odnosili sukcesy. Szczególnie dobrze rozwijał się rynek spożywczy oraz budowlany¹⁸.

W efekcie, Produkt Krajowy Brutto zmieniał się w końcu tej fazy w realnym tempie zbliżonym do ok.7% w skali roku¹⁹. W pierwszych sześciu latach transformacji liczba przedsiębiorstw zwiększyła się prawie 2,5 razy.

Przedsiębiorstwa w pierwszej fazie opierały swoje przetrwanie na wykorzystywaniu dotychczasowych rezerw, które to powoli zaczęły się kurczyć. Niektóre przedsiębiorstwa były zadłużone i musiały dalej się restrukturyzować.

Na horyzoncie pojawiła się nowa filozofia zarządzania zasobami ludzkimi, rozkwitały firmy doradztwa personalnego.

W pierwszej fazie przedsiębiorstwa budowały strategię oparte na niskich kosztach oraz strategię niszowe.

Dla wielu menedżerów był to czas trudnych zmian, bowiem nagle znaleźli się w sytuacji, do której nikt wcześniej ich nie przygotowywał. Musieli w szybkim tempie uczyć się nowego zarządzania. Oznaczało to przechodzenie z roli biernego kierownika-nadzorcy do roli menedżera, aktywnie poszukującego miejsca dla swojego przedsiębiorstwa na rynku.

18 W drugiej połowie lat 90-tych udział budownictwa w tworzeniu PKB wyniósł około 8%.

19 M. Starczewska-Krzysztozek, *Polska przedsiębiorczość – poszukiwanie ścieżek rozwoju*, op. cit., s. 3.

Faza II – inwestycje i zwiększania efektywności działania

Wielki popyt był coraz bardziej zaspokajany i powoli dało się zauważyć, że rynek zaczyna się nasycać. W odpowiedzi na to, przedsiębiorstwa zaczęły zmieniać swoje dotychczasowe strategie działania. W roku 1998 rozpoczęła się faza inwestycyjnego zwiększania efektywności działania, która trwała do roku 2001.

Jak podkreśla M. Starczewska-Krzysztozek²⁰ w wyniku poprawy systemów zarządzania przedsiębiorstwa zmniejszyły koszty, wzmocniły kondycję finansową i zaczęły dostrzegać konieczność budowy nowej strategii – strategii różnicowania się przedsiębiorstw, a także zdobywania nowych rynków.

Ci menedżerowie, którzy zaczęli działać jak przedsiębiorcy, wsłuchiwali się w potrzeby rynku i dostrzegli konieczność wprowadzania kolejnych zmian. Zaczęli przede wszystkim koncentrować się na jak najbardziej optymalnym wykorzystaniu zasobów przedsiębiorstwa, ale także rozwijać nowe produkty, szukać nowych rynków i nowych kanałów dystrybucji. W tym czasie bardzo dynamicznie rozwijano strategie marketingowe.

Był to także czas fuzji, przejęć oraz inwestycji we własny rozwój. W tym samym czasie kontynuowano procesy restrukturyzacji i prywatyzacji. Między innymi sprywatyzowano powstałe na początku lat 90-tych banki komercyjne, a także PZU, Telekomunikację. Nastąpił także napływ kapitału zagranicznego. Udział inwestorów zagranicznych był nie tylko zastrzykiem finansowym, ale także eksportem zachodniego stylu zarządzania do prywatyzowanych przedsiębiorstw. Ta faza – druga – była okresem porządkowania sektora MSP, między innymi dzięki prywatyzacjom, konsolidacjom.

W 2000 r. w rejestrze REGON figurowało 3.319,9 tys. podmiotów gospodarczych. Jednak w rzeczywistości nie wszystkie one rzeczywiście funkcjonowały. Istniała bardzo duża różnica pomiędzy liczbą przedsiębiorstw zarejestrowanych a aktywnych.

W 2000 roku 55,5% przedsiębiorstw z ogólnej liczby zarejestrowanych, tj. 1.763.002, brało czynny udział w obrocie gospodarczym naszego kraju²¹. Od roku 2000 udział sektora MSP w polskiej gospodarce zaczął obniżać się.

Mimo to, udział sektora MSP w tworzeniu PKB miał tendencję rosnącą, bowiem pod koniec 2000 roku wyniósł 49,4% (w 1998 – 47,7%; 1999 – 48,5%)²². Mimo, że były to przyrosty niewielkie, to w analizowanym okresie sektor MSP rozwijał się szybciej niż reszta gospodarki.

²⁰ Ibidem.

²¹ G. Wielgus, *Rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, w: *Prace Komisji Geografii Przemysłu PTG* Nr 8, red. Z. Ziolo, T. Rachwał, Komisja Geografii Przemysłu PTG i Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej Instytutu Geografii Akademii Pedagogicznej w Krakowie, Kraków 2006, s.129.

²² *Raport o stanie sektora małych i średnich firm w Polsce w latach 2000-2001*, PARP, Warszawa 2002, s.21 – <http://parp.gov.pl/files/74/81/100/raport0001.pdf>.

Faza III – przetrwanie w latach 2001-2003

Kolejnym etapem w rozwoju przedsiębiorczości w Polsce był etap przetrwania w okresie 2001–2003. Po okresie dynamicznego rozwoju zaczęły pojawiać się symptomy stagnacji. Nastąpiło także osłabienie procesów prywatyzacyjnych. W roku 2001 wskaźnik bezrobocia wyniósł aż 17,4%²³, podczas gdy w ustawie budżetowej zakładano jego wysokość na poziomie 14,9%. Był to najwyższy wskaźnik bezrobocia odkąd zaczęto rejestrację tego zjawiska rynkowego w Polsce.

Klimat przedsiębiorczości stawał się coraz bardziej posępny. W tej fazie bezrobotni raczej nie widzieli siebie w roli przedsiębiorcy. Tylko mniej niż 1/3 bezrobotnych (27%) zgłaszała wolę założenia własnej firmy, w większości widzieli siebie w roli pracowników najemnych²⁴. Jako bariery w prowadzeniu własnej firmy najczęściej podawali: brak wiedzy i umiejętności na temat prowadzenia takiego biznesu, bierna postawa, a konkretnie chęć uniknięcia kłopotów związanych z prowadzeniem firmy (na przykład zabieganie o zlecenia), niechęć do podejmowania ryzyka oraz brak pieniędzy.

W roku 2001 PKB wyniósł tylko 1%²⁵ i bardzo powoli wzrastał. W 2002 był na poziomie 1,4%, a w 2003 już na poziomie 3,8%. Generalnie był to trudny czas dla przedsiębiorców i przedsiębiorstw. Okres 2001–2003 charakteryzował się spadkiem popytu i malejącą sprzedażą.

O ile w latach 1995-1998 roczne tempo wzrostu inwestycji wynosiło 18,5%, tak w 2001 spadło aż o 9,5%, w roku 2002 o kolejne 8%²⁶. Mniejsze zyski zmusiły przedsiębiorców do zaniechania lub braku inwestycji. Podkreślić należy, że w sektorze MSP inwestycje były pokrywane w 65% ze środków własnych.

Konieczne stało się poszukiwanie możliwości przetrwania tego trudnego czasu. Zaistniała sytuacja zmusiła menedżerów²⁷ do powrotu do wcześniej stosowanej strategii cięcia kosztów, z tą różnicą, że wiele z przedsiębiorstw już wcześniej przeszło „kurację odchudzającą”. Podejmowane przez menedżerów działania polegały na cięciu kosztów w nowych obszarach przedsiębiorstwa. Rozpoczęto, więc zmniejszanie kosztów w marketingu, zaczęto oszczędzać na promocji. Drugim obszarem „odchudzania” były zasoby ludzkie.

Postępująca restrukturyzacja zatrudnienia i „odchudzanie” zwiększyły poziom bezrobocia, a także pozwoliły na dalszy rozwój „ukrytej przedsiębiorczości” czyli szarej strefy. Szacuje się, że roku 2000 w szarej strefie wytwarzano 14,8% PKB²⁸,

23 *Raport o stanie sektora małych i średnich firm w Polsce w latach 2000-2001*, op. cit., s. 21, 295.

24 *Wskaźniki roczne. Rynki finansowe WBK* – <http://skarbk.bzwbk.pl/12103>.

25 *Ibidem*.

26 <http://parp.gov.pl/files/74/81/88/raport0102.pdf>

27 Pod pojęciem „menedżer” należy rozumieć zarówno właścicieli firm, jak i menedżerów najemnych, tzw. kierowników przedsiębiorstw.

28 <http://parp.gov.pl/files/74/81/88/raport0102.pdf>, s. 276.

a w 2001–2003 udział ten wzrósł do 16%. Inne badania świadczą o tym, że w roku 2002 przedsiębiorcy ukrywali przed fiskusem ok. 20,2% obrotów oraz 18,5% zatrudnienia. Mimo, że jest to zjawisko negatywne dla gospodarki, wydaje się świadczyć o duchu przedsiębiorczości naszych rodaków, ale przede wszystkim świadczy o dużych obciążeniach fiskalnych nakładanych na przedsiębiorstwa.

W okresie przetrwania, oprócz strategii cięcia kosztów spowodowanej coraz większą konkurencją na rynku krajowym, aktywnie zaczęto poszukiwać szans na nowych, zagranicznych rynkach. Takiemu myśleniu sprzyjała także zbliżająca się akcesja unijna.

Należy podkreślić, że mimo mało sprzyjającego klimatu gospodarczego w okresie 2001-2003 w kraju, wzrosła liczba zakładanych przedsiębiorstw o ponad 400 tys. (w tym 290 tys., stanowiły osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą)²⁹. Najczęściej działalność zakładały osoby zwalniane z pracy, dlatego często nie były to udane przedsięwzięcia.

Dla niektórych bezrobotnych nadzieją stawała się szansa znalezienia pracy na unijnym rynku. Dziś trudno jest jednoznacznie ocenić stopień migracji, bowiem wyjazdy miały różny okres trwania, niemniej jednak sądzi się, że w pierwszym okresie akcesji mogło wyemigrować od 1 do 2 mln Polaków. Niektórzy z nich po pewnym czasie wracali do kraju z kapitałem, nowymi pomysłami i doświadczeniami.

Faza IV – przebudowa modelu konkurencji

Wraz ze zbliżaniem się akcesji unijnej prowadzono liczne debaty i badania dotyczące potencjalnych zagrożeń i korzyści dla Polski. W tamtym czasie nastroje wśród Polaków były zróżnicowane. Jak pokazały badania sondażowe Eurobarometru z wiosny 2004 r., jedynie co drugi Polak uważał, że członkostwo w Unii przyniesie Polsce korzyści, a 30% badanych uważało, że nie przyniesie żadnych korzyści.

Natomiast, jeśli chodzi o grupę przedsiębiorców to wydaje się, że spokojnie i realnie oceniali możliwości. Według badania Komitetu Integracji Europejskiej przeprowadzonych w roku 2003 wśród MSP, w którym przedsiębiorcom zadano pytanie czy odniosą korzyści po uzyskaniu unijnego członkostwa, 22% odpowiadających oceniło, że ich sytuacja ulegnie poprawie, a 43% obawiało się pogorszenia swojej sytuacji³⁰.

Z badań przeprowadzonych przez PLPP Lewiatan, wynika, że opinie przedsiębiorców na ten sam temat były bardziej optymistyczne. Swoją sytuację po akce-

29 M. Starczewska-Krzysztożek, *Polska przedsiębiorczość – poszukiwanie ścieżek rozwoju*, op. cit., s. 5.

30 Oficjalna strona Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej <http://ukie.gov.pl/WWW/news.nsf/0/E0F68DBAF29AF5FCC1256E7C005E0DD8>.

sji, jako raczej dobrą oceniało 28% badanych przedsiębiorców. Taki sam odsetek przedsiębiorców spodziewał się poprawy swojej sytuacji. Natomiast, 32% dostrzeżało zarówno plusy, jak i minusy związane z nową sytuacją, 7,5% oceniało to negatywnie, 33% nie oczekiwało żadnych zmian³¹.

W prognozach sformułowanych przed przystąpieniem do Unii zakładano, że po akcesji może nastąpić efekt koncentracji w sektorze MSP, uwarunkowany istniejącym rozdrobnieniem sektora MSP w Polsce, a także zwiększoną konkurencją, która spowoduje eliminację z rynku najsłabszych podmiotów. W rzeczywistości po przystąpieniu do Unii stwierdzono, iż mimo, że wzrosła konkurencja, to pierwsze miesiące członkostwa Polski w UE pokazały, że nasze przedsiębiorstwa, zarówno te duże, jak i małe, są zdolne konkurować z podobnymi firmami z obszaru dotychczasowej Wspólnoty Europejskiej.

Świadczy to o tym, że polscy menedżerowie wcześniej dobrze się do tego przygotowywali. Mieli świadomość, że aby być konkurencyjnym na europejskim rynku należy brać pod uwagę, co najmniej dwie lub trzy kluczowe cechy: cenę, jakość oraz innowacyjność. Jeśli chodzi o jakość, to firmy dostrzegły jej znaczenie, co miało odzwierciedlenie w strategiach przedsiębiorstw. Nieco słabiej wyglądał obszar konkurowania w obszarze innowacyjności. Jednak zaletą naszych firm było to, że polskie produkty były od lat konkurencyjne cenowo w stosunku do produktów tzw. starej Unii.

Dla wielu menedżerów nowa sytuacja wymagała ponownie szybkiego dostosowania się do wymagań nowego, europejskiego rynku. Jak pokazują badania, polscy menedżerowie potrafią szybko się uczyć³², co potwierdzają ich opinie o nowej sytuacji. W opinii ponad połowy polskich przedsiębiorców przystąpienie Polski do UE wpłynęło korzystnie na kondycję polskiej gospodarki. Polskie małe i średnie przedsiębiorstwa bardzo pozytywnie podsumowały pierwsze miesiące po akcesji do UE. A po pierwszych doświadczeniach bardzo optymistycznie patrzyły w przyszłość. Dowodem na to był planowany w najbliższej przyszłości bardzo duży wzrost sprzedaży na tym rynku (76%) i zysku (71%)³³.

W roku 2004 liczba małych i średnich przedsiębiorstw w systemie REGON wynosiła 3.576 tys. i stanowiła 99,8% wszystkich podmiotów³⁴. W 2006 r. w systemie REGON było 3,636 mln podmiotów gospodarczych, w sektorze prywatnym

31 M. Starczewska-Krzysztozek, *Polska przedsiębiorczość – poszukiwanie ścieżek rozwoju*, op. cit., s. 5.

32 A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007, s. 125.

33 *Konkurencyjność sektora MSP 2005*, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”, 21.03.2005.

34 *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w 2006. Raport z badań*, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych „Lewiatan” – http://pkpplewiatan.pl/upload/File/2008_10/Konkurencyjnosc%20Sektora%20MSP%202006.pdf.

– 3,497 mln. Zaobserwowano, że wyrejestrowywane są przedsiębiorstwa mikro i małe, a rośnie rejestracja przedsiębiorstw dużych³⁵, co oznacza, że następowała dalsza koncentracja na rynku.

Lata 2004–2007 były bardzo dobrym okresem dla polskiej gospodarki i polskich przedsiębiorstw. Tempo wzrostu gospodarczego w 2007 przekroczyło najśmielsze oczekiwania i było najwyższe od 10 lat. Tempo wzrostu Produktu Krajowego Brutto (PKB) w roku 2007 wyniosło 6,6%. Wpływ na to miało kilka czynników. Przede wszystkim polskie przedsiębiorstwa zdecydowanie poprawiły jakość produktów i jakość obsługi klienta. Wpływ miał także wzrost popytu na polskie towary, ale i poprawa koniunktury gospodarczej na świecie.

W tej fazie zaobserwowano wyraźny wzrost inwestycji w przedsiębiorstwach. Wpłynęła na to nie tylko dobra sytuacja finansowa przedsiębiorstw, ale także fundusze unijne, jak i bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

W czwartej fazie można wyróżnić dwa okresy tj. fazę dobrej koniunktury w okresie 2004–2007 oraz fazę strategicznego przełomu w 2008³⁶.

W fazie koniunktury okresu 2004–2007 przedsiębiorstwa starały się jak najlepiej wykorzystać sprzyjające okoliczności, przede wszystkim zwiększając swoje moce produkcyjne i rezygnując z wprowadzania poważniejszych innowacji. Starano się jednocześnie podnosić jakość produktów i usług. Niektóre firmy z sektora MSP rezygnowały z zagranicznych rynków i umacniały swoją pozycję w kraju.

Potwierdzają to wnioski z badań prowadzonych w okresie 2005–2007 w zakresie kompetencji menedżerskich i kompetencji organizacyjnych³⁷. Menedżerowie zapytani o to, jak oceniają pozycję przedsiębiorstwa, jego otoczenie i przyszłość, odpowiedzieli, że przedsiębiorstwa znajdują się w dobrej sytuacji, a otoczenie nie jest dla nich zagrożeniem. Ponad połowa z nich (57%) oceniła, że w momencie badania ich firmy miały „dobrą” pozycję na rynku³⁸. Większość firm (98%) miała plany na najbliższe dwa lata. Zdaniem respondentów przyszłość ich firm w najbliższych latach rysuje się optymistycznie (71,6%)³⁹.

Jako najsilniejsze strony swoich przedsiębiorstw, to znaczy kompetencje dające im przewagę konkurencyjną, najczęściej wymieniano 3 następujące z listy 21 kompetencji organizacyjnych⁴⁰:

- „zaangażowani i kompetentni pracownicy (48%),
- dobre relacje z głównymi inwestorami i partnerami” (30%) oraz
- przewożenie w dziedzinie jakości” (25%)”.

35 www.pkplewian.pl

36 M. Starczewska-Krzysztozek, *Polska przedsiębiorczość – poszukiwanie ścieżek rozwoju*, op. cit., s. 5.

37 A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie we współczesnych organizacjach*, op. cit., s. 156–175.

38 57% ocenia sytuację jako dobrą; 30% nie ma zadania, 8% ocenia jako słabą, 5% jako złą.

39 17,5% nie ma zdania, 10,9% ocenia pesymistycznie.

40 A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie we współczesnych organizacjach*, op. cit., s. 156–158.

Potwierdza to, że menedżerowie w tym okresie przywiązywali dużą wagę do poprawy jakości usług i produktów. Inny wniosek, jaki się nasuwa z tych badań, to dostrzeganie znaczenia kapitału społecznego i kapitału relacyjnego jako źródła przewagi konkurencyjnej. Jednak badania te pokazały, że w sferze deklaracji ceni się znaczenie kapitału społecznego, jednak w praktyce nie podejmuje się strategicznych działań powiązanych z jego rozwojem.

Badania te pokazały także, że menedżerowie z tego okresu posiadają wiedzę na temat nowego modelu zarządzania, dostrzegają rolę zarządzania zmianami, jednak jeszcze chcą wykorzystać obecną sytuację na rynku, a kluczowe zmiany odkładają na dalszy moment. Podobnie twierdzi M. Starczewska-Krzysztożek⁴¹. Słabszymi stronami polskich przedsiębiorstw okazały się: niska innowacyjność i słabo rozwinięte procesy organizacyjnego uczenia się.

Przedsiębiorstwa czwartej fazy wyróżniały się dobrym zarządzaniem operacyjnym i nieco słabszym zarządzaniem strategicznym. Niskie umiejętności z zakresu zarządzania strategicznego i niską innowacyjność polskich organizacji potwierdzają także inne badania. R. Rogacki⁴² stwierdza, że zaledwie 35% firm posiadało misję i wizję rozwoju, a elementy działań innowacyjnych można było zaobserwować w przypadku 15% firm. W swoich strategiach, co piąta firma głosiła postulat doskonałości operacyjnej. Co trzecia firma kładła nacisk na aspekty związane z jakością. Słabości w zakresie zarządzania strategicznego potwierdzają także badania D. Użyckiego⁴³.

Kompleksowa analiza wyników⁴⁴ prowadzi do wniosku, że wielu menedżerów było świadomych, że procesy innowacyjne i wewnątrz organizacyjna przedsiębiorczość będą w najbliższym czasie elementem budowania przewagi konkurencyjnej. Pozytywnie należy ocenić to, że zaczęto doceniać zaangażowanie i kompetencje pracowników. Jednak w praktyce rzadko podejmowano działania prowadzące do rozwoju kapitału intelektualnego. Jednak dostrzegano już, że przyszłość będzie należeć do organizacji innowacyjnych, chociaż w momencie badania nie podejmowano jeszcze poważniejszych działań w tym zakresie.

Rok 2008 miał być rokiem zmian w strategiach działania przedsiębiorstw. Jak uważa M. Stryczewska-Krzysztożek, firmy planowały wykorzystać zakumulowane zyski i poszukiwać nowych kompetencji organizacyjnych. W szczególności

41 M. Starczewska-Krzysztożek, *Polska przedsiębiorczość – poszukiwanie ścieżek rozwoju*, op. cit., s. 5.

42 R. Rogacki, *Wizja na dziś*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2009, s. 26-27. Badania w firmie PwC na próbie 600 firm.

43 D. Użycki, *Portret własny polskiego menedżera*, „Harvard Business Review Polska”, październik 2009, s. 17-19. Badania firmy Deininger Consulting na grupie 200 polskich menedżerów.

44 A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie we współczesnych organizacjach*, op. cit., s. 156.

dostrzegały znaczenie innowacji jako czynnika przewagi konkurencyjnej⁴⁵. Takie wnioski wynikają z badań Lewiatana⁴⁶ przeprowadzonych we wrześniu 2008.

Badania świadczą o tym, że przedsiębiorstwa sektora MSP planowały pod koniec roku i w kolejnym roku podjąć nowe działania strategiczne. Większość z nich, tj. ok. 75%, planowało w 2009 wzrost przychodów, ponad 70% oczekiwało wzrostu zysków, 1/3 zakładała wzrost udziału w rynku. Planowano nowe inwestycje (ponad 40% badanych firm) oraz działania innowacyjne związane z przygotowaniem nowych produktów i usług (ok. 40%). W obszarze innowacji zaplanowano także działania związane z zakupem nowych technologii. Liczono także na dalszy dostęp do funduszy unijnych oraz na poprawę dostępu do kredytów.

Niestety, wspaniałe plany zniweczył kryzys finansowy 2008 roku. W ostatnim kwartale 2008 nastąpił spadek nastrojów polskich przedsiębiorców. Według GUS w IV kwartale 2008 roku wzrost gospodarczy wyniósł 2,9 proc. w skali roku. Był on najniższy od 2001 roku.

Rok 2007 – rok przed pojawieniem się kryzysu finansowego w USA był w Polsce okresem najszybszych wzrostów gospodarczych.

V faza – przetrwanie (2009 – ...)

Wraz z kryzysem finansowym pojawiły się niepokoje o to, w jakim stopniu może on wpłynąć na polską gospodarkę. Jak wynika z Raportu *Eastern European Outlook*⁴⁷, sytuacja w Polsce w roku 2009 nie była taka zła, jakiej się wcześniej obawiano. Polska, jako jedyna w Europie uniknęła recesji. Według analityków na tej podstawie można prognozować, że w 2010 roku PKB w Polsce wyniesie 3,5%, a w 2011 nawet 4,5%.

Mimo to, dane dotyczące wzrostu stopy bezrobocia w Polsce świadczą o istniejących problemach⁴⁸. Polskie przedsiębiorstwa także odczuły skutki globalnego kryzysu, ale z drugiej strony wydaje się, że całkiem dobrze radzą sobie w tej sytuacji. Jak wynika z badań Departamentu Analiz i Prognoz⁴⁹ z marca 2009 roku, skutki kryzysu odczuła mniej niż połowa firm (39%), jednocześnie blisko połowa stwierdziła, że będzie miał on wpływ na firmę w 2009 roku. Opinie różniły się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa oraz wieku przedsiębiorców (młodszy

45 M. Starczewska-Krzysztozek, *Polska przedsiębiorczość – poszukiwanie ścieżek rozwoju*, op. cit., s. 5-6.

46 *Monitoring kondycji sektora MSP 2008* – <http://egospodarka.pl/36094,Lewiatan-sektor-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-2008,3,39,1.html>.

47 <http://portalspozywczy.pl/inne/polityka-i-społeczenstwo/wiadomości>

48 Stopa bezrobocia w maju 2008 wyniosła 9,5%, w maju 2009 – 10%, a w lutym 2010 już 13,3% – http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_pw_miesie_inf_o_bezrob_w_polsce_02m_2010.pdf.

49 <http://mg.gov.pl/NR/rdonlyres/EECFD29E-4EE1-4B81-B38B-3421FD74C13E/52939/MSP22008.pdf>, s. 7.

bardziej optymistycznie spozrzegli przyszłość). Połowa średnich firm odczuła skutki kryzysu. Wśród odpowiedzi nie było takich, z których wynikałoby, że kryzys zmusi przedsiębiorców do zakończenia działalności. Jednak niektórzy z mikroprzedsiębiorców obawiali się, że będą musieli podjąć taką decyzję. Przedsiębiorcy uważają także, że kryzys nasilił konkurencję między samymi przedsiębiorcami.

W 2009 r. zarejestrowano rekordową od 2000 r. liczbę podmiotów, prawie 380 tys.⁵⁰ Znacząco wzrosła także liczba podmiotów wyrejestrowanych. Jak wynika z danych szacunkowych faktycznie działało w 2009 r. około 180 tys. podmiotów. Mimo, to liczba podmiotów wzrosła, w stosunku do roku 2008 r., przy czym ich struktura pod względem rozmiaru nie zmieniła się. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw to 99,8% wszystkich działających firm.

W sektorze MSP 95% stanowią mikroprzedsiębiorstwa, a pozostałe 5% to firmy małe i średnie. Polskie MSP wypracowały w roku 2009 prawie 48% krajowego produktu brutto. Największa część PKB tj. 30,5% przypadła na mikroprzedsiębiorstwa.

Od roku 1989 zaszły więc ogromne zmiany w strukturze własności polskich przedsiębiorstw. Trzeba także podkreślić, że zarówno przedsiębiorcy, jak i tzw. namiejni menedżerowie przeszli bardzo długą drogę. Wydaje się, że dziś całkiem dobrze radzą sobie z kryzysem. Na takie wyniki miało wpływ wiele czynników.

Polscy menedżerowie w czasie kryzysu

Pozytywnym zjawiskiem jest to, że polscy przedsiębiorcy na tle innych europejskich przedsiębiorców wydają się być optymistami. Jak wynika z badań przeprowadzonych we wrześniu 2009 roku⁵¹, polscy prezesi największych przedsiębiorstw na tle innych przedstawicieli największych firm regionu Europy Środkowej wykazują się największym optymizmem w ocenie obecnej i przyszłej sytuacji gospodarczej. Ponad połowa polskich respondentów spodziewa się, że w ciągu najbliższych sześciu miesięcy ogólne warunki gospodarcze poprawią się, a ponad 70% pozytywnie ocenia perspektywy finansowe swoich przedsiębiorstw. Szefowie z Czech, Słowacji, Chorwacji, Węgier i Rumunii wypowiadali się z dużo większą ostrożnością i zdecydowanie mniejszym optymizmem. Ten optymizm polskich menedżerów pojawiał się także we wcześniej cytowanych badaniach⁵².

Powoli można zaobserwować postępy w jednym z najsłabszych obszarów polskich przedsiębiorstw – stajemy się coraz bardziej innowacyjną gospodarką.

50 http://gb.pl/_items/Raporty/%C5%9Arednie_firmy_db_research.pdf

51 http://deloitte.com/view/pl_PL/pl/dla-prasy/b3c1b53f5fae3210VgnVCM100000ba42f00aR-CRD.htm.

52 A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie we współczesnych organizacjach*, op. cit.

Polskie przedsiębiorstwa przeznaczają coraz więcej nakładów na innowacje⁵³. W zestawieniu *European Innovation Scoreboard* z 2009 roku stwierdzono, że Polska przesuwała się z grupy państw doganiających do grupy umiarkowanych innowatorów.

Mimo nadal istniejących wielu barier w rozwoju przedsiębiorczości w Polsce, jako pozytywne zjawisko należy uznać powolne ich minimalizowanie. Jak wynika z badań Banku Światowego, który miał ocenić ranking krajów w zakresie warunków do działalności gospodarczej „Doing Business 2010”, Polska znalazła się na 72 miejscu wśród 183 krajów⁵⁴. Bank podkreśla, że w Polsce zaszły pozytywne zmiany w obszarze prawa oraz systemu edukacji i szkoleń. W szczególności wyróżniono reformy prawa gospodarczego, w tym między innymi upadłość konsumentką, „jedno okienko” oraz łatwiejszy dostęp do kredytów.

Oprócz uwarunkowań fiskalno-prawnych, ważnym czynnikiem rozwoju polskiej przedsiębiorczości jest potencjał ludzki, a przede wszystkim kompetencje polskich menedżerów. Należy podkreślić to, że typową cechą polskich menedżerów jest chęć uczenia się⁵⁵. Jest to cecha, która przejawia się w różnych badaniach prowadzonych w Polsce od początku okresu transformacji⁵⁶. Z pewnością ta cecha pozwoliła wszystkim menedżerom, zarówno więc menedżerom najemnym, jak i przedsiębiorcom, poradzić sobie w dostosowywaniu się do nowych wymogów otoczenia. Najpierw musieli zdobyć umiejętności niezbędne do radzenia sobie w gospodarce rynkowej, potem umiejętności zarządzania przedsiębiorstwem na rynku europejskim, a ostatnio coraz bardziej doskonałą umiejętność radzenia sobie w „globalnej wiosce” opartej na nowoczesnych technologiach.

Polscy menedżerowie mają jeszcze kilka innych kluczowych cech, które ujawniły się w tym trudnym okresie. Jak wynika z badań dotyczące zachowań polskich menedżerów w czasie kryzysu prowadzonych w ramach programu Talent Club⁵⁷, nie wszyscy potrafią odnaleźć dobrze w tej sytuacji. Połowa badanych menedżerów (53%) uważa, że nie jest wystarczająco przygotowana do wykonywania swej pracy w kryzysowych warunkach. 16% przyznało, że nie jest wcale do tego przygotowana⁵⁸. Narzekają, że od czasu kryzysu muszą bardzo ciężko pracować, co przyczynia się wypalenia zawodowego i spadku efektywności ich pracy. Jako szczególnie trudne do pogodzenia widzą zwiększenie efektywności przy zachowaniu tych samych nakładów personalnych, czasowych i finansowych.

53 *Przedsiębiorczość w Polsce. Raport Ministerstwa Gospodarki* – http://regioportal.pl/pl10/teksty2030/przedsiębiorczosc_w_polsce_raport_ministerstwa_gos, 23 sierpnia 2010.

54 http://gazetapodatnika.pl/artykuly/72_miejsce_polski_w_rankingu_doing_business_2010-a_10292.htm – 72. miejsce Polski w rankingu „Doing Business 2010”, 10 września 2009.

55 A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie we współczesnych organizacjach*, op. cit., s. 125,156.

56 Ibidem.

57 <http://egospodarka.pl/tematy/badanie-kadry-menedzerskiej>

58 http://kadry.nf.pl/Artykul/10040/Str_6/Polski-menedzler-czasow-kryzysu/badanie-kariera-zawodowa-kryzys-gospodarczy-menedzler/.

Z innego badania⁵⁹ wynika, że polscy biznesmeni uważają, że w sytuacjach kryzysowych pomagają cechy osobiste takie jak: elastyczność w podejściu do problemu (65%), umiejętność zarządzania ludźmi (64%), kreatywność (51%), doświadczenie (51%) oraz umiejętność podejmowania ryzyka (45%). Jak widać, są to cechy niezbędne u każdego przedsiębiorcy. Wielu polskich biznesmenów posiada więc cechy przedsiębiorcy. W opinii badanych na rozwój ich umiejętności w największym stopniu wpływ miały: poprzednie doświadczenia (29%) oraz intuicja i zaradność (19%). Bardzo nisko oceniono znaczenie wykształcenia⁶⁰. Badani uważają także, że mimo trudnej sytuacji, szef nie powinien działać bezpardonowo, manipulować, autorytarnie rozwiązywać problemów, czy też bezwzględnie dążyć do celu. Jest to bardzo duża zmiana poglądów w porównaniu do wyników badań z lat 90.

Jednak nie wszystkie badania rysują taki obraz polskiego biznesmena w 2009 roku. Z innego badania wynika, że menedżerowie po prostu nie radzą sobie w nowej, bardziej wymagającej sytuacji. 68% badanych menedżerów przyznało, że nie ma wystarczającej odporności psychicznej, do tego, aby prowadzić firmę w takim trudnym okresie⁶¹. Tylko 7% menedżerów oceniło siebie jako odpornych i silnych psychicznie, a zapytani o źródło tej siły odpowiadali, że pomogło doświadczenie, a w szczególności przeżyte wcześniej kryzysy. Ważną rolę miała pobudzana od najmłodszych lat wola rywalizacji, często zaspokajana poprzez uprawianie sportów. Sport uczył także dyscypliny i wytrwałości. Potrafili także przyznać się do porażki i wyciągali z nich konstruktywne wnioski⁶². Doświadczenie, intuicja, elastyczność, determinacja i uczenie się na błędach to cechy najlepszych polskich przedsiębiorców. Jak widać są to cechy charakterystyczne dla osób nazywanych przedsiębiorcami.

Polscy menedżerowie nieźle radzą sobie w sytuacji kryzysu. Jak sami przyznają, bardzo pomagają im w tym cechy osobowości, optymistyczne nastawienie i nieustanne doskonalenie się. Jest to bardzo ważne, że mają potencjał do tego, aby w miarę dobrze radzić sobie w trudnych sytuacjach. Mając na uwadze częste zmiany w otoczeniu, sytuacje kryzysowe mogą zdarzać się coraz częściej. Wystarczy rozważyć tylko wpływ zmian klimatycznych na gospodarkę: nieoczekiwane powodzie, susze, epidemie czy chociażby wybuch wulkanu w kwietniu 2010 roku, który spowodował wielkie straty finansowe dla licznych przedsiębiorstw, działających w globalnym świecie⁶³.

59 *Polski menedżer w czasach kryzysu* – Talentclub.pl w 2009; 285 respondentów.

60 52% – dobrze przygotowana, 16% – nie jest przygotowana.

61 A. Jadczyk, *Menedżerowie nie są gotowi na walkę z kryzysem*, <http://ceo.cxo.pl/news/344929/Menedżerowie.nie.sa.gotowi.na.walke.z.kryzysem.htm>, 11 maja 2009.

62 *Ibidem*.

63 <http://wprost.pl/ar/192992/Wulkan-pochlania-miliardy-euro/>

Kryzysy stały się częścią życia dzisiejszych gospodarek. W definicji słowa „kryzys” są dwie perspektywy. *Krisis* języku greckim znaczy przesilenie. Kryzys może więc być przełomem, przesileniem lub czasem zagrożenia⁶⁴. Podobne jest rozumienie słowa „kryzys” w języku chińskim⁶⁵. Warto pamiętać o tym, że kryzysy mogą być nie tylko zagrożeniem, ale szansą na przełom w działaniu.

Od kierownika i prywatyzarza do przedsiębiorcy

W świetle opisanych badań należy stwierdzić, że po 20 latach systemowej transformacji staliśmy się krajem przedsiębiorców. Zmieniły się zasady zarządzania i życia ekonomicznego.

W szczególności bardzo zmieniła się grupa tzw. menedżerów najemnych. O ile na początku lat 90. między przedsiębiorcami a kierownikami występowały bardzo duże różnice w zakresie posiadanych kompetencji i pełnionych ról, tak dziś zarówno jedni, jak i drudzy muszą być menedżerami, to znaczy – muszą umieć zarządzać, i przedsiębiorcami, czyli pionierami zamian.

Kierownicy lat 90, wtedy jeszcze z багаżem doświadczeń z czasów PRL, przejawiali bierne zachowania, niechętnie wprowadzali zmiany i unikali podejmowania ryzyka.

Wraz z prywatyzacją, restrukturyzacją, a następnie spłaszczaniem się struktur, także kierownicy niższych szczebli zaczęli odgrywać coraz większą rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Stawali się menedżerami-przedsiębiorcami. W szczególności zwiększył się udział w zarządzaniu kierowników średniego szczebla.

Postępujące od lat 90. procesy integracji, globalizacji, digitalizacji i coraz większa konkurencja wymusiły nowe zachowania u menedżerów wszystkich organizacji. Receptą na przetrwanie i sukces stały się przedsiębiorcze zachowania i związana z nimi innowacyjność.

Większość przedsiębiorstw dziś jest w posiadaniu prywatnego kapitału, a właściciele kapitału oczekują, że menedżerowie będą zwiększać wartość ich przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa zatrudniając menedżerów najemnych, oczekują, że ci menedżerowie będą zachowywać się jak klasyczni przedsiębiorcy zdefiniowani przez Schumpetera, czyli będą to jednostki pełne pomysłów i inicjatyw oraz zdolne wytrwałością pokonywać napotymane bariery⁶⁶. Zgodnie z zaleceniami Schumpetera będą podejmować działania w takich obszarach, jak: wprowadzanie nowych wyrobów i technologii, otwieranie nowych rynków, pozyskiwanie nowych surowców,

64 <http://slownik-online.pl/kopalinski/9166D6B09B9554CFC12565ED00458E4F.php>

65 <http://pinyin.info/chinese/crisis.html>

66 J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 174.

wprowadzanie nowej organizacji. Dziś wygrywają tylko takie przedsiębiorstwa, którymi kierują przedsiębiorcze jednostki.

Współcześni menedżerowie muszą także budować klimat przedsiębiorczości wewnątrz organizacji, po to aby jak najlepiej wykorzystywać posiadane zasoby i na tej podstawie budować przewagę konkurencyjną w oparciu o nowoczesne czynniki, między innymi tworzenie innowacyjnych rozwiązań w każdej ze sfer działania przedsiębiorstwa. Może to oznaczać przedsiębiorczość technologiczną, przedsiębiorcze sieciowe struktury czy innowacyjne produktu i usługi.

Przykładem firmy o bardzo innowacyjnej strukturze jest firma Li&Fung, posiadająca w swojej sieci 8.300 partnerów na świecie. Pośrednio zatrudnia ponad 2 mln ludzi (własnych pracowników – około 34 tys.)⁶⁷. Firma istnieje od 1906 roku. Firma jest wielonarodową korporacją, jednak sama nie posiada żadnej fabryki. Pełni rolę tzw. orkiestratora sieci.

W kontekście współczesnych tendencji w gospodarce światowej i w gospodarce Polski coraz większą rolę odgrywa przedsiębiorczość technologiczna⁶⁸ i przedsiębiorczość intelektualna. Przy czym cechy przedsiębiorców technologicznych to rzadko spotykane połączenie cech przedsiębiorcy i wysokiej klasy profesjonalisty.

Cechy przedsiębiorcy intelektualnego to z kolei, synteza cech przedsiębiorcy i cech intelektualisty. W tym przypadku przedsiębiorcą jest intelektualista, który pragnie skomercjalizować wytwór swojego intelektu. „Szczególnie trudne wydaje się łączenie refleksyjności i zdolności analitycznych intelektualisty z pragmatyzmem i aktywnością przedsiębiorcy”⁶⁹. „Oni nie dostosowują się do istniejącego kontekstu, ani go nie eksploatują. Oni widzą to, czego inni nie widzą. Mają kompetencje, jak i odwagę do stworzenia tego, co staje się nowym kontekstem”⁷⁰.

Aby rozwijać przedsiębiorczość technologiczną, która dziś wydaje się najdynamiczniej rozwijać, konieczne jest usprawnianie rozwiązań strukturalnych umożliwiających współpracę biznesu i nauki. Można już zauważyć, że coraz częściej podejmowane są tego typu inicjatywy, na przykład Technopolis we Wrocławiu.

Dokonując oceny przemian w obszarze przedsiębiorczości trzeba także ocenić to zjawisko w kontekście przemian społeczno-gospodarczych na tle innych krajów europejskich. Można tu posłużyć się różnymi miernikami. Biorąc pod uwagę jako miernik odsetek małych i średnich firm nie różnimy się od Europy, a odsetek

67 V. K. Fung, W. Fung, Y. Wind, *Konkurowanie w płaskim świecie*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2008, s. 11.

68 Przedsiębiorczość technologiczna obejmuje wszelkie przedsięwzięcia związane z przekształcaniem wyników badań i potencjału badawczego instytucji naukowych, przedsiębiorstw oraz niezależnych wytwórców w towary i usługi.

69 Kwiatkowski 2001 za: A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, op. cit., s 173, 174.

70 Ibidem.

mikroprzedsiębiorstw nieco nawet przekracza średnią unijną (Unia 92%, Polska 96%)⁷¹. Można uznać, że nie odbiegamy od średniej unijnej.

Zdaniem M. Starczewskiej-Krzysztozek, stan rozwoju polskiej przedsiębiorczości należy ocenić jako słaby, bowiem pod względem liczby ludności jako kraj lokujemy się na szóstym miejscu w Europie, a dopiero na dziewiątym pod względem przedsiębiorczości mierzonej liczbą firm przypadających na 1000 mieszkańców⁷². Choć jak podkreśla, przez te 20 lat działo się w tym obszarze bardzo dużo.

Mimo, że nadal przedsiębiorcy narzekają na liczne bariery, przede wszystkim legislacyjne⁷³ oraz na bariery związane z brakiem wiedzy, bariery finansowe czy kosztowe, na przykład wysokie koszty reklamy, to podejmowane inicjatywy społeczne „wskazujące na istnienie konkretnych barier nie pozostają bez echa. Stopniowo wprowadzane są nowelizacje ustaw zmierzające do systemowego i kompleksowego zreformowania polskiego prawa i urzędów administracji publicznej, tak, aby otoczenie gospodarcze sprzyjało rozwojowi przedsiębiorczości w Polsce.”⁷⁴

Ważnym czynnikiem rozwoju polskiej przedsiębiorczości są także uwarunkowania kulturowe oraz związane z tym bariery psychologiczno-społeczne. Mimo, że w systemie edukacji promuje się przedsiębiorczość, to młodzi Polacy wykazują słabe postawy przedsiębiorcze. Wprawdzie co drugi badany młody człowiek deklaruje chęć założenia własnej firmy, jednak tylko ok. 2% z badanych faktycznie decyduje się na założenie własnego biznesu⁷⁵.

Z badań Eurobarometru wynika także, że co drugi Polak (49%) chciałby prowadzić własny biznes. To oznacza, że w sferze deklaracji duch przedsiębiorczości jest w Polsce większy niż unijna średnia (45%)⁷⁶. Polacy mają ogromne pokłady przedsiębiorczości, których nie realizują ze względu na liczne bariery i ograniczenia. Przed założeniem biznesu najczęściej wstrzymują: brak pieniędzy na start (34%) i brak pomysłu na własną działalność, albo okazji do jej rozpoczęcia (19%).

Inną kwestią są stereotypy dotyczące pozycji w hierarchii społecznej osób prowadzących własne biznesy. Polacy, podobnie jak inni Europejczycy mają niejednoznaczne, różne opinie tej kwestii. Większość Polaków (80%) docenia wartość pracy przedsiębiorców, dostrzegając ich wkład w tworzenie nowych produktów

71 http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/314931,polska_jest_w_europejskiej_czolowce_bankructw_firm.html, 30.04.2009.

72 M. Starczewska-Krzysztozek, *Polska przedsiębiorczość – poszukiwanie ścieżek rozwoju*, op. cit., s. 7.

73 <http://egospodarka.pl/pliki/PKPP-Lewiatan-CZARNA-LISTA-BARIER-2009.pdf>

74 Ibidem.

75 Badanie prowadzone przez MillwardBrown SMG/KRC na zlecenie Fundacji *Polska Przedsiębiorcza*, http://mambiznes.pl/artykuly/czytaj/id/2627/2_proc__mlodych_polakow_zaklada_firmy, 01.06.2010.

76 <http://msp.money.pl/wiadomosci/zarzadzanie/artikul/eurobarometr;polacy;chca;miec;wlasny-biznes,168,0,628904.html>.

i usług dla całego kraju, to 63% jest zdania, że dbają wyłącznie o własne pieniądze, 70% uważa, że przedsiębiorcy wykorzystują pracę innych ludzi. Polacy, jak i przedstawiciele innych narodów europejskich, wyżej cenią sobie reprezentantów wolnych zawodów⁷⁷.

Jak twierdzi B. Glinka można wyróżnić dwa stereotypy⁷⁸: małego przedsiębiorcy postrzeganego jako drobnego cwaniaczka, lub stereotyp człowieka ciężko pracującego i uciskanego przez duże firmy i aparat biurokratyczny; stereotyp dużego/bogatego przedsiębiorcy – który jest podejrzany moralnie, z dużym prawdopodobieństwem wzbogacił się nieuczciwie.

Jedną z przyczyn jest zachwianie międzypokoleniowego przekazu doświadczeń i wiedzy przedsiębiorczej. Przekazywane w mediach częściej negatywne niż pozytywne wzorce działań polskich biznesmenów wpłynęły także na takie postawy. Jednak i w tej sferze następują zmiany, bowiem spryt i kombinacja są coraz częściej zastępowane profesjonalizmem i kształtowaniem się nowych tradycji.

Podsumowanie

W ciągu 20 lat nastąpił wielki skok w zakresie rozwoju polskiej przedsiębiorczości. Miały na to wpływ czynniki, zarówno endogenne, jak i egzogenne. W pierwszym okresie największe znaczenie miały nowe regulacje prawne i związane z nimi restrukturyzacja i zmiany w sektorze bankowym. Następnie, akcesja unijna stworzyła nowe szanse, ale i zwiększyła konkurencję.

Bardzo dużą rolę w rozwoju przedsiębiorczości odegrali menedżerowie. Polscy kierownicy i przedsiębiorcy bardzo szybko się uczą. W porównaniu ze swoimi zachodnimi kolegami musieli znacznie szybciej radzić sobie ze zmianami, bardzo często uczyć się na własnym doświadczeniu.

Typowe dla polskich menedżerów cechy, takie jak chęć uczenia się, optymizm oraz elastyczność, pomagają im radzić sobie w trudnych sytuacjach. Są to cechy osoby przedsiębiorczej.

Dawni kierownicy najpierw przeszli transformację od kierownika do menedżera, a po kilku dalszych latach od menedżera do menedżera-przedsiębiorcy.

Z kolei, przedsiębiorcy musieli uczyć się tego, jak zarządzać firmą w nowych warunkach, powoli stając się przedsiębiorcami-menedżerami. Niektórzy z nich mają dziś duże firmy, w których zarządzają profesjonalni menedżerowie.

Mimo nadal istniejących stereotypów powoli zmienia się społeczne wyobrażenie o przedsiębiorcy.

77 <http://msp.money.pl/wiadomosci/zarzadzanie/artukul/eurobarometr;polacy;chca;miec;wlasny;biznes,168,0,628904.html>.

78 B. Glinka, *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, op. cit., s. 252.

Polska posiada bardzo duży potencjał przedsiębiorczości tkwiący w ludziach. Niestety dużą przeszkodą w jego wykorzystaniu, poza barierami fiskalno-prawnymi i finansowymi są bariery kulturowe.

Ponieważ coraz większą rolę odgrywają innowacje, przede wszystkim technologiczne, konieczne jest rozwijanie przedsiębiorczości technologicznej i przedsiębiorczości intelektualnej.

Przedsiębiorczość jest kluczem przetrwania gospodarek, ale także do przetrwania jednostek w dzisiejszym społeczeństwie. Dlatego istnieje konieczność rozwijania przedsiębiorczości w różnorodnych obszarach życia społecznego. Trzeba ją rozwijać już od najmłodszych lat. Na przykład w Szwecji rozpoczęto program rozwoju przedsiębiorczości ludzi wieku 1-99 lat czyli zaczynając od przedszkola⁷⁹.

Bibliografia

- Dane statystyczne o małych i średnich przedsiębiorstwach w latach 1994-2001*, w: *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce*, PARP, Warszawa 2003.
- Drogowcy kradli autostradę, „Wprost”, <http://wprost24.pl/ar/207129/Drogowcy-kradli-autostrade/>, 27.08.2010.
- Fung V. K, Fung W., Wind Y., *Konkurowanie w płaskim świecie*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Glinka B., *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- GUS, 60 banków w Polsce ma kapitał zagraniczny, http://inwestycje.pl/banki/gus_60_bankow_w_polsce_ma_kapital_zagraniczny;58081;0.html, 15.05.2009.
- Jadczak A. Menedżerowie nie są gotowi na walkę z kryzysem, <http://ceo.cxo.pl/news/344929/Menedzerowie.nie.sa.gotowi.na.walke.z.kryzysem.html>, 11 maja 2009.
- Konkurencyjność sektora MSP 2005*, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”, 21.03.2005.
- Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w 2006. Raport z badań*, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych „Lewiatan” – http://pkpplewiatan.pl/upload/File/2008_10/Konkurencyjnosc%20Sektora%20MSP%202006.pdf.
- Koźmiński A., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

⁷⁹ <http://www.sweden.se/eng/Home/Education/Basic-education/Visuals/Young-Swedes--the-next-generation-of-innovators/>

- Koźmiński A., *Koniec świata menedżerów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Monitoring kondycji sektora MSP 2008 – <http://egospodarka.pl/36094,Lewiatan-sektor-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-2008,3,39,1.html>.
- Oficjalna strona Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej <http://ukie.gov.pl/WWW/news.nsf/0/E0F68DBAF29AF5FCC1256E7C005E0DD8>.
- Oficjalna strona Związku Rzemiosła Polskiego – <http://zrp.pl/Onas/Historia/tabid/118/language/pl-PL/Default.aspx>.
- Przedsiębiorczość w Polsce. Raport Ministerstwa Gospodarki – http://regioportal.pl/pl10/teksty2030/przedsiębiorczosc_w_polsce_raport_ministerstwa_gos, 23 sierpnia 2010.
- Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007.
- Raport o stanie sektora małych i średnich firm w Polsce w latach 2000-2001, PARP, Warszawa 2002 – <http://parp.gov.pl/files/74/81/100/raport0001.pdf>.
- Rogacki R., *Wizja na dziś*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2009.
- Sadowski A., *Wprowadźmy ustawę Wilczka*, „Wprost”, 29 grudzień 2008, <http://wprost.pl/ar/148698/Sadowski-wprowadzmy-ustawe-Wilczka/>.
- Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- Starczewska-Krzysztożek M., *Polska przedsiębiorczość – poszukiwanie ścieżek rozwoju*, „Liberte”, <http://liberte.pl/component/content/article/658.html?ed=1>.
- Ustawa z dnia 23 grudnia 1988 r. o działalności gospodarczej, Dz. U. z 1988 nr 41 poz. 324 ze zm.
- Użycki D., *Portret własny polskiego menedżera*, „Harvard Business Review Polska”, październik 2009.
- Wielgus G., *Rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, w: *Prace Komisji Geografii Przemysłu PTG*, Nr 8, red. Z. Ziolo, T. Rachwał, Komisja Geografii Przemysłu PTG i Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej Instytutu Geografii, Kraków 2006.
- Wskaźniki roczne, Rynki finansowe WBK* – <http://skarb.bzwbk.pl/12103>.
- http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/314931,polska_jest_w_europejskiej_czlowce_bankructw_firm.html, 30.04.2009.
- http://deloitte.com/view/pl_PL/pl/dla-prasy/b3c1b53f5fae3210VgnVCM-100000ba42f00aRCRD.htm.
- <http://egospodarka.pl/pliki/PKPP-Lewiatan-CZARNA-LISTA-BARIER-2009.pdf>.
- <http://egospodarka.pl/tematy/badanie-kadry-menedżerskiej>.
- http://gazetapodatnika.pl/artykuly/72_miejsce_polski_w_rankingu_doing_business_2010-a_10292.htm.
- http://gb.pl/_items/Raporty/%C5%9Arednie_firmy_db_research.pdf.

http://kadry.nf.pl/Artykul/10040/Str_6/Polski-menedzer-czasow-kryzysu/badanie-kariera-zawodowa-kryzys-gospodarczy-menedzer/.
http://mambiznes.pl/artykuly/czytaj/id/2627/2_proc_mlodych_polakow_zaklada_firmy,01.06.2010.
<http://mg.gov.pl/NR/rdonlyres/EECFD29E-4EE1-4B81-B38B-3421FD74C13E/52939/MSP22008.pdf>.
<http://msp.money.pl/wiadomosci/zarzadzanie/arttykul/eurobarometr;polacy;chca;miac;wlasny;biznes,168,0,628904.html>.
<http://parp.gov.pl/files/74/81/100/raport0001.pdf>.
<http://parp.gov.pl/files/74/81/88/raport0102.pdf>.
<http://pinyin.info/chinese/crisis.html>.
<http://portalspozywczy.pl/inne/polityka-i-spoleczenstwo/wiadomosci>.
<http://slownik-online.pl/kopalinski/9166D6B09B9554CFC12565ED00458E4F.php>.
http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_pw_miesie_inf_o_bezrob_w_polsce_02m_2010.pdf.
<http://strassmann.com/pubs/cik/cik-value.shtml>.
<http://sweden.se/eng/Home/Education/Basic-education/Visuals/Young-Swedes--the-next-generation-of-innovators/>.
<http://wprost.pl/ar/192992/Wulkan-pochlania-miliardy-euro/>.

From transformation to globalization. The role of managers in the development of polish entrepreneurship

The aim of the publication is to underline the role of Polish managers in the time of 20 years of development of Polish entrepreneurship i.e. from the beginning of the market economy to the present day. There have been described five phases of entrepreneurship development. In each phase key organizational and managerial competences needed for survival and development have been listed. According to the thesis of this publication, growing globalization and digitalization has made entrepreneurship a key factor in the company's competitive advantage, which resulted in the change of managerial role. Former supervisors from state companies has become managers and entrepreneurs, and small business entrepreneurs become managers.

Justyna Dębska¹, Bogusław Ślusarczyk²

Uwarunkowania przedsiębiorczości we współczesnym procesie gospodarowania

Streszczenie

Człowiek kierowany często przez swoją wewnętrzną potrzebę osiągnięć i twórczości podejmuje wyzwania, poszukuje nowych możliwości, wartości, norm, przekracza dotychczasowe granice, działa w określonym kierunku, będąc twórcą tych działań. Tworzy nowe idee mające w rezultacie prowadzić do zmian, kreuje nowe struktury, przyczyniając się do zmian społecznych i organizacyjnych. Poszukiwanie rozwiązań innowacyjnych wymusza zachowania nowatorskie, będąc jednocześnie inspiracją dla tworzenia twórczych form wyrażania swojej egzystencji, samorealizacji, autokreacji i samopoznania. Dzięki zdobytej wiedzy i doświadczeniu, poznaje świat oraz prawa nim rządzące i stara się go zrozumieć.

W publikacji przedstawiono rozważania dotyczące wiedzy, twórczości oraz granic wyobraźni jednostki przedsiębiorczej. Szczególną uwagę zwrócono na wielowymiarowość procesu aktu wyobraźniowego oraz na nieograniczoność wyobrażeń ludzkiego intelektu, a także na istotę przedsiębiorczości i jej determinanty.

Wiedza, twórczość oraz granice wyobraźni jednostki przedsiębiorczej

„Ważne jest by nigdy nie przestać pytać. Ciekawość nie istnieje bez przyczyny, ma swoje własne racje istnienia. Nie sposób nie oniemić z zachwytu, gdy kontempluje się tajemnice wieczności, życia, czy też wspaniałej struktury rzeczywistości. Wystarczy, więc, jeśli spróbujemy zrozumieć, choć trochę tej tajemnicy każdego dnia. Nigdy nie trać świętej ciekawości. Kto nie potrafi pytać nie potrafi żyć (...) bowiem to monotonia cichego życia pobudza umysł do twórczości.”

Albert Einstein

Człowiek kierowany często przez swoją wewnętrzną potrzebę osiągnięć i twórczości podejmuje wyzwania, poszukuje nowych możliwości, działa w określonym

1 Mgr Justyna Dębska, Katedra Biznesu i Finansów Międzynarodowych, Wydział Ekonomiczny, Politechnika Radomska.

2 Dr hab. Bogusław Ślusarczyk, prof. PRad., Katedra Biznesu i Finansów Międzynarodowych, Wydział Ekonomiczny, Politechnika Radomska.

kierunku, będąc twórcą tych działań. Tworzy nowe idee mające w rezultacie prowadzić do zmian. Postawa człowieka przedsiębiorczego nie przejawia się wyłącznie w dążeniu do zdobycia pozycji społecznej, osiągnięcia poczucia władzy i niezależności oraz „pragnień zdobywania. Przejawia się zaś poprzez chęć do walki, do zwyciężania nie tylko dla owoców, lecz dla samego zwyciężania (...). Na koniec istnieje radość tworzenia, dokonania czegoś lub po prostu ćwiczenia swej energii i pomysłowości.”³

Rola przedsiębiorcy intelektualnego nie polega wyłącznie na udoskonalaniu, lecz na tworzeniu nowych, niezrealizowanych jeszcze wartości. „Zrealizowanie jakiegoś udoskonalenia jest zadaniem całkowicie odmiennym od jego wynalezienia i co więcej, zadaniem wymagającym innego rodzaju zdolności”⁴. Od jednostek twórczych oczekuje się pasji działania, entuzjazmu, umiejętności widzenia, rozumienia, reagowania, dziwienia się, stawiania sobie pytań i angażowania się w działanie, aż do nieustającej działalności eksploracyjnej. Twórcza aktywność wykracza poza obszar codziennej rzeczywistości, rozszerza ludzką działalność o nowe płaszczyzny, poszerza horyzonty myślowe, uświadamia możliwość ich kształtowania, by w rezultacie pomóc człowiekowi odnaleźć i rozpoznać samego siebie oraz wzbogacić świat kultury w najszerszym tego słowa znaczeniu. Jest to „aktywność przynosząca wytwory dotąd nieznanne, a zarazem społecznie wartościowe”⁵, to „akt zaskoczenia i chwytania związków między znanymi elementami i tworzenia z nich nowej całości”⁶. Sfera twórczej przedsiębiorczości uposaża człowieka w wyobraźnię twórczą i potencjał twórczy, dzięki którym człowiek jest w stanie ustosunkować się do otaczającej go codzienności. Zjawisko twórczości jest ściśle skorelowane z ludzką wyobraźnią i wiedzą. Twórczość oraz postawa twórcza są terminami wieloznacznymi, które cechuje nieostrość, dlatego brak jest powszechnie przyjętej ich definicji.

Dla B. Suchodolskiego twórczość tożsama jest z „postawą wobec życia, mającą swój wyraz w umiejętności samodzielnego myślenia i rozwiązywania nieznanych problemów i zadań; występuje tam, gdzie powstają nowe jakości i wartości będące wynikiem osobistych działań i poszukiwań”⁷. Inny autor traktuje zaś zjawisko twórczości jako „proces przeżyciowo-realizacyjny, podporządkowany wytworowi, zaś wytwór powstający w tym procesie jest czymś względnie trwałym, istniejącym

3 J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 149.

4 *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, red. K. Jaremczuk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2008, s. 141.

5 Z. Pietrański, *Myślenie twórcze*, PZWS, Warszawa 1969, s. 10.

6 S. Popek, *Twórczość artystyczna w wychowaniu dzieci i młodzieży*, WSiP, Warszawa 1985, s. 30.

7 B. Suchodolski, *Pedagogika. Podręcznik dla kandydatów na nauczycieli*, PWN, Warszawa 1980, s. 535.

subiektywnie, nowym i wartościowym”⁸. Twórczość to również „powoływanie do życia wartości autonomicznych, żyjących poza momentem powstania własnym życiem niezależnym od twórcy; może być również autokreacją, stwarzaniem swojej istoty”⁹, to „proces, dzięki któremu powstaje coś, co przedtem nie miało ani kształtu, ani cech”¹⁰.

Można śmiało stwierdzić, że twórczość jest spotkaniem wyobraźni człowieka z codziennością, sztuką jej udoskonalania, za pomocą dostępnych zasobów i środków. To czysta kreacja w całym swoim przebiegu.

Jak już wcześniej zostało nadmienione, twórczość, jako źródło zarządzania wiedzą jest nieodłącznie związane z wyobraźnią. Sam A. Einstein był zdania, że „wyobraźnia bez wiedzy może stworzyć rzeczy piękne. Wiedza bez wyobraźni najwyżej doskonała”. Wyobraźnia twórcza jest procesem poznawczym, zdolnością do tworzenia wyobrażeń twórczych, czegoś nowego w stosunku do uprzedniego doświadczenia, to władza oraz jaźń twórcza. Stanowi ona sens życia ludzkiego, nadaje mu kształt i wymiar pozamaterialny. Przejawia się ona poprzez skłonność do niecodziennych skojarzeń i do wychodzenia poza granice sytuacji dostępnych zmysłowo. Ma charakter myślenia wizualno-przestrzennego, jest tworem płynnym i giętkim. Płynność wyobraźni twórczej uwidacznia się poprzez łatwość wytwarzania przez człowieka w krótkim czasie stosunkowo dużej liczby wytworów, jak pomysły czy rozwiązania, zaś giętkość wyobraźni twórczej poprzez wielokierunkowość i różnorodność pomysłów.

„Wyobraźnia jest zdolnością fakultatywną, ograniczoną przez wiedzę. Wiedza wskazuje zatem, na ograniczoną rolę wyobraźni jako zdolności człowieka. Przesłanki tego rodzaju mogą prowadzić do podważenia znaczenia wyobraźni w życiu ludzkim, traktowania jej jako nieograniczonego bytu oraz zasobu nowych idei. Istnieje, zatem niewidzialna bariera, która ogranicza rozwój ducha przedsiębiorczości (...) pojawia się niewiedza”¹¹. Niewiedza przejawia się w ograniczoności ludzkiego rozumienia świata i codzienności, jest strefą ograniczoną. Niemożność zbudowania jednoznacznej odpowiedzi na wiele pytań egzystencjalnych wskazuje na pewną ograniczoność wyobraźni, gdyż nie można całkowicie wyjść poza rzeczywistość.

W tym kontekście nasuwa się pytanie: Czy człowiek jest w stanie stworzyć coś nowego, co miałoby unikatową naturę? Czy istnieje nieograniczoność wyobrażeń ludzkiego intelektu? Czy akt wyobraźni jest aktem nieskończonym? Udzielenie

8 J. Zborowski, *Rozwijanie aktywności twórczej dzieci*, WSiP, Warszawa 1986, s. 20.

9 S. Poppek, *Aktywność twórcza dzieci i młodzieży*, WSiP, Warszawa 1988, s. 9.

10 H. Read, *Wychowanie przez sztukę*, Ossolineum, Wrocław 1976, s. 31.

11 F. Danielewski, P. Gronczewski, *Granice wyobraźni i twórczości. Wiedza i innowacyjność w organizacji*, w: *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, red. K. Jaremczuk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2008, s. 578-579.

jednoznacznej odpowiedzi na wyżej postawione pytania jest niemożliwe, ze względu na złożoność i wielowymiarowość procesu aktu wyobraźniowego.

Człowiek twórczy wykorzystując swoją wyobraźnię, łączy w spójną całość różne obrazy, a tym samym tworzy nowe jakości. Dziedziny takie jak publicystyka, administracja, inżynieria, sztuka, architektura, znajdują wspólny punkt wyjścia – w człowieku twórczym. Człowiek ten projektuje, a przez to tworzy możliwości rozwiązań problemów¹². Człowiek jednak nie jest w stanie stworzyć nic nowego, co by nie pochodziło z czegoś, co już istnieje. Może jedynie dokonywać transformacji tego, co już zostało stworzone, konfrontować z codziennością, generować nową rzeczywistość, wykorzystując własną ograniczoną zdolność wyobraźni. Wyobrażać można sobie jedynie to co już się poznało, przekształcając te myśli i spostrzeżenia w nieskończoną ilość postaci. Przekształcając w swoim umyśle idee i pomysły, prowadzi eksperymenty myślowe, wykorzystując swoją wyobraźnię i fantazję. Człowiek jako podmiot ludzki, jest jedynie bytem, dokonującym przekształceń tego, co już istnieje, w oparciu o dane empiryczne i własny intelekt. W takim ujęciu należy przyjąć, że akt twórczy nie jest do końca zatem wyrazem natury ludzkiej. Tworzenie nowych, dotąd nie odkrytych wartości, wskazuje na zjawisko generowania wiedzy, a w konsekwencji samorozwoju podmiotu ludzkiego¹³ oraz stanowi podstawę do traktowania zjawiska twórczości jako procesu idealnego. Fenomen takiego procesu polega na tworzeniu nowych dotąd nie odkrytych wartości, poszerzenia granic wyobraźni, powoduje że to, co było kiedyś niemierzalne i nienamacalne staje się mierzalne i namacalne.

Współczesnego homo kreatora, powinno wyróżniać myślenie twórcze i postawa twórcza, przejawiające się poprzez umiejętność wyjścia poza schematy, ślepe naśladownictwo i własną samoświadomość. Poszukiwanie swojego miejsca we współczesnym świecie wymusza zachowania nowatorskie, jest inspiracją dla tworzenia twórczych form wyrażania swojej egzystencji, samopoznania i samorealizacji. Człowiek dzięki swej naturze jest aktywnym systemem osobowości, niebędącym jedynie odbiorcą bodźców zewnętrznych, ale współtwórcą tych bodźców, świadom swojej wiedzy, zdolności i umiejętności. Nieustannie dąży do powiększania poczucia własnej wartości, uczenia się oraz przełamywania stereotypów, odczuwając przy tym rozwiniętą potrzebę osiągnięć. Homo kreator jako jednostka inteligentna, działa w sposób świadomy i przemyślany, wykorzystując zasoby w postaci wiedzy i doświadczenia.

W terminie homo kreator zawiera się ponadto określenie *homo transgressivus*, mówiące o tym, że myślenie i działanie twórcze jest najbardziej specyficznym ro-

12 Ibidem, s. 581.

13 Th. Davenport, L. Prusak, *Working knowledge*, Harvard Business School Press, Boston 1998, s. 53-57.

dzajem transgresji¹⁴. Problematyce transgresji dużo uwagi poświęca J. Koziński. W ramach psychotransgresjonizmu formułuje on teorię człowieka transgresyjnego. Według tej teorii, *homo transgressivus* to człowiek wielowymiarowy, motywowany wewnątrznie do działań innowacyjnych i twórczych, przekraczający świadomie dotychczasowe granice ludzkich osiągnięć materialnych, symbolicznych i kulturowych. Człowiek jako pierwiastek twórczy jest układem transgresyjnym, samodzielnym i ekspansyjnym. Transgresja to intencjonalne wychodzenie człowieka poza siebie, poza to, co człowiek posiada i czym jest. *Homo transgressivus* jako jednostka inteligentna, działa świadomie i intencjonalnie. Dzięki strukturalizmowi poznawczym, takim jak wiedza i doświadczenie, człowiek poznaje świat, stara się go zrozumieć, rozwija się, dąży do autokreacji. Poprzez twórcze przetwarzanie nabytej wiedzy jest w stanie kreować własne „ja”.

Człowiek transgresyjny jest człowiekiem wolnym, a poprzez akt twórczy ucieleśnia swoją wyobraźnię, wolność i godność¹⁵. Tylko jako istota nieskrępowana myślowo w sposób absolutny sam tworzy nowe wartości i normy, działa dobrowolnie, myśli kreatywnie i twórczo. Wolność jest zakorzenioną w rozumie możliwością działania lub nie działania, czynienia tego lub czegoś innego, a więc podejmowania przez siebie dobrowolnych działań.

Celem działań transgresyjnych jest przekroczenie dotychczasowych granic, wyjście poza schematy i przyjęte standardy. Dzięki transgresji ludzie niszcząc uprzednio stare struktury, kreują struktury nowe¹⁶, tworzą nowe wartości, przyczyniając się do wprowadzania zmian społecznych i organizacyjnych. Należy mieć jednak na względzie, że zmiany te nie muszą być zawsze pozytywne, a zjawisko transgresji zjawiskiem konstruktywnym.

Każdy z nas powinien, zatem być otwartym na nowe doświadczenia i na „otwieranie rzeczywistości”. Świat nie jest bowiem systemem zamkniętym, skończonym i pełnym, w którym już nic nie da się udoskonalić bądź polepszyć. Zawsze bowiem, gdy jedno się kończy, zaczyna się inne. Procesowi „pójścia naprzód” towarzyszy nieodłącznie proces ustalania i przełamywania barier i granic. Myślenie twórcze związane z przekraczaniem granic, odkrywaniem nowego świata istnieje od wieków i to ono było przesłanką działań rewolucjonistów czy reformatorów. Otwartość na doświadczenie jest wyznacznikiem nowych teorii, nowych pomysłów, w rezultacie nowego świata. Tylko ludzie twórczy mają tendencję do przystosowywania świata do siebie, a nie odwrotnie. Złudzeniem jest sądzić, że świat jest doskonały, uporządkowany i bezpieczny. Nie można ograniczać się do my-

14 J. Koziński, *Transgresja i kultura*, Wydawnictwo Akad. Żak, Warszawa 1997, s. 55.

15 K. Jaremczuk, *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2004, s. 21.

16 J. Koziński, *Spółczesność transgresyjna. Szansa i ryzyko*, Wydawnictwo Akad. Żak, Warszawa 2004, s. 45-47.

ślenia zaściankowego „jaki ten świat jest”, lecz dążyć do tego „jaki ten świat może i powinien być”, gdyż tak naprawdę rzeczywistość, która nas otacza i w której przyszło nam żyć, jest systemem niedoskonałym, chaotycznym i nieuporządkowanym. Chociaż wydaje nam się, że żyjemy w świecie o pewnej ustabilizowanej strukturze, tak by świat ten stanowił pewną zamkniętą całość, to zadaniem człowieka, jako homo kreatora jest dążenie do wyłomu z tej struktury, przełamywanie jej granic. Człowiek powinien być otwarty na przyszłość, a nie tylko ograniczać się do „tu i teraz”. Człowiek, który już wszystko wie, nigdy niczego więcej nie odkryje. Nie to, bowiem co już wiemy, lecz to, co chcemy wiedzieć – świadczy o naszej mądrości i mocy twórczej. Życie w pewnej zamkniętej strukturze nie leży w naturze człowieka, rodzi lęk i niepokój, stwarzając poczucie pozornego bezpieczeństwa i spokoju. Postawa twórcza i twórcze myślenie powinno stanowić sens życia człowieka – przedsiębiorcy. Dzięki takiej postawie człowiek jest w stanie na nowo tworzyć kulturę i świat, w którym żyje – uczestnicząc w nim aktywnie. Jednostka twórcza nie może być jedynie obserwatorem zmian, jakie zachodzą na świecie i przyjmować postawy pasywnej. Życie twórcze będzie możliwe jedynie wówczas, gdy korzystając z licznych dobrodziejstw rutyny, można będzie wznieść się ponad nią w pewnych dziedzinach i przyczynić się do ulepszeń tego, co było dotychczas.

Powodem, dla którego ludzie uprawiają twórczy styl życia jest nastawienie na dawanie, a nie branie. Poprzez dawanie, Z. Pietrasiński rozumie nastawienie na dawanie ludziom i światu wartości, które są dla nich istotne i nie branie w zamian nic dla siebie. Przez branie natomiast, żądanie jak najwięcej dla siebie za jak najniższą cenę¹⁷.

Zdolność do wyobraźni i tworzenia istnieje w każdym z nas, niezależnie od płci, wieku czy rasy. Nie jest jednak cechą wrodzoną i potrzebuje określonych warunków by móc się rozwijać. Człowiek uczy się twórczości, tak samo jak uczy się mówić, pisać i komunikować. Nie istnieje jeden, uniwersalny przepis na bycie jednostką twórczą, ale można wyszczególnić pewną liczbę cech wspólnych, jakie takie jednostki wyróżniają:

- Niezależność działania i odwaga, brak lęku przed rozwiązaniami nieakceptowanymi przez umysły pospolite. Nowator dążący do sformułowania nowych prawd i odkrycia nowych wzorców, musi być niezależny w swoich sądach, indywidualny i nie bać się krytyki ze strony społeczeństwa. Łamanie wzorców wypracowanych już przez społeczeństwo, może budzić krytykę, wyśmianie, negatywną postawę innych ludzi, spowodowaną zazdrością bądź zawiścią.
- Przeciwwstawianie się rutynie, tworzenie rozwiązań niekonwencjonalnych, nietypowych, sensownych, nowatorskich, innych.

17 Z. Pietrasiński, *Sam sięgaj do psychologii*, WSiP, Warszawa 1986, s. 76.

- Tolerowanie wieloznaczności, branie pod uwagę wielu punktów widzenia. Bardzo często to właśnie różnice zdań stanowią doskonałe źródło dla rozwiązań twórczych.
- Odporność na niepowodzenie.
- Zafascynowanie procesem aktu twórczego.
- Wiara we własne siły i powodzenie.
- Wrażliwość na problemy, przejawiająca się poprzez łatwość rozpoznawania ich tam, gdzie przeciętni ludzie ich nie dostrzegają. Jest to także umiejętność krytycznego dostrzegania luk, wad i niewiedzy.
- Kojarzenie idei. Jednostka twórcza potrafi dzięki swej oryginalności myślenia połączyć w swym umyśle dwie lub więcej idee, by następnie uzyskać z nich trzecią, nową jakość, prowadząc eksperymenty myślowe i omijając przeszkody intelektualne.

Opisując proces twórczej przedsiębiorczości nie należy zapominać, że oprócz wyobraźni i umiejętności twórczego myślenia jest on w dużej mierze oparty na absorpcji wiedzy i informacji. Wiedza i kwalifikacje są bezwzględnie koniecznym warunkiem pojawienia się skłonności do przejawiania zachowań przedsiębiorczych i twórczych. Nie ulega wątpliwości, że relatywnie wysoki poziom wykształcenia łączy się z dużą otwartością i plastycznością umysłu. Stanowi to podstawę do lepszego zrozumienia otaczającej rzeczywistości, poprawia orientację, sprzyja powstawaniu nowych pomysłów, a tym samym ułatwia osiągnięcie sukcesu życiowego, zmniejsza poczucie ryzyka i redukuje lęk. Znaczenie wykształcenia w rozwoju przedsiębiorczości akcentuje J. Wilkin wyrażając pogląd, że „czynnikiem najsilniej wspierającym przedsiębiorczość jest wykształcenie zwłaszcza na poziomie wyższym”.

Ukierunkowanie na uczenie się oraz integrowanie zdobytej wiedzy z wiedzą już istniejącą, jest nośnikiem sukcesu. Ludzie twórczy eksperymentują, działają, rozszerzają i zinternalizują swoją wiedzę, tak by tworzyć poznawcze podstawy tworzenia nowych wartości i bogactwa¹⁸. Wiedza jest bardzo wrażliwa na kontekst, a proces tworzenia wiedzy ciągle przewyżcza ograniczenia informacyjne oraz bariery organizacyjnego uczenia się za pomocą wprowadzania nowego kontekstu, nowego spojrzenia na rzeczywistość i nowej wiedzy¹⁹. Wiedza jest sercem przedsiębiorczości i twórczości, a jej brak lub niedobór prowadziłyby do stagnacji całej gospodarki na świecie.

Podsumowując należy stwierdzić, że bycie pierwiastkiem twórczym jest procesem ciągłym, na który człowiek pracuje przez całe swoje życie. Jest to przede

18 M. Holmqvist, *A dynamic model of intra- and interorganizational learning*, „Organization Studies” 2003, nr 24, s. 95-123.

19 I. Nonaka, G. von Krogh, S. Voelpel, *Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances*, „Organization Studies” 2006, nr 27, s. 1179-1208.

wszystkim praca nad samym sobą, nad własnym „ja”, praca, która pomaga nam żyć efektywnie i niestereotypowo. Trafne jest stwierdzenie, że jeżeli to faktycznie ludzie zmieniają świat, to do grona najbardziej aktywnych inicjatorów zmian i odkrywców nowych możliwości można zaliczyć przedsiębiorców”²⁰. Należy zatem zacząć walczyć z rutyną i zacząć trzeba od ponownego zdziwienia się nad światem i prawd nim rządzących.

Istota przedsiębiorczości i jej determinanty

Przedsiębiorczość jako kategoria ekonomiczna staje się aktualnie przedmiotem dyskusji przedstawiciele wielu dyscyplin naukowych, między innymi: ekonomii, organizacji i zarządzania, socjologii, etyki, psychologii i ekonomiki biznesu. Oznacza to, iż ma ona charakter interdyscyplinarny i nie ma jednej uniwersalnej definicji ją określającej. W tym zakresie istnieje różnorodność podejść i koncepcji. Pojęcie przedsiębiorczości zostało sformułowane przez Cantillona w 1755 roku, a następnie rozwinięte przez J.B. Sayera w XIX wieku. W późniejszym okresie na kształtowanie jej zakresu miały wpływ między innymi koncepcje:

- J. Schumpetera,
- E. Kirznera,
- F.H. Knighta.

Koncepcje te wskazywały na różne aspekty przedsiębiorczości, a mianowicie: J. Schumpeter ujmował ją jako proces twórczej destrukcji, którego siłą sprawczą są szeroko rozumiane innowacje; E. Kirzner wskazywał, iż jest ona umiejętnością wykorzystywania różnic na rynkach, natomiast F.H. Knight uważał, iż kategoria ta jest związana z ryzykiem podejmowanym w działalności gospodarczej, a zysk jest po prostu wynagrodzeniem przedsiębiorcy za trafność przewidywań²¹.

Pojęcie przedsiębiorczości podlega ciągłej ewolucji, która dokonuje się pod wpływem zmian uwarunkowań działania podmiotów gospodarujących. I tak, jedną z często przytaczanych definicji przedsiębiorczości jest propozycja E. Kulwickiego, według którego przedsiębiorczość jest umiejętnością, szczególną cechą danej osobowości. Jest szczególnym talentem, podobnie jak inne uzdolnienia (na przykład rysunku, malarstwa) – można je rozwijać, kształcić, jednakże predyspozycje trzeba posiadać. Dlatego jedni, inicjujący działalność gospodarczą osiągną sukces, inni kończą ją upadłością. Najogólniej, przez przedsiębiorczość należy

20 A. J. Mayo, N. Nohria, *Czas rekinów. Liderzy amerykańskiego biznesu*, Harvard Business School Press, Helion, Gliwice 2007, s. 9.

21 *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, red. B. Plawgo, Wydawnictwo Uniwersyteckie, Białystok 2001, s. 11-19.

rozumieć kombinację zasobów, które pełniej i oszczędniej pozwalają realizować wybrane cele²².

Podobnie, pewne cechy osobowe niezbędne do rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej, w swojej definicji podkreślił W. Gabara. Według niego przedsiębiorczość jest formą zachowania się jednostki w społeczeństwie, dającą jej, dzięki inicjatywie, wytrwałości, należytej intensywności i konsekwencji w działaniu oraz śmiałości i niezbędnej ostrożności, szanse samodzielnego bytu materialnego, w tym zwłaszcza społecznego, który kształtuje się na wyższym poziomie niż byt przeciętny innych jednostek²³.

Z kolei, J. Targalski zwrócił uwagę na to, że przedsiębiorczość jest procesem i zjawiskiem gospodarczym, w którym z powodzeniem uczestniczyć mogą tylko osoby posiadające umiejętność praktycznego wykorzystania interdyscyplinarnej wiedzy. Osoby takie potrafią dostrzec i trafnie rozpoznać pojawiające się w otoczeniu możliwości przedsiębiorczego działania, analizować je i twórczo przetwarzać we własne przedsięwzięcia gospodarcze. Umiejętność tę można w dowolnej fazie procesu przedsiębiorczości doskonalić, ubogacając i aktualizując zakres posiadanych informacji²⁴.

Również R.W. Griffin sądzi, że przedsiębiorczość jest procesem organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka. Oznacza ona uruchomienie przedsięwzięcia gospodarczego i wykonywanie aktywnej roli w jego zarządzaniu²⁵.

W wyżej zaprezentowanych definicjach podkreślono, iż pojęcia przedsiębiorcy (jednostki), przedsiębiorczości są nierozzerwalnie związane z rozwojem życia gospodarczego, podejmowaniem działalności gospodarczej i aktywności poszczególnych jednostek, grup społecznych oraz organizacji posiadających pewne predyspozycje, umiejętności i cechy. W wielu definicjach przedsiębiorczości kładzie się nacisk na określone cechy osobowości ułatwiające lub utrudniające działania przedsiębiorcze (tabela 1).

A zatem, przedsiębiorczość jest rozumiana jako cecha, czy też zespół cech jednostki i grupy społecznej takich, jak: kreatywność, elastyczność, zaradność, umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach, dążenie do sukcesu, zdolność antycypacji zmian oraz ekstrawersyjność i aktywne uczestniczenie w życiu

22 E. Kulwicki, *Idee ekonomicznej wolności a przedsiębiorczość*, w: *Regionalne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości*, Konferencja Naukowa, Kraków 23-24.X.1996, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1996, s. 8.

23 W. Gabara, *Między wiedzą a działaniem, przesłanki racjonalnego zarządzania*, Książka i Wiedza, Warszawa 1993, s. 18.

24 *Podstawy przedsiębiorczości. Analiza przypadków*, red. J. Targalski, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995, s. 5.

25 R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 731.

społeczno-ekonomicznym. Jednakże w literaturze naukowej, przedsiębiorczość analizowana jest także (zwłaszcza na przełomie lat 80-tych i 90-tych) z punktu widzenia określonego sposobu zachowań, polegającego na poszukiwaniu zmiany, reagowania na nią i wykorzystywania jako okazji do społecznej i gospodarczej innowacji. Z tego punktu widzenia, przedsiębiorczość jest traktowana jako proces, który utożsamiany jest z procesami innowacyjnymi. P. Drucker wskazał na ściśle współzależności między przedsiębiorczością a innowacjami. Uważa on, że przedsiębiorczość jest narzędziem innowacji, które „nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa”²⁶.

Przedsiębiorczość jako proces obejmuje pięć zasadniczych faz²⁷:

1. pomysł innowacyjny,
2. motywacja,
3. środki realizacji,
4. realizacja,
5. efekt.

Proces przedsiębiorczości można przedstawić graficznie (rys. 1).

Proces przedsiębiorczości kończy realizacja projektu generująca efekt. Założony efekt powinien być pożyteczny i optymalny oraz możliwy do osiągnięcia w określonych warunkach z prawdopodobieństwem większym od zera. Zależy to jednak od współzależności i harmonii przebiegu faz procesu przedsiębiorczości, zakresu ryzyka oraz wpływu szeroko rozumianego otoczenia. Jego oddziaływanie bowiem może być konstruktywne (sprzyjające), destruktywne lub obojętne. Zasadniczymi elementami kształtującymi otoczenie są: system ekonomiczny, polityka makroekonomiczna i mikroekonomiczna oraz warunki instytucjonalno-prawne, system kształcenia i doskonalenia zawodowego, a także stabilizacja polityczna. Elementy te oddziałują na rozwój przedsiębiorczości, na sposób przebiegu jej faz, a ostatecznie na efekty końcowe. W zależności od ukształtowania się otoczenia i jego funkcjonowania proces przedsiębiorczości może mieć charakter żywiołowy, ewolucyjny lub systemowy.

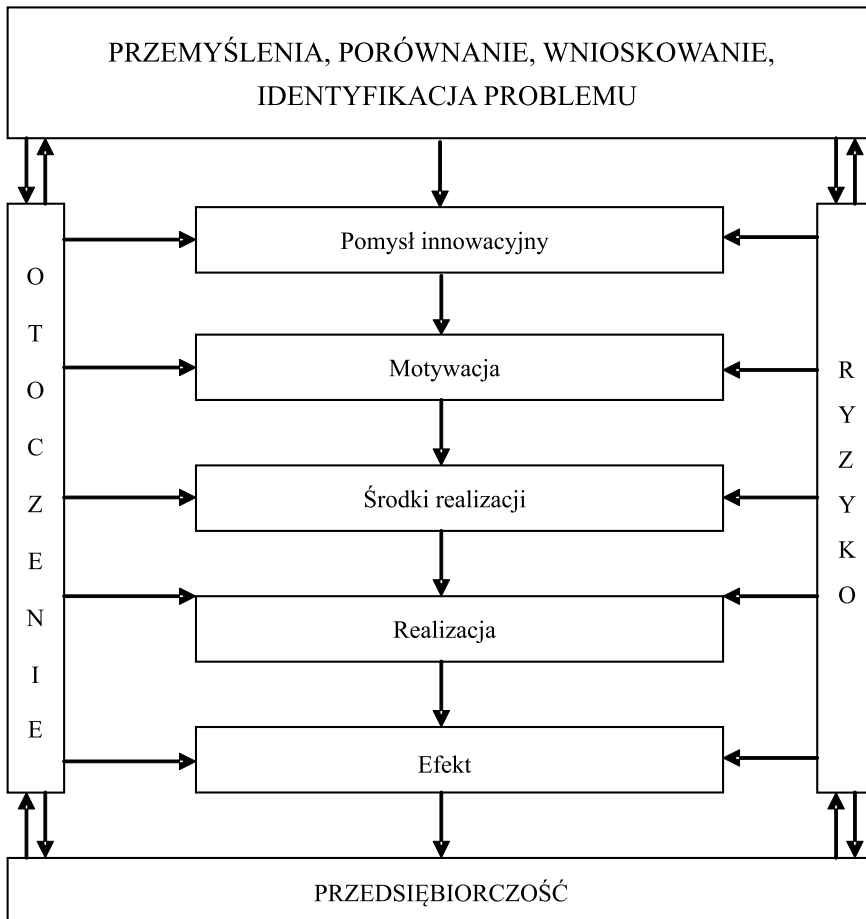
26 P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 29.

27 W. Adamczyk, *Ewolucja form i typów przedsiębiorczości. Instrumenty zarządzania współczesną przedsiębiorczością*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1995, seria 1, nr 236, s. 9.

Tab. 1. Cechy osobowości sprzyjające i utrudniające podejmowanie działań przedsiębiorczych

Wyszczególnienie	Cechy sprzyjające	Cechy utrudniające
Potrzeby psychiczne osobowości	<ul style="list-style-type: none"> • skłonności do dominacji, • wyznaczenie sobie ambitnych celów, • potrzeba akceptacji i samorealizacji oraz wizja swego życia, • odwaga i optymizm w działaniu oraz w myśleniu, • aktywność, energia, zapał i zdolność regeneracji sił psychofizycznych, • wiara we własne siły i sukces, wytrwałość i upór w realizacji celów, • pomysłowość, zaradność i wykazywanie inicjatywy, • wiedza i kwalifikacje oraz ich ciągłe doskonalenie; 	<ul style="list-style-type: none"> • uległość i pesymizm, • dążenie do oparcia i opieki u innych osób, lenistwo, • brak wiary w siebie i wytrwałości, • obawa przed brakiem akceptacji, • ograniczanie (izolacja) kontaktów z innymi;
Motywacja	<ul style="list-style-type: none"> • dążenie do posiadania (powiększania majątku) i niezależności, • pragnienie (chęć) poznawania nowych rzeczy, • orientacja na sukces, • umiejętność godzenia się z porażkami oraz znajdowania w nich inspiracji do dalszego działania; 	<ul style="list-style-type: none"> • niechęć do pomnażania stanu posiadania, • dążenie do zachowania status quo, • lęk i inercja;
Decyzje	<ul style="list-style-type: none"> • zdecydowanie i konsekwencja w działaniu, • pewność siebie i optymizm wynikający z zasobu wiedzy oraz informacji, • szybkość podejmowania decyzji adekwatnych i trafnych w zależności od zaistniałych okoliczności oraz zmieniających się uwarunkowań; 	<ul style="list-style-type: none"> • chwiejność i chimeryczność, • niepewność w podejmowaniu decyzji, • flegmatyzm w działaniu, • ograniczony zakres wiedzy i informacji;
Ryzyko	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność poszukiwania w sytuacjach ryzykownych szansy na sukces, • zdolność do podejmowania ryzyka i umiejętność oceny związanych z nim zagrożeń; 	<ul style="list-style-type: none"> • bezradność w trudnych sytuacjach, • unikanie podejmowania decyzji obciążonych ryzykiem;
Sukces i niepowodzenia	<ul style="list-style-type: none"> • duża odporność psychiczna w działaniu w warunkach niepewności, • wysoki próg stresu i frustracji; 	<ul style="list-style-type: none"> • mała odporność psychiczna lub jej brak, • niski próg stresu i frustracji;
Innowacyjność i twórczość	<ul style="list-style-type: none"> • antycypacja rozwoju zjawisk i procesów oraz dążenie do bycia pionierem, • postawa twórcza i zdolności intuicyjne; 	<ul style="list-style-type: none"> • postawa zachowawcza, • niska zdolność absorpcyjna, • brak zdolności twórczych;
Współpraca	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność bycia liderem, • ekstrawersyjność i panowanie nad własnymi emocjami, • uczciwość, odpowiedzialność za siebie i innych, • umiejętność negocjacji i charyzma, • zaufanie i solidarność międzyludzka; 	<ul style="list-style-type: none"> • zbyt duża lojalność i brak zdolności przywódczych, • trudności w nawiązywaniu kontaktów międzyludzkich i w podejmowaniu współdziałania, • introwersyjność i niechęć do podejmowania odpowiedzialności za innych;
Temperament	<ul style="list-style-type: none"> • sangwinik, • energiczność i zrównoważenie. 	<ul style="list-style-type: none"> • melancholik, flegmatyk, • brak zapału lub powolność reagowania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Założenie i prowadzenie małego przedsiębiorstwa*, red. J. Sawicka, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2000, s. 7-15 oraz *Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekt ekonomiczny i antropologiczno-społeczny*, red. K. Jaremczuk, Tarnobrzeg 2006.



Rys. 1. Fazy procesu przedsiębiorczości

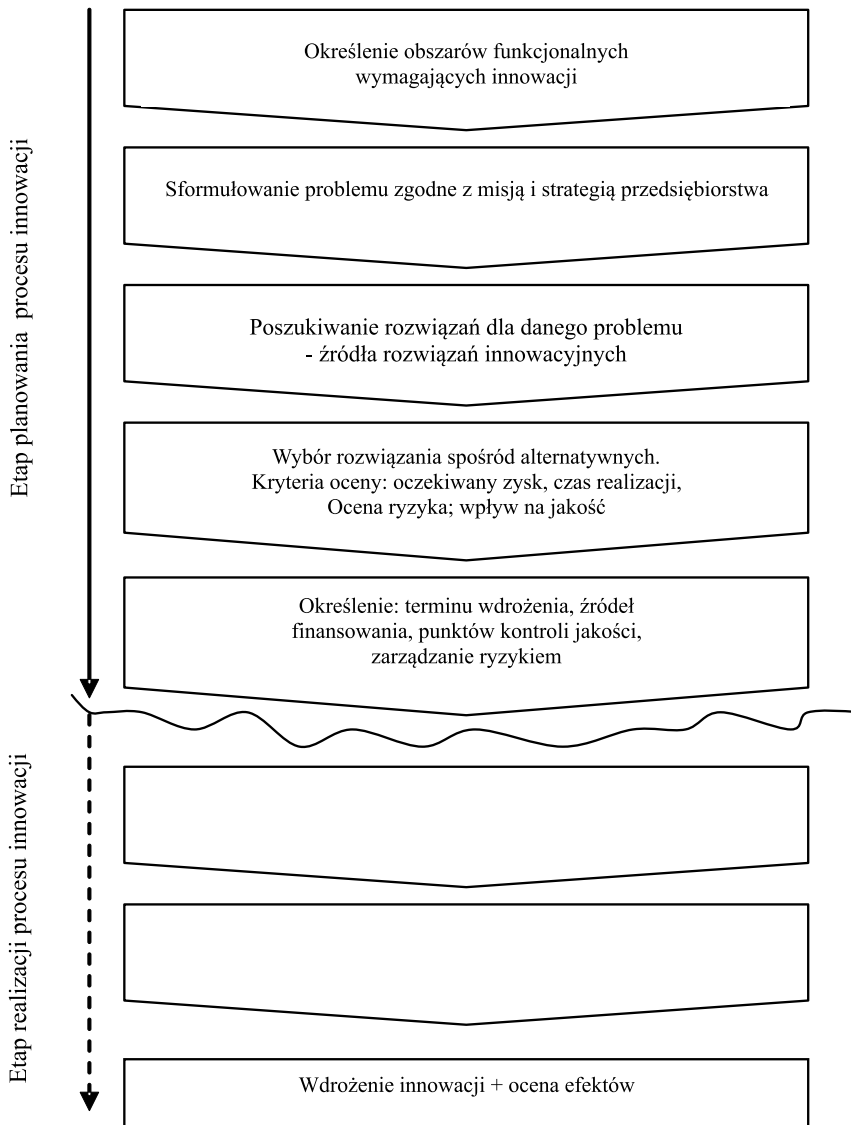
Źródło: W. Adamczyk, *Ewolucja form i typów przedsiębiorczości. Instrumenty zarządzania współczesną przedsiębiorczością*, op. cit. s. 9-10.

Jak wynika z doświadczenia krajów rozwiniętych, pozytywne rezultaty generuje przedsiębiorczość systemowa, która wynika ze świadomego i planowego kształtowania przez państwo i samorządy terytorialne. Co więcej, wymaga ona ciągłej analizy warunków otoczenia w jakich funkcjonują podmioty gospodarujące oraz dostosowywania się do dokonujących zmian.

Proces przedsiębiorczości systemowej obejmuje:

- etap planowania innowacji (zmian),
- etap realizacji innowacji.

Etapy te zaprezentować można graficznie (rys. 2).



Rys. 2. Etapy planowania procesu innowacji

Źródło: M. Jurczyk-Bunkowska, *Metoda planowania procesu innowacji dla małych przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2010, nr 1, s. 17.

Tak więc przedsiębiorczość jest ściśle związana z pojęciem innowacji. Oslo Manual definiując to pojęcie wskazuje na różne poziomy nowatorstwa, mogące być jego udziałem. Według Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), określającą w swoich opracowaniach metodykę gromadzenia informacji, interpretację wskaźników oraz terminologię dotyczącą innowacji, innowacja to wprowadzenie do praktyki w przedsiębiorstwie nowego lub znacząco ulepszanego rozwiązania w odniesieniu do produktu (towaru lub usługi), procesu, marketingu lub organizacji²⁸. Istotą innowacji jest wdrożenie nowości do praktyki. Efektem natomiast procesu innowacji jest sukces gospodarczy spowodowany jej wdrożeniem lub komercjalizacją. Polega on na osiągnięciu lepszych niż dotychczas parametrów technicznych lub ekonomicznych, który wpływa na poprawę pozycji konkurencyjnej oraz na wzrost zasobu wiedzy.

A zatem, podstawą przedsiębiorczości jest kreatywność i innowacyjność. W zależności od nasilenia tych cech można wyróżnić przedsiębiorczość kreatywną i imitacyjną. O ile pierwszy rodzaj przedsiębiorczości wprowadza zupełnie nowe rozwiązania i oryginalne innowacje (tzw. innowacje przełomowe, twórcze), o tyle przedsiębiorczość imitacyjna odgrywa istotną rolę w rozwoju gospodarczym przez upowszechnianie nowych rozwiązań i ich doskonalenie.

A zatem, przedsiębiorczość jest procesem złożonym wymagającym interdyscyplinarnej wiedzy i informacji, wyobraźni i zaangażowania oraz określonych predyspozycji psychologiczno-socjologicznych, a także aktywnego uczestnictwa podmiotów gospodarujących oraz odpowiednich rozwiązań instytucjonalno-prawnych adekwatnych do dokonujących się zmian (przeobrażeń) zarówno w społeczeństwie, jak i w gospodarce.

Bibliografia

- Adamczyk W., *Ewolucja form i typów przedsiębiorczości. Instrumenty zarządzania współczesną przedsiębiorczością*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1995, seria 1, nr 236.
- Danielewski F., Gronczewski P., *Granice wyobraźni i twórczości. Wiedza i innowacyjność w organizacji* w: K. Jaremczuk, *Uwarunkowania przedsiębiorczości. Różnorodność i zmienność*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2008.
- Davenport Th, Prusak L., *Working knowledge*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

28 Oslo Manual, *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Third Edition, Organization for Economic Cooperation and Development, Statistical Office of the European Communities, Paris 2005.

- Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
- Gabara W., *Między wiedzą a działaniem, przesłanki racjonalnego zarządzania*, Książka i Wiedza, Warszawa 1993.
- Gasparski W., *Etyka biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Holmqvist M., *A dynamic model of intra- and interorganizational learning*, „Organization Studies” 2003, nr 24.
- Jaremczuk K., *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2004.
- Jurczyk-Bunkowska M., *Metoda planowania procesu innowacji dla małych przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2010, nr 1.
- Kozielecki J., *Spółczesność transgresyjna. Szansa i ryzyko*, Wydawnictwo Akad. Żak, Warszawa 2004.
- Kozielecki J., *Transgresja i kultura*, Wydawnictwo Akad. Żak, Warszawa 1997.
- Kulwicki E., *Idee ekonomicznej wolności a przedsiębiorczość*, w: *Regionalne Uwarunkowania Rozwoju Przedsiębiorczości*, Konferencja Naukowa, Kraków 23-24 X 1996, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1996.
- Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, red. B. Plago, Wydawnictwo Uniwersyteckie, Białystok 2001.
- Mayo A.J., Noria N., *Czas rekinów. Liderzy amerykańskiego biznesu*, Harvard Business School Press, Helion, Gliwice 2007.
- Nonaka I, von Krogh G., Voelpel S., *Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances*, „Organization Studies” 2006, nr 27.
- Oslo Manual, *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Third Edition, Organization for Economic Cooperation and Development, Statistical Office of the European Communities, Paris 2005.
- Pietrasiniński Z., *Sam sięgaj do psychologii*, WSiP, Warszawa 1986.
- Pietrusiniński Z., *Myslenie twórcze*, PZWS, Warszawa 1969.
- Podstawy przedsiębiorczości. Analiza przypadków*, red. J. Targalski, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995.
- Popiek S., *Aktywność twórcza dzieci i młodzieży*, WSiP, Warszawa 1988.
- Popiek S., *Twórczość artystyczna w wychowaniu dzieci i młodzieży*, WSiP, Warszawa 1985.
- Read H., *Wychowanie przez sztukę*, Ossolineum, Wrocław 1976.
- Rostek K., *Business Intelligence i Corporate Performance Management – Kompleksowe Zarządzanie Efektywnością Firmy*, w: *Informatyka dla przyszłości*, red. J. Kisielnicki, Wydawnictwo Nauk. Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.
- Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

- Suchodolski B., *Pedagogika. Podręcznik dla kandydatów na nauczycieli*, PWN, Warszawa 1980.
- Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekt ekonomiczny i antropologiczno-społeczny*, red. K. Jaremczuk, Tarnobrzeg 2006.
- Uwarunkowania przedsiębiorczości*, red. K. Jaremczuk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2008.
- Założenie i prowadzenie małego przedsiębiorstwa*, red. J. Sawicka, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2000.
- Zborowski J., *Rozwijanie aktywności twórczej dzieci*, WSiP, Warszawa 1986.

Determinants of entrepreneurship in the modern management process

The man often guided by his inner need for achievement and creativity to the challenges looks for new opportunities and values, exceeds previous boundaries, works in a particular direction, being the creator of this work. He creates new ideas and structures, which as a result lead to changes contributing to social and organizational change. The search for innovative solutions necessitates innovative behavior. Through the creative process of acquired knowledge and experience the creative entity meets the world, tries to understand it, develops and tends to self-creation and personal fulfillment.

This article will present reflections on knowledge, creativity and the limits of individual entrepreneurial imagination. Particular attention was paid to the multidimensional nature of the process of creative act and to the absoluteness of the human intellect and also for essence of enterprise and his determinants.

Anna Arent¹

Wpływ motywacji do podjęcia działalności gospodarczej na rozwój mikroprzedsiębiorstwa

Streszczenie

W publikacji² przedstawiono wyniki badań pilotażowych dotyczących związków, jakie zachodzą pomiędzy przyczynami podejmowania działalności gospodarczej przez osoby fizyczne a rozwojem mikroprzedsiębiorstw. Analiza uzyskanych odpowiedzi pozwoliła również na wskazanie tych wybranych aspektów funkcjonowania najmniejszych podmiotów gospodarczych, w których występują problemy, mające istotny wpływ na możliwości rozwojowe tego typu jednostek.

Wprowadzenie

Jednymi z najważniejszych zagadnień, które związane są z prowadzeniem działalności gospodarczej jest problem przetrwania założonej firmy oraz jej rozwój. Zarówno w rozważaniach teoretycznych, jak i w analizach prowadzonych badań nad sektorem małych i średnich przedsiębiorstw, poszukuje się odpowiedzi na pytanie: jakie czynniki decydują o powodzeniu podjętej działalności gospodarczej, co wspomaga, a co utrudnia osiągnięcie sukcesu w biznesie? Rozwiązanie tego problemu pozwala nie tylko na sformułowanie wniosków dotyczących polityki państwa czy samorządów, gwarantującej stworzenie właściwych warunków do rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw, ale także na określenie warunkowań wewnętrznych, a tym samym – przygotowanie dla potencjalnych i już działających przedsiębiorców systemu ich wspomagania, w postaci oferty finansowej, doradczej, szkoleniowej, itd.

1 Dr Anna Arent, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

2 Publikacja stanowi rozwinięcie i przedstawienie fragmentów wyników badań pilotażowych, których podstawy teoretyczne zawarte zostały w: A. Arent, *Negative motivations of commencing economic activity vs. The development of a micro-enterprise*, w: *Organizations in Changing Environment. Current Problems, Concepts and Methods of Management*, red. W. M. Grudzewski, I. Hejduk, S. Trzcieliński, IEA Press, Madison USA 2007, s. 749–759.

Jak się jednak okazuje, wpływ na sukces podejmowanego przedsięwzięcia gospodarczego mają nie tylko czynniki zewnętrzne (szeroko rozumiane otoczenie) oraz wewnętrzne (konfiguracja wszelkiego typu zasobów, kompetencji i umiejętności), ale także sam właściciel firmy. Związek ten jest szczególnie ważny w przypadku najmniejszych podmiotów gospodarczych, jakimi są mikrofirmy, bowiem to właśnie w przypadku tych jednostek przedsiębiorca w największym stopniu wpływa na charakter, zakres i kształt powołanej do życia organizacji. Jednocześnie więc, oddziałuje na wzrost, rozwój i wartość swojej firmy.

Wśród szeregu czynników, związanych z osobą przedsiębiorcy, wpływających na powodzenie przedsięwzięcia, należy również wziąć pod uwagę przyczyny, które zdecydowały o założeniu przez niego firmy³. Jak się bowiem okazuje, rodzaj i charakter motywacji do podjęcia działalności gospodarczej może pozytywnie, ale także negatywnie wpływać na przyszłe możliwości rozwojowe mikrofirmy, a więc również – na zmiany jej wartości. Podobnie więc, jak w przypadku wszystkich pozostałych czynników istotnym zagadnieniem jest identyfikacja tych cech i zachowań właściciela, aspektów funkcjonowania mikroprzedsiębiorstwa oraz czynników otoczenia, od których zależy powodzenie podejmowanego przez przedsiębiorcę przedsięwzięcia.

Przyczyny podejmowania działalności gospodarczej

Ogólnie, motywy leżące u podstaw decyzji o podjęciu działalności gospodarczej można podzielić na dwie zasadnicze grupy: środowiskowe i osobowościowe (tabela 1).

Wskazane w tabeli czynniki stanowią najbardziej ogólny zestaw uwarunkowań, który może stanowić punkt wyjścia do bardziej szczegółowej analizy. W rzeczywistości bowiem, w przypadku wskazanych warunków środowiskowych, a przede wszystkim – czynników osobowościowych, katalog bodźców jest znacznie bardziej rozbudowany, co powoduje, że rodzaj i charakter motywów założenia firmy jest również złożony.

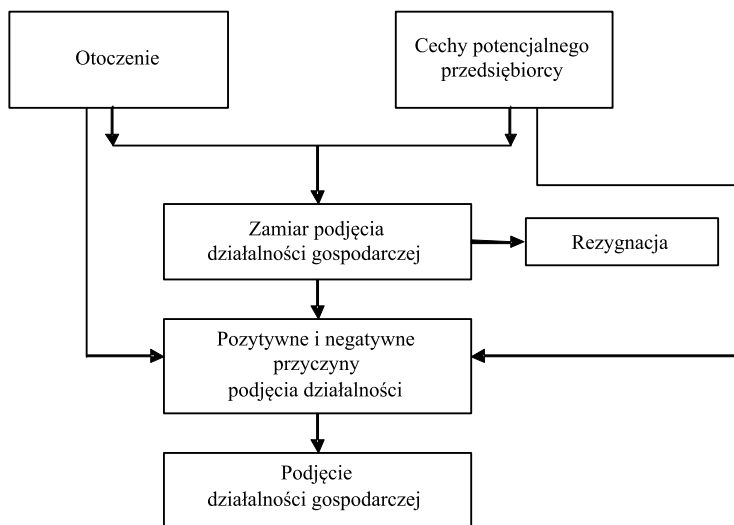
3 B. Hynes, *Factors influencing small firm growth*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2006, nr 9, s. 12-13.

Tab. 1. Czynniki wpływające na podjęcie decyzji o założeniu firmy

Grupa czynników	Charakter czynników	Rodzaj czynnika
Czynniki środowiskowe, o charakterze zewnętrznym w stosunku do przedsiębiorcy	O charakterze społecznym	Związki międzyspołeczne, wsparcie ze strony elit.
	O charakterze gospodarczym	Dostępność kapitału, poziom rozwoju społeczno-gospodarczego, recesja, bezrobocie.
	O charakterze politycznym	Prawo, instytucje wspierające.
	Dotyczące szeroko rozumianej infrastruktury	System kształcenia, rynek pracy, dostęp do informacji, dostępność do lokali.
Czynniki osobowościowe, o charakterze wewnętrznym	Cechy charakteru	Skłonność do podejmowania ryzyka, tolerancja, poczucie kontroli, potrzeba osiągnięć, kreatywność.
	Podstawowe cechy	Płeć, poziom wykształcenia, poprzednie miejsca zatrudnienia, wsparcie rodziny, przynależność etniczna, religia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Mazzarol, T. Volery, N. Doss, V. Thein, *Factors influencing small business start-ups. A comparison with previous research*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research” 1999, nr 2, 48-63.

Sposób oddziaływania wskazanych bodźców może mieć przy tym dwojaki charakter: pozytywny bądź negatywny. Dodatkowo, tylko w nielicznych przypadkach występuje dominacja jednego czynnika o ściśle określonym oddziaływaniu. W efekcie, mamy do czynienia z nałożeniem się wpływu pojedynczych cech na ostateczną decyzję. W przypadku przewagi oddziaływania pozytywnego nad negatywnym, konsekwencją jest podjęcie działalności gospodarczej. Z kolei, w przypadku odwrotnym – zazwyczaj następuje rezygnacja z pomysłu. Trzeba jednak podkreślić, że ten wpływ można również interpretować w nieco innym ujęciu – wychodząc od powstania wewnętrznej potrzeby założenia firmy lub też – wewnętrznego przymusu. W pierwszym przypadku, skutkiem oddziaływania otoczenia czy cech osobowościowych jest wykształcenie się pozytywnych potrzeb/motywacji podjęcia działalności gospodarczej. W drugim zaś – negatywnych. W obu przypadkach, w konsekwencji powstaje nowy podmiot gospodarczy (rys. 1), jednak rodzaj motywacji przekłada się na późniejsze funkcjonowanie firmy, wynikające między innymi z ukierunkowania jej właściciela. Przedsiębiorców o motywach pozytywnych charakteryzują zazwyczaj nieco inne cechy, sposób ustalania celów i podejmowania decyzji, organizacji przedsięwzięcia czy podejście do ryzyka i poszukiwania różnego typu możliwości, niż osoby, u których dominowały przyczyny negatywne.



Rys. 1. Model powstawania firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Mazzarol, T. Volery, N. Doss, V. Thein, *Factors influencing small business start-ups. A comparison with previous research*, op. cit., s. 52.

Wymienione w tabeli 1 czynniki, oddziałujące na decyzję o założeniu firmy, stanowią również punkt wyjścia do określenia podstawowego katalogu motywów podejmowania działalności gospodarczej. Trzeba przy tym zauważyć, że zazwyczaj, rozpatrując przyczyny, podkreśla się znaczenie motywu finansowego czyli chęci osiągnięcia zysku, czy też powiększenia dochodów. Jest to jednak zbyt daleko idące uproszczenie, bowiem do przyczyn rozpoczynania działalności gospodarczej zaliczyć można również⁴:

- potrzeby, to znaczy: potrzeby egzystencjalne, materialne, wyższego rzędu: chęć poprawy sytuacji materialnej i zwiększenia dochodów, niezależność, osiągnięcia, uznanie, wiedza, samorealizacja,

⁴ Na podstawie: E. Balcerowicz, *Mikroprzedsiębiorstwa. Sytuacja ekonomiczna, finansowanie, właściciele*, Wydawnictwo CASE 2002; F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003; *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, red. F. Bławat, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004; R. Mochrie, L. Galloway, E. Donnelly, *Attitudes to growth and experience of growth among Scottish SMEs*, „Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research” 2006, nr 12; M. Szarucki, B. Eriksson, P. Larsson, *Motywy działalności mikroprzedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2005, nr 12; K. Watson, S. Hogarth-Scott, *Small business start-ups: success factors and support implications*, „Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research”, 1998, nr 3.

- osobowość, a zwłaszcza: chęć podejmowania ryzyka, chęć sprawdzenia się czy poczucie bezpieczeństwa,
- kulturę, a w tym: tradycje historyczne, wychowanie rodzinne, religię, system wartości, wykształcenie,
- kontynuację działalności rodziców (odziedziczenie firmy),
- warunki społeczno-polityczne i instytucjonalne, a w tym: klimat przedsiębiorczości, ustawodawstwo, ulgi podatkowe, programy wspierania małych i średnich przedsiębiorstw,
- szanse rynkowe (okazje, ryzyko).

Jako motywy podejmowania działalności wskazuje się również bezrobocie lub obawę przed nim, naśladownictwo, konflikty bądź niezadowolenie z pracy etatowej, a także wiele innych bardzo szczegółowych przyczyn, uzależnionych od sytuacji osobistej, rodzinnej i zawodowej przedsiębiorcy.

Analizując wskazane motywy z punktu widzenia przedstawionego powyżej modelu powstawania firmy, można określić charakter ich oddziaływania. Trzeba jednak pamiętać, że w wielu przypadkach ocena ta jest bardzo subiektywna i uzależniona od indywidualnej sytuacji samego przedsiębiorcy. Dlatego też uznanie pozytywnego lub negatywnego oddziaływania na funkcjonowanie mikrofirmy poszczególnych motywów wymaga odniesienia do wybranych mierników rozwoju jednostki. Teoretyczna kwalifikacja poszczególnych czynników do jednej z dwóch grup została przedstawiona w tabeli 2.

Tab. 2. Pozytywne i negatywne motywy przedsiębiorców

Grupa motywów	Rodzaj motywów
Pozytywne	Wykorzystanie luki rynkowej
	Samodzielność/niezależność (chęć pracy dla siebie)
	Zamiana hobby w interes (chęć wykonywania pracy sprawiającej przyjemność)
	Rozwój osobisty/samorealizacja
	Chęć sprawdzenia się/podejmowania ryzyka
	Poczucie bezpieczeństwa
Negatywne	Bezrobocie lub zwolnienie z pracy
	Konflikt z poprzednim pracodawcą lub niezadowolenie z wcześniejszej pracy
	Alternatywa zmiany miejsca zamieszkania lub dojeżdżania do miejsca pracy
	Uzależnienie posiadania zatrudnienia od założenia firmy

Źródło: opracowanie własne.

Można uznać, że przedstawiony w tabeli wykaz motywów pozytywnych powoduje powstanie wewnętrznej potrzeby podjęcia działalności gospodarczej. Z kolei, czynniki negatywne wywołują konieczność bycia przedsiębiorcą⁵. W pierwszym przypadku wskazane bodźce (wewnętrzne i zewnętrzne) stanowią więc zachętę do założenia i prowadzenia własnej firmy. W drugim zaś – powodują powstanie swobodnego przymusu: potencjalny przedsiębiorca nie widzi (albo nie ma) innej możliwości/alternatywy.

Kwalifikacja motywów podejmowania działalności do jednej z dwóch wskazanych w tabeli grup – jak zauważono wcześniej – napotyka pewne trudności, ze względu na subiektywizm ich oceny. Dodatkowo, istnieje również kilka motywów, które nie mają względnie jednoznacznego charakteru, a które – w zależności od okoliczności – mogą zostać uznane za pozytywne lub negatywne. Należą do nich: chęć zwiększenia dochodów (inaczej: poprawy sytuacji materialnej), chęć łączenia pracy z życiem osobistym, kontynuowanie tradycji rodzinnych oraz naśladownictwo. Wydaje się, że jednoznaczna ocena sposobu ich oddziaływania może być dokonana wyłącznie indywidualnie, z uwzględnieniem szczegółowych cech przedsiębiorcy oraz warunków i okoliczności, w których decyzja o podjęciu działalności gospodarczej była podjęta. Z tego też powodu, w wynikach prowadzonych badań wskazane powyżej motywy zaliczane są do różnych grup.

Przy analizie przyczyn podjęcia działalności gospodarczej, trzeba również zwrócić uwagę na czynniki charakterystyczne dla pewnej grupy przedsiębiorców. Chodzi o osoby, które uzyskują dochody z innych źródeł (praca, emerytura, umowy cywilno-prawne), zaś prowadzona działalność pozwala na przykład na realizację pozazawodowych pasji przedsiębiorcy, wykorzystanie dostrzeżonych przez niego szans rynkowych czy wyłącznie powiększenie dochodów. W tych przypadkach, przy podejmowaniu decyzji o założeniu firmy uwzględniana jest również możliwość obniżenia obciążeń podatkowych i parapodatkowych na skutek:

- braku konieczności opłacania składek na ubezpieczenie społeczne, co powoduje redukcję kosztów i wydatków,
- możliwości zaliczania do kosztów prowadzonej działalności szeregu wydatków związanych z osobą przedsiębiorcy (wydatki na kształcenie, do kształcenie, szereg wydatków związanych pośrednio z życiem osobistym).

Jednocześnie, właśnie ze względu na możliwość kształtowania kosztów, a więc również podstawy opodatkowania, podjęcie działalności gospodarczej jest – z punktu widzenia obciążenia podatkiem dochodowym – korzystniejsze niż uzyskiwanie dodatkowych dochodów w oparciu o umowy cywilnoprawne. Czynnik ten można więc również uznać za motyw podejmowania działalności.

5 Mochrie, L. Galloway, E. Donnelly, *Attitudes to growth and experience of growth among Scottish SMEs*, op. cit., s. 12; M. Szarucki, B. Eriksson, P. Larsson, *Motywy działalności mikroprzedsiębiorstw*, op. cit., s. 89.

Wskażane powyżej przyczyny, chociaż dotyczą jedynie pewnej grupy przedsiębiorców, mają niewątpliwie charakter finansowy, bowiem pozwalają na powiększenie uzyskiwanych przez przedsiębiorcę dochodów. Sposób kwalifikacji tego motywu według kryterium jego charakteru będzie więc identyczny, jak w przypadku motywu powiększania dochodów.

Klasyfikacja przyczyn podejmowania działalności gospodarczej jest istotna nie tylko z punktu widzenia teoretycznego (ma bowiem charakter porządkujący), ale przede wszystkim – ze względu na ich oddziaływanie na funkcjonowanie mikrofirmy. Jak bowiem zauważono na wstępie, największy wpływ na działanie tych podmiotów mają ich właściciele. Wyraża się to przede wszystkim w postawie przedsiębiorcy wobec sposobu ustalania i rodzaju celów, które zamierza osiągnąć, podejściu do strategii, podejmowaniu ryzyka, stosunku do podwładnych, dzieleniu się władzą, itd. Z kolei, charakterystyka tych cech oraz rodzaj przyjętych zamierzeń do realizacji pozwala na określenie trzech orientacji właściciela mikrofirmy: na wzrost (postawa prorozwojowa), na stabilizację oraz na przetrwanie (postawa zachowawcza). Jednocześnie, można stwierdzić, że motywacje pozytywne w większym stopniu związane będą z postawą prorozwojową przedsiębiorcy, zaś negatywne – z zachowawczą. W konsekwencji więc, przyczyny podjęcia działalności wpłyną na przyszły rozwój mikrofirmy, a tym samym – na jej wartość.

Wzrost, rozwój, wartość mikroprzedsiębiorstwa

Podstawową kwestią, związaną z problematyką rozwoju przedsiębiorstwa jest rozróżnienie pojęć: rozwój i wzrost. W literaturze przedmiotu⁶ można bowiem spotkać trzy stanowiska na ten temat:

- w podejściu pierwszym, pojęcie rozwoju jest wyraźnie odróżniane od podejścia wzrostu, przy czym uznaje się, że pierwsze z nich obejmuje zmiany jakościowe zachodzące w przedsiębiorstwie, drugie zaś – koncentruje się wyłącznie na zmianach ilościowych, dotyczących takich kategorii, jak na przykład: zatrudnienie, przychody, wielkość majątku, kapitału, itp.,
- w podejściu drugim, wzrost jest traktowany jako element rozwoju firmy, co oznacza, że definicja rozwoju obejmuje zarówno zmiany jakościowe, jak i ilościowe, zaś wzrost – odnoszony jest wyłącznie do kategorii mierzalnych,

6 Między innymi: *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, op. cit.; *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, red. J. Targalski, A. Francik, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, J. Wasilczuk, *Badania wzrostu małych przedsiębiorstw*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2005, nr 10.

- w podejściu trzecim, oba terminy traktowane są jako synonimy, co wynika z istniejącego związku pomiędzy tymi zjawiskami oraz z używania przez literaturę anglojęzyczną zamiennie obu pojęć.⁷

Z punktu widzenia analizy funkcjonowania najmniejszych podmiotów gospodarczych, za najwłaściwsze stanowisko należy uznać podejście drugie. Mikrofirmy są bowiem na tyle małymi podmiotami, że wszelkie zachodzące w nich zmiany najważniejszych kategorii mierzalnych, ale również niemierzalnych, w istotny sposób oddziałują na powodzenie przedsięwzięcia⁸. Oznacza to jednak nie tylko wpływ na przetrwanie czy rozwój, ale również wartość generowaną dla właściciela. Ważnym problemem, który pojawia się na tym gruncie jest dobór mierników, służących do oceny wskazanych zmian. Jak się wydaje do pomiaru wzrostu przedsiębiorstwa powinny posłużyć przede wszystkim mierniki z obszaru finansowego działania firmy⁹, a więc dotyczące przychodów ze sprzedaży, wyniku finansowego oraz inwestycji. O ile pierwszy z nich odnosi się do pozycji rynkowej mikroprzedsiębiorstwa, a więc w dużym stopniu poddawany jest wpływowi bodźców zewnętrznych, o tyle dwa pozostałe w większym stopniu uzależnione są od czynników wewnętrznych, a w tym – motywów przedsiębiorcy. Czwartym wskaźnikiem, również uzależnionym od decyzji podejmowanych przez mikroprzedsiębiorcę, jest zmiana poziomu zatrudnienia. W przypadku najmniejszych podmiotów gospodarczych, wzrost zatrudnienia jest najbardziej widocznym i oczywistym wyrazem rozwoju firmy.

Oprócz mierników ilościowych, do oceny stopnia rozwoju mikrofirmy powinny posłużyć mierniki jakościowe, związane z tymi aspektami funkcjonowania mikroprzedsiębiorstwa, które mają największy związek z jego specyfiką. Do takich cech charakterystycznych trzeba zaliczyć przede wszystkim: rodzaj i horyzont czasowy przyjmowanych do realizacji celów, zakres stosowania zarządzania strategicznego oraz podejście właściciela do partycypacji pracowników w procesach decyzyjnych. W przypadku mikrofirm to właśnie te aspekty odróżniają tego typu podmioty od większych jednostek, stanowiąc często jednocześnie istotne bariery ich funkcjonowania i rozwoju¹⁰. Wskazane aspekty funkcjonowania mikroprzed-

7 J. Wasilczuk, *Badania wzrostu małych przedsiębiorstw*, op. cit., s. 25.

8 A. Arent, *Negative motivations of commencing economic activity vs. The development of a micro-enterprise*, op. cit., s. 756-758.

9 H. Reljonen, *Understanding the small business owner: what they really aim at and how his relates to firm performance*, „Management Research News” 2008, Vol. 31 nr 8, s. 617-618.

10 T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 111 i d., K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Łąckiego, Wrocław 2003, s. 36-41, A. Mielczarek-Skowronek, *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2005, s. 8-9, *Raporty o stanie sektora MŚP w Polsce za lata 1996-2008* – www.parp.gov.pl, *Raporty: Przedsiębiorczość* – www.mg.gov.pl.

siębiorstwa w istotny sposób wpływają przy tym na kształtowanie wewnętrznych warunków jego rozwoju¹¹.

Konsekwencją rozwoju przedsiębiorstwa jest zazwyczaj powiększanie się jego wartości. W przypadku mikroprzedsiębiorstw występuje jednak problem jej pomiaru, wynikający przede wszystkim z dopuszczonych prawem uproszczeń w ewidencjonowaniu operacji gospodarczych. Nie wszystkie podmioty tego typu są bowiem zobowiązane do prowadzenia tak zwanej: pełnej rachunkowości, czyli bardzo szczegółowej ewidencji wszystkich zdarzeń. W efekcie, w tych mikrofirmach, które prowadzą dokumentację wyłącznie na potrzeby rozliczeń podatkowych, zastosowanie metod majątkowych czy dochodowych do ustalania wartości przedsiębiorstwa napotyka pewne problemy. Jednocześnie, właściciele mikroprzedsiębiorstw koncentrują się w większym stopniu na zysku, dochodzie czy gotówce jako miernikach sukcesu ich przedsięwzięcia, nie dostrzegając potrzeby czy konieczności dokonywania formalnej oceny wartości firmy.

Wpływ motywacji przedsiębiorcy na rozwój jego firmy

W oparciu o przyjęte założenia teoretyczne zostały przeprowadzone badania pilotażowe na grupie 76 mikroprzedsiębiorstw województwa lubelskiego, prowadzących działalność usługową. Celem badań była próba stwierdzenia istnienia zależności pomiędzy charakterem motywów podejmowania działalności gospodarczej a rozwojem tak małych podmiotów gospodarczych. Do jej oceny wykorzystano omówione wcześniej mierniki ilościowe i jakościowe. Dodatkowym celem przeprowadzonych badań było wskazanie, na ile przedstawione powyżej aspekty funkcjonowania mikrofirm mogą stanowić źródło zakłóceń dla tych podmiotów.

Podstawowym problemem, który wystąpił przy ocenie zmian wybranych mierników ilościowych był brak możliwości uzyskania jednolitych, szczegółowych danych finansowych, co spowodowało, że ocena zmian wskaźników ilościowych dokonywana była subiektywnie przez samych przedsiębiorców. W badaniu uczestniczyli właściciele prowadzący firmy w formie działalności gospodarczej osób fizycznych. Przy tej formie organizacyjno-prawnej, mikroprzedsiębiorcy są zwolnieni z obowiązku prowadzenia ksiąg handlowych, a wobec tego – sporządzania sprawozdania finansowego. Ze względu na różny sposób opodatkowania (karta podatkowa, ryczałt od przychodów ewidencjonowanych oraz tzw. zasady ogólne), zakres posiadanych szczegółowych danych finansowych był w poszczególnych jednostkach bardzo zróżnicowany, co uniemożliwiało zastosowanie jednolitych,

11 Wybór tych aspektów został dokonany w oparciu o analizę literatury i wyników badań zawartych w różnego typu opracowaniach.

obiektywnych i szczegółowych wskaźników oraz porównanie danych. Z tego też powodu w badaniach pilotażowych pominięto problem związku pomiędzy przyczynami podejmowania działalności a zmianami wartości mikrofirm.

Punktem wyjścia w przeprowadzonym badaniu ankietowym była identyfikacja motywów podjęcia działalności gospodarczej przez respondentów. W badanej grupie przedsiębiorców, jako najważniejsze przyczyny podjęcia decyzji o założeniu własnej firmy wskazano:

- niezależność – 56,6% respondentów,
- powiększenie uzyskiwanych dochodów – 51,3% respondentów,
- konieczność utrzymania rodziny – 43,4% respondentów,
- realizację ambicji zawodowych – 40,8% respondentów.

W dalszej kolejności, właściciele firm wymienili: lepsze wykorzystanie doświadczenia, wiedzy i umiejętności, możliwość zaliczania do kosztów prowadzonej działalności wydatków osobistych lub związanych z osobą przedsiębiorcy, wypełnienie luki rynkowej (wykorzystanie szans rynkowych) oraz niezadowolenie z dotychczasowej pracy (od 23,7 do 27,6% badanych).

Ze względu na możliwość zaznaczenia maksymalnie pięciu motywów, wstępna analiza otrzymanych wyników w aspekcie ich charakteru (pozytywne/negatywne) wskazała, że do najczęściej wybieranych odpowiedzi należały przyczyny o negatywnym oddziaływaniu – 55,3% wszystkich wybranych odpowiedzi.

Z punktu widzenia przyjętych cech badanych przedsiębiorców¹² można jednoznacznie wskazać, że istnieje zależność pomiędzy wiekiem przedsiębiorcy i poziomem jego wykształcenia a charakterem motywów: im młodszy przedsiębiorca oraz im wyższe jego wykształcenie, tym większe oddziaływanie przyczyn pozytywnych.

Otrzymane wyniki badania pozwalają na stwierdzenie, że duże znaczenie wśród wszystkich wymienianych bodźców miały motywy finansowe (powiększenie dochodów, konieczność utrzymania rodziny). Zjawisko to trzeba uznać za naturalne i typowe – motyw finansowy powtarza się w większości prowadzonych badań na temat przyczyn zakładania firm. Podejmując działalność gospodarczą, każdy z właścicieli oczekuje, że firma będzie stanowiła dla niego źródło uzyskiwania i/lub powiększania dochodów.

Jako pozytywną należy ocenić zauważalną tendencję wzrostu przedsiębiorczości wśród osób młodych, ze stosunkowo wyższym wykształceniem. Niezaprzeczalnie może być to efektem zmian, jakie zachodzą w świadomości tej grupy i ich

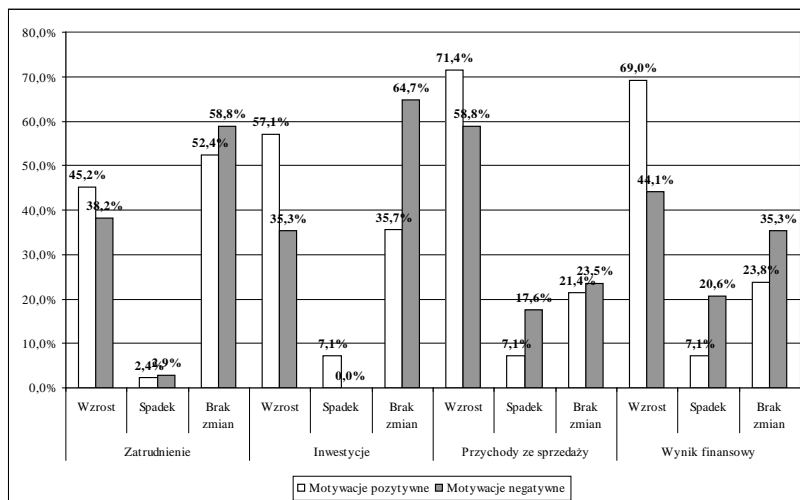
12 Przy konstruowaniu ogólnego modelu przyjęto, że najważniejszymi cechami, które mogą decydować o charakterystyce wybranych obszarów funkcjonowania mikrofirmy jest płeć, wiek, wykształcenie oraz źródło uzyskiwania dochodów przez przedsiębiorcę, a także okres prowadzenia działalności gospodarczej oraz wielkość mikrofirmy, mierzona liczbą zatrudnionych pracowników etatowych.

ukierunkowania na samodzielność i indywidualizm, ale także cech otoczenia, w którym funkcjonują: sytuacji na rynku pracy, zmian (ułatwień) w przepisach normujących podejmowanie i prowadzenie działalności, itp. We wskazanej grupie badanych mamy więc do czynienia nie tyle z przymusem, ale z wewnętrzną potrzebą rozwijania własnej przedsiębiorczości, co w niewątpliwy sposób wpływa na rozwój najmniejszych podmiotów gospodarczych. Znajduje to częściowe potwierdzenie w analizie zmian wybranych mierników rozwoju w kontekście charakteru motywów rozpoczęcia działalności gospodarczej. Jednocześnie jednak, z uzyskanych odpowiedzi wynika, że wraz ze wzrostem wieku badanych zaczynają dominować motywy negatywne. Jako przyczynę można tutaj wskazać niezadowolenie z dotychczasowego poziomu dochodów, ale także z osiągniętej pozycji zawodowej czy poziomu i sposobu wykorzystania wiedzy, umiejętności oraz doświadczenia w dotychczasowym miejscu pracy.

Interesująco przedstawiał się rozkład odpowiedzi właścicieli na pytanie o ocenę zmian wybranych mierników ilościowych (przychodów ze sprzedaży, wyniku finansowego, inwestycji i zatrudnienia). Przedsiębiorcy pozytywnie ocenili kształtowanie się tych wskaźników od początku istnienia ich firm, zwłaszcza w zakresie przychodów ze sprzedaży i wyniku finansowego. W pierwszym przypadku aż 65,8% wszystkich respondentów oceniło, że nastąpił wzrost przychodów, w drugim zaś – 57,9%. W odniesieniu do inwestycji, 47,4% mikroprzedsiębiorców stwierdziło, że nastąpił ich wzrost, zaś 48,7% odnotowało brak zmian w tym zakresie. Z kolei, wzrost zatrudnienia (dotyczący wyłącznie pracowników, z którymi został nawiązany stosunek pracy) wystąpił w przypadku ponad 42% firm, zaś brak zmian odnotowało ponad 55% przedsiębiorców.

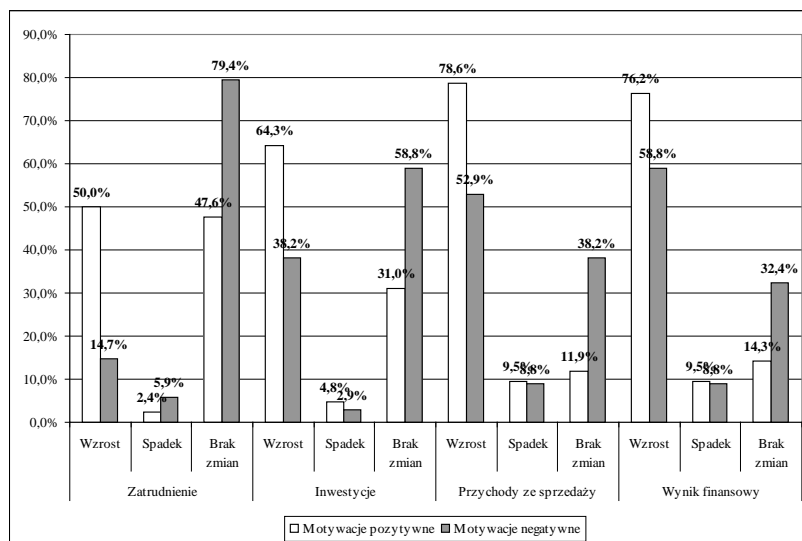
Trzeba przy tym podkreślić, że wpływ na uzyskaną strukturę odpowiedzi niewątpliwie miała długość prowadzenia działalności gospodarczej. Prawdopodobnie tendencji w zakresie wybranych mierników jest możliwa do obiektywnej oceny wyłącznie w perspektywie kilku lat. W omawianym badaniu, wyniki uzyskanych ocen dla firm, które istnieją powyżej pięciu lat pokryły się ze wskazanymi powyżej tendencjami.

Szczegółowa analiza ocen dokonanych przez respondentów w aspekcie charakteru przyczyn wskazuje jednak, że tendencje rozwojowe firm wskazali przede wszystkim mikroprzedsiębiorcy o pozytywnych motywacjach (rys. 2). Jedynie w przypadku zatrudnienia, w tej grupie badanych dominował brak jakichkolwiek zmian, chociaż stosunkowo dużo ankietowanych oceniło również, że zatrudnienie uległo zwiększeniu. Zaobserwowane zjawisko potwierdza więc wskazane teoretycznie prorozwojowe ukierunkowanie właścicieli o motywach pozytywnych.



Rys. 2. Wpływ motywacji na zmiany wybranych wskaźników oceny wzrostu mikrofirmy w ujęciu historycznym w opinii przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań pilotażowych.



Rys. 3. Wpływ motywacji na zmiany wybranych wskaźników oceny wzrostu mikrofirmy w ujęciu prognozowanym w opinii przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań pilotażowych.

W kontekście uzyskanych wyników warto podkreślić, że 89,5% respondentów¹³ stwierdziło, że od początku podjęcia działalności gospodarczej zamierzało rozwijać swoją firmę. Na rozbieżność, która występuje pomiędzy deklaracjami mikroprzedsiębiorców a rzeczywistą oceną rozwoju niewątpliwym wpływ miało wiele czynników, a wśród nich: warunki otoczenia, w którym funkcjonowały poszczególne firmy, wiedza, umiejętności i osobowość przedsiębiorcy, a także motywy podjęcia działalności.

Ocena potencjalnych zmian w ciągu dwóch – trzech najbliższych lat funkcjonowania firmy w przypadku mikroprzedsiębiorców o motywacjach pozytywnych jest również znacznie bardziej optymistyczna (rys. 3). W tym przypadku nie tylko ponad 76% tej grupy respondentów przewiduje zwiększenie przychodów ze sprzedaży, wyniku finansowego czy inwestycji, ale również połowa zamierza zwiększyć zatrudnienie. Jest to z pewnością efekt pozytywnej oceny sytuacji firmy, otoczenia, ale również – orientacji właścicieli, którzy wyraźnie planują rozwój swojej działalności, wyszukują kolejne szanse, wprowadzają zmiany organizacyjne i podejmują inne działania, w celu realizacji przyjętych zamierzeń.

W przypadku osób o motywach negatywnych, tak pozytywna ocena dotyczy wyłącznie mierników finansowych (ponad 50% właścicieli deklarujących wzrost przychodów i wyniku). Jednak w odniesieniu do pozostałych mierników, przeważa stosunkowo ostrożna ocena i koncentracja na stabilizacji lub przetrwaniu (przewaga odpowiedzi wskazujących na brak zmian zatrudnienia i inwestycji).

Oprócz mierników ilościowych, przy ocenie zmian jakie zaszły w badanych mikroprzedsiębiorstwach wykorzystano również analizę wybranych aspektów funkcjonowania mikrofirm. W rozważaniach teoretycznych przyjęto bowiem założenie, że charakterystyka sposobu ustalania celów, zakres stosowania elementów planowania strategicznego, a także stopień partycypacji pracowników w procesie decyzyjnym, wpływają na możliwości rozwojowe mikrofirmy. W celu weryfikacji przyjętego założenia, mikroprzedsiębiorcy wskazywali rodzaj przyjętych celów do realizacji w prowadzonej działalności oraz sposób ich ustalania, ze szczególnym uwzględnieniem etapów procesu planowania strategicznego. Przed przystąpieniem do badań założono bowiem, że w najmniejszych podmiotach gospodarczych dominują cele krótkoterminowe i nie jest realizowany pełny proces planowania, a tym samym – zarządzania strategicznego. Przyjęto również, że rodzaj celów ustalanych przez właściciela ma wyraźny związek z charakterem przyczyn podjęcia działalności gospodarczej, to znaczy, że w przypadku przedsiębiorców, którzy kierowali się motywami pozytywnymi realizowane cele będą miały charakter wzrostowy. Z kolei, przedsiębiorcy o motywach negatywnych w większym stopniu będą koncentrowali się na przetrwaniu firmy.

¹³ Pozostała grupa właścicieli deklarowała, że w momencie podejmowania działalności nie była za interesowana rozwojem swojej firmy, co związane było przede wszystkim z traktowaniem przedsiębiorstwa wyłącznie jako dodatkowego źródła uzyskiwanych dochodów.

Uzyskane wyniki potwierdziły nie tylko przyjęte założenia, ale również pozwalają na stwierdzenie, że ten obszar funkcjonowania mikrofirmy wpływa na możliwości rozwojowe najmniejszych podmiotów gospodarczych, a także stanowi jedno z istotniejszych źródeł generowania zakłóceń w ich funkcjonowaniu.

Analiza uzyskanych odpowiedzi na pytanie o rodzaj celu/celów¹⁴ realizowanych w prowadzonej działalności wykazuje, że do najczęściej deklarowanych należały:

- osiągnięcie satysfakcjonującego poziomu dochodu dla właściciela – 44,7% wskazań,
- dostosowanie do wymagań klientów – 40,8% wskazań,
- stabilne działanie przedsiębiorstwa – 34,2% wskazań,
- maksymalizacja zysku oraz osiągnięcie satysfakcjonującego poziomu zysku – po 30,3% wskazań.

Jak łatwo zauważyć, dominującym celem wskazywanym przez właścicieli są cele finansowe. Trzeba przy tym podkreślić, że w przypadku części mikroprzedsiębiorców następuje utożsamienie dochodu i zysku, co powoduje, że w praktyce ok. ¾ badanych mikroprzedsiębiorców koncentruje się na dążeniach finansowych.

Analizując uzyskane odpowiedzi pod kątem charakteru przyjętego celu w kontekście rodzaju motywów, można zauważyć wyraźną zależność pomiędzy ukierunkowaniem prorozwojowym a pozytywnymi przyczynami podjęcia działalności gospodarczej (tabela 3).

Analiza otrzymanych odpowiedzi jednoznacznie wskazuje, że cele o charakterze wzrostowym i/lub stabilizacji najczęściej wskazywali przedsiębiorcy kierujący się motywami pozytywnymi. Jak się wydaje, zbieżność ta jest skutkiem sposobu oddziaływania tej grupy przyczyn. Powodują one powstanie wewnętrznej potrzeby „bycia przedsiębiorcą”, co z kolei, ukierunkowuje właściciela na myślenie nie tylko w kategoriach bieżących decyzji i krótkoterminowego działania firmy, ale przede wszystkim – w długim horyzoncie czasowym. W konsekwencji, do realizacji – chociaż nie zawsze jest to działanie świadome – przyjmowane są takie cele, które wymagają nie tylko dłuższego czasu, ale również określonego sposobu podejścia do planowania i podejmowania decyzji.

Przedstawione wnioski znajdują potwierdzenie w wynikach odpowiedzi na pytanie o elementy planowania strategicznego stosowane przez mikroprzedsiębiorców (tabela 4).

¹⁴ Respondenci mieli możliwość wskazania trzech najważniejszych celów przyjętych do realizacji w ich firmie.

Tab. 3. Zależność pomiędzy rodzajem motywacji a celami przyjętymi przez mikroprzedsiębiorców

Grupa celów	Rodzaj celu	Przedsiębiorcy o motywacjach pozytywnych	Przedsiębiorcy o motywacjach negatywnych
Cele wzrostowe	<ul style="list-style-type: none"> dostosowanie do wymagań klientów, wprowadzenie nowych produktów i usług, wejście na nowe rynki, wzrost wartości firmy, maksymalizacja zysku; 	65,1%	34,9%
Cele stabilizacji	<ul style="list-style-type: none"> osiągnięcie satysfakcjonującego poziomu zysku, osiągnięcie satysfakcjonującego poziomu dochodu dla właściciela, uzyskanie i utrzymanie niezależności i autonomii, stabilne działanie przedsiębiorstwa; 	55,7%	44,3%
Cele przetrwania	<ul style="list-style-type: none"> pokrycie kosztów działania przedsiębiorstwa, wypracowanie minimalnego zysku 	32,1%	67,9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań pilotażowych.

Tab. 4. Zależność pomiędzy rodzajem motywacji a elementami planowania strategicznego stosowanymi przez mikroprzedsiębiorców

Wyszczególnienie	Przedsiębiorcy o motywacjach pozytywnych	Przedsiębiorcy o motywacjach negatywnych
Systematyczne analizowanie warunków otoczenia, w których działa firma.	61,9%	44,1%
Formułowanie celów działania firmy, obejmujących ponad 1 rok.	28,6%	11,8%
Opracowywanie możliwych do realizacji wariantów działania firmy w długim horyzoncie czasowym, dotyczących produktu, rynku i konkurencji.	28,6%	11,8%
Analizowanie, ocena i wybór najkorzystniejszego działania przedsiębiorstwa w długim horyzoncie czasowym.	31,0%	5,9%
Przełożenie wybranych działań długoterminowych na konkretne środki i przedsięwzięcia do realizacji w krótkim czasie.	23,8%	14,7%
Opracowywanie środków i sposobów prowadzenia długofalowej kontroli.	7,1%	-
Żadne z powyżej wymienionych działań nie jest prowadzone w moim przedsiębiorstwie.	19,0%	44,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań pilotażowych.

Z otrzymanych odpowiedzi wynika, że przedsiębiorcy o pozytywnych motywach prowadzenia działalności znacznie częściej stosują wybrane elementy planowania strategicznego. Jedynie 19% z nich nie prowadzi żadnych wymienionych działań.

Inaczej jest w przypadku tych osób, u których przyczyny podjęcia działalności były negatywne. Prawie połowa takich mikroprzedsiębiorców nie stosuje żadnych wymienionych elementów, zaś odsetek osób, które wykorzystują tylko jeden z nich jest stosunkowo mniejszy niż w przypadku drugiej grupy.

Z przyjętych w badaniu elementów planowania strategicznego największy odsetek przedsiębiorców systematycznie analizuje otoczenie, w którym działa firma. Jak się wydaje jest to wynikiem rozumienia przez właścicieli wpływu otoczenia na funkcjonowanie ich firmy i wynikającej z tego konieczności analizowania szeregu różnorodnych czynników w aspekcie wyszukiwania szans, ale również utrudnień dla realizacji przyjętych celów. W wynikach wielu badań to właśnie otoczenie stanowi w opinii przedsiębiorców główne źródło barier rozwoju podmiotów gospodarczych¹⁵.

Znaczenie planowania strategicznego w mikroprzedsiębiorstwie widoczne jest wyraźnie w związku, jaki zachodzi pomiędzy stopniem i zakresem wykorzystania jego elementów a zmianami podstawowych mierników wzrostu: przychodów, zysków, inwestycji i zatrudnienia. Analiza wyników wskazuje bowiem, że zwiększenie zakresu stosowanych elementów wyraźnie wpływa na wzrost podanych wskaźników¹⁶.

Przy omawianiu problematyki zakresu wykorzystania przez mikroprzedsiębiorców zarządzania strategicznego, trzeba również zauważyć, że w zdecydowanym stopniu koncentrują się oni na decyzjach krótkoterminowych. Ponad 31% badanych wskazała, że określa cele swojego działania wyłącznie na najbliższy rok lub krótsze okresy czasowe. Jednocześnie, podobna grupa właścicieli zaznaczyła, że podejmuje wyłącznie decyzje związane z bieżącym działaniem ich przedsiębiorstwa. Z uzyskanych odpowiedzi wynika przy tym, że brak definiowania zamierzeń długo- i krótkoterminowych dotyczy przede wszystkim tych przedsiębiorców,

15 A. Mielczarek-Skowronek, *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, op. cit., s. 11-12; B. Piasecki, *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 163; K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, op. cit., s. 183-185, I. Markowicz, D. Miłaszewska, E. Putek, *Sytuacja firm sektora MSP w ocenie przedsiębiorców*, „Przegląd Organizacji” 2003, Nr 2, s. 26, *Trendy rozwojowe sektora MŚP w ocenie przedsiębiorców w pierwszej połowie 2009 roku (numer 2/2009)*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2009, Raporty o stanie sektora MŚP w Polsce za lata 1996-2008, op. cit., Raporty: *Przedsiębiorczość*, op. cit.

16 Więcej na temat problematyki zarządzania strategicznego oraz wyników uzyskanych badań pilotażowych w: A. Arent, *Zarządzanie strategiczne w mikroprzedsiębiorstwach*, w: *Zarządzanie: doświadczenia i problemy*, red. W. Sitko, PAN – WSPA – Politechnika Lubelska, Lublin 2008, s. 177-197.

którzy kierowali się motywami negatywnymi (prawie 60% badanych tej grupy). Jednoznacznie więc można stwierdzić, że w tych przypadkach nie tylko rozwój, ale przede wszystkim przetrwanie mikrofirmy może napotkać bardzo duże problemy. Brak konkretyzacji celów, nawet tylko krótkoterminowych, oznacza bowiem, że przedsiębiorca nie jest w stanie podejmować właściwych decyzji oraz nie ma kompleksowego obrazu swojej działalności.

Dwa kolejne problemy, które związane są z formułowaniem zamierzeń przez przedsiębiorców to umiejscowienie uprawnień decyzyjnych oraz zakres wykorzystywanych narzędzi, technik i instrumentów, wspomagających gromadzenie informacji i proces decyzyjny.

Pierwsze z poruszonych zagadnień dotyczy stopnia decentralizacji, który występuje w mikroprzedsiębiorstwie. Jedną z istotnych cech tego typu przedsiębiorstw jest bowiem stosunkowo wysoka centralizacja – skupienie wszystkich (lub przeważającej części) decyzji w rękach właściciela. Jest to także ważna bariera rozwoju najmniejszych podmiotów gospodarczych, która związana jest z niechęcią przedsiębiorców do dzielenia się władzą z pracownikami, głównie ze względu na obawę utraty pozycji w firmie. W przeprowadzonym badaniu można wskazać wyraźny związek jaki zachodzi pomiędzy charakterem przyczyn podejmowania działalności a decentralizacją uprawnień decyzyjnych (tabela 5).

Na podstawie uzyskanych wyników można jednoznacznie stwierdzić, że w tych przypadkach, w których decyzja o podjęciu własnej działalności gospodarczej jest efektem oddziaływania motywów pozytywnych znacznie częściej pracownicy partycypują w procesie decyzyjnym, co przekłada się na możliwość realizacji przyjętych zamierzeń, a tym samym potencjalny rozwój przedsiębiorstwa. Szczegółowa analiza wyników wskazuje bowiem, że w tego typu mikrofirmach znacznie częściej występuje tendencja wzrostowa wszystkich przyjętych wskaźników niż w przypadku pozostałych badanych¹⁷.

17 Więcej na ten temat: A. Arent, *Wpływ decentralizacji uprawnień decyzyjnych na rozwój mikroprzedsiębiorstwa*, w: *Tendencje kształtujące zarządzanie współczesnymi organizacjami w Polsce*, red. W. Sitko, PAN – WSPA – Politechnika Lubelska, Lublin 2007, s. 115-129, A. Arent, *Wewnętrzne bariery rozwoju małych przedsiębiorstw – zarys problemu*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem – Ekonomia, prawo, kultura, etyka*, red. W. Sitko, PAN – WSPA – Politechnika Lubelska, Lublin 2005, s. 99-110.

Tab. 5. Względny stopień centralizacji i decentralizacji uprawnień decyzyjnych w badanej grupie przedsiębiorców z punktu widzenia rodzaju motywacji

Wyszczególnienie	Przedsiębiorcy o motywach pozytywnych	Przedsiębiorcy o motywach negatywnych
Względny stopień centralizacji uprawnień decyzyjnych*	56,5%	86,4%
Względny stopień decentralizacji uprawnień decyzyjnych**	43,5%	13,6%

* Względny stopień centralizacji określony został na podstawie odpowiedzi: „Wszystkie decyzje w przedsiębiorstwie podejmuję samodzielnie, pracownicy nie mają żadnych uprawnień decyzyjnych – wykonują moje polecenia” oraz „Decyzje w przedsiębiorstwie podejmuję samodzielnie, ale pracownicy mogą podejmować decyzje w ściśle określonym zakresie i po uzgodnieniu ze mną”.

** Względny stopień decentralizacji określony został na podstawie odpowiedzi: „Podejmuję wyłącznie najważniejsze decyzje w przedsiębiorstwie, zaś pracownicy samodzielnie decydują w sprawach bieżących, w zakresie przydzielonych im zadań do wykonania” oraz „Wytęczam wyłącznie ogólne kierunki działania przedsiębiorstwa, zaś pracownicy podejmują wszystkie decyzje w zakresie przydzielonych im zadań do wykonania”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników.

Drugim wskazanym problemem jest zakres wykorzystania różnego typu instrumentarium w procesie zarządzania. Uzyskane wyniki badania pilotażowego w tym zakresie również potwierdzają podstawową cechę małych podmiotów gospodarczych – podejmowanie decyzji w oparciu o własne doświadczenia i intuicję. Do najczęściej wskazywanych sposobów należały bowiem¹⁸:

- własne doświadczenie – 94,7% ogółu badanych właścicieli,
- własna intuicja – 89,5% ogółu badanych mikroprzedsiębiorców,
- naśladowanie innych przedsiębiorców – 63,2% ogółu badanych właścicieli.

Z kolei, analiza uzyskanych odpowiedzi w kontekście przyczyn rozpoczęcia działalności gospodarczej wskazuje, że mikroprzedsiębiorcy o motywach pozytywnych w większym stopniu wykorzystują formalne narzędzia i instrumenty oraz doradztwo zewnętrzne (tabela 6). Jak się wydaje, zwrócenie uwagi na tego typu instrumentarium jest efektem większej świadomości tej grupy właścicieli i poszukiwaniem takich sposobów pozyskiwania informacji oraz danych, które pozwolą na zwiększenie efektywności podejmowanych decyzji oraz ich optymalizację, co z kolei pozwala na realizację przyjętych zamierzeń.

We wskazanej grupie respondentów daje się również zauważyć większy stopień wykorzystania wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracowników. Wynika to ze stosunkowo większego udziału pracowników w procesie zarządzania przed-

¹⁸ Badani mikroprzedsiębiorcy określali częstotliwość wykorzystania wskazanych w odpowiedziach sposobów ustalania celów i podejmowania decyzji.

siębiorstwem, mierzonego stopniem decentralizacji uprawnień decyzyjnych. Można zaryzykować twierdzenie, że występuje w tym przypadku swoisty efekt synergii, związany z kumulowaniem się wiedzy właściciela i pracowników, powodujący wzrost przedsiębiorczości całej mikrofirmy, a tym samym zwiększenie potencjalnych możliwości rozwojowych.

Tab. 6. Zależność pomiędzy rodzajem motywacji a narzędziami wykorzystywanymi przy ustalaniu celów i podejmowaniu decyzji przez mikroprzedsiębiorców

Wyszczególnienie	Przedsiębiorcy o motywach pozytywnych	Przedsiębiorcy o motywach negatywnych
Własne doświadczenie	95,2%	94,1%
Własna intuicja	88,1%	91,2%
Naśladowanie innych przedsiębiorców	66,7%	58,8%
Wiedza, doświadczenie i pomysły zatrudnionych pracowników	64,3%	38,2%
Różnego typu instrumenty, w tym: analizy, prognozy, budżety, rachunki opłacalności, szacunki, itp.	73,8%	44,1%
Porady rodziny i znajomych	66,7%	50,0%
Pomoc konsultantów zewnętrznych	61,9%	29,4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań pilotażowych.

Szczegółowa analiza częstotliwości wykorzystania poszczególnych narzędzi wskazała jednak, że najrzadziej wykorzystywane przez mikroprzedsiębiorców są właśnie formalne instrumenty typu: analizy, prognozy, budżety, rachunki opłacalności, szacunki, itp., a także pomoc konsultantów zewnętrznych – aż 76,3% respondentów określiło, że tego typu narzędzia stosuje stosunkowo rzadko. Z punktu widzenia charakteru przyczyn podjęcia działalności gospodarczych daje się jednak zauważyć, że w grupie przedsiębiorców o motywach pozytywnych, ponad połowa z nich częściej wykorzystuje instrumentarium formalne (52,3% odpowiedzi: zawsze lub często), niż respondenci o motywach negatywnych (jedynie 20,6% podanych odpowiedzi). Potwierdza to wcześniej wysunięty wniosek o świadomym poszukiwaniu przez mikroprzedsiębiorców motywowanych pozytywnie narzędzi usprawniających i optymalizujących proces decyzyjnych, ale także ograniczających ryzyko funkcjonowania tych podmiotów.

Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań pilotażowych wyraźnie wskazują, że charakter przyczyn podejmowania działalności gospodarczej przez osoby fizyczne może mieć istotny wpływ na bieżące funkcjonowanie mikroprzedsiębiorstwa oraz jego przyszły rozwój. Wydaje się, że zasadnym jest pogłębienie i uszczegółowienie przeprowadzonych badań. Mikroprzedsiębiorstwa są często traktowane jako jeden z etapów tzw. cyklu rozwoju firmy, a więc są swoistym „punktem wyjścia” dla małych czy średnich jednostek. Jednocześnie, ich znaczenie z punktu widzenia całej gospodarki jest również bardzo duże. Tworzenie miejsc pracy (dla właściciela, ale i jego pracowników), funkcjonowanie w niszach rynkowych, elastyczne kształtowanie oferty rynkowej czy wreszcie kooperacja z większymi podmiotami, to tylko niektóre z przejawów ważności tego typu podmiotów. Poznanie więc czynników, które mają wpływ na ich funkcjonowanie oraz rozwój powinno umożliwić stworzenie mechanizmów i instrumentów wspomagających mikroprzedsiębiorców w ich działaniach. Chodzi nie tylko o odpowiednie kształtowanie polityki państwa czy samorządów w tym zakresie, ale również przygotowanie oferty pomocy specjalistów czy szkoleń dla właścicieli. Wspomaganie zmian wewnętrznych mikroprzedsiębiorstw, a w tym zmiany podejścia ich właścicieli powinno stanowić równorzędny cel w stosunku do zmian w otoczeniu tych podmiotów. Tylko bowiem zrównoważone wspomaganie zapewni stabilne funkcjonowanie i rozwój mikrofirm.

Bibliografia

- Arent A., *Negative motivations of commencing economic activity vs. The development of a micro-enterprise*, w: *Organizations In Changing Environment. Current Problems, Concepts and Methods of Management*, red. W. M. Grudzewski, I. Hejduk, S. Trzeciński, IEA Press, Madison USA 2007.
- Arent A., *Wewnętrzne bariery rozwoju małych przedsiębiorstw – zarys problemu*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem – Ekonomia, prawo, kultura, etyka*, red. W. Sitko, PAN – WSPA – Politechnika Lubelska, Lublin 2005.
- Arent A., *Wpływ decentralizacji uprawnień decyzyjnych na rozwój mikroprzedsiębiorstwa*, w: *Tendencje kształtujące zarządzanie współczesnymi organizacjami w Polsce*, red. W. Sitko, PAN – WSPA – Politechnika Lubelska, Lublin 2007.
- Arent A., *Zarządzanie strategiczne w mikroprzedsiębiorstwach*, w: *Zarządzanie: doświadczenia i problemy*, red. W. Sitko, PAN – WSPA – Politechnika Lubelska, Lublin 2008.

- Balcerowicz E., *Mikroprzedsiębiorstwa. Sytuacja ekonomiczna, finansowanie, właściciele*, Wydawnictwo CASE 2002.
- Bławat F., *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003.
- Hynes B., *Factors influencing small firm growth*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2006, nr 9.
- Markowicz I., Miłaszewska D., Putek E., *Sytuacja firm sektora MSP w ocenie przedsiębiorców*, „*Przegląd Organizacji*” 2003, nr 2.
- Mazzarol T., Volery T., Doss N., Thein V., *Factors influencing small business start-ups. A comparison with previous research*, „*International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*” 1999, nr 2.
- Mielczarek-Skowronek A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2005.
- Mochrie R., Galloway L., Donnelly E., *Attitudes to growth and experience of growth among Scottish SMEs*, „*Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*”, 2006, nr 12.
- Piasecki B., *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
- Piecuch T., *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, red. J. Targalski, A. Francik, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Przetrawianie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, red. F. Bławat, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- Raporty o stanie sektora MŚP w Polsce za lata 1996–2008* – www.parp.gov.pl.
- Raporty: Przedsiębiorczość* – www.mg.gov.pl.
- Reljonen H., *Understanding the small business owner: what they really aim at and how his relates to firm performance*, „*Management Research News*” 2008, Vol. 31 nr 8.
- Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 2003.
- Szarucki M., Eriksson B., Larsson P., *Motywy działalności mikroprzedsiębiorstw*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 2005, nr 12.
- Trendy rozwojowe sektora MŚP w ocenie przedsiębiorców w pierwszej połowie 2009 roku (numer 2/2009)*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2009.
- Wasilczuk J., *Badania wzrostu małych przedsiębiorstw*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 2005, nr 10.
- Watson K., Hogarth-Scott S., *Small business start-ups: success factors and support implications*, „*Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*”, 1998, nr 3.

Effects of motivation to take up economic activities on the development of micro enterprise

The article presents the results of pilot studies on the links which exist between reasons for taking up economic activities by natural persons and development of micro enterprise. Analysis of the responses also allowed an indication of some aspects of the functioning of the smallest business entity, where there are problems which have significant impact on the development of such units.

*Jacek Witkowski*¹

Agroturystyka jako forma przedsiębiorczości wspierająca rozwój zrównoważony wsi

Streszczenie

Publikację poświęcono zagadnieniu działalności agroturystycznej jako tej formy przedsiębiorczości, która może korzystnie wpływać na jakość środowiska przyrodniczego, a zarazem wspomagać wielofunkcyjny rozwój wsi. Zakłada on między innymi dywersyfikację dochodów, podnoszenie kwalifikacji przez ludność miejscową, a także rozbudowę szeroko rozumianej infrastruktury. Zwrócono uwagę na to, że władze lokalne powinny włączać się w proces kreowania produktu agroturystycznego poprzez stosowanie rozmaitych instrumentów planistycznych, ekonomiczno-finansowych i marketingowych. W końcowej części pracy omówiono wybrane cechy gospodarstwa agroturystycznego istotne z ekorozwojowego punktu widzenia, które mogą również odegrać pożądaną rolę w uczynieniu oferty bardziej atrakcyjną dla potencjalnych odbiorców, jak również omówiono w formie skróconej wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród wybranych gospodarstw w celu empirycznego zilustrowania części rozważanych wcześniej kwestii.

Wprowadzenie

Każdy obszar powinien rozwijać się pod względem społecznym, ekonomicznym czy infrastrukturalnym. Dotyczy to zwłaszcza terenów wiejskich, zwykle niedoinwestowanych, których społeczność ma generalnie mniejsze w porównaniu z mieszkańcami miast możliwości awansu cywilizacyjnego. Dużą rolę mają tu do odegrania między innymi władze samorządowe, które poprzez mądrą, przemyślaną politykę mogą kreować rzeczywistość sprzyjającą aktywizacji miejscowej ludności w kierunku poprawy jej sytuacji materialno-bytowej. Reforma samorządowa, jaka dokonała się w Polsce po 1989 roku przyznała samorządom lokalnym różnego szczebla szereg kompetencji w zakresie tworzenia warunków dla podejmowania różnych inicjatyw społecznych oraz rozwoju przedsiębiorczości. Ważne jest, aby dążyć do takiego modelu rozwoju, w którym działalność gospodarcza

¹ Dr Jacek Witkowski, Katedra Ekonomii i Zarządzania Gospodarką, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

podejmowana na wsi nie będzie się ograniczać jedynie do typowo rolniczej, lecz także będzie wykorzystywać w szerszym zakresie potencjał wynikający ze stosunkowo niskiego stopnia przekształcenia środowiska i związanej z tym obecności walorów przyrodniczo-krajobrazowych. Oczywiście, wspomniane cechy są szczególnie obiecujące z punktu widzenia turystyki, gdyż mogą odegrać rolę swoistego magnesu przyciągającego osoby poszukujące kontaktu z naturą i spragnione wypoczynku z dala od zgiełku i hałasu wielkich aglomeracji. Rozwijanie każdego rodzaju aktywności bazującej na zasobach środowiska może być jednak poważnym wyzwaniem w obliczu konieczności ich zachowania w niezmienionym stanie także dla przyszłych pokoleń, o czym mówi bardzo popularna w ostatnim czasie koncepcja ekorozwoju.

W publikacji zostanie poruszony problem pozytywnego oddziaływania działalności realizowanej w jednej z odmian turystyki wiejskiej, jaką stanowi agroturystyka, na rozwój zrównoważony. W tym kontekście zostaną omówione podstawowe uwarunkowania tego typu przedsiębiorczości, jak również na przykładzie wybranych gospodarstw zostaną wskazane korzyści społeczno-ekonomiczne.

Pojęcie i cele rozwoju zrównoważonego

Rozwój zrównoważony jest pojęciem szerokim, które zyskuje coraz większą popularność zwłaszcza w krajach lepiej rozwiniętych. Wbrew przekonaniu niektórych, wykracza ono poza standardowe zagadnienia związane z ochroną środowiska obejmując także szeroko rozumianą problematykę społeczno-ekonomiczną, przedstawianą jednak zawsze w świetle wymagań, jakie stawia przed współczesnym człowiekiem ekologia wraz z jej podstawowymi imperatywami. Nieprzypadkowo naukowcy reprezentujący dyscypliny powiązane z ekonomią środowiska używają zamiennie terminu **ekorozwój**, co także będzie stosowane w niniejszym opracowaniu.

Istnieje wiele definicji rozwoju zrównoważonego, co jest efektem swoistej dyskusji, jaka na ten temat toczy się od pewnego czasu w gronie specjalistów. Przykładowo, jeden z autorów (Pezzey) podaje 60 definicji, zaś w tzw. Raplocie Pearce'a znalazło się ich 30². Dyskutowany jest zwłaszcza sposób ujęcia tego zagadnienia w Raplocie Brundtland sporządzonym w 1987 roku. W dokumencie tym przyjęto, że trwały i sprawiedliwy rozwój oznacza³:

2 J. Winpenny, *Wartość środowiska. Metody wyceny ekonomicznej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995, s. 19.

3 S. Kozłowski, *Ekorozwój. Wyzwanie XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 113.

- trwałość ekologiczną,
- rozwój ekonomiczny,
- sprawiedliwość społeczną między pokoleniami i w obrębie każdego pokolenia.

Z kolei Pierce, Barbier i Markandy uznali, że głównymi celami rozwoju zrównoważonego powinny być⁴:

- realizacja określonej wiązki społecznie pożądaných celów społecznych,
- wzrost realnego dochodu *per capita*,
- poprawa stanu zdrowotnego i poziomu wyżywienia,
- uczciwy dostęp do zasobów środowiska przyrodniczego,
- poprawa poziomu wykształcenia.

Na III Sesji Zarządzającej Programem Narodów Zjednoczonych Ochrony Środowiska (*United Nations Environment Programme* – UNEP) w 1975 roku przyjęto tezę, że społeczeństwo realizujące idee ekorozwoju to społeczeństwo⁵:

- uznające nadrzędność wymogów ekologicznych, które nie mogą być zakłócone przez wzrost cywilizacji oraz rozwój kulturalny i gospodarczy,
- zdolne do samosterowania swoim rozwojem w cel otrzymania homeostazy i symbiozy z przyrodą,
- respektujące oszczędną produkcję i konsumpcję oraz wykorzystywanie odpadów,
- dbające o przyszłe skutki podejmowanych działań.

Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich

Przedsiębiorczość jest postawą niejako wpisaną w rozwój gospodarczy. To właśnie dzięki osobom skłonny do podejmowania ryzyka w zamian za uzyskiwanie potencjalnego efektu ekonomicznego, gospodarka może wzrastać, a najważniejsze jej wskaźniki mogą iść w górę przynosząc ze sobą ożywienie także w sferze społecznej. Przedsiębiorczość to jednocześnie innowacyjność, gdyż oznacza wprowadzanie w życie nowych pomysłów i projektów mających zapewnić ich autorom sukces na rynku. Nie może więc dziwić, że coraz więcej ekonomistów jest skłonnych do przypisywania jej roli dodatkowego czynnika produkcji obok tradycyjnie już rozróżnianych: pracy, ziemi i kapitału.

Od osoby przedsiębiorczej oczekuje się nie tylko gospodarności wyrażającej się oszczędnym zużyciem zasobów, lecz również między innymi poszukiwania dla nich nowych zastosowań oraz możliwości ich wzrostu, jak również identyfikowa-

4 S. Kozłowski, *Wyzwanie XXI wieku*, op. cit., s.114.

5 *Wskaźniki ekorozwoju*, red. T. Borys, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 1999, s. 64-63.

nia i kreowania nowych potrzeb łącznie z przewidywaniem ich przyszłych kierunków. Można ogólnie powiedzieć, że chodzi tu o ciągłe poszukiwanie i skuteczne wykorzystywanie szans na tworzenie dodatkowej wartości dla klientów z dostępnych obecnie i w przyszłości zasobów⁶.

Na obszarach wiejskich, gdzie dominującym typem aktywności jest produkcja rolnicza, istnieje szczególna potrzeba szerszego podejścia do kwestii wykorzystania posiadanego potencjału, tak aby możliwe było równoległe rozwijanie innych form działalności. Koncepcja wielofunkcyjnego rozwoju wsi zakłada wkomponowanie w wiejską przestrzeń jak największej liczby funkcji pozarolniczych, obejmujących rozbudowę przemysłu rolno-spożywczego, rzemiosła, usług i szeroko rozumianej infrastruktury. Można tu mówić o następujących celach⁷:

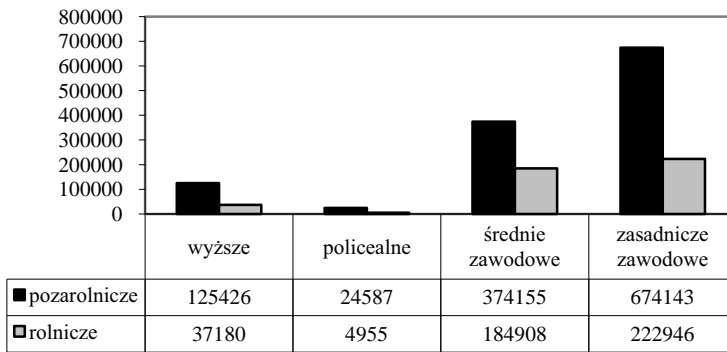
- zagospodarowanie miejscowych zasobów pracy poprzez uruchomienie i rozwój funkcji pozarolniczych,
- zróżnicowanie poziomu dochodów ludności wiejskiej poprzez wykorzystanie lokalnych zasobów czynników wytwórczych w działalności pozarolniczej,
- umożliwienie poprawy struktury agrarnej i wzrost wydajności pracy w rolnictwie,
- usprawnienie obsługi rolnictwa i ludności wiejskiej,
- spowodowanie wzrostu atrakcyjności zamieszkania na wsi.

W ich realizacji może pomóc z pewnością odpowiednie wykształcenie osób mogących w przyszłości wcielić się w rolę przedsiębiorców. Paradoksalnie, polską wieś już obecnie zamieszkuje ludność, która w znacznej części posiada wykształcenie pozarolnicze (rys. 1). Może to, choć nie musi, być czynnikiem sprzyjającym dywersyfikacji źródeł zarobkowania.

Osobną sprawą jest występowanie obiektywnych i subiektywnych barier rozwoju przedsiębiorczości na wsi. Należy zwrócić uwagę na to, że środowisko wiejskie zwykle ma do zaoferowania znacznie mniej jeśli chodzi o doradztwo dla nowo powstających przedsiębiorstw, a do tego dochodzi jeszcze z reguły niższy w porównaniu z miastami poziom rozwoju infrastruktury, który bez wątpienia nie sprzyja wzmożonej działalności inwestycyjnej. W tych warunkach większego znaczenia nabiera nastawienie samorządów lokalnych, które będąc gospodarzem na zarządzanym przez siebie terenie, mogą próbować zmieniać istniejący stan rzeczy poprzez odpowiednią politykę fiskalną, czy też posunięcia natury organizacyjno-instytucjonalnej.

6 W. Janik, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorstwo*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji, Lublin 2001, s. 13-14.

7 A. Rudzewicz, *Przedsiębiorczość a wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich w Polsce północno-wschodniej*, w: *Agrobiznes – pozarolnicze przedsięwzięcia gospodarcze na obszarach wiejskich*, red. L. Pałasz, Wydawnictwo Wydziału Ekonomiki i Organizacji Gospodarki Żywnościowej Akademii Rolniczej, Szczecin 1998, s. 71-72.



Rys. 1. Liczba gospodarstw rolnych w Polsce w 2007 roku według wykształcenia osoby kierującej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Charakterystyka gospodarstw rolnych w 2007 r.*, GUS, Warszawa 2008, s. 334-335.

Znamienne jest to, że przedsiębiorcy prowadzący swoją działalność na wsi bardzo często zwracają uwagę obok ograniczeń kapitałowych także na niezrozumiałe lub/i niekorzystne dla nich (z ich punktu widzenia) przepisy prawne. Ciekawych wniosków dostarczyło w tej materii na przykład badanie przeprowadzone na grupie przedsiębiorców z trzech gmin województwa dolnośląskiego w okresie bezpośrednio poprzedzającym akces Polski do Unii Europejskiej. Połowa spośród ankietowanych (12 z 24) uznała właśnie prawodawstwo unijne za największą przeszkodę w tworzeniu planów długookresowych⁸. Prawdą jest, że sytuacja w tym względzie uległa pewnej poprawie po 1 maja 2004 roku (głównie dzięki funduszom unijnym), niemniej również po tej dacie nie odnotowano znaczącego wzrostu zaangażowania ludności wiejskiej w przedsięwzięcia poza rolnictwem. Przykładowo, w latach 2005–2007 zmalał odsetek gospodarstw rolnych prowadzących działalność pozarolniczą z 4,9% do 4,5%, a badanie wykonane na zlecenie Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi w 2007 roku tylko potwierdziło, że osoby chcące zajmować się na wsi innego rodzaju działalnością aniżeli produkcja rolna, nadal muszą borykać się z takimi problemami, jak: brak środków na rozpoczęcie działalności, biurokracja oraz skomplikowane regulacje prawne⁹.

8 I. Kropsz, *Szanse i ograniczenia rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich Dolnego Śląska*, Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej we Wrocławiu 2006, nr 540, s. 265.

9 A. Łapińska, *Przedsiębiorczość jako element wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich*, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Roczniki Naukowe, Tom X, zeszyt 2, s. 166-167.

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego za 2007 rok najwyższy odsetek gospodarstw prowadzących działalność inną niż rolnicza odnotowano dla¹⁰:

1. działalności usługowej z wykorzystaniem własnego sprzętu – w grupie gospodarstw o powierzchni 100 ha i więcej (47,9% ogółu gospodarstw tej grupy obszarowej prowadzących działalność pozarolniczą),
2. agroturystyki i wynajmu pokoi – w grupie obszarowej 30-50 ha (12,5%),
3. przetwórstwa produktów rolnych – w grupie obszarowej 100 ha i więcej (14,9%),
4. przetwarzania drewna – w grupie obszarowej 0-1 ha (9,1%),
5. rękodziela – w grupie obszarowej 2-3 ha (2,8%),
6. akwakultury – w grupie obszarowej 30-50 ha (27,3%),
7. wytwarzania energii odnawialnej na rynek – w grupie obszarowej 100 ha i więcej (1,2%).

Szczególnie dynamicznie rozwijającą się w ostatnim czasie formą przedsiębiorczości poza rolnictwem, lecz bazującą na zasobach gospodarstw rolnych, jest agroturystyka. Obserwuje się bardzo szybki przyrost liczby kwater oraz miejsc noclegowych przeznaczonych dla osób zainteresowanych tą odmianą turystyki. O ile jeszcze w 2002 roku liczbę odpowiednich obiektów szacowano na poziomie nieco przekraczającym 3 tysiące w skali całego kraju, o tyle cztery lata później ilość ta uległa niemal potrojeniu i wciąż rośnie, czemu sprzyja między innymi działalność ośrodków doradztwa rolniczego, coraz liczniejszej grupy stowarzyszeń agroturystycznych, jak również możliwość pozyskiwania środków z Unii Europejskiej na inwestycje bezpośrednio związane z przygotowaniem bazy noclegowej. Z punktu widzenia rozwoju zrównoważonego nie bez znaczenia jest to, że jakość oferty agroturystycznej jest wprost proporcjonalna do jakości środowiska naturalnego, które jest jednym z oferowanych produktów, a zatem w interesie gospodarzy powinna leżeć ochrona dóbr przyrody i podnoszenie kwalifikacji w zakresie przyjaznej ich eksploatacji.

Ogólna charakterystyka agroturystyki jako formy działalności gospodarczej

Agroturystyka jest najpopularniejszą odmianą turystyki wiejskiej. Z uwagi na coraz bogatszą literaturę na jej temat, jak również związane z tym rosnące zainteresowanie świata nauki, trudno o jednolitą jej definicję. Także niektórzy polscy badacze forsują własny sposób pojmowania tego fenomenu. Na przykład, M. Dębniowska widzi w agroturystyce działalność turystyczną realizowaną w gospodar-

¹⁰ *Charakterystyka gospodarstw rolnych w 2007 r.*, op. cit., s. 65.

stwach rolnych, która przyczynia się do kreowania nowych funkcji wsi. Z kolei, zdaniem A. Wiatraka jest to jedna z form pozarolniczej działalności gospodarczej rodzin rolniczych, które decydują się na organizowanie pobytu turystów we własnym gospodarstwie rolnym. M. Drzewiecki widzi w niej formę wypoczynku, która realizowana jest na terenach wiejskich mających charakter rolniczy i opartą na bazie noclegowej. Trzy inne definicje podaje także P. Wołak¹¹. Na bazie tych oraz innych propozycji ujęcia tego zagadnienia, można pokusić się o wyodrębnienie najbardziej podstawowych (brzegowych) kryteriów działalności agroturystycznej. Zgodnie z nimi będzie to działalność:

- 1) prowadzona w obrębie gospodarstwa rolnego,
- 2) realizowana przez właściciela gospodarstwa rolnego (rolnika) i jego rodzinę,
- 3) dodatkowa w stosunku do produkcji rolniczej,
- 4) polegająca w największym wariantcie na świadczeniu usługi wynajmu pokoi.

Warto przy okazji zwrócić uwagę, że wymienionych warunków nie spełnia wiele obiektów wiejskiej infrastruktury turystycznej, które mienia się agroturystycznymi poprzez umieszczanie odpowiedniego sformułowania w nazwie i szyldzie (chodzi tu zwłaszcza o tzw. pensjonaty agroturystyczne, których większość pełni *de facto* funkcję typowych pensjonatów bądź hoteli).

Jako uboczna działalność, organizacja wypoczynku agroturystycznego jest z reguły atrakcyjnym rozwiązaniem dla rodzin rolniczych, gdyż pozwala im generować dodatkowe dochody dzięki pełniejszemu wykorzystaniu majątku gospodarstwa. Sprzyjają temu przepisy zawarte w takich aktach prawnych, jak: ustawa o swobodzie działalności gospodarczej, ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych czy ustawa o podatku rolnym. Szczególną wagę należy przypisać tu udogodnieniom podatkowym. Zgodnie z ustawą z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych wolne od podatku są „dochody uzyskane z tytułu wynajmu pokoi gościnnych, w budynkach mieszkalnych położonych na terenach wiejskich w gospodarstwie rolnym, osobom przebywającym na wypoczynku oraz dochody uzyskane z tytułu wyżywienia tych osób, jeżeli liczba wynajmowanych pokoi nie przekracza 5”¹². Dodatkowo, ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej¹³ nie przewiduje obowiązku rejestracji działalności gospodarczej, jeśli rolnicy traktują agroturystykę jako dodatkowe źródło dochodu, a podstawą ich utrzymania jest uprawa ziemi lub hodowla (art. 3 w sposób

11 M. Jalinik, *Agroturystyka ma obszarach przyrodniczo cennych*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2002, s. 11-12.

12 Art. 21, pkt 43 ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz. U. z 2000 r., Nr 14, poz. 176 ze zm.

13 Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. z 2004 r., Nr 173, poz. 1807 ze zm.

wyraźny precyzuje, że przepisów ustawy nie stosuje się do wynajmowania przez rolników pokoi, sprzedaży posiłków domowych i świadczenia w gospodarstwach rolnych innych usług związanych z pobytem turystów). Właściciele gospodarstw świadczący usługi w turystyce na szerszą skalę, mogą oczywiście w zależności od jej rozmiarów płacić ryczałt lub rozliczać się z urzędami skarbowymi na zasadach ogólnych.

W ostatnim czasie coraz powszechniejszą praktyką jest zrzeszanie się gospodarstw agroturystycznych w stowarzyszenia. Niektóre z tych organizacji, dbając o odpowiednią jakość oferty, nakładają na swoich członków pewne obowiązki. Dobrym przykładem jest tu Polska Federacja Turystyki Wiejskiej „Gospodarstwa Gościnne”, która dbając o wysoką jakość usług noclegowych, przeprowadza okresowe wizytacje u kwaterodawców, nadając im określoną kategorię.

Agroturystyka a środowisko przyrodnicze

Rozważając kwestię rozwoju turystyki niemal zawsze podkreśla się problem wpływu zwiększonego natężenia ruchu turystycznego na otoczenie. W odniesieniu do środowiska przyrodniczego używa się pojęcia **chłonność naturalna**. Oznacza ona maksymalną liczbę turystów, która może swobodnie penetrować dany obszar, bez obawy powstania w nim ujemnych zmian ekologicznych. Granice wytrzymałości ekosystemu na skutki działalności człowieka określa się natomiast mianem **krańcowego proggu przyrodniczego**. Wyróżnia się trzy jego typy, a mianowicie: przestrzenny, ilościowy oraz czasowy. Innym terminem często używanym w kontekście odporności środowiska na działalność turystyczną jest **pojemność turystyczna**, przez którą rozumie się maksymalną liczbę turystów, jaka w tym samym czasie może korzystać z infrastruktury turystycznej, paraturystycznej czy komunalnej¹⁴. W przypadku obszarów wiejskich lansowany przez wiele lat model turystyki masowej poczynił bardzo poważne zmiany. Obecnie istnieje pilna potrzeba zmniejszenia presji na środowisko i zadbania o zasoby naturalne, które powinny być traktowane jako jeden z ważniejszych czynników determinujących jakość produktu turystycznego. Warto bowiem wyraźnie podkreślić, że walory przyrodnicze odgrywają dużą rolę w motywacji wyjazdów turystycznych. Uzasadnienie tej roli można znaleźć chociażby w analizie motywów wyróżnionych przez M. Bocheńską, do których zaliczono¹⁵:

- motywy związane z pragnieniem znalezienia się w określonym miejscu,
- motywy związane z pragnieniem opuszczenia miejsca stałego pobytu,

14 D. Zaręba, *Ekoturystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 14-15.

15 K. Koźuchowski, *Walory przyrodnicze w turystyce i rekreacji. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo KURPISZ S.A., Poznań 2005, s. 19-20.

- motywy związane z pragnieniem spędzania czasu z kimś poza miejscem zamieszkania,
- motywy związane z pragnieniem realizacji stereotypów zachowań społecznych,
- motywy związane z zaspokojeniem potrzeb emocjonalnych i estetycznych,
- motywy związane z zaspokojeniem potrzeb twórczych, artystycznych i naukowych,
- motywy związane z potrzebą regeneracji zdrowia fizycznego i psychicznego,
- motywy związane z realizacją w formie turystycznej innych celów (materiałnych, zawodowych, rodzinnych, religijnych).

Agroturystyka musi się opierać na zasadzie ładu gospodarczego, społecznego, ekologicznego i przestrzennego, respektując tym samym określone proporcje między tempem zasobochłonności gospodarki turystycznej w stosunku do środowiska a tempem reprodukcji jego zasobów. Należy dążyć do podporządkowania agroturystyki przyrodzie, co też oznacza, że powinna ona w sposób szczególny ochraniać środowisko i przyczyniać się przez to do ochrony wartości terenów wiejskich. W przeciwnym razie może dojść do przekroczenia granic chłonności i pojemności, a w konsekwencji do znacznych szkód ekologicznych i obniżenia atrakcyjności turystycznej danego obszaru¹⁶.

Rola samorządu we wspieraniu przedsiębiorczości w formie agroturystyki

Rozwój agroturystyki na danym obszarze powinien być wspomagany przez władze samorządowe, do których dyspozycji pozostaje szereg instrumentów, których stosowanie może pobudzać rozwój przedsiębiorczości wśród rolników. Instrumenty te można podzielić na trzy zasadnicze grupy:

- 1) narzędzia planistyczne,
- 2) narzędzia ekonomiczno-finansowe,
- 3) narzędzia marketingowe.

Zgodnie z obowiązującym ustawodawstwem urzędy gmin są zobligowane do przygotowywania pewnych dokumentów, jak również mogą z własnej inicjatywy sporządzać dodatkowe opracowania o dużym znaczeniu dla planowania rozwoju lokalnego. Do ważniejszych można z pewnością zaliczyć:

- strategię rozwoju lokalnego,

16 M. Jalinik, *Agroturystyka ma obszarach przyrodniczo cennych*, op. cit., s. 16.

- program ochrony środowiska,
- studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego,
- miejscowy plan przestrzennego zagospodarowania,
- program ekorozwoju,
- inwentaryzację przyrodniczą.

Oczywiście, wymienione dokumenty muszą być zgodne z planami opracowywanymi na wyższych szczeblach samorządowych (województwo i powiat) oraz z programami przyjmowanymi do realizacji przez rząd (polityka ekologiczna państwa, długookresowa strategia trwałego i zrównoważonego rozwoju kraju i in.)

W przypadku uznania przez władze lokalne turystyki za najważniejszy czynnik stymulujący rozwój gospodarczy, pozostałe sektory mogą być traktowane jako wspomagające gospodarkę turystyczną. Oznacza to pewne przewartościowanie zasad i założeń określających rozwój lokalny i podporządkowanie w procesie planowania wszystkich działań funkcji dominującej. Za pomocą narzędzi planistycznych samorząd powinien w takiej sytuacji stwarzać optymalne warunki przede wszystkim dla działalności turystycznej i okołoturystycznej, co będzie skutkowało tym, że lokalne podmioty gospodarcze łatwiej i z większą częstotliwością będą podejmować decyzje o prowadzeniu tego typu działalności. Polityka samorządowa silnie zorientowana na wzmocnienie potencjału w zakresie infrastruktury turystycznej musi jednak zawsze uwzględniać także cele bardziej ogólne, związane z budowaniem ładu przestrzennego, dobrobytem mieszkańców oraz zachowaniem równowagi ekologicznej¹⁷.

Jeśli chodzi o klasyczne bodźce ekonomiczne i finansowe, urzędy gmin mogą wspierać rozwój agroturystyki, a także służącą temu rozwojowi budowę odpowiedniej bazy lokalnej poprzez ulgi i zwolnienia w podatkach i opłatach lokalnych oraz aktywną politykę fiskalną i inwestycyjną. Wiele w tym względzie zmieniło przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, które otworzyło zarządzającym rozwojem lokalnym nowe możliwości w zakresie pozyskiwania funduszy zewnętrznych na budowę dróg, budowę obiektów infrastruktury społecznej, renowację zabytków, rekultywację obszarów zdegradowanych i inne. Inwestycje wspomagające rozwój turystyki można rozpatrywać w trzech kategoriach¹⁸:

- inwestycji rzeczowych (podstawowy majątek turystyczny, sieć handlowo-gastronomiczna, bankowa, bezpieczeństwa publicznego, majątek infrastrukturalno-wytwórczy),
- inwestycji finansowych,
- inwestycji niematerialnych (kształcenie personelu, kultura, ochrona środowiska).

17 *Strategie rozwoju turystyki w regionie*, red. B. Meyer i D. Milewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s.66, 68-69.

18 *Strategie rozwoju turystyki w regionie*, op. cit., s. 72-73.

Ostatnią grupę instrumentów stanowią narzędzia marketingowe. Zgodnie z ideą marketingu mix, działania podejmowane przez samorząd na tej płaszczyźnie powinny koncentrować się wokół pięciu podstawowych elementów, a mianowicie: produktu, ceny, dystrybucji, promocji i personelu. Wydaje się jednocześnie, że głównym celem zintegrowanej strategii marketingowej powinno być tu wykreowanie marki obszaru jako miejsca odpowiedniego dla osób poszukujących odpoczynku „na łonie natury” i zainteresowanych kulturą ludową. Gminy wiejskie szczerze wyposażone w obszary i obiekty cenne przyrodniczo mogą pójść dalej, kreując popyt na usługi turystyczne przede wszystkim w specyficznych segmentach rynku, których reprezentantami są ekoturysty, a więc osoby bardziej nastawione na aktywne spędzanie wolnego czasu i nie poszukujące zazwyczaj wygód kojarzonych z wysokim standardem.

Na osobne potraktowanie zasługuje problem zaangażowania samorządów w ochronę, utrzymanie lub nawet zwiększanie atrakcyjności miejscowych dóbr przyrody, co, jak to zostało powiedziane wcześniej, jest istotne w kontekście kształtowania lokalnego produktu agroturystycznego. Zwłaszcza ustawa z 16 kwietnia 2004 roku o ochronie przyrody¹⁹ daje szansę na podejmowanie inicjatyw w ramach działalności organizatorskiej w ochronie przyrody. Wśród ważniejszych należy wymienić:

- tworzenie nowych form ochrony przyrody w postaci: pomników przyrody, stanowisk dokumentacyjnych, użytków ekologicznych, zespołów przyrodniczo-krajobrazowych i obszarów chronionego krajobrazu,
- tworzenie parków gminnych na terenach położonych poza obrębem miast i wsi o zwartej zabudowie i nieobjętych przepisami ustawy o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (art. 81)
- wydawanie pozwoleń na usuwanie drzew i krzewów z terenu nieruchomości z opcją uzależnienia zgody od zobowiązania właściciela do ich przesadzenia na miejsce wskazane przez wydającego pozwolenie (w przypadku gminy wiejskiej jest to wójt) albo zastąpienia ich innymi w liczbie nie mniejszej niż liczba usuwanych obiektów (art. 83).

Doświadczenie pokazuje, że tego typu uprawnienia są w praktyce rzadko wykorzystywane, co jest w dużej mierze spowodowane brakiem rzetelnego rozpoznania posiadanego potencjału przyrodniczego oraz generalnie niskim poziomem wiedzy kadry zatrudnionej w urzędach gmin na temat podstaw zarządzania środowiskowego. Innym problemem, który z pewnością nie sprzyja zwiększaniu aktywności na tym polu jest częsty brak w dokumentach precyzyjnie zdefiniowanych obszarów przewidzianych do wyłączenia z normalnej działalności inwestycyjnej. To zagraża nie tylko obszarom o dużej wartości ekologicznej, lecz również tym

19 Ustawa z 16 kwietnia 2004 roku o ochronie przyrody, Dz. U. z 2004 r., Nr 92, poz. 660 ze zm.

obiektom, które już zostały poddane rygorom ochronnym, a to skutek nietrafnych decyzji urzędników, którzy nie mając właściwego rozeznania mogą w sposób nieuzasadniony zwalniać niektórych inwestorów od wykonywania raportów na temat oddziaływania danego przedsięwzięcia na środowisko²⁰.

Badanie przeprowadzone na przełomie 2007 i 2008 roku na próbie 127 gmin województwa lubelskiego niestety potwierdziło, że poziom świadomości władz lokalnych co do potrzeby dbania o środowisko przyrodnicze na zarządzanym przez siebie obszarze wciąż pozostawia wiele do życzenia. Stwierdzono w nim między innymi, co następuje²¹:

- ponad jedna trzecia analizowanych gmin nie przeprowadziła żadnej inwentaryzacji przyrodniczej,
- około 40% gmin nieposiadających inwentaryzacji bazowało na starych planach zagospodarowania przestrzennego, których treść została po prostu przeniesiona do nowych wersji „Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego”,
- większość gminnych opracowań uwzględniała istniejące obszary i obiekty chronione, ale tylko nieco ponad ich połowa przewidywała w planie zagospodarowania dalszy rozwój ich sieci,
- zaledwie co siódma jednostka była w stanie wskazać formy ochrony przyrody utworzone na mocy uchwały miejscowej rady gminy; liczba tych obiektów jest niezwykle mała,
- w przypadku większości gmin liczba pozytywnie rozpatrywanych wniosków o usuwanie drzew i krzewów rosła w ostatnich latach w szybkim tempie.

Jest oczywiste, że bez zmiany tego niekorzystnego stanu rzeczy, powstawanie i rozwój gospodarstw agroturystycznych, których oferta musi uwzględniać walory przyrodniczo-krajobrazowe okolicy będzie utrudnione.

Ekorozwojowy wymiar gospodarstw agroturystycznych

Trwały i zrównoważony rozwój gospodarstw rolnych jest możliwy pod warunkiem harmonizacji trzech sfer ich funkcjonowania: ekonomicznej, społecznej i przyrodniczej. Zachowanie właściwych proporcji i relacji między poszczegól-

20 J. Witkowski, *Niektóre aspekty działalności organizatorskiej wybranych samorządów gminnych województwa lubelskiego w ochronie przyrody*, „Chrońmy Przyrodę Ojczyzn” 2010, Tom 66, Zeszyt 2, s. 86.

21 Więcej na ten temat w: J. Witkowski, *Zaangażowanie samorządów gminnych w działania na rzecz ochrony przyrody na przykładzie gmin województwa lubelskiego*, „Ekonomia i Środowisko” 2008, nr 1 (33), s.118-129.

mi elementami gospodarstwa i jego otoczeniem wymaga od rolników zdolności rozumienia funkcjonowania tego otoczenia, a to może nastąpić jedynie w wyniku ciągłego zdobywania o nim wiedzy. W przypadku otoczenia przyrodniczego kluczowe znaczenie ma określenie dopuszczalnej presji wywieranej na środowisko, w przypadku otoczenia społecznego jednym z ważniejszych zagadnień jest wypracowanie standardu zdrowej żywności, w końcu sfera ekonomiczna będzie wymagała rozwiązania problemu dotowania rolnictwa, które w aktualnej postaci nie jest zgodne z zasadami ekorozwoju. Dążąc do realizacji idei rozwoju zrównoważonego właściciele gospodarstw powinni stawiać sobie cele i zadania związane z ochroną i zarządzaniem zasobami naturalnymi, które wykorzystują w codziennej działalności, poprawą jakości życia swojego i rodziny, odpowiednim sposobem organizacji produkcji rolniczej, czy też podnoszeniem poziomu świadomości społecznej²². Podjęcie ubocznej działalności w postaci organizacji wypoczynku osobom z zewnątrz może tym bardziej motywować do podejmowania wysiłków na rzecz kreowania pozytywnego wizerunku gospodarstwa jako jednostki społecznie odpowiedzialnej. Należy bowiem pamiętać, że duża część kwaterodawców wciąż jeszcze nie ma dostępu lub po prostu nie korzysta z nowoczesnych metod reklamy i promocji, polegając niemal wyłącznie na dobrym wrażeniu, które może zostać wyniesione przez turystów po udanym pobycie i przyczyniać się do ich późniejszych powrotów lub przyjazdów znajomych.

Wydaje się, że prawidłowo funkcjonujące gospodarstwo agroturystyczne powinno spełniać przynajmniej kilka podstawowych kryteriów, a mianowicie:

- wdrożyć zasady dobrej praktyki rolniczej,
- realizować produkcję rolniczą z poszanowaniem wymagań środowiska,
- korzystać z alternatywnych źródeł energii,
- oszczędnie gospodarować zasobami nieodnawialnymi i radykalnie ograniczać użycie produktów jednorazowego użytku (na przykład folii do żywności),
- umieszczać w swojej ofercie propozycje umożliwiające poznawanie bogactwa kulturowego i przyrodniczego okolicy.

Wszystkie te cechy przybliżają do pożądanego modelu gospodarowania uwzględniającego rzadkość zasobów wytwórczych. Znamienne, że część z nich już obecnie zaczyna być postrzegana jako rzecz niezbędna przy kategoryzacji obiektów wiejskiej bazy noclegowej. Przykładowo, system tzw. Kategoryzacji Andaluzijskiej przywiązujący dużą wagę do wymogów ekologicznych, w dość drobiazgowy sposób określa warunki związane z bazą noclegową, a należą do nich²³:

22 R. Baum, J. Śleszyński, *Teoretyczne aspekty trwałego i zrównoważonego rozwoju gospodarstw rolnych*, „Ekonomia i Środowisko” 2008, nr 1 (33), s. 20-22.

23 G. Sikorska, W. Kajszczyk, *Kwatera agroturystyczna. Praktyczny poradnik*, PARP, Warszawa 2001, s. 32.

- segregacja odpadów,
- kompostowanie odpadów organicznych,
- nie należy używać żywności indywidualnie porcjowanej,
- ograniczenie do minimum zużycia opakowań jednorazowych,
- oferta artykułów żywnościowych produkcji własnej i lokalnej,
- ekologiczne środki czystości,
- baterie z funkcją oszczędnego zużycia wody w prysznicu i umywalkach,
- mydło w płynie, a nie w kostkach, do indywidualnego zużycia,
- używanie papieru ekologicznego i/lub makulaturowego,
- sprzęt AGD z funkcją oszczędzania energii elektrycznej, lodówka bez freonu,
- pomieszczenia z izolacją cieplną,
- meble i elementy wystroju wnętrz z naturalnych surowców,
- informacja dla turystów o zasadach ochrony środowiska, korzystania z udogodnień i przestrzegania zachowań proekologicznych.

Coraz więcej kwaterodawców zaczyna rozumieć, że dla pozyskiwania nowych klientów potrzeba czegoś więcej niż tylko zapewnienia godziwych warunków pobytu, nawet jeśli miałyby one odpowiadać najwyższym standardom jakości. Wielu rolników decyduje się w związku z tym na wzbogacenie pakietu o usługi kulinarne. Możliwość zasmakowania dań kuchni regionalnej, czy też nabycia produktów żywnościowych wytworzonych na miejscu będzie szczególnie pożądana w miejscach odosobnionych, gdzie brak rozwiniętej sieci gastronomicznej. Jednocześnie da przyjezdnym sposobność poznawania miejscowej tradycji, co nie jest bez znaczenia także w kontekście zachowywania przez społeczność lokalną własnej tożsamości kulturowej. Z pewnością może w tym pomóc uzyskanie certyfikatu gospodarstwa ekologicznego. W polskim prawie przyjmuje się definicję produkcji ekologicznej zawartą w Rozporządzeniu Rady (WE) nr 834/2007 z dnia 28 czerwca 2007 r. (Dz. U. L 189 z dnia 20.7.2007), gdzie czytamy, że jest to „ogólny system zarządzania gospodarstwem i produkcji żywności, łączący najkorzystniejsze dla środowiska praktyki, wysoki stopień różnorodności biologicznej, ochronę zasobów naturalnych, stosowanie wysokich standardów dotyczących dobrostanu zwierząt i metodę produkcji odpowiadającą wymaganiom niektórych konsumentów preferujących wyroby wytwarzane przy użyciu substancji naturalnych i naturalnych procesów”. Rolnicy mogą ubiegać się o wydanie stosownego dokumentu w trybie przewidzianym ustawą z dnia 25 czerwca 2009 roku o rolnictwie ekologicznym²⁴. Trzeba przyznać, że liczba certyfikowanych w ten sposób gospodarstw w Polsce systematycznie rośnie, a proces ten nabrał tempa zwłaszcza w związku z akcesem do Unii Europejskiej. Jak podaje Główny Urząd Statystyczny, w latach 2005-2007 nastąpił ponad 2-krotny wzrost liczebności wzmiankowanej zbiorowości,

24 Ustawa z dnia 25 czerwca 2009 roku o rolnictwie ekologicznym, Dz. U. z 2009 r., Nr 116, poz. 975.

natomiast powierzchnia, na której stosowano ekologiczne metody produkcji wzrosła niespełna 2,5-krotnie²⁵.

Zachowanie różnorodności biologicznej wymaga od producentów rolnych stosowania przyjaznych środowisku metod uprawy oraz hodowli zwierząt, a w niektórych przypadkach mogą oni wychodzić poza zwyczajne posunięcia angażując się także w typową działalność konserwatorską. Wydaje się, że z punktu widzenia potrzeb turystyki, ta dbałość o zasoby naturalne staje się wręcz imperatywem, tym bardziej, że coraz popularniejsze staje się proponowanie gościom zatrzymującym się w gospodarstwie imprez niezwiązanych bezpośrednio z codzienną pracą w obejściu. Obok dość powszechnie już organizowanych wycieczek przyrodniczo-krajoznawczych oraz udostępniania sprzętu w rodzaju rowerów czy kajaków, interesującym pomysłem – o ile oczywiście pozwalają na to obiektywne uwarunkowania – może być na przykład oddanie do dyspozycji turystów punktów widokowych umożliwiających obserwowanie dzikiej przyrody z bliska lub przygotowanie na terenie posesji ścieżek dydaktycznych zaspokajających potrzeby w zakresie edukacji ekologicznej. Rozwijaniu tego typu przedsięwzięć sprzyja tzw. program rolno-środowiskowy, w ramach którego rolnicy mogą otrzymywać świadczenia pieniężne w zamian za realizację przynajmniej jednego z następujących pakietów²⁶:

- 1) rolnictwo zrównoważone,
- 2) rolnictwo ekologiczne,
- 3) ekstensywne trwałe użytki zielone,
- 4) ochrona zagrożonych gatunków ptaków i siedlisk przyrodniczych poza obszarami Natura 2000,
- 5) ochrona zagrożonych gatunków ptaków i siedlisk przyrodniczych na obszarach Natura 2000,
- 6) zachowanie zagrożonych zasobów genetycznych roślin w rolnictwie,
- 7) zachowanie zagrożonych zasobów genetycznych zwierząt w rolnictwie,
- 8) ochrona gleb i wód.

Spośród wymienionych pakietów zwłaszcza utrzymywanie trwałych użytków zielonych oraz ochrona zagrożonych gatunków ptaków i siedlisk przyrodniczych poza i na obszarach Natura 2000 otwiera przed kwaterodawcami nowe możliwości generowania dodatkowych dochodów i to równoległe z dwóch źródeł, a mianowicie z dopłat oraz z działalności w turystyce. Z drugiej strony, zachowanie półnaturalnych zbiorowisk roślinnych, na których przeprowadza się ekstensywny wypas

25 *Charakterystyka gospodarstw rolnych w 2007 r.*, op. cit., s. 132-133.

26 Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 26 lutego 2009 r. w sprawie szczególnych warunków i trybu przyznawania pomocy finansowej w ramach działania „Program rolnośrodowiskowy” objętego Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013, Dz. U. z 2009 r., Nr 33, poz. 262.

koni i bydła jest najskuteczniejszym narzędziem ochrony cennych gatunków roślin i ptaków²⁷.

Zwracając uwagę na potencjalny wpływ agroturystyki na rozwój lokalny należy jeszcze podkreślić oddziaływanie tej formy przedsiębiorczości na sferę społeczno-ekonomiczną. Wśród korzyści można tutaj wymienić²⁸:

- rozwój inwestycji infrastrukturalnych o charakterze technicznym i społecznym,
- zwiększenie sprzedaży dóbr i usług,
- większe możliwości zatrudnienia w wyniku powstających podmiotów gospodarczych,
- poprawę warunków materialnych mieszkańców wsi,
- zwiększenie nakładów na budownictwo dzięki łatwiejszemu dostępowi do kredytów,
- podnoszenie kwalifikacji usługodawców,
- uczestnictwo mieszkańców w pokazach wyrobów, konkursach, wycieczkach krajowych i zagranicznych oraz w różnych imprezach kulturalnych.

Analiza niektórych aspektów działalności wybranych gospodarstw agroturystycznych z punktu widzenia rozwoju zrównoważonego

W celu zbadania interakcji pomiędzy działalnością agroturystyczną a środowiskiem przeprowadzono na początku 2010 roku badanie ankietowe wśród właścicieli dziesięciu gospodarstw agroturystycznych zlokalizowanych na terenie powiatu bialskiego w północno-wschodniej części województwa lubelskiego. W kwestionariuszu położono nacisk przede wszystkim na kwestię wykorzystania walorów przyrodniczych i warunkujących je ważniejszych czynników, jednak pojawiły się w nim również pytania dotyczące wpływu nowej formy działalności na szeroko rozumiany rozwój gospodarstwa.

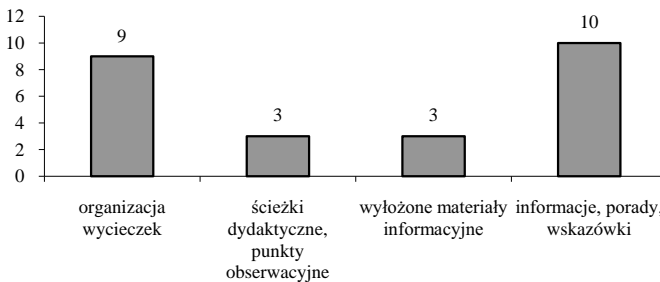
Biorąc pod uwagę niektóre wydatki ponoszone przez badane jednostki stwierdzono, że środki finansowe były przeznaczane zarówno na cele przyjazne środowisku, jak również takie, które nie sposób zakwalifikować do tej grupy. Z jednej strony, połowa właścicieli deklarowała na przykład zakup w ostatnim czasie po-

27 M. Staniak, B. Feledyn-Szewczyk, *Możliwości wykorzystania programu rolno-środowiskowego do ochrony różnorodności biologicznej na obszarach Natura 2000*, w: *Zarządzanie zasobami przyrody na obszarach Natura 2000*, red. T. Chmielewski, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Lublinie, Lublin 2006, s. 73-74.

28 *Rozwój agroturystyki i jej wpływ na przeobrażenia w rolnictwie i na wsi. Część I. Uwarunkowania ekonomiczne, organizacyjne i prawne*, red. M. Dębniwska, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2000, s. 56-58.

jemników do segregacji odpadów, a sześciu zainstalowało w wynajmowanych pomieszczeniach baterie obniżające zużycie wody, jednocześnie jednak w czterech badanych obiektach wciąż używa się folii do żywności i opakowań jednorazowych. Dużo lepiej wygląda sytuacja jeśli chodzi o ofertę wyżywienia, jako że aż w siedmiu przypadkach gospodarze serwują dania kuchni regionalnej, a tylko jeden właściciel nie przewidział w ogóle opcji dostarczania produktów żywnościowych.

Niektóre gospodarstwa starają się zapewniać swoim klientom możliwość obcowania z naturą poprzez organizowanie wycieczek mających na celu zwiedzanie pomników przyrody (4 gospodarstwa) oraz zwiedzanie rezerwatu (2 gospodarstwa), jednak najczęstsza atrakcja z tym związana to przejażdżki bryczką (7 obiektów). Oprócz tego, niektórzy kwaterodawcy udostępniają sanie, rowery, a w przypadku trzech jednostek składnikiem oferty jest również jazda konna. Turysta nastawiony na poznawanie lokalnej fauny i flory może liczyć przeważnie na nieformalne porady i wskazówki, rzadziej może mieć wgląd w wyłożone materiały informacyjne czy samemu pogłębiać edukację ekologiczną dzięki istnieniu ścieżek dydaktycznych (rys. 2). Być może zainteresowanie wykorzystaniem zasobów przyrodniczych dla celów turystycznych mogłoby wzrosnąć, gdyby właściciele gospodarstw byli bardziej skłonni do współpracy z miejscowymi służbami ochrony przyrody i nie ograniczali swoich kontaktów niemal wyłącznie do ośrodków doradztwa rolniczego i urzędów gmin, które nie gwarantują właściwego podejścia do kwestii użytkowania obszarów przyrodniczo cennych.



Rys. 2. Liczba gospodarstw oferujących wybrane sposoby poznawania walorów przyrodniczych okolicy

Źródło: opracowanie własne.

Badanie wskazuje, że rolnicy doceniają potrzebę zdobywania wiedzy i kompetencji w zakresie prowadzonej działalności. Siedmiu z nich ma za sobą kurs agroturystyczny, przy czym w dwóch przypadkach jest to suplement do wyższego wykształcenia rolniczego. Spośród pozostałych osób kierujących gospodarstwami, jedna legitymuje się wyższym wykształceniem w dziedzinie ekonomii i zarządza-

nia, a kolejna posiada uprawnienia przewodnika turystycznego. Część osób deklaruje ponadto, dalszą edukację ukierunkowaną na poznawanie proekologicznych metod rozwijania turystyki. Być może taki stan rzeczy rzutuje na zmianę nastawienia do obszarów i obiektów prawnie chronionych. Na terenie wszystkich ankietowanych gospodarstw występują bowiem formy ochrony przyrody w rozumieniu ustawy z 2004 roku, a wszyscy respondenci traktują je jako element wspomagający działalność turystyczną. Na karb wzrastającej świadomości ekologicznej należałoby chyba położyć również fakt wdrażania przez całą badaną grupę zasad Dobrej Praktyki Rolniczej, które na obszarze sześciu jednostek jest dodatkowo wzmocnione realizacją programu rolno-środowiskowego.

Podsumowanie

Rozwijanie działalności agroturystycznej na wsi jest szansą dla gospodarstw rolnych na pełniejsze wykorzystanie posiadanego majątku produkcyjnego, a w szerszej skali może skutkować korzystnymi przemianami całego środowiska wiejskiego. Rozwój zrównoważony jest niejako wpisany w tę formę przedsiębiorczości, gdyż respektowanie potrzeb środowiska w codziennej działalności staje się niemalże wymogiem w kontekście potrzeby budowania pozytywnego wizerunku wśród potencjalnych biorców usług turystycznych. Obok obiektywnych czynników, które w sposób naturalny determinują skalę i możliwości kreowania produktu agroturystycznego, ważne jest aby proces ten był także przedmiotem oddziaływania lokalnych władz samorządowych, które w arsenale środków postawionych do ich dyspozycji przez ustawodawcę, mają także narzędzia służące stymulowaniu przedsiębiorczości poza rolnictwem, przede wszystkim planistyczne, lecz także ekonomiczno-finansowe i marketingowe.

Polska jest krajem, który wydaje się mieć szczególnie korzystne warunki dla rozwoju najpopularniejszej odmiany turystyki wiejskiej, głównie dzięki występowaniu w przeważającej części kraju terenów dotychczas słabo przekształconych przez człowieka, a zatem potencjalnie atrakcyjnych dla miłośników spędzania wolnego czasu z dala od zgiełku wielkich miast. Walory przyrodnicze i krajobrazowe są już zresztą wykorzystywane przez wielu rolników, a i coraz więcej samorządów zaczyna zwracać się w tę stronę, o czym świadczy choćby uwzględnianie priorytetów dotyczących rozbudowy miejscowej infrastruktury turystycznej w strategiach rozwoju lokalnego gmin czy programach ochrony środowiska. Rosnąca w zawrotnym tempie liczba rodzimych gospodarstw agroturystycznych musi iść jednak w parze z upowszechnianiem zasad ekorozwoju, zarówno dla dobra organizatorów wypoczynku, jak i otaczającego środowiska.

Bibliografia

- Baum R., Śleszyński J., *Teoretyczne aspekty trwałego i zrównoważonego rozwoju gospodarstw rolnych*, „Ekonomia i Środowisko” 2008, nr 1 (33).
- Charakterystyka gospodarstw rolnych w 2007 r.*, GUS, Warszawa 2008.
- Jalinik M., *Agroturystyka ma obszarach przyrodniczo cennych*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2002.
- Janik W., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorstwo*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji, Lublin 2001.
- Kozłowski S., *Ekorozwój. Wyzwanie XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Kożuchowski K., *Walory przyrodnicze w turystyce i rekreacji. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo KURPISZ S.A., Poznań 2005.
- Kropsz I., *Szanse i ograniczenia rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich Dolnego Śląska*, Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej we Wrocławiu 2006, nr 540.
- Łapińska A., *Przedsiębiorczość jako element wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich*, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Roczniki Naukowe, Tom X, Zeszyt 2.
- Rozporządzenie Rady (WE) nr 834/2007 z dnia 28 czerwca 2007 r., Dz.U. L 189 z dnia 20.7.2007.
- Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 26 lutego 2009 r. w sprawie szczegółowych warunków i trybu przyznawania pomocy finansowej w ramach działania „Program rolnośrodowiskowy” objętego Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013, Dz. U. z 2009 r., Nr 33, poz. 262.
- Rozwój agroturystyki i jej wpływ na przeobrażenia w rolnictwie i na wsi. Część I. Uwarunkowania ekonomiczne, organizacyjne i prawne*, red. M. Dębniwska, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2000.
- Rudzewicz A., *Przedsiębiorczość a wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich w Polsce północno-wschodniej*, w: *Agrobiznes – pozarolnicze przedsięwzięcia gospodarcze na obszarach wiejskich*, red. L. Pałasz, Wydawnictwo Wydziału Ekonomiki i Organizacji Gospodarki Żywnościowej Akademii Rolniczej, Szczecin 1998.
- Sikorska G., Kajszczyk W., *Kwatera agroturystyczna. Praktyczny poradnik*, PARP, Warszawa 2001.
- Staniak M., Feledyn-Szewczyk B., *Możliwości wykorzystania programu rolno-środowiskowego do ochrony różnorodności biologicznej na obszarach Natura 2000*, w: *Zarządzanie zasobami przyrody na obszarach Natura 2000*, red. T. Chmielewski, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Lublinie, Lublin 2006.

- Strategie rozwoju turystyki w regionie*, red. B. Meyer i D. Milewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Ustawa z 16 kwietnia 2004 roku *o ochronie przyrody*, Dz.U. z 2004 r., Nr 92, poz. 660 ze zm.
- Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. *o podatku dochodowym od osób fizycznych*, Dz.U. z 2000 r., Nr 14, poz. 176 ze zm.
- Ustawa z dnia 25 czerwca 2009 roku *o rolnictwie ekologicznym*, Dz.U. z 2009 r., Nr 116, poz. 975.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. *o swobodzie działalności gospodarczej*, Dz.U. z 2004 r., Nr 173, poz. 1807 ze zm.
- Winpenny J., *Wartość środowiska. Metody wyceny ekonomicznej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995.
- Witkowski J., *Niektóre aspekty działalności organizatorskiej wybranych samorządów gminnych województwa lubelskiego w ochronie przyrody*, „Chrońmy Przyrodę Ojczyzną” 2010, Tom 66, Zeszyt 2.
- Witkowski J., *Zaangażowanie samorządów gminnych w działania na rzecz ochrony przyrody na przykładzie gmin województwa lubelskiego*, „Ekonomia i Środowisko” 2008, nr 1 (33).
- Wskaźniki ekorozwoju*, red. T. Borys, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 1999.
- Zaręba D., *Ekoturystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Agritourism as a form of enterprise that supports sustainable development in the village

The article is about the impact of the agritouristic activity on sustainable development of rural areas. It is treated as a form of enterprise that can help in keeping natural resources in good condition, because it is generally profitable for the owners of farms. Moreover, it is also important due to the necessity of multifunctional rural development, that includes the diversification of incomes, improvement of qualifications, expansion of socio-economic and technical infrastructure etc. The local authorities should take a part in the process of creating the agritouristic product by using some planistic, economic, financial and marketing instruments. After the presenting some possibilities that could make farms more friendly for environment and by the way more attractive for guests, the short empirical analysis was made by the example of some objects functioning in Lublin Voivodeship to show some aspects of their activity in the context of sustainable development.

Kazimierz W. Krupa¹

Aspekty wibrującej ekonomii – efektywność inwestycji *greenfield*

Streszczenie

Świadomość ekologiczna jest zasadniczym determinantem współczesnych sukcesów podmiotów gospodarczych. Jest ona ważnym kwantyfikatorem wibrującej ekonomii opartej już aktualnie w zasadniczym stopniu na innowacyjnej technologii cyfrowej, szczególnie preferującej wirtualizację aktywności gospodarczej oraz wszystkie aspekty e-biznesu. Obecnie, zgodnie z dyrektywami UE nie należy rezygnować z inwestycji *green friendly* nawet wówczas, gdy klasyczne obliczenia efektywności ekonomicznej wskazują na nieopłacalność takich inicjatyw biznesowych. W tych sytuacjach należy precyzyjnie obliczyć tzw. lukę w finansowaniu tej inwestycji oraz złożyć aplikację o jej dofinansowanie z środków centralnego lub regionalnego budżetu, względnie wykorzystać możliwości określonego RPO finansowanego ze źródeł UE.

Wprowadzenie

Świadomość ekologiczna jest zasadniczym determinantem współczesnych sukcesów podmiotów gospodarczych. Jest ona ważnym kwantyfikatorem wibrującej ekonomii opartej już aktualnie w zasadniczym stopniu na innowacyjnej technologii cyfrowej, szczególnie preferującej wirtualizację aktywności gospodarczej oraz wszystkie aspekty e-biznesu. Produkcja niskoemisyjna i przyjazna środowisku naturalnemu jest wyjątkowo aktualna i ważna dla działalności międzynarodowych korporacji, a także w zarządzaniu przedsiębiorstwami oraz regionami w skali mikro i makro. Obecnie, zgodnie z dyrektywami UE nie należy rezygnować z inwestycji *green friendly* nawet wówczas, gdy klasyczne obliczenia efektywności ekonomicznej wskazują na nieopłacalność takich inicjatyw biznesowych. W tych sytuacjach należy precyzyjnie obliczyć tzw. **lukę w finansowaniu** tej inwestycji

1 Dr hab. inż. Kazimierz W. Krupa, prof. PL, Katedra Ekonomii i Zarządzania Gospodarką, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

oraz złożyć aplikację o jej dofinansowanie z środków centralnego lub regionalnego budżetu, względnie wykorzystać możliwości określonego RPO finansowanego ze źródeł UE.

Świadomość ekologiczna współczesnych podmiotów gospodarczych

Problematyka ekologiczna jest ważnym czynnikiem kształtującym postawy ludzi i politykę społeczno-ekonomiczną, już nie tylko w tych regionach świata gdzie zaspokojono podstawowe potrzeby materialne mieszkańców na przykład UE. Jest to również swoisty efekt „lekcji” z dużych katastrof ekologicznych, między innymi: EXXON VALDES², PIPER ALPHA³, Union Oil⁴, a szczególnie Bhopol w Indiach, gdzie po wycieku szkodliwych substancji z chemicznej fabryki zginęło 4 tysiące osób, a 200 tysięcy odniosło obrażenia. Również na początku 2010 roku mieszkańcy południowych stanów USA oraz media śledziły z dużym niepokojem awarię platformy wiertniczej BP w Zatoce Meksykańskiej. Wielodniowy bardzo duży wyciek ropy naftowej z tej platformy wyrządził katastrofalne i liczne szkody w środowisku naturalnym tego akwenu. Aktualnie, głównymi kierunkami międzynarodowego finansowania ochrony środowiska są: zmniejszenie emisji CO₂, ochrona powietrza atmosferycznego i klimatu, gospodarka odpadami przemysłowymi i komunalnymi oraz oczyszczanie ścieków i poprawa czystości wód. Obecnie, realnie w tą tendencję wpisują się już w stopniu znaczącym duże, globalne korporacje przemysłowe, których rzeczywista świadomość produkcji przyjaznej środowisku jest zauważalnym faktem. Dotyczy to szczególnie firm wydobywczych i eksploatujących bogactwa mineralne. Klasycznym przykładem tej troski jest, jak potwierdza J. M. Diamond, firma Chevron⁵.

Jej przedstawiciele, po wielu kosztownych doświadczeniach usuwania skutków wycieków ropy na przykład na polach naftowych Teksasu, są przekonani, że zapobieganie zanieczyszczeniom produktami ropopochodnymi jest zazwyczaj o wiele tańsze niż usuwanie skutków katastrof ekologicznych. Zdaniem

- 2 Tankowiec Exxon Valdez spowodował katastrofę ekologiczną u wybrzeży Alaski 24 marca 1989 r. po wejściu na skały w Zatoce Księcia Williama i rozlaniu od 11 do 35 milionów galonów surowej ropy naftowej do wód zatoki. W wyniku czego skażonych zostało ok. 1900 km linii brzegowej Alaski, a w tej katastrofie zginęło, jak szacują ekolodzy, między innymi około 5000 wydr morskich oraz 250000 mew.
- 3 Wybuch pożaru na tej platformie wiertniczej eksploatującej złoża ropy naftowej na Morzu Północnym doprowadził do skażenia środowiska naturalnego oraz śmierci 167 osób.
- 4 W 1969 nastąpił w pobliżu Los Angeles duży wyciek ropy naftowej z tej platformy wiertniczej, niszcząc w dużym zakresie lokalny ekosystem.
- 5 Więcej na ten temat: J. M. Diamond, *Dlaczego niektóre społeczeństwa upadły, a innym się udało*, Pruszyński i S-ka, Warszawa 2007.

wielu aktywistów Światowego Funduszu na rzecz Przyrody (WWF – *World Wildlife Fund*) coraz częściej tzw. duży biznes chroni przyrodę, realizując *sustainable development*. Jako dowód podaje się zwykle eksploatację pola naftowego w dorzeczu Kikole w Papui-Nowej Gwinei, które jest zdaniem międzynarodowych audytorów „czyste” ekologicznie i gdzie Chevron finansuje funkcjonowanie rezerwatu przyrody. W ramach tych *green friendly* tendencji obserwuje się już coraz częściej dobrą praktykę, że międzynarodowe korporacje, pomimo, iż nie są organizacjami non-profit wyciągnęły wnioski z lekcji Bougainville⁶ i stosują dobrze pojętą zasadę *win-win* (Ecotron France).

W ramach programów ochrony środowiska kraje Unii Europejskiej łącznie z Polską wydały blisko 8453 mln euro w latach 2000–2004, a w kolejnych latach 2004–2006 około 16911 mln euro. Planuje się, że łącznie do roku 2010 r. EU na ten cel wyda ogółem około 43639 mln euro, z czego ponad 14373 mln zł otrzyma Polska. W przypadku Polski jest to relatywnie niewiele w porównaniu z innymi krajami Europy i z potrzebami w dziedzinie poprawy jakości ekologicznej naszego życia. Jednak Polska już od początku procesu akcesji do Unii Europejskiej uczestniczy we wspólnej polityce ochrony środowiska i realizuje wiele projektów ekologicznych, na przykład NATURA 2000. Zgodnie z dyrektywami UE wykorzystanie środków na poprawę ochrony środowiska determinowane jest koniecznością spełnienia kilku standardów. Po pierwsze, istotną rolę w procesie ich absorpcji odgrywa sprawnie funkcjonująca administracja, szczególnie lokalna, która musi być odpowiednio przygotowana do właściwego wdrażania ekofunduszy. Po drugie, należy wziąć pod uwagę możliwości finansowe tych, którzy starają się o te środki. Często w dalszym ciągu zdarza się bowiem, że lokalne samorządy, przedsiębiorcy oraz inni potencjalni beneficjenci mają trudności w zapewnieniu wymaganego procedurami tzw. wkładu własnego. Wydaje się więc, iż w celu zwiększenia tempa wykorzystania środków pomocowych otrzymywanych z Unii Europejskiej i przeznaczonych głównie na nisko emisyjną produkcję, Polska powinna w dalszym ciągu doskonalić działanie administracji terenowej oraz pomagać potencjalnym beneficjentom w zagwarantowaniu (poręczeniu) wynikającego z przepisów wkładu własnego.

Wszyscy natomiast, powinniśmy mieć świadomość, o czym przekonuje OCRA WORLD WIDE, iż codziennie ktoś w naszym imieniu podejmuje decyzje na temat środowiska, w którym żyjemy, decyduje o jego ochronie lub czystości, a przez to o poprawie lub nie jakości naszego życia. Obecnie wydaje się już, że zainteresowani tą problematyką CXO mają świadomość, iż profilowana *eko friendly*

6 Była to kopalnia miedzi, której obecne funkcjonowanie uniemożliwiło lokalne społeczeństwo, w konsekwencji katastrofy ekologicznej w 1989 roku oraz powstającej w trakcie realizacji tego największego projektu wydobywania surowców w Nowej Gwinei dalszej dużej dewastacji środowiska naturalnego.

„modernizacja” potencjału wytwórczego i produkcji finalnej w pełnym *live cycle* oraz *reengineering* wielu dotychczasowych projektów aktywności przemysłowej są wyjątkowo kosztowne, a czasem nawet nieopłacalne. Wobec powyższego, znacznie ważniejsza okazuje się, więc społeczna i międzynarodowa presja na rozwój technologii „czystej” i przyjaznej środowisku, w tym pozyskiwanie energii tzw. odnawialnej. Powinni o tym pamiętać szczególnie gestorzy inwestycji *greenfield*⁷ w całym cyklu życia przedsięwzięcia realizacyjnego.

Oczekuje się równocześnie, aby podmioty aktywne na współczesnym globalnym rynku już determinowanym głównie wielokryterialnymi aspektami wibrującej ekonomii, uzyskiwały i spełniały międzynarodowe standardy „czystości wytwarzania” potwierdzone głównie certyfikatami:

- 1) DFE – *Design for Environment* – (Wzór Szanujący Środowisko).
- 2) LCA – *Life Cycle Assessment* – (Ocena Cyklu Życia Wyrobu pod kątem wpływu na środowisko).

Certyfikat DFE (ISO 14062) stanowi obiektywne standaryzowane potwierdzenie, iż dana pozycja rynkowa została zaprojektowana i skonstruowana z zachowaniem kanonów sustensywnego w stosunku do środowiska rozwoju i spełnia określone wymogi dotyczące utylizacji oraz procesu recyklingu po wycofaniu wyrobu z eksploatacji. Certyfikat DFE jest także potwierdzeniem, że zakład produkcyjny, który go uzyskał odpowiada standardowi ISO 14001. Natomiast, certyfikat LCA (ISO 14040) to finalny efekt audytu procesów produkcyjnych określonych wyrobów rynkowych i oceny ich wpływu na środowisko „od początku do końca ich aplikacyjnego życia”. LCA z zasady kwantyfikuje również poprawność doboru materiałów (surowców) używanych w procesach wytwarzania, z punktu widzenia ich składu oraz wykorzystywanej ilości⁸.

7 Inwestycje *greenfield* z definicji są przyjazne środowisku naturalnemu i w przypadku projektów produkcyjnych są nisko emisyjne.

8 Przykładem aplikacyjnego wykorzystania idei produkcji zgodnie z standardem *Design for Environment* są między innymi zakłady KIA, których aluminiowy silnik samochodu *cee'd* waży o 15 kg mniej niż porównywalne jednostki klasyczne, a wewnętrzne panele drzwi wykonano z recyklingowego tworzywa *Kenaf*. KIA realizując zasady LCA wdraża również skuteczne metody obniżenia zużycia paliw i emisji spalin.

Inwestycje klasy *greenfield* (wybrane aspekty)

Pojęcie inwestycje *greenfield*⁹ jest wieloznaczne. W źródłach webowskich definiuje się go nawet jako formę bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Doświadczenie wielu krajów (między innymi: Węgier, Słowacji i Polski) wskazuje, że inwestycje *greenfield* podejmowane są między innymi przez firmy, które finansują utworzenie w kraju docelowym zupełnie nowego podmiotu aktywności biznesowej na przykład wytwórni telewizorów LCD, centrum outsourcingu finansowego, realizowanego głównie poprzez budowę obiektów lub instalowanie innowacyjnych urządzeń. Obecnie jednak zawsze z reguły maksymalnie chroniących środowisko naturalne, poprzez nisko emisyjną produkcję lub minimalizację absorpcji energii. Pojęcie *Greenfield Explanation* zwykle oznacza podmiot wchodzący na rynek, rozpoczynający działalność w danym sektorze rynku, zawsze jednak już zgodnie z współczesnymi trendami i wytycznymi w zakresie ochrony przyrody. Stąd, więc określenie to jest przeciwieństwem podmiotu „zasiedziałego”, który funkcjonuje na danym rynku (lokalnym, regionalnym, krajowym, międzynarodowym) zwykle od bardzo dawna. Podmiot taki zazwyczaj posiada już na nim ugruntowaną pozycję, markę i dostatecznie duże doświadczenie funkcjonowania w konkretnym sektorze gospodarczym. W bezprzewodowej inżynierii transmisji danych natomiast, terminem *Greenfield* określamy projekt, który nie posiada jakichkolwiek ograniczeń nałożonych przez terenowe uwarunkowania sieci. Jest to konsekwencja dotychczasowej praktyki operatorów telefonii komórkowej, okazuje się bowiem, iż wiele lat temu działając pod presją czasu w wyścigu konkurencyjnym, pierwsze urządzenia tej sieci instalowali oni z zasady na wysokich wieżach, istniejących konstrukcjach lub na wzniesieniach, głównie, aby „pokryć” sygnałem możliwie największy obszar, minimalizując równocześnie koszty. W rezultacie takiej polityki, efekt możliwości połączeniowych i słyszalności uzyskiwano szybko, względnie tanio i z minimalną liczbą stacji bazowych. Dziś okazuje się, że sieci te były budowane z pominięciem wybranych determinantów, szczególnie w zakresie ochrony środowiska oraz przyszłych możliwości ponownego wykorzystania częstotliwości. Zazwyczaj więc obecnie tą dotychczasową, początkową infrastrukturę bezprzewodowych sieci komórkowych „wzbogaca” się o dodatkowe stacje bazowe i anteny do obsługi rosnącego popytu oraz realizacji nowych ofert, takich jak:

9 Angielskie określenie *green-field* w wyrażeniach:

- „*green-field operator*”;
- „*green-field service provider*”;
- „*green-field application*”;

ma zazwyczaj powszechne skojarzenie jako „operator/dostawca rozpoczynający działalność od zera” (w odróżnieniu od tych, którzy przykładowo tylko zmieniają profil działalności bazując w zasadzie w całości na dotychczas posiadanej infrastrukturze).

- ruch głosowy i wizja,
- transmisja danych biznesowych,
- wyższe przepustowości kanałów, które w sieciach bezprzewodowych szybko ewoluowały w kierunku kolejnych nowych możliwości.

Jest, więc obecnie bardzo oczywiste, że wcześniejsze projekty posiadają wiele istotnych ograniczeń determinujących nowoczesny technologiczny rozwój sieci oraz okazały się bardzo mało efektywne z punktu widzenia ochrony środowiska naturalnego. *BoAo Forum for Asia* przekonuje, że zjawisko braku *eco native* w sferze innowacyjnych form transmisji sygnałów cyfrowych w dalszym ciągu pogłębia się. Rządy bowiem wielu krajów świata oferują nowe bardziej rozbudowane możliwości (częstotliwości) radiowego dostępu, co pozwala licencjonowanym operatorom telefonii bezprzewodowej oferowanie nowych sieci, głównie klasy *popped* o znacznie większych szybkościach transmisji w porównaniu do sieci *legacy*. W wielu przypadkach jednak, kolejne rozwiązania sieci *popped* są zwykle już budowane z nową infrastrukturą i przede wszystkim w nowych miejscach w rejonach podmiejskich lub obszarach rolnych. Stąd przyjęto nazywać je „*greenfield* sieci” lub „projekty *greenfield*”. Obecnie więc można założyć, iż każda nowa sieć telefonii bezprzewodowej zaprojektowana od podstaw, umożliwi nowej technologii sieciowej między innymi szerszy dostęp radiowy (na przykład 3G, 4G, Wi-MAX) i jest zazwyczaj określana jako *greenfield* przedsięwzięcie, które uwzględni już możliwie wszystkie determinanty ochrony środowiska.

Podobnie jest również w innych dyscyplinach, na przykład w inżynierii oprogramowania innowacyjnych systemów informatycznych 4GL, gdzie *Greenfield* to taki projekt, który nie posiada jakichkolwiek ograniczeń nałożonych przez dotychczasowe aplikacje *software*. Takie sytuacje są często bardzo pożądane przez inżynierów oprogramowania i programistów, lecz w praktyce zazwyczaj są dość rzadko spotykane. Określenie *Greenfield* posiada podobne znaczenie w nowoczesnych komputerowych sieciach transmisji danych, na przykład WLAN, 802.11n, 802.11n, lecz nie w systemach zintegrowanych klasy ERP obsługujących współczesny, bardzo wymagający biznes, głównie wirtualny. Jest to analogia do infrastruktury terenów, gdzie nie ma potrzeby ani konieczności przebudowy lub rozbiórki istniejącej struktury technicznej, na przykład przeszkadzającej lub kolidującej z planowaną zabudową.

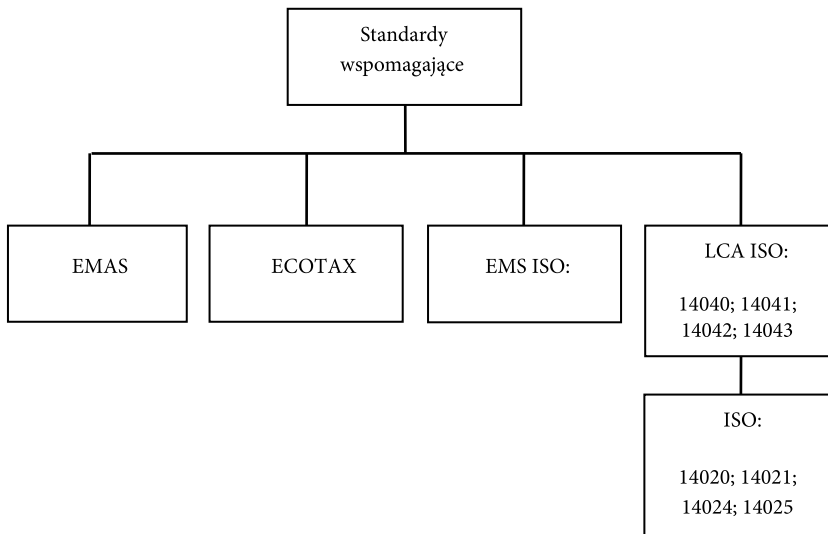
Obecnie, w dobie globalnej wirtualizacji i wyzwania wibrującej ekonomii termin *Greenfield* nie jest ograniczony jedynie do *case* zaprezentowanych wcześniej. Często zazwyczaj współczesnymi klasycznymi przykładami projektów *greenfield* są również nowe fabryki, elektrownie, porty lotnicze, projektowane i budowane zgodnie z regułami poszanowania środowiska naturalnego, zarówno w czasie tworzenia, jak również eksploatacji (w całym swoim cyklu życia). Zwraca na to uwagę CH. Alexander – profesor w Graduate School i profesor Architektury w University of California w Berkeley – w swojej koncepcji procesów żywych. Natomiast

budynki, urządzenia tradycyjnie remontowane, modyfikowane, modernizowane są obecnie nazywane zwykle przedsięwzięciami *Brownfield*. Zazwyczaj inwestycje *greenfield* są szczególnie preferowane, gdy proces produkcji jest pracochłonny i musi spełniać uwarunkowania *Environmental Life Cycle Design* (ELCD) lub gdy produkty finalne i ich brandy są szeroko znane. *Greenfield* jest również bardzo istotny w sytuacji, gdy charakter inwestycji mógłby powodować problemy *green friendly* dla otoczenia, na przykład dotyczące ochrony środowiska lub wytwarzania. Z zasady współczesny i nowoczesny proces ekologicznego projektowania cyklu życia wyrobu zgodnie z ELCD prezentuje kompleksowe podejście do problematyki przygotowania przedsięwzięcia i uwzględnia pełny okres jego użytkowania. Proponuje on to w nowoczesnym rozszerzonym zakresie pojęciowym definiowania jakości i w myśl zasadniczych aspektów wibrującej ekonomii. W kompleksowym procesie *Environmental Life Cycle Design* podstawowe znaczenie ma ponadto wprowadzenie do operacyjnego projektowania i realizacji inwestycji, a następnie wytwarzania produkcji finalnej, zasadniczych aspektów środowiskowych (cech ekologicznych), lecz również także rozważań kwalitologicznych¹⁰, głównie w układzie wymogów zrównoważonego rozwoju. Przyjmuje się, co zostało wielokrotnie udowodnione, że im jest wyższa jakość wytworzonych wyrobów finalnych tym mniejsza liczba odpadów, co per saldo zwiększa zakres dbania o środowisko człowieka. W. Adamczyk stwierdza, że rozpowszechnienie ELCD jako standardowego podejścia do procesu projektowania i wytwarzania przyczyni się w przyszłości być może do zaniku terminów: „ekoprojektowanie” i „ekoprodukt”, co będzie oznaczało przyjęcie stanu ECO za powszechny i tym samym oczywisty.

W zasadzie pierwotnym podstawowym sprawczym czynnikiem determinującym poprawność realizacji procesu ELCD jest w gruncie rzeczy pełna akceptacja standardów:

- EMAS,
- Ecotax,
- EMS ISO 14001; 14004,
- LCA ISO 14040; 14041; 14042; 14043,
- norm ekologicznych z grupy ISO 14020; 14021; 14024; 14025 (rys. 1).

10 Wychodząc z założeń kwalitologicznych, czyli uwzględniając paradygmat zarządzania w oparciu o kryterium jakości, każdy projekt powinien spełniać wymagania kwadratury Koła Deminga. Z punktu widzenia kwalitologii, posiłkując się sekwencyjnym cyklem aktywności w realizowaniu przedsięwzięć wytwórczych, należy już kwantyfikować rezultaty funkcjonowania, nie tylko w sferze produkcyjnej, lecz także w sferach przed- i poprodukcyjnych



Rys. 1. Standardy jakościowe determinujące poprawność procesu Environmental Life Cycle Design

Źródło: opracowanie własne.

Jednak kompletny program *Environmental Life Cycle Design* powinien uwzględniać również:

- właściwe regulacje prawne obowiązujące w tych rejonach świata, w których podmiot gospodarczy jest aktywny biznesowo lub w których planuje rozpocząć działalność,
- wymagania konsumentów, coraz częściej już globalnych,
- determinanty techniczne,
- oczekiwania i możliwości dostawców,
- społeczną odpowiedzialność CEO za oferowany na rynku produkt.¹¹

Proces projektowania ekologicznego **ELCD** obejmując wszystkie aspekty cyklu życia wyrobu, ma za zadanie zazwyczaj głównie minimalizację zużycia koniecznych surowców i całej wymaganej do tego energii, kosztów użytkowania oraz maksymalnie możliwą minimalizację negatywnego oddziaływania na środowisko. Szwedzi z firmy IKEA twierdzą, że projektowanie ekologiczne to kreatywna innowacyjna kontaminacja najnowszych możliwości technicznych i niezbędnych

¹¹ W. Adamczyk, *Ekologia wyrobów – jakość, cykl życia, projektowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, oraz W. Adamczyk, *Ekologiczne problemy jakości wyrobów*, Wydawnictwo Naukowe PTTŻ, Kraków 2002.

wymagań ekologicznych¹² dla *sustaindet development*. Równocześnie przyjmują, że projektowanie takie jest procesem, który z definicji ma realne uwarunkowania i aby był ciągle doskonalonym musi uwzględniać możliwości techniczne determinowane tempem rozwoju innowacji globalnej społeczności¹³.

W ramach szerokiej koncepcji *greenfield* będącej *green friendly*, zdaniem W. Adamczyka i S. Tkaczyka proces ekologicznego projektowania cyklu życia wyrobów wymaga spełnienia szeregu lokalnych i globalnych założeń oraz kryteriów środowiskowych. Są to między innymi¹⁴:

- osiągnięcie odpowiednio wysokiej sprawności ekologicznej poprzez optymalizację jednostkowych funkcji wyrobów,
- maksymalna oszczędność zużycia potrzebnych zasobów,
- minimalizacja negatywnego oddziaływania finalnego produktu na środowisko w trakcie jego eksploatacji,
- wykorzystanie certyfikowanych ekologicznie komponentów, uzyskiwanych w cyklu zrównoważonym,
- uwzględnienie w projekcie takich opcji technologicznych, które pozwalają na utylizację w sposób nieszkodliwy tych materiałów, które nie podlegają ponownemu wykorzystaniu,
- zastosowanie logistyki przyjaznej środowisku,
- wykorzystanie odnawialnych i łatwo dostępnych zasobów,
- wzrost trwałości wyrobów gotowych,
- projektowanie procesów i wyrobów preferujących maksymalne powtórne wykorzystanie zasobów oraz recykling materiałów,
- minimalizacja emisji szkodliwych substancji,
- produkcja przyjazna środowisku naturalnemu¹⁵.

Idea i zasady *greenfield* mają również znaczenie w procesie sprzedaży i odnoszą się do nowych możliwości rynku, które w opinii wielu ekspertów zajmujących się ekologicznością działalnością człowieka są całkowicie niewykorzystane i jak dotychczas nie stanowią przedmiotu intensywnych badań. W zakresie terenów budowlanych, ochrony środowiska przyrodniczego, głównie zgodnie z determinantami sustensywnego rozwoju i zapewnienia oraz utrzymania ładu przestrzennego, pojęcie *greenfield* jest terminem używanym do opisanie obszaru ziemi

12 Ibidem.

13 W. Adamczyk, *Ekologia wyrobów – jakość, cykl życia, projektowanie*, op. cit., s. 60 i d.

14 S. Tkaczyk, *Inżynieria jakości a inżynieria materiałowa*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 2000, S. Tkaczyk, *Globalna strategia jakości materiałów*. II Międzynarodowa Konferencja Przedsiębiorstwa u progu nowego stulecia – ISO, TQM, reengineering, Poznań Kiekrz 2000, s. 267, oraz wybrane materiały Konferencji „Materials and Mechanical Engineering”, Gliwice 2000, s. 131.

15 Czyli odpowiedź na pytanie: jak czyste ma być czyste?

wcześniej nieuzbrojonego, zlokalizowanego w mieście lub na terenie obszarów wiejskich, obecnie wykorzystywanego w rolnictwie lub nie. W przeciwieństwie, termin *brownfield* określa obszar, który został wcześniej zagospodarowany, na przykład poprzez inwestycje rekreacyjne, parkingi. Obszary klasy *greenfield* mogą być *unfenced* czyli są to otwarte pola lub wolne obszary miejskie. Obszary te mogą być również ograniczone, zamknięte, na przykład nieruchomości administrowane przez jednostki prywatne lub organy samorządowe. W takiej sytuacji często obszar klasy *greenfield* wymaga zazwyczaj również wzmocnienia spójności terytorialnej, na przykład wykorzystując koncepcję teorii jądra Pentagonu oraz utrzymania docelowego układu obszarów chronionych. Koncepcja *Greenfield* w tym kontekście zwraca więc szczególną uwagę na ład zintegrowany i wymaga, aby podmioty aktywnie eksploatujące środowisko naturalne akceptowały również zasadę rekompensaty ekologicznej (rys. 2 i 3).

Generalnie obecnie przyjmuje się, iż inwestycje klasy *greenfield* będą w całym zakresie możliwości technicznych i ekonomicznych respektować wymagania związane z projektowaniem i wytwarzaniem zgodne z dyrektywami ochrony środowiska czyli wobec tego będą one *green friendly* (przyjazne środowisku). J. Maślanka w artykule „*Greenfield* czyli hala w szczerym polu”¹⁶ informuje, że w I kw. 2007 r. Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIiIZ) efektywnie wspomagała podjęcie decyzji o lokalizacji fabryk w naszym kraju 17 inwestorom. Wartość tych projektów oszacowano na około 577 mln euro. Powstałe fabryki zatrudniły ponad 8 tysięcy osób. Wydaje się, że zainteresowanie inwestycjami bezpośrednimi w naszym kraju ma trwałą rosnącą tendencję, a relatywnie najlepsze w Europie „radzenie” sobie z recesją gospodarczą stanowi doskonały magnes dla rozpoczynania kolejnych przedsięwzięć przemysłowych klasy *greenfield*.

Wskazuje to, iż pomimo preferowania polityki mającej na celu zmianę proporcji sektorów lokujących inwestycje w Polsce, większość bezpośrednich przedsięwzięć zagranicznych w dalszym ciągu stanowią nadal kompleksy produkcyjne. Zdarzają się, co prawda spektakularne sukcesy w „ściągnięciu” inwestycji z zakresu BPO (*Business Process Outsourcing*) czy centrów badawczo-rozwojowych (Google w Krakowie i Wrocławiu czy ABN Amro w Warszawie), to jednak nadal w naszym kraju preferowane są *greenfield* inwestycje. Wydaje się, że na popularność naszego kraju wśród inwestorów zagranicznych składa się kilka podstawowych czynników. Okazuje się bowiem, że w dalszym ciągu jesteśmy konkurencyjni, jeżeli chodzi o koszty pracy.

16 <http://www.wna.przykladpl/artykuly/greenfield-czyli-hala-w-szczerym-polu,3723.html>



Rys. 2. *Inwestycja klasy greenfield (I)*

Źródło: autor.



Rys. 3. *Inwestycja klasy greenfield (II)*

Źródło: autor.

Również pracownicy z naszego kraju są postrzegani szczególnie w Europie jako nie stawiający zbyt wygórowanych wymagań finansowych. Są oni już tradycyjnie w przeważających przypadkach oceniani jako sumienni i pracowici, co w społeczeństwach zachodu staje się cnotą coraz rzadziej spotykaną. Wydaje się, iż stereotyp, że „Polak nadal jest na dorobku, zależy mu na dobrze płatnej pracy, pozwalającej pokryć przynajmniej część wydatków konsumpcyjnych, które pracownik unijny uważa za podstawowe”, stanowi klucz do tego rodzaju postrzegania. Należy jednak założyć, że ta tendencja będzie ewolucyjnie się zmieniać, bowiem polski pracownik żąda coraz większego wynagrodzenia¹⁷, jednak prognozuje się, iż sytuacja ta w najbliższym okresie czasu raczej nie wpłynie na zmniejszenie napływu inwestycji zewnętrznych. Analizując miejsca największych przedsięwzięć produkcyjnych, należy również zwrócić uwagę na fakt, iż startetowe kompleksy przemysłowe klasy *greenfield* zlokalizowano głównie w pobliżu najlepszych ośrodków uniwersyteckich. Wskazuje to więc, że zagraniczni inwestorzy starają się już z wyprzedzeniem zapewnić sobie „dostęp do studentów”, zwłaszcza z uczelni technicznych, często współtworząc programy nowoczesnego nauczania, organizując praktyki zawodowe i staże. Szczególnie popularne są regiony:

- dolnośląski (Politechnika Wrocławska),
- śląski (tradycja szkolnictwa technicznego),
- wielkopolski (Politechnika Poznańska),
- małopolski i mazowiecki.

W tym kontekście wydaje się bardzo prawdopodobne, że decyzja o budowie kompleksu Sharpa w podtoruńskich Łysomicach była podyktowana realną możliwością współpracy z Uniwersytetem Mikołaja Kopernika w Toruniu. Należy również zwrócić uwagę, iż inwestorzy zagraniczni doceniają w Polsce rezultaty polepszania infrastruktury transportowej. Pomimo, iż z definicji, *greenfield* kompleksy przemysłowe powstają w szczerym polu (na przykład podwrocławskie Kobierzyce), to dzięki możliwościom korzystania z funduszy unijnych, realne stało się bowiem obecnie w bardzo krótkim czasie uzbrojenie terenu i budowa od podstaw sieci dróg łączących powstające fabryki ze światem. W ramach sprzężeń zwrotnych i wzmacniania spójności industrialnej zgodnie z determinantami *greenfield* powstaje jednocześnie lokalnie nowy sustensywny ład przemysłowy, na przykład w Biskupicach Podgórnym w gminie Kobierzyce zbudowano nawet ulicę LG, wzdłuż której zlokalizowane są zakłady koncernu LG i filie kooperantów. Coraz częściej więc w rejonach największych inwestycji *greenfield* powstają grona przemysłowe, klastry oraz obszary technologicznej wytwórczości, podobne do tych, które już doskonale funkcjonują od wielu lat w Singapurze¹⁸.

17 W rezultacie wielu pracodawców teoretycznie analizuje już możliwość zatrudniania tańszych robotników z Dalekiego Wschodu.

18 *Clusters. Politics, Management, Good Clustering Practices in the World*, red. E. Bojar, TNOIK, Toruń, 2009.

Determinanty nowego podejścia do zmian rozwojowych

K. Rybiński twierdzi, iż nadszedł najwyższy czas, by zastąpić dotychczas realizowaną u nas politykę gospodarczą i społeczną przez wieloaspektową **strategiczną wizję**. Jego zdaniem współczesna realna zdolność decydentów do skutecznej odpowiedzi na wyzwania wibrującej ekonomii jest obecnie już weryfikowana poprzez ich reakcję na najważniejsze globalne problemy, w tym obecny światowy kryzys finansowy oraz izogenne i egzogenne zmiany otoczenia. L. Sojka i J. Tej, podobnie jak A. Kukliński proponują, aby główne obecne wyzwania globalnego świata określać jako węzły gordyjskie. Analizując dylematy otwartej globalnej gospodarki, opartej już w znacznym zakresie na technologii cyfrowej oraz zarządzanej z pozycji wykorzystania zasobów wiedzy i zgodnie z zasadami *green friendly*, można stwierdzić, że lista tych węzłów w zasadzie jest bardzo długa. Jednak, aby skoncentrować się na najważniejszych determinantach, które kształtują współczesną wibrującą ekonomię, światową gospodarkę i obecne oczekiwania społeczeństw różnych państw, R. Štefko oraz Š. Majtán zdefiniowali pięć węzłów gordyjskich. Są to:

1. Szybko pojawiające się ograniczenia globalnego rozwoju ekonomicznego, w tym szczególnie niedobory zasileniowe oraz związane z dotychczasową działalnością człowieka zmiany klimatyczne.
2. Globalne skutki starzenia się społeczeństw.
3. Nowe ponad regionalne aspiracje Chin, Indii, Brazylii.
4. Akceleratory rynków finansowych i siła wirtualnego pieniądza.
5. Presja i deterministyczne oczekiwania regionów oraz lokalnych społecznych centrów.

A. Kukliński oraz K. Rybiński twierdzą jednak, że istotne są jedynie cztery węzły. Ich zdaniem są to:

1. Granice wzrostu: niedobory energii, środowisko naturalne i katastrofy.
2. Starzenie się społeczeństw krajów rozwiniętych i wiek XXI wiekiem migracji.
3. Chiny w roli globalnego mocarstwa, porażka demokracji.
4. Hegemonia rynków finansowych i pojawienie się nowych inwestorów.

Z. Hockuba uważa natomiast, że właściwie węzłem gordyjskim jest jedynie ekonomiczne zacofanie, które towarzyszy wielu regionom i całym krajom na świecie, z którego nie mogą się one wyzwolić, pomimo licznych inicjatyw społeczności lokalnych, rządów i wielu różnych gremiów na przykład GREEN ASIA, DAHA DEBATE, BoAo Forum, ASEAN. Realne i względne zacofanie oraz brak eco native powodują zazwyczaj przeświadczenie, że życie ludzi w tych krajach jest zupełnie inne niż w Europie i Ameryce. Przekonanie to jest też zazwyczaj często przyczyną licznych napięć społecznych i protestów, których skala i dramaturgia szybko się zmieniają, na przykład Red protest w Bangkoku, a nawet periodycznie stale wystę-

pujące demonstracje w Grecji, pomimo bardzo dużej realnej pomocy finansowej dla niej zatwierdzonej i już realizowanej przez Euroland¹⁹.

S. Kalemli-Özcan z Brown University, B. E. Sorensen z Federal Reserve Bank of Kansas City, O. Yosha z University of Tel-Aviv, Eduardo A. Cavallo (Inter-American Development Bank), a szczególnie Jeffrey A. Frankel²⁰ z Kennedy School of Government Harvard University pokazują, jak mobilność kapitału sprzyja specjalizacji przemysłowej, co jednak prowadzi zazwyczaj bardzo często do wahań niesymetrycznych. C. O. Arteta oraz B. Eichengreen z Berkeley Department of Economics University of California, dokonali obecnie ponownej współczesnej oceny wpływu mobilności kapitału na wzrost gospodarczy i pokazują przy pomocy modelu (wzór 1) jego siłę wpływu na wibrującą ekonomię.

$$a_{it} = \alpha_i + \alpha_t + \beta_0 d_{it} + \beta_1 n_{it} + \gamma_0 r_{it} + \sum_{r=1}^n \gamma_r z_{rit} + X'_{it} \eta + \varepsilon_{it}, \quad (1)$$

Przedstawiają oni również na wykresach rozkład wskaźnika Giniego dla grupy państw o różnym stopniu rozwoju i stabilizującym dla wybranych z nich efekcie regresji. Współczynnik Giniego (indeks Giniego, wskaźnik Giniego) wykorzystali jako uznaną i stosowaną od szeregu już lat miarę koncentracji (nierównomierności) rozkładu zmiennej losowej. We współczesnej ekonomii indeks Giniego czasem nosi nazwę **Wskaźnik Nierówności Społecznej (WNS)**.

Zgodnie z założeniem twórcy²¹ tej koncepcji:

- współczynnik Giniego przyjmuje wartości z przedziału [0; 1],
- WNS przeważnie otrzymuje wartości z przedziału [0,2; 0,7].

C. O. Arteta i B. Eichengreen w swych analizach szukają szczególnie odpowiedzi na pytanie, dlaczego **nie wykorzystuje się barlewy krótkoterminowych wahań**, które zazwyczaj można skutecznie uruchomić jako akcelerator startowego wpływu na długoterminowy wzrost. W tym kontekście istotne wydają się również dwa aspekty procesu analizowania skutków realizowanych okresowo reform obciążeń podatkowych obywateli. Przedstawiają je T. Persson oraz G. Tabellini w książce *The Economic Effect of Constitutions*²², pokazując jednocześnie, w jaki

19 *Stabilność finansowa a stabilność cen*. Odczyt prof. Zbigniewa Hockuby, członka Zarządu NBP, na Walnym Zgromadzeniu Związku Banków Polskich (ZBP) 16 kwietnia 2008 r.

20 Więcej na ten temat: A.J. Frankel, E.A. Cavallo *Does Openness to Trade Make Countries More Vulnerable to External Crises, or Less? Using Gravity to Establish Causality*, National Bureau of Economic Research, 2004.

21 Corrado Gini włoski statystyk i demograf, jest twórcą: współczynnika Giniego, miary nierównomiernego rozkładu wartości, a w szczególności nierównomiernego rozkładu dochodu w społeczeństwie.

22 T. Persson, G. Tabellini, *The Economic Effect of Constitutions*, MIT Press: Cambridge, August 2003.

sposób różne systemy wyborcze wpływają na wielkość siły sektora publicznego. Ekonomiści OECD i eksperci ONZ wykorzystują tę koncepcję także do określenia konwergencji i dywergencji rozwoju, wskazując, że już 200 lat temu J. Madison wyliczał różnice pomiędzy najbogatszymi i najbiedniejszymi krajami, informując, iż wyniosła ona wówczas 3:1. Dzisiaj po kilkudziesięciu dekadach dynamicznego rozwoju gospodarczego zanotowanego w licznych krajach świata te różnice osiągnęły już wartość 19:1, oznacza to więc, że w najbogatszych krajach przeciętnie dochód narodowy na głowę jest wyższy 19 razy w stosunku do średniej w krajach biednych.

Kwantyfikacja inwestycji ekologicznej (case study oczyszczalni ścieków X)

Ogólna charakterystyka oczyszczalni ścieków X

Analiza empirycznej opłacalności tej inwestycji oparta jest na „Studium wykonalności dla projektu: Budowa oczyszczalni ścieków w X wraz z siecią kanalizacji sanitarnej”. Zawiera ono charakterystykę badanego przedsięwzięcia inwestycyjnego, które zaliczone jest do klasycznego projektów typu *greenfield* i umożliwia ocenę jego efektywności. Przedsięwzięcie to polega na wybudowaniu sieci kanalizacyjnej o długości 13.494 m. na terenie miejscowości Y oraz budowie oczyszczalni ścieków X o wydajności 70.000 m³/rok (191,7 m³/dobę), do której będą doprowadzane ścieki z czterech miejscowości, a docelowo z kilku kolejnych. Zgodnie z założeniami projektowymi ta *green friendly* inwestycja zaspokoi w przyszłości potrzeby gospodarki wodno-ściekowej na określonym obszarze zlewni górskiej rzeki Wisłok. Główne strategiczne społeczno-ekonomiczne działania w tym obszarze skierowane są na:

- dostosowanie funkcjonującego rolnictwa do standardów europejskich,
- rozwijanie przemysłu agroturystycznego,
- ustabilizowanie sytuacji ekonomicznej obywateli tam mieszkających,
- intensywne wyposażenie obszaru w eco urządzenia i sieć infrastruktury technicznej poprawiającej stan środowiska naturalnego.

Indeks rzeczowy inwestycji wskazuje, że bezpośrednim produktem realizacji tego przedsięwzięcia klasy *greenfield* będzie budowa kompletnej instalacji sanitarnej, a także budowa bardzo nowoczesnej biologicznej oczyszczalni ścieków. Kompleksowa bezpieczna dla środowiska naturalnego zaawansowana technologicznie oczyszczalnia ścieków będzie się składać z szeregu standardowych obiektów i urządzeń. Są to głównie:

- pompownia ścieków PS;

- kratownia KRT (w jej skład wejdą: krata, praska do skratek²³, sprężarka powietrzna, krata awaryjna oraz układ automatycznego poboru prób);
- stacja separacji piasku SSP;
- komora pomiarowa ścieków oczyszczonych KQ;
- stacja dmuchaw SD;
- stacja preparatu PIX;
- pompownia ścieków oczyszczonych PSO;
- zagęszczacz osadu ZAG;
- stacja odwadniania osadu SOO;
- instalacje technologiczne;
- silos na wapno SL;
- składowisko osadu odwodnionego SKO;
- składowisko skratek i piasku SKSP;
- punkt zlewny ścieków dowożonych PZ;
- zbiornik retencyjny ścieków dowożonych ZR;
- składowisko poboru prób SPP ścieków oczyszczonych;
- komora zasuw KZ.

Głównymi obiektami rozwojowej sieci kanalizacyjnej ocenianej inwestycji będą:

- studzienki rewizyjne (przelotowe);
- przepompownie sieciowe o bardzo dużej wydajności;
- studzienki rewizyjne z czyszczakiem na rurociągach tłocznych betonowe;
- studzienki rewizyjne włazowe;
- studzienki kaskadowe;
- komory rozprężne betonowe;
- komory zasuw betonowe.

Zakładając, że ilość mieszkańców korzystających z infrastruktury oczyszczania ścieków wynosi 2.130 osób, zaś jednostkowe zużycie wody na jednego mieszkańca w ciągu przeciętnej doby to 90 dm³/d, obliczono Q_{dsr} dla ocenianej oczyszczalni ścieków, jako:

$$Q_{dsr} = 2.130 \times 0,09 = 191 \text{ m}^3/\text{d}$$

Ilość zanieczyszczeń w ściekach, wyrażoną przez równoważną liczbę mieszkańców (RLM), obliczono według następującego wzoru (wzór 2)²⁴:

23 Przykładowa nowoczesna praska do skratek, na przykład KD 09, jest stosowana do odwadniania, zagęszczania i transportu skratek oraz innego materiału, który może być odwadniany. Z zasady każda praska do skratek pozwala na uzyskanie bardzo dużej zawartości suchej substancji, „pompując” jednocześnie w tym samym czasie materiał do wymaganego miejsca składowania, zarówno pionowo, jak i poziomo.

24 H. M. Szoega, *Ocena ekonomicznej efektywności oczyszczalni ścieków komunalnych. Rachunek społeczny i rachunek przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2001, s. 34.

$$RLM = \frac{Q_{d\acute{s}r} \cdot STBZT_5}{BZT_{5nor}} \quad (2)$$

gdzie:

$Q_{d\acute{s}r}$ – średni dobowy przepływ ścieków, $m^3 \cdot \text{doba}^{-1}$,

$STBZT_{5\acute{s}r}$ – średnie stężenie BZT_5 w ścieku, $gO_2 \cdot m^{-3}$,

BZT_{5nor} – standardowa jednostka ilości zanieczyszczeń w ściekach bytowo-gospodarczych z jednostek osadniczych. W Polsce przyjęto, że standardowo równa się $60 gO_2 \cdot M^{-1} \cdot d^{-1}$.

Wielkość *RLM* dla kwantyfikowanej w *case study* oczyszczalni ścieków wyniesie, więc:

$$RLM = \frac{191,7 \times 452,3}{60} = 1.445,09$$

Wskaźnik *RLM* służy do określenia globalnej przepustowości oczyszczalni. Liczba *RLM* oznacza, ilu mieszkańców musiałoby odprowadzać ścieki do oczyszczalni, gdyby dopływające do niej zanieczyszczenia dostarczały wyłącznie ścieki bytowe czyli brak byłoby domieszki ścieków przemysłowych²⁵.

Dotychczasowe zaniechania w zakresie kanalizacji sanitarnej oraz oczyszczalni ścieków na obszarze objętym projektem powodowały wiele problemów dla lokalnej społeczności. Wpływały one również na znaczne obniżenie poziomu życia mieszkańców. Brak tych obiektów pozbawiał także atrakcyjności inwestycyjnej i osadniczej charakteryzowany obszar, mocno obniżał jego walory turystyczne, ograniczał również lokalny rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Gestorzy planowanej inwestycji przyjmują, że realizacja tego przedsięwzięcia przyczyni się, więc do powstania efektów zarówno rzeczowych, jak i ekologicznych (materialnych i niematerialnych).

Założenia metodyczne i kwantyfikacja opłacalności badanego przedsięwzięcia ekologicznego realizowana zgodnie z standardami tradycyjnej ekonomii

Realizację analizowanego przedsięwzięcia zaplanowano na lata 2009-2010. Okres obliczeniowy eksploatacji inwestycji obejmuje lata 2008-2038, w tym 2 lata przypadają na budowę tego obiektu (rok 2008 był tzw. „rokiem zerowym”) i 28 lat na jego eksploatację.

Program oczyszczania ścieków na lata 2011–2038 przewiduje, że ilość oczyszczonych ścieków wyniesie sumarycznie w okresie obliczeniowym **1.960.000 m³** (tabela 1).

25 Ibidem.

Tab. 1. Przychody generowane przez eco projekt oczyszczalni X w latach 2011-2038

Lp.	Lata	Cena za m ³ oczyszczonych ścieków	Ilość oczyszczonych ścieków w m ³ /rok	Przychody (3x4)
1	2	3	4	5
1	2011	2,08	70 000	145 600
2	2012	2,12	70 000	148 400
3	2013	2,16	70 000	151 200
4	2014	2,21	70 000	154 700
5	2015	2,25	70 000	157 500
6	2016	2,30	70 000	161 000
7	2017	2,34	70 000	163 800
8	2018	2,39	70 000	167 300
9	2019	2,44	70 000	170 800
10	2020	2,49	70 000	174 300
11	2021	2,54	70 000	177 800
12	2022	2,59	70 000	181 300
13	2023	2,64	70 000	184 800
14	2024	2,69	70 000	188 300
15	2025	2,74	70 000	191 800
16	2026	2,80	70 000	196 000
17	2027	2,86	70 000	200 200
18	2028	2,91	70 000	203 700
19	2029	2,97	70 000	207 900
20	2030	3,03	70 000	212 100
21	2031	3,09	70 000	216 300
22	2032	3,15	70 000	220 500
23	2033	3,22	70 000	225 400
24	2034	3,28	70 000	229 600
25	2035	3,35	70 000	234 500
26	2036	3,41	70 000	238 700
27	2037	3,48	70 000	243 600
28	2038	3,55	70 000	248 500
Razem:			1 960 000	5 395 600

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Aneks dla Studium Wykonalności dla projektu: Budowa oczyszczalni ścieków w X wraz z siecią kanalizacji sanitarnej dla Y z przełączeniem istniejącego systemu odprowadzania ścieków.*

Wykorzystując dane zawarte w *Aneksie dla Studium Wykonalności dla projektu* oraz w tabeli 2 obliczono NPV, RV, NPVR. Do kwantyfikacji wartości zaktualizowanej netto (NPV) przyjęto stopę dyskontową równą 12% (wariant pierwszy) oraz stopę jak w *Aneksie do projektu* równą 5% (wariant drugi). Dla każdej z nich odrębnie policzono wartość rezydualną obiektu. Przyjęte założenia konieczne do ustalenia tej wartości w zakresie stopy wzrostu przepływów pieniężnych netto w ostatnim roku okresu obliczeniowego wynoszą $q = 3\%$. Przy pomocy metody kapitalizacji dochodu obliczono wartość rezydualną dla wariantu pierwszego:

$$RV = \frac{(1 + 0,03) \times 36915}{0,12 - 0,03} = 422471,6$$

Obliczona wartość rezydualna RV dla wariantu drugiego przy $r = 5\%$ wynosi 1.901.122,5.

Przy tych założeniach i wyliczonych wielkościach przepływy pieniężne ogółem:

- w wariantcie pierwszym równają się: -18.602.584 zł (-19.025.056 zł + 422.472 zł);
- w wariantcie drugim równają się: -17.123.934 zł (-19.025.056 zł + 1.901.122 zł).

Na podstawie obliczeń przepływów pieniężnych ustalono poziom wartości zaktualizowanej netto (NPV). W analizowanym projekcie wynosi ona (w wybranych latach) między innymi:

- 1) W wariantcie pierwszym:
 - w 2008 r. – $NPV = 1,000 \times -847.202 \text{ zł} = -847.202 \text{ zł}$,
.....
 - w 2011 r. – $NPV = 0,712 \times -77.470 \text{ zł} = -55.158,64 \text{ zł}$,
 - w 2012 r. – $NPV = 0,635 \times -63.307 \text{ zł} = -40.199,945 \text{ zł}$;
- 2) W wariantcie drugim:
 - w 2008 r. – $NPV = 1,000 \times -847.202 \text{ zł} = -847.202 \text{ zł}$,
.....
 - w 2011 r. – $NPV = 0,864 \times -77.470 \text{ zł} = -66.934,08 \text{ zł}$,
 - w 2012 r. – $NPV = 0,823 \times -63.307 \text{ zł} = -52.101,661 \text{ zł}$.

Wykonane i przedstawione wcześniej obliczenia empiryczne stanowiły materiał wejściowy do zaktualizowania wartości rezydualnej. Zweryfikowana i zaktualizowana NPV netto wynosi:

- 1) W wariantcie pierwszym:
 $NPV = -16.096.398 \text{ zł}$,
- 2) W wariantcie drugim:
 $NPV = -17.694.754 \text{ zł}$.

Łączna wartość zaktualizowana netto, uwzględniająca zaktualizowaną wartość rezydualną, wynosi, zatem:

- 1) W wariantcie pierwszym:
 $NPV = -16.082.456 \text{ zł}$.
- 2) W wariantcie drugim:
 $NPV = -17.255.595 \text{ zł}$.

Z powyższego wynika, iż analizowane przedsięwzięcie jest nieefektywne i z punktu widzenia kryterium ekonomicznego tradycyjnej ekonomii nie powinno zostać przyjęte do realizacji, gdyż zarówno dla wariantu pierwszego, jak i drugiego, wartość zaktualizowana netto jest mniejsza od zera. Sytuacja nie ulega zmianie również, gdy w analizie uwzględniono zaktualizowaną wartość rezydualną. Okazuje się, że we wszystkich przypadkach jest ona wartością ujemną, co świadczy, iż stopa rentowności projektu jest niższa od stopy granicznej. Analizowany projekt nie ma, więc charakteru dochodowego.

Tab. 2. Nominalne i zdyskontowane dane liczbowe niezbędne do obliczenia wskaźnika efektywności ekonomicznej projektu budowy oczyszczalni ścieków w X wraz z siecią kanalizacji sanitarnej Y

Lata	Lata t	Wskaźnik dyskontujący $a_t = 1,05^{-t}$	Nakłady inwestycyjne	Raty kredytu krajowego	Odstęki od kredytu krajowego	Nakłady z własnych źródeł na stworzenie zapasu środków obrotowych	Razem nakłady kapitałowe (4+5+6+7)	Wartość oczyszczonych ścieków	Podatki	Wartość oczyszczonych ścieków pomniejszona o podatki (9-10)	Koszty bieżące produkcji	Podatek dochodowy	Nadwyżka netto (11-12-13)	Zdyskontowane nakłady kapitałowe (3*8)	Zdyskontowana nadwyżka netto (3*14)
2008	0	1,000	847202	0	0	-	847202	-	-	-	-	-	-	847202	0
2009	1	0,952	9499671	0	0	-	9499671	-	-	-	-	-	-	9043687	0
2010	2	0,907	8139776	0	0	-	8139776	-	-	-	-	-	-	7382777	0
2011	3	0,864	-	0	0	-	0	145 600	0	145 600	223 070	0	-77 470	0	-66934,08
2012	4	0,823	-	0	0	56,76	56,76	148 400	0	148 400	211 707	0	-63 307	46,71	-52101,66
2013	5	0,784	-	0	0	-	-	151 200	0	151 200	211 513	0	-60 313	0	-47285,39
2014	6	0,746	-	0	0	-	-	154 700	0	154 700	211 629	0	-56 929	0	-42469,03
2015	7	0,711	-	0	0	-	-	157 500	0	157 500	211 495	0	-53 995	0	-38390,45
2016	8	0,677	-	0	0	-	-	161 000	0	161 000	211 717	0	-50 717	0	-34335,41
2017	9	0,645	-	0	0	-	-	163 800	0	163 800	211 587	0	-47 787	0	-30822,62
2018	10	0,614	-	0	0	-	-	167 300	0	167 300	211 583	0	-44 283	0	-27189,76
2019	11	0,585	-	0	0	-	-	170 800	0	170 800	211 645	0	-40 845	0	-23894,33
2020	12	0,557	-	0	0	-	-	174 300	0	174 300	211 529	0	-37 229	0	-20736,55

2021	13	0,530	-	-	0	0	0	0	0	177 800	211 581	0	-33 781	0	-17903,93
2022	14	0,505	-	-	0	0	0	0	0	181 300	211 567	0	-30 267	0	-15284,84
2023	15	0,481	-	-	0	0	0	0	0	184 800	211 535	0	-26 735	0	-12859,54
2024	16	0,458	-	-	0	0	0	0	0	188 300	211 501	0	-23 201	0	-10626,06
2025	17	0,436	-	-	0	0	0	0	0	191 800	211 378	0	-19 578	0	-8536,01
2026	18	0,416	-	-	0	0	0	0	0	196 000	211 396	0	-15 396	0	-6404,74
2027	19	0,396	-	-	0	0	0	0	0	200 200	211 394	0	-11 194	0	-4432,82
2028	20	0,377	-	-	0	0	0	0	0	203 700	211 351	0	-7 651	0	-2884,43
2029	21	0,359	-	-	0	0	0	0	0	207 900	211 308	0	-3 408	0	-1223,47
2030	22	0,342	-	-	0	0	0	0	0	212 100	211 166	0	934	0	319,43
2031	23	0,326	-	-	0	0	0	0	0	216 300	211 260	0	5 040	0	1643,04
2032	24	0,310	-	-	0	0	0	0	0	220 500	211 585	0	8 915	0	2763,65
2034	26	0,281	-	-	0	0	0	0	0	229 600	211 585	0	18 015	0	5062,22
2035	27	0,268	-	-	0	0	0	0	0	234 500	211 585	0	22 915	0	6141,22
2036	28	0,255	-	-	0	0	0	0	0	238 700	211 585	0	27 115	0	6914,33
2037	29	0,243	-	-	0	0	0	0	0	243 600	211 585	0	32 015	0	7779,65
2038	30	0,231	-	-	0	0	0	-56,76	-56,76	248 500	211 585	0	36 915	-13,11	8527,37
Razem			18486649	0	0	0	0	18486649	5 395 600	5 395 600	5 934 007	0	-538 407	17273700	-421089

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Aneks dla Studium Wykonalności dla projektu: Budowa oczyszczalni ścieków w X wraz z siecią kanalizacji sanitarnej dla Y z połączeniem istniejącego systemu odprowadzania ścieków.*

Kolejnym miernikiem służącym również ocenie efektywności projektu jest **zdyskontowana stopa zysku (NPVR)**. Z empirycznych, wcześniej wykonanych obliczeń wynika, iż przy $r = 5\%$, NPV wynosi -17.255.595 zł, wobec tego:

$$NPVR = \frac{-17.255.595}{1,000 \times 847.202 + 0,952 \times 9.499.671 + 0,907 \times 8.139.776} = \frac{-17.255.595}{17.273.666} = -0,9989$$

Tab.3. Dane liczbowe niezbędne do obliczenia wskaźników stopy wartości bieżącej GPVR oraz zmodyfikowanej stopy wartości bieżącej MPVR

t	Lata	Wpływy (D _t) w.zł.	Wydatki (K _t) w.zł.	w tym:			N/F _t w.zł. [3-(6+7)]	D _t - W _t - O _t [3-6-7]	a _t przy r=5%	a _t N/F _t w.zł. [8*10]	a _t (D _t - W _t - O _t) [9*10]	a _t N _t [10*5]
				Investycyjne (N _t)	Koszty operacyjne (W _t)	Podatki obciążające zysk (O _t)						
0	2008	-	847202	847202	-	-	-	-	1	-	-	847202
1	2009	-	9043687	9043687	-	-	-	-	0,952	-	-	9043687
2	2010	-	7382777	7382777	-	-	-	-	0,907	-	-	7382777
3	2011	145600	223070	-	223070	0	-77470	-77470	0,864	-66934,1	-66934,1	-
4	2012	148400	211707	-	211707	0	-63307	-63307	0,823	-52101,7	-52101,7	-
5	2013	151200	211513	-	211513	0	-60313	-60313	0,784	-47285,4	-47285,4	-
6	2014	154700	211629	-	211629	0	-56929	-56929	0,746	-42469,0	-42469,0	-
7	2015	157500	211495	-	211495	0	-53995	-53995	0,711	-38390,4	-38390,4	-
8	2016	161000	211717	-	211717	0	-50717	-50717	0,677	-34335,4	-34335,4	-
9	2017	163800	211587	-	211587	0	-47787	-47787	0,645	-30822,6	-30822,6	-
10	2018	167300	211583	-	211583	0	-44283	-44283	0,614	-27189,8	-27189,8	-
11	2019	170800	211645	-	211645	0	-40845	-40845	0,585	-23894,3	-23894,3	-
12	2020	174300	211529	-	211529	0	-37229	-37229	0,557	-20736,6	-20736,6	-
13	2021	177800	211581	-	211581	0	-33781	-33781	0,530	-17903,9	-17903,9	-
14	2022	181300	211567	-	211567	0	-30267	-30267	0,505	-15284,8	-15284,8	-
15	2023	184800	211535	-	211535	0	-26735	-26735	0,481	-12859,5	-12859,5	-
16	2024	188300	211501	-	211501	0	-23201	-23201	0,458	-10626,1	-10626,1	-
17	2025	191800	211378	-	211378	0	-19578	-19578	0,436	-8536,0	-8536,0	-
18	2026	196000	211396	-	211396	0	-15396	-15396	0,416	-6404,7	-6404,7	-
19	2027	200200	211394	-	211394	0	-11194	-11194	0,396	-4432,8	-4432,8	-
20	2028	203700	211351	-	211351	0	-7651	-7651	0,377	-2884,4	-2884,4	-
21	2029	207900	211308	-	211308	0	-3408	-3408	0,359	-1223,5	-1223,5	-
22	2030	212100	211166	-	211166	0	934	934	0,342	319,4	319,4	-
23	2031	216300	211260	-	211260	0	5040	5040	0,326	1643,0	1643,0	-
24	2032	200500	211585	-	211585	0	8915	8915	0,310	2763,7	2763,7	-

Źródło: obliczenia własne.

Również według tego miernika inwestycja nie spełnia kryterium opłacalności ($NPVR \geq 0$), dlatego też projekt inwestycyjny nie powinien zostać zaakceptowany.

Kolejno zrealizowano wyliczenie **stopy wartości bieżącej (GPVR)** oraz zmodyfikowanej stopy wartości bieżącej MPVR wykorzystując głównie dane zawarte w tabeli 3. Wpływy pieniężne w ostatnim roku okresu obliczeniowego zawierają wartość rezydualną obiektu i wynoszą 2.149.623 (tj. dla $t = 30$; $D_t = 248.500 + 1.901.123$). Wyniki obliczeń stopy wartości bieżącej przedstawiają się następująco:

$$GPVR = \frac{18.070,51}{17.273.666} = 0,001046$$

Zgodnie z tym kwantyfikatorem projekt inwestycji oczyszczalni ścieków X również nie spełnia kryterium opłacalności i nie powinien zostać przyjęty do realizacji. Obliczona bowiem stopa wartości bieżącej GPVR jest mniejsza od liczby 1. Przeprowadzając obliczenia **zmodyfikowanej stopy wartości bieżącej** otrzymano taki sam wynik $MPVR = 0,001046$. Tak więc, przedsięwzięcie nie spełnia także tego kryterium opłacalności ($MPVR \geq 1$). Biorąc więc pod uwagę również ten kwantyfikator analizowany projekt inwestycyjny nie powinien zostać zaakceptowany do realizacji z punktu widzenia klasycznej ekonomii.

Studium wykonalności projektów inwestycyjnych klasy *greffield* wg determinantów wibrującej ekonomii (wstępne uwagi)

Ochrona środowiska naturalnego jest dla Unii Europejskiej istotnym celem w realizowanej aktywności społeczno-gospodarczej – szczególnie preferuje się projekty klasy *eSolar Planet* i technologii odnawialną. Zdaniem Komisji Europejskiej poziom tej ochrony w większości krajów członkowskich jest wciąż niewystarczający. M. Wcisło twierdzi, że wynika to między innymi z tego, że jak dotychczas niemal wszystkie przedsiębiorstwa produkcyjne nie rozliczają się w pełni przed społeczeństwem z kosztów emitowanych zanieczyszczeń. Aby zmienić tę nieprawidłowość w współczesnym funkcjonowaniu rynku (zgodnie z zasadniczymi determinantami wirtualnej ekonomii) i aby precyzyjnie oraz skutecznie promować wyższy poziom ochrony środowiska naturalnego uchwalono w UE odpowiednie pro ekologiczne dyrektywy. Zdecydowano w nich, iż władze krajowe całej UE mogą stosować określone uregulowania prawne zapewniające, że przedsiębiorstwa zapłacą za wyprodukowane przez nie zanieczyszczenia (na przykład poprzez podatki oraz systemy handlu uprawnieniami do emisji) lub spełnią pewne, coraz bardziej rygorystyczne wymogi w zakresie ochrony środowiska naturalnego. W niektórych przypadkach pomoc państwa w tym zakresie jest dopuszczalna i może być traktowana jako forma zachęty dla przedsiębiorstw do zwiększenia inwestycji na

ochronę środowiska naturalnego. Licząca się ekonomicznie pomoc może również służyć zmniejszeniu stosunkowo wysokiego obciążenia finansowego niektórych firm, tak aby umożliwić wprowadzenie w najbliższym czasie ogólnie surowszej polityki ochrony środowiska naturalnego, generującej realne korzyści ekologiczne.

Z formalnej definicji, **korzyści ekologiczne** to wszelkie pozytywne skutki powstałe w wyniku:

- zaniechania działań szkodzących środowisku,
- podejmowania przedsięwzięć zapobiegających zanieczyszczeniu środowiska,
- realizacji inicjatyw likwidujących źródła zanieczyszczeń.

Korzyści te są więc bezpośrednim efektem podejmowanych działań technicznych i gospodarczych mających dodatni pozytywny wpływ na środowisko i można je już kwantyfikować. Efekt ekologiczny obejmuje tą część szkód w środowisku, które są spowodowane przez bezpośrednie oddziaływanie aktywności człowieka na przyrodę. Zgodnie z metodologią zaakceptowaną do stosowania w Unii Europejskiej szczególnie istotne szkody ekologiczne wywołane wytwarzaniem energii z węgla, szczególnie brunatnego, utożsamia się z kosztami zewnętrznymi obciążającymi jednostkę wytwarzanej energii wyrażonymi w zł/kWh lub w zł/GJ. Z podstawowej reguły obliczeniowej ekologiczne koszty zewnętrzne stanowią sumę szkód ekologicznych wywołanych skumulowanym zużyciem energii i surowców w całym cyklu wytwórczym. Zazwyczaj wycenę ekonomiczną efektu ekologicznego przeprowadza się z wykorzystaniem specyficznych metod bazujących na:

- kosztach zewnętrznych energii z węgla określonych przez Komisję Europejską,
- wskaźnikach skumulowanego oddziaływania na środowisko,
- globalnych współczynnikach strat ekologicznych w stosunku do dochodu narodowego.

Wówczas klasyczne **Studium Wykonalności** to empiryczna analiza, której celem jest udzielenie odpowiedzi na cztery podstawowe z punktu widzenia inwestora i otoczenia pytania:

- Czy przedsięwzięcie odpowiada na potrzeby rynku i jak istotne?
- Czy projekt jest możliwy do zrealizowania pod względem technicznym i czy wybrane rozwiązania są optymalne, również zgodnie z kryterium green friendly?
- Czy inwestor jest w takiej kondycji finansowej, która umożliwia finansowanie inwestycji z własnego budżetu i/lub z pomocą innych źródeł finansowania (kredyty, dotacje, pomoc unijna)?
- Czy inwestycja jest przyjazna środowisku i w jakim stopniu?

Profesjonalnie przygotowane studium wykonalności przyczynia się do poprawy wiarygodności również w opinii instytucji współfinansującej, a przez to ułatwia

pozyskanie środków pieniężnych. Studium wykonalności stanowi również profesjonalną ocenę opłacalności planowanych przedsięwzięć i pozwala odpowiedzieć na pytanie: czy mają one szanse przynieść zakładane efekty liczone z punktu widzenia akcjonariuszy oraz otoczenia społecznego. Obecnie, zgodnie z dyrektywami UE nie powinno się rezygnować z inwestycji *green friendly* nawet gdy obliczenia efektywności ekonomicznej wskazują na ich nieopłacalność. W takich sytuacjach należy precyzyjnie obliczyć dla nich **lukę w finansowaniu**.

Metoda luki w finansowaniu ma na celu określenie poziomu wydatków kwalifikowanych, które są podstawą aplikacji o zwrot części poniesionych nakładów. Jest to obecnie możliwe zgodnie z art. 55 ust 2 Rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006, który z jednej strony gwarantuje, że projekt będzie miał wystarczające zasoby finansowe na jego realizację, z drugiej zaś pozwala uniknąć przyznania nienależnych korzyści odbiorcy pomocy, czyli finansowania projektu w wysokości wyższej niż jest to konieczne.

Algorytm obliczania luki w finansowaniu składa się z trzech elementów. Są to:

1. Określenie wskaźnika luki finansowej R (3).

$$R = \text{MaxEE} / \text{DIC} \quad (3)$$

gdzie:

MaxEE – maksymalny wydatek kwalifikowany = *DIC* – *DNR*;

DIC – zdyskontowany koszt inwestycji;

DNR – zdyskontowany przychód netto (dochód) = zdyskontowane przychody – zdyskontowane koszty operacyjne + zdyskontowana wartość rezydualna.

Wówczas wzór 3 można przedstawić jako (4).

$$R = \text{DIC} - \text{DNR} / \text{DIC} \quad (4)$$

2. Określenie „kwoty podjętych decyzji” (5).

$$\text{DA} = \text{EC} * \text{R} \quad (5)$$

gdzie:

EC – koszty kwalifikowane (zsumowane, niezdyktowane)

3. Określenie maksymalnej dotacji z UE (6).

$$\text{DA} = \text{EC} * \text{R} \text{Dotacja UE} = \text{DA} * \text{MaxCRpa} \quad (6)$$

gdzie:

MaxCRpa – maksymalna wielkość współfinansowania określana dla osi priorytetowej.

Występując o określoną kwotę dotacji należy akceptować artykuł 55 ust. 2 Rozporządzenia 1083/2006, który utrzymuje metodę luki w finansowaniu jako podstawę obliczania dotacji UE dla projektów generujących dochody przewidując, że wydatki kwalifikowalne nie mogą przekraczać bieżącej wartości kosztu inwestycji pomniejszonej o bieżącą wartość dochodu netto z inwestycji w okresie odniesienia właściwego dla danej kategorii inwestycji.

Podsumowanie

Ochrona dziedzictwa naturalnego i przyrodniczego jest jednym z determinantów wibrującej ekonomii. Podejmując wykonawstwo inwestycji *green friendly*, które zazwyczaj realizują z reguły nisko emisyjną produkcję, można, w przypadku wystąpienia tzw. luki finansowej, liczyć na ich dofinansowanie ze środków centralnego budżetu lub Unii Europejskiej. Europejska i centralna polityka pomocowa w zakresie *greenfield* ma na celu inicjowanie ochronnych dla środowiska inicjatyw gospodarczych i społecznych podmiotów aktywnych na globalnym rynku oraz lokalnej administracji samorządowej.

Bibliografia

- Adamczyk W., *Ekologia wyrobów – jakość, cykl życia, projektowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Adamczyk W., *Ekologiczne problemy jakości wyrobów*, Wydawnictwo Naukowe PTTŻ, Kraków 2002.
- Babiak M., *Aspekty filozoficzne przy nakreślaniu strategii współpracy transgranicznej*, PSW, Jasło 2009.
- Bałtowski M., Żminda S., *Sektor nowych prywatnych przedsiębiorstw w gospodarce polskiej – jego geneza i struktura*, Ann. UMCS, Sect. H. Vol. 39, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2005.
- Bobáková V., Ďurčová J., Farkašová E., Krupa K. W., *Ekonomía novej ekonomiky v procese globalizácie*. Vydavateľstvo P U. Fakulta Manažmentu, Bratislava 2008.
- Bałtowski M., *Instytucjonalne i prawne problemy nadzoru właścicielskiego państwa – rys historyczny i kierunki zmian*, w: *Zmiany instytucjonalne w polskiej gospodarce rynkowej*, red. A. Noga, Wydawnictwo PTE, Warszawa 2004.
- Bobk B., *Проблеми Економічної Кибернетики*. Lviv University, Ser. Econ, vol. 16, Lviv 2007.
- Brigham E. F., Ehrhardt C. M., *Financial Management: Theory and Practice*, 11th Edition, South-Western, 2005.

- Clusters. Politics, Management, Good Clustering Practices in the Word*, red. E. Bojar, TNOIK, Toruń, 2009.
- Company Value. Financial and Marketing Aspects*, red. W. Janik, S. Skowron, TNOIK Toruń 2009.
- Diamond J. M., *Dlaczego niektóre społeczeństwa upadły, a innym się udało*, Pruszyński i S-ka, Warszawa 2007.
- Donovan R., *Principles and Practice of Social Marketing. An International Perspective*, Cambridge 2010.
- Duliniec A., *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Fama E. F., *Are the Fama and French Factors Global or Country Specific?*, „Review of Financial Studies” 2002, nr 15 (Spring).
- Frankel A. J., Cavallo E.A., *Does Openness to Trade Make Countries More Vulnerable to External Crises, or Less? Using Gravity to Establish Causality*, National Bureau of Economic Research, 2004.
- French K. R., *Financing Decisions: Who Issues Stock?*, „Journal of Financial Economics” 2005, nr 76 (June).
- French K. R., *New List: Fundamentals and Survival Rates*, „Journal of Financial Economics” 2004, nr 72 (August).
- French K. R., *Testing Tradeoff and Pecking Order Predictions about Dividends and Debt*, „Review of Financial Studies” 2002, nr 15 (Spring).
- French K. R., *The Capital Asset Pricing Model: Theory and Evidence*, „Journal of Economic Perspective” 2004, nr 18 (Summer).
- French K. R., *The Equity Premium*, „Journal of Finance” 2002, nr 57 (April).
- Gerzema J., LeBar E., *The Brand Bubble: The Looming Crisis in Brand Value and How to Avoid It*, By John Gerzema and Ed LeBar Publisher: Wiley & Sons, 2008.
- Griffin J. M., *Are the Fama and French Factors Global or Country-Specific?*, University of Texas at Austin – Department of Finance, 2009.
- Hučka M., Zdeněk M., Ludvík L., *Vliv Investic A Transformace Regionu Nauniversity. w: Podnikanie A Konkurencieschopnosť Firiem*, Bratislava 2009.
- Isberg S. C., *Understanding Customer Derivative Risk: A Case Analysis*, „Credit & Financial Management Review” 2009, January.
- Jaik W., *The role of small enterprises in Poland’s economic development*, „The Journal of the Romanian Regional Science Association” 2008, vol. 2, nr 1.
- Kamela – Sowińska A., *Wartość firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Kislingerová E., *Aktuální situace v podnikové sféře. w: Podnikanie a konkurencieschopnosť Firiem* Bratislava 2009.
- Kornberger M., *Brand Society*, Cambridge 2010.

- Krupa K. W., *Aspekty nowej ekonomii społeczeństwa globalnego (konceptje, systemy, metody)*, Cezhraničný Výskumný Ústav, Económická Fakulta, Žilina 2008.
- Krupa K. W., *Dilemmas New Economy. Methodology, Methods, Tools, Case*, TIB, Ekonómická Fakulta, Košice 2007.
- Landsman W.R., Peasnell K.V., Shakespeare C., *Are asset securitizations sales or loans?*, „Accounting Review” 2008, vol. 83(5).
- Landsman W.R., Peasnell K.V., Pope P.F., Yeh S., *Which approach to accounting for employee stock options best reflects market pricing?*, „Review of Accounting Studies” 2006, vol 11(2-3).
- O’Hanlon J.F., Peasnell K.V., *Residual income and EVA*, w: *The Blackwell Encyclopaedia of Management*, ed. C. Argyris, C. L. Cooper, W. H. Starbuck, Blackwell, Oxford 2004.
- O’Hanlon, Peasnell, *Residual Income Valuation: Are Inflation Adjustments Necessary?*, SSRN 2002.
- Panchyshyn S.M., *Makroekonomika*, Kijów 2005.
- Peasnell K.V., Pope P.F., Young S.E. *Do outside directors limit earnings management?*, „Corporate Finance Review” 2006, vol 10(5).
- Peasnell K.V., Pope P.F., Yeh S., *Which approach to accounting for employee stock options best reflects market pricing?*, „Review of Accounting Studies” 2006, vol. 11(2-3).
- Persson T., Tabellini G., *The Economic Effect of Constitutions*, MIT Press: Cambridge, August 2003.
- Plevný M., Žižka M., *Modelování a optimalizace v manažerském rozhodování*, Západočeská Univerzita, Plzeň 2005.
- Прийма С., Вовк Р., *Використання нечіткої логіки у прогнозуванні цін*, w: *Globalizacja a optymalizacja gospodarowania podmiotów ery cyfrowej (wybrane problemy i aspekty)*, Koszyce-Lwów-Łuck-Rzeszów 2006.
- Ritter, J. R., Warr R. S., *The Biggest Mistakes We Teach*, „Journal of Financial Research” 2002.
- Ritter, J. R., Warr R. S., *The Decline of Inflation and the Bull Market of 1982-1999*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis” 2002.
- Sitko-Lutek A., *Charakterystyka podejścia do doskonalenia menedżerów w Wielkiej Brytanii i Niemczech*, w: *Future 2000: Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, red. E. Skrzypek, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002.
- Sitko-Lutek A., *Rola kadry kierowniczej w procesie kształtowania kultury uczących się organizacji*, w: *Metody i narzędzia doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem*, red. E. Skrzypek, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2001.
- Sitko-Lutek A., *Wpływ znajomości kulturowych uwarunkowań doskonalenia menedżerów na skuteczność procesów organizacyjnego uczenia się*, w: *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2004.

- Skotny P., *Teorie i koncepcje transgranicznej oraz euroregionalnej współpracy*, w: *Przedsiębiorstwo i region*, red. R. Fedan, M. Smoleń, Rzeszów 2009.
- Skotny P., *Perspektywa rozwoju klastrów logistycznych na Ukrainie*, w: *Partnerstwo publiczno-prywatne jako instrument rozwoju zrównoważonego*, red. M. Urbaniec, P. Stec, S. Dolata, Częstochowa 2009.
- Skrzypek E., *Metody i narzędzia doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2001.
- Spółeczna odpowiedzialność w biznesie*, red. E. Bojar, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2007.
- Stabilność finansowa a stabilność cen*. Odczyt prof. Zbigniewa Hockuby, członka Zarządu NBP, na Walnym Zgromadzeniu Związku Banków Polskich (ZBP) 16 kwietnia 2008 r.
- Szoega H. M., *Ocena ekonomicznej efektywności oczyszczalni ścieków komunalnych. Rachunek społeczny i rachunek przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2001.
- Szyska A., Krupa K. W., *Innowacyjność i innowacje MSP (teoria i praktyka)*, Rzeszów 2009.
- Tej J., *Sprawa a managment*, Presov 2005.
- Tkaczyk S., *Globalna strategia jakości materiałów*. II Międzynarodowa Konferencja *Przedsiębiorstwa u progu nowego stulecia – ISO, TQM, reengineering*, Poznań Kiekrz 2000.
- Tkaczyk S., *Inżynieria jakości a inżynieria materiałowa*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMASZ”, Warszawa 2000.
- Wich U., *Spójność terytorialna w polskim układzie regionalnym*, Ann. UMCS, Sect. H. Vol. 40, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2006.
- Wich U., *Weak regions and the prospect of a United Europe – the case of Lublin voivodship*, w: *Cities and regions in an enlarging European Union*, red. R. Domański, Polish Academy of Sciences Committee for Space Economy and Regional Planning, Warszawa 2002.
- Zmeskal Z., *The application of the American real flexible switch options methodology – a generalised approach*, „Finance a úvr – Czech Journal of Economics and Finance” 2008, Vol. 58, Issue: 5-6.
- Zmeškal Z., *Value at Risk Methodology of International Index Portfolio Soft Condition*, „International Review of Financial Analysis 2005, nr 14.
- Zmeškal Z., *Company Financial Multiple Attribute Evaluation under Vagueness Conditions*, MOPGP, w: *Multiple Objective and Goal Programming – Recent Developments*, red. T. Trzaskalik, J. Michnik, Springer-Verlag, Warszawa 2002.
- Żukowski M., *Wpływ członkostwa Polski w Unii Europejskiej na możliwości zmiany miejsca w handlu zagranicznym Rosji*, w: *Stosunki gospodarcze Polska – Rosja w warunkach integracji z Unią Europejską*, red. P. Bożyk, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.

Žižka M., *Ekonomika a řízení podniku*, Technická Univerzita v Liberci, Liberec 2006.

Žižka M., *Vybrané statě z operačního výzkumu*, Technická Univerzita v Liberci, Liberec 2003.

www.BAV.pl

www.thebrandbubble.com/.

www.wnaprzykladpl/artykuly/greenfield-czyli-hala-w-szczerym-polu,3723.html.

Aspects vibration economy-effectiveness investment *Greenfield*

A buzzword describing new, high-growth industries that are on the cutting edge of technology and are the driving force of economic growth. The vibration economy is commonly believed to have started in the late 1990s, as high tech tools, such as the internet, and increasingly powerful computers, began penetrating the consumer and business marketplace. The thought that a „vibration economy” had arrived was evident in the hysteria surrounding the tech-bubble of the late ,90s and early 2000s. Without fully considering macroeconomic factors, investors and financial institutions bid up stock prices to unprecedented highs. Although the tech bubble has long since burst, the remaining firms have remained very innovative and at the forefront of technology. Companies in the vibration economy are heavily involved in the internet and biotech industries, but the ripple effects of new technologies IT has spread out to all other industries as well. Developing countries often offer prospective companies tax-breaks, subsidies and other types of incentives to set up Greenfield investments. Governments often see that losing corporate tax revenue is a small price to pay if jobs are created and knowledge and technology is gained to boost the country’s human capital. A form of foreign direct investment where a parent company starts a new venture in a foreign country by constructing new operational facilities from the ground up. In addition to building new facilities, most parent companies also create new long-term jobs in the foreign country by hiring new employees.

*Marcin Kozak*¹

Kapitał innowacji województwa śląskiego – ocena porównawcza na tle polskich regionów

Streszczenie

W opracowaniu przedstawiono wyniki badań własnych w zakresie oceny porównawczej poziomu innowacyjności polskich regionów, ze szczególnym uwzględnieniem województwa śląskiego. W tym celu opracowano technikę oceny innowacyjności bazującą na syntetycznym mierniku kapitału innowacji, który uwzględni wybrane i najważniejsze wskaźniki innowacyjności. W pierwszej kolejności przedstawiono metodologię konstrukcji miernika innowacji, z uwzględnieniem uzasadnienia dla wyboru określonej grupy wskaźników częściowych. Następnie, opisano w jaki sposób polskie regiony różnią się pod względem czynników decydujących o ich innowacyjności.

Wprowadzenie

Potrzeba oceny poziomu innowacyjności regionów jest naturalną konsekwencją wzrostu znaczenia wiedzy w rozwoju gospodarczym i ma stanowić odpowiedź na wyzwania wynikające z kolejnego okresu w historii rozwoju gospodarczego – gospodarki opartej na wiedzy. Podobnie jak w przypadku pojedynczych organizacji, także w wymiarze regionalnym, tworzenie wartości ekonomicznej i budowanie przewagi konkurencyjnej układów przestrzennych bazuje na endogenicznym potencjale wzrostu przyjmującym w dużym stopniu postać potencjału intelektualnego. Wydaje się, że obowiązujące modele rozwoju regionalnego uwzględniające rolę wiedzy i innowacji w budowaniu regionalnej konkurencyjności, przesadzają o znaczeniu innowacyjności w rozwoju regionów. Ocena potencjału innowacyjnego regionu jest kluczowym działaniem z perspektywy formułowania i wdrażania regionalnych strategii innowacji. Pomiar kapitału innowacji regionu może być postrzegany jako warunek konieczny dla tworzenia skutecznych systemów monitorowania procesów wdrażania różnych kategorii strategii regionalnych.

1 Dr inż. Marcin Kozak, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

Prezentowane poniżej wyniki badań stanowią rezultat podjętej próby oceny innowacyjności polskich regionów, ze szczególnym uwzględnieniem pozycji województwa śląskiego. Opracowane narzędzie badawcze w postaci miernika syntetycznego kapitału innowacji jest wynikiem doświadczeń Autora w poszukiwaniu metod i technik zarządzania kapitałem intelektualnym w wymiarze regionalnym. Z uwagi na istotne ograniczenia w zastosowaniu przedmiotowego narzędzia, nie należy traktować go jako w pełni spełniającego warunki metodologiczne oceny poziomu innowacyjności. Niemniej jednak wydaje się, że ze względu na zweryfikowaną metodykę na forum projektów międzynarodowych, dopuszczalne jest zaimplementowanie miernika syntetycznego w odniesieniu do polskich regionów. Należy także zauważyć, że w przeprowadzonych badaniach innowacyjność jest traktowana jako swego rodzaju kapitał wiedzy, dlatego też mowa jest o ocenie kapitału innowacji.

Prezentowane narzędzie jest istotną częścią opracowanego modelu zarządzania kapitałem intelektualnym w skali województwa śląskiego. Dlatego też jego znaczenie przejawia się w szerszym wymiarze opracowanej koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym regionu.

Metodologia konstrukcji miernika kapitału innowacji

Metodologia tworzenia miernika syntetycznego opiera się głównie na wzorach proponowanych w zagranicznej literaturze przedmiotu. Założenia badawcze i metodyka konstrukcji miernika są wykorzystywane w procesie oceny kapitału innowacji zarówno na poziomie krajów, jak i w wymiarze przedsiębiorstw². Zaproponowane procedury konstrukcji miernika w pewnym stopniu bazują na metodologii oceny kapitału intelektualnego zaproponowanej przez N. Bontisa i stosowanej również przez innych badaczy na forum międzynarodowym. Zaprojektowany przez N. Bontisa krajowy wskaźnik kapitału intelektualnego (ang. *National Intel-*

2 Przykłady projektów badawczych dotyczących pomiaru KI i wykorzystujących elementy metodologii konstrukcji syntetycznego miernika KI zaprezentowane zostały między innymi w: N. Bontis, *National Intellectual Capital Index: Intellectual Capital Development in the Arab Region*, United Nations Office for Project Services, Institute for Intellectual Capital Research, New York 2002; N. Bontis, *Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models*, „Management Decision” 1998, nr 36/2; D. Andriessen, C.D. Stam, *The intellectual capital of the European Union*, Centre for Research in Intellectual Capital, Inholland University of Professional Education, de Baak – Management Centre VNO-NCW, 2004; J. Chen, Z. Zhu, Y.H. Xie, *Measuring intellectual capital: a new model and empirical study*, „Journal of Intellectual Capital” 2004, Vol. 5, nr 1.

lectual Capital Index, NICI™)³ opiera się na podobnych założeniach metodologicznych tworzenia wskaźników syntetycznych. Ponadto, zastosowane w niniejszym badaniu techniki w pewnym zakresie zostały również wykorzystane w projektach Europejskich Innowacyjnych Tablic Wyników (ang. *European Innovation Scoreboard*), gdzie stosuje się ogólnie przyjęte wytyczne metodologiczne odnośnie konstrukcji wskaźników syntetycznych dla oceny innowacyjności krajów i regionów⁴.

Zastosowanie opracowanej metodyki zmierza przede wszystkim do kwantyfikacji kapitału innowacji w wymiarze regionalnym. Określona metodologia konstrukcji miernika jest rodzajem metody indeksowej i nakazuje włączenie do grupy badawczej wewnątrznie spójnej grupy jednostek stanowiących punkt odniesienia dla generowania znormalizowanych wartości odzwierciedlających poziom kapitału intelektualnego. Powyższą grupę badawczą stanowi populacja polskich województw ocenianych pod względem cech kapitału intelektualnego opisywanych przez odpowiednio dobrane zmienne. W rezultacie poziom kapitału innowacji województwa śląskiego zostaje wyznaczony na tle pozostałych polskich regionów.

Podstawowe założenia metodyczne konstrukcji miernika uwzględniają przeprowadzenie szeregu działań cząstkowych. Poszczególne procedury zostały ujęte w postaci schematu postępowania i przedstawione w tabeli 1. Z uwagi na ograniczone ramy redakcyjne, nie zostały tutaj w sposób szczegółowy opisane wyróżnione etapy konstrukcji miernika, ale odniesiono się jedynie do założeń najbardziej kluczowych dla zrozumienia wyników przeprowadzonego badania.

Pierwszy etap konstrukcji miernika zakłada przyjęcie określonego systemu definiowania kapitału innowacji. Kapitałowi innowacji zostaje przypisany zestaw odpowiednio dobranych wskaźników statystycznych. Jednym ze źródeł dla definiowania wskaźników stały się zestawy wskaźników proponowane w podobnych międzynarodowych projektach badawczych⁵. Posiłkowano się również opracowa-

3 N. Bontis wykorzystał metodologię konstrukcji syntetycznego miernika w procesie pomiaru kapitału intelektualnego grupy krajów jednego regionu geograficznego. Uzyskane w ten sposób: krajowy wskaźnik kapitału intelektualnego (*National Intellectual Capital Index, NICI™*) wraz ze wskaźnikami cząstkowymi dla jego poszczególnych kategorii, zostały zastrzeżone jako znaki handlowe. Nazwy powyższych wskaźników są własnością intelektualną Instytutu Badań nad Kapitałem Intelektualnym (www.iicr.ca).

4 M. Sajeve, D. Gatelli, S. Tarantola, H. Hollanders, *Methodology Report on European Innovation Scoreboard 2005*, European Commission, Enterprise Directorate-General, May 2005.

5 Autor wykorzystał tutaj między innymi następujące opracowania i raporty z zakresu kapitału intelektualnego ocenianego w wymiarze regionalnym: D. Andriessen, C.D. Stam, *The intellectual capital of the European Union*, op. cit.; N. Bontis, *National Intellectual Capital Index. A United Nations initiative for the Arab region*, „Journal of Intellectual Capital” 2004, Vol. 5, nr 1; E. Pasher, et al., *The Intellectual Capital of The State of Israel*, State of Israel, Ministry of Industry, Trade and Labor, 2004; J. R. Pomedá, et al., *Towards an Intellectual Capital Report of Madrid: New Insights and Developments*, paper presented at „The Transparent Enterprise. The Value of Intangibles”, 25-26 November, Madrid 2002.

niami tworzonymi w ramach projektów Innowacyjnych Tablic Wyników realizowanych na poziomie Unii Europejskiej.

Tab. 1. Schemat konstrukcji syntetycznego miernika kapitału innowacji

Działania	Cele podjętych działań	Proponowane techniki i narzędzia badawcze
Dobór zestawu wskaźników cząstkowych	Zdefiniowanie wskaźników opisujących cechy kapitału innowacji.	Narzędzia oceny kapitału innowacji wykorzystane w podobnych projektach badawczych. Metodologia Oslo w formie przewodnika metodycznego dotyczącego badań statystycznych w zakresie innowacji. Publiczne bazy danych Głównego Urzędu Statystycznego. Narodowa Strategia Spójności jako dokument strategiczny stanowiący płaszczyznę odniesienia dla uzyskania wymiaru strategicznego w procesie pomiaru.
Ocena jakości i ewentualna selekcja wybranych wskaźników	Wskazanie wskaźników będących nośnikiem takiego samego ładunku informacji.	Macierze współczynników korelacji pomiędzy grupami zmiennych objaśniających.
Normalizacja wartości wskaźników	Umożliwienie agregacji wskaźników wyrażonych w różnych jednostkach pomiaru.	Wytyczne metodyki wielowymiarowego pomiaru wartości (<i>Multi-dimensional Value Measurement</i>). Metoda normalizacji wartości wskaźników poprzez ujednocnienie skali pomiaru przy zastosowaniu algorytmu: $n = \frac{(p - \min p)}{(\max p - \min p)}$
Ważenie wskaźników cząstkowych	Agregacja wskaźników w celu wyznaczenia miernika syntetycznego.	Analityczny Proces Hierarchizacji (<i>Analytic Hierarchy Process – AHP</i>), inaczej nazywany metodą AHP.
Ocena rzetelności skali sumarycznej	Zweryfikowanie poprawności doboru zmiennych objaśniających. Ocena wewnętrznej spójności grupy wskaźników opisujących kapitał innowacji.	Współczynnik rzetelności skali alfa (α) Cronbacha. $\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \delta_i^2}{\delta_i^2} \right)$

Źródło: opracowanie własne.

Zakres dostępnych danych statystycznych był podstawowym wyznacznikiem zawartości merytorycznej wskaźników rzutując jednocześnie na rzetelność oceny. Wykorzystany w badaniu zestaw wskaźników nie obejmuje wszystkich możliwych i najbardziej pożądanych wskaźników mogących służyć do konstrukcji systemu oceny kapitału innowacji. Autor jest świadomy możliwości doboru zmiennych i wskaźników bardziej wartościowych z perspektywy oceny innowacyjności regionów. Wydaje się jednak, że powyższe ograniczenie nie wpływa na ostateczną wartość poznawczą badania. Celem głównym nie jest bowiem skonstruowanie najlepszego z możliwych modelu pomiaru kapitału innowacji, czy też zaproponowanie wzorcowych mierników odzwierciedlających jego stan w polskich regionach, ale przede wszystkim ukazanie mechanizmu sprawowania kontroli strategicznej nad rozwojem kapitału innowacji dzięki wykorzystaniu wyników pomiaru.

Oceniana w badaniu innowacyjność jest rozumiana jako cecha podmiotów i gospodarek regionalnych, oznaczająca zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, jak również ich absorpcji, wiążąca się z aktywnym zaangażowaniem w procesy innowacyjne i podejmowaniem działań w tym kierunku. Z perspektywy makroekonomicznej, innowacyjność regionów jest definiowana jako zdolność i chęć podmiotów gospodarki regionalnej do ciągłego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce gospodarczej wyników badań naukowych i prac badawczo-rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów, wynalazków, doskonalenia i rozwoju wykorzystywanych technologii produkcji materialnej i niematerialnej⁶. Zgodnie z powyższym zakresem pojęciowym ocena kapitału innowacji została przeprowadzona przede wszystkim w wymiarze działalności badawczo-rozwojowej i bardziej ogólnym wymiarze innowacyjności przedsiębiorstw.

W procesie konstrukcji zestawu wskaźników posłużono się w dużej mierze wytycznymi prezentowanymi w formie międzynarodowych podręczników metodycznych OECD i Komisji Europejskiej, tzw. *Frascati Family Manuals*⁷ i systemu Oslo dotyczącego statystyki innowacji, oraz raportami metodologicznymi projektów Europejskich Tablic Wyników w zakresie Innowacji (*European Innovation Scoreboard*⁸). Zgodnie z powyższymi wytycznymi, większość wskaźników wygenerowanych na potrzeby badania można sklasyfikować według kategorii statystyki

6 *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005, s. 76.

7 Podręczniki z rodziny Frascati stanowią serię międzynarodowych podręczników metodologicznych zawierających zalecenia dotyczące pomiaru działalności naukowej i technicznej, opracowaną przez specjalnie powołaną grupę ekspertów OECD (NESTI). Konsekwencją prac podjętych przez grupę NESTI jest również wypracowanie podręcznika Oslo Manual i kompleksowej metodologii w zakresie badań statystycznych innowacji.

8 Europejska Tablica Wyników w zakresie Innowacji jest corocznym zestawieniem podstawowych wskaźników innowacyjnych poszczególnych krajów członkowskich Unii Europejskiej. Jest to syntetyczny instrument oceny skuteczności realizacji polityk innowacyjnych i monitoringu zmian wskaźników innowacyjności w ramach Unii Europejskiej.

„wkładu” i efektów w zakresie innowacji. Pierwsza z tych kategorii dotyczy zasobów przeznaczanych na działalność innowacyjną, najczęściej w formie prac badawczo-rozwojowych. Natomiast wskaźniki z drugiej kategorii stanowią mierniki efektów uzyskiwanych w wyniku działalności innowacyjnej. Obydwie kategorie rozważane łącznie dają jednolity obraz kapitału innowacji regionów.

Należy podkreślić, że zaproponowane wskaźniki są w większości wskaźnikami pozwalającymi na pośredni pomiar wyników działalności innowacyjnej. Dotychczas nie zostały wygenerowane wskaźniki mierzące bezpośrednio efekty i wpływ działalności badawczo-rozwojowej, która stanowi trzon procesów innowacji. Jednocześnie, w tym miejscu należy mieć świadomość malejącego znaczenia wskaźników opisujących działalność badawczo-rozwojową na rzecz wskaźników obrazujących innowacje jako proces dyfuzji technologii i nowej wiedzy. Jednak brak odpowiednich danych statystycznych opisujących takie kategorie, jak na przykład przedsiębiorczość, kapitał wysokiego ryzyka, czy też innowacje organizacyjne i marketingowe, nie pozwala na wyjście poza stosunkowo dobrze zbadany obszar działalności badawczo-rozwojowej jako podstawy dla oceny kapitału innowacji.

W celu ułatwienia zrozumienia i właściwej interpretacji zdefiniowanych wskaźników opisana została metodologia ich konstrukcji wraz z definicją wybranych pojęć i uwagami analitycznymi. Zestaw w ten sposób opisanych wskaźników prezentuje tabela 2. Przedstawione w tabeli wskaźniki stanowią ostateczną grupę wskaźników wykorzystanych w procesie konstrukcji syntetycznego miernika kapitału innowacji. Jest to wynik przeprowadzenia oceny jakości i testu wewnętrznej spójności wskaźników bazowych.

Zdefiniowane w tabeli wskaźniki stanowią grupę wskaźników bazowych wykorzystanych w procesie konstrukcji syntetycznego miernika kapitału innowacji, z których część została odrzucona w wyniku procedury weryfikacji ich jakości i wewnętrznej spójności. W zgodzie z przyjętą metodologią, pierwszym działaniem było zdefiniowanie wskaźników dla okresu 2003–2005 roku opisujących cechy kapitału intelektualnego, które w ramach kolejnych działań poddano ocenie jakościowej.

Tab. 2. Charakterystyka metodyczna wskaźników kapitału innowacji

Nr	Wskaźnik	Metodyka konstrukcji wskaźnika, definicje wybranych pojęć	Uwagi analityczne
1.1	Nakłady na działalność badawczo-rozwojową w stosunku do PKB (GERD/PKB)	<p>Nakłady krajowe brutto na działalność badawczo-rozwojową (GERD) to suma nakładów wewnętrznych poniesionych w danym roku na działalność B+R przez wszystkie jednostki prowadzące tę działalność w kraju, niezależnie od źródeł pochodzenia środków, łącznie z środkami uzyskanymi z zagranicy (eksport prac B+R), ale bez środków pochodzących z zagranicy (import prac B+R). Stanowi główny agregat z zakresu statystyki B+R. Działalność badawczo-rozwojowa (B+R) jest definiowana jako 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 odróżnia od innych rodzajów działalności dostrzegalny element nowości i eliminacja niepewności naukowej i/lub technicznej czyli rozwiązanie problemu nie wypływające w sposób oczywisty z dotychczasowego stanu wiedzy. Działalność ta obejmuje trzy rodzaje badań: podstawowe (prace teoretyczne i eksperymentalne nie ukierunkowane w zasadzie na uzyskanie konkretnych zastosowań praktycznych), stosowane (prace badawcze podejmowane w celu zdobycia nowej wiedzy mającej konkretne zastosowania praktyczne), prace rozwojowe (polegające na zastosowaniu istniejącej już wiedzy do opracowania nowych lub istotnego ulepszenia istniejących wyrobów, procesów czy usług).</p>	<p>Jeden z najważniejszych i najbardziej syntetycznych wskaźników z zakresu innowacyjności, a w węższym rozumieniu statystyki działalności badawczo-rozwojowej (B+R), która stanowi podstawę dla procesów innowacji i jej najbardziej twórczą część. Wskaźnik zalicza się do kategorii wskaźników tzw. „wkładu”, a ściślej wymiaru innowacji dotyczącego tworzenia wiedzy, czy też źródeł innowacji. Oznacza to, że dotyczy zasobów przeznaczanych na działalność B+R. Można postrzegać go jako wskaźnik obrazujący poziom inwestycji w działalność B+R czyli tworzenie nowej wiedzy. Jest to kluczowy element w budowie gospodarki opartej na wiedzy. Wydatki na działalność B+R stanowią jeden z głównych czynników napędzających wzrost gospodarczy w warunkach GOW. Są one niezbędne dla przeprowadzenia transformacji w kierunku gospodarki opartej na wiedzy, jak również dla ulepszenia technologii produkcyjnych i stymulowania wzrostu gospodarczego. W związku z tym wzrostowy trend wartości tego wskaźnika na przestrzeni czasowej jest podstawową oznaką konkurencyjności i dobrobytu regionu w przyszłości. Działalność B+R spełnia istotną rolę w generowaniu innowacji i należy ją postrzegać jako podstawowy element procesów innowacji. Jest to działalność, która z założenia ma prowadzić do wdrażania innowacji. Jednak w zależności od rodzaju podjętych działań badawczo-rozwojowych przyczynia się w różnym stopniu do generowania innowacji. Najczęściej większość podejmowanych prac B+R wykazuje związek z innowacjami o charakterze produktowym i procesowym, rzadziej przyczyniając się do tworzenia innowacji organizacyjnych i marketingowych. Jednocześnie, wszystkie rodzaje badań należy uznać za rodzaj działalności o charakterze innowacyjnym, aczkolwiek badania podstawowe ze swej natury nie dotyczą sprecyzowanej, czy też z góry ściśle określonej innowacji. Zatem, wydatki na B+R uznaje się za wydatki ponoszone na działania innowacyjne, które mają przynieść określone efekty w postaci wygenerowania nowych rozwiązań przyczyniających się do zmniejszenia niepewności w zakresie określonego obszaru wiedzy. Celem strategicznym Unii Europejskiej jest dążenie do osiągnięcia wartości wskaźnika na poziomie 3% PKB do roku 2010, przy czym źródłem finansowania w dwóch trzecich powinny być środki pochodzące od sektora przedsiębiorstw.</p>

1.2	Udział przedsiębiorstw, które prowadziły działalność innowacyjną (%)	Dla wskaźników 1.2, 1.3 i 1.6 stosuje się tę samą metodologię pozyskiwania danych. Jednostkami sprawozdawczymi są przedsiębiorstwa przemysłowe działające w sekcjach C, D, E według PKD, liczące powyżej 49 pracujących. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność innowacyjną są definiowane jako przedsiębiorstwa, które poniosły nakłady finansowe na tę działalność w danym roku sprawozdawczym. Działalność innowacyjna jest definiowana jako szereg działań o charakterze naukowym, badawczym, technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym, których celem jest opracowanie i wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych produktów i procesów, przy czym te produkty i procesy są nowe przynajmniej z punktu widzenia wprowadzającego je przedsiębiorstwa.	Wskaźnik obrazuje zakres działalności innowacyjnej w sektorze średnich i dużych przedsiębiorstw przemysłowych, działających na terenie województwa. Generalnie, wartość wskaźnika świadczy o zdolności przyswajania nowej wiedzy, umiejętności i technologii, a także zastosowania wiedzy w działalności rynkowej. Jest on miernikiem stopnia w jakim przedsiębiorstwa przemysłowe, które wprowadziły nowe lub ulepszone produkty lub procesy, uczyniły to samodzielnie wewnątrz swojej struktury organizacyjnej, co nie wyklucza zakupu technologii i następnie jej wdrożenia w przedsiębiorstwie. Podstawę dla określenia działalności innowacyjnej stanowi podejście zakładające procesowy charakter tej działalności, co pozwala na uwzględnienie szeregu czynności towarzyszących powstawaniu i wdrażaniu innowacji. Należy także wskazać na istotne ograniczenie możliwości interpretacyjnych wskaźnika wynikające z doboru grupy badawczej. Grupę badanych podmiotów tworzą przedsiębiorstwa przemysłowe zatrudniające powyżej 49 pracowników, co automatycznie nie pozwala na uogólnienie uzyskanych wyników i ich interpretację w odniesieniu do wszystkich przedsiębiorstw w regionie. W konsekwencji, regiony o silnie rozwiniętej infrastrukturze przemysłowej będą charakteryzowały się wyższą wartością wskaźnika, podczas gdy inne województwa, których gospodarka charakteryzuje się znacznym udziałem sektora usług i istotną liczbą małych przedsiębiorstw przemysłowych, znajdują się na dalszych pozycjach pod względem w ten sposób zdefiniowanego wskaźnika. Ponadto, duże przedsiębiorstwa z reguły prowadzą działalność innowacyjną.
1.3	Nakłady przypadające na 1 przedsiębiorstwo prowadzące działalność innowacyjną (tys. zł)	Nakłady na działalność innowacyjną obejmują nakłady na: prace B+R, zakup gotowej technologii w postaci dokumentacji i praw, oprogramowanie, zakup i montaż maszyn i urządzeń oraz budowę, rozbudowę i modernizację budynków służących wdrażaniu innowacji, szkolenie personelu związane z działalnością innowacyjną, marketing dotyczący nowych i ulepszonych produktów, pozostałe przygotowania do wprowadzenia innowacji technicznych.	Wskaźnik „wkładu” w działalność innowacyjną na poziomie przedsiębiorstw przemysłowych. Generalnie, służy zobrazowaniu całkowitych wydatków poniesionych na różne kategorie działań związanych z szeroko pojętą innowacyjnością. Innowacyjność jest tutaj rozumiana jako proces wielofazowy, stąd kwalifikowanie różnych wydatków dotyczących poszczególnych faz procesu innowacji. Poziom nakładów, szczególnie dotyczących inwestycji w park maszynowy i zakupu licencji i patentów, można rozumieć jako miernik dyfuzji nowych technologii produkcyjnych i rozwiązań racjonalizatorskich. Zatem, odnosi się on nie tylko do tworzenia zupełnie nowatorskich rozwiązań, ale również do końcowej fazy procesu innowacji czyli dyfuzji innowacji oznaczającej przenikanie (absorpcję) innowacji do innych przedsiębiorstw, co wymaga zaangażowania właściwego zaplecza produkcyjnego. Należy zauważyć, iż w ten sposób zdefiniowany wskaźnik promuje regiony, w których działa wiele dużych przedsiębiorstw przemysłowych, one bowiem ponoszą największe wydatki na działalność innowacyjną. Zapewne bardziej miarodajne byłoby odniesienie poniesionych wydatków do wartości obrotów przedsiębiorstwa.
1.5	Liczba udzielonych patentów na 1 mln mieszkańców	Wskaźnik wygenerowany przez GUS na podstawie danych statystycznych Urzędu Patentowego RP. Został odniesiony do liczby osób zameldowanych na pobyt stały na obszarze danego województwa. Patent jest dokumentem wydawanym przez Urząd Patentowy potwierdzającym prawo do korzystania z wynalazku. Zgodnie z ustawą o prawie własności przemysłowej z 30.06.2000 roku, oznacza monopol czyli wyłączne prawo do korzystania z rozwiązania będącego przedmiotem wynalazku.	Podstawowy wskaźnik służący ocenie efektów uzyskiwanych w wyniku działalności B+R i innowacyjnej. Odzwierciedla zdolności przedsiębiorstw, i wszystkich innych podmiotów aplikujących o przyznanie patentu, w zakresie rozwoju nowych produktów, co z kolei determinuje ich przewagę konkurencyjną na rynku. Wskaźnik patentów ukazuje w szczególności tempo rozwoju i poziom innowacji produktowych. Świadczy o wynikach zastosowania postępu wiedzy w postaci na przykład wynalazku, wzoru użytkowego, czy też znaku towarowego. Może być również postrzegany jako miernik powszechności stosowania rozwiązań prawnych w zakresie własności intelektualnej, bowiem liczba patentów nie odpowiada faktycznej ilości nowatorskich rozwiązań wdrażanych przez przedsiębiorstwa.

1.6	Wartość produkcji sprzedanej wyrobów nowych i zmodernizowanych w przedsiębiorstwach przemysłowych na 1 mieszkańca	Wartość sprzedaży obejmuje dwie podstawowe kategorie wyrobów wprowadzonych na rynek w ciągu ostatnich trzech lat poprzedzających badanie: nowe i/lub istotnie ulepszone (zmodernizowane) w skali rynku, na którym działa przedsiębiorstwo, oraz nowe i/lub istotnie ulepszone (zmodernizowane) tylko z punktu widzenia badanego przedsiębiorstwa. Druga kategoria oznacza, że dany wyrób mógł zostać wdrożony przez inne przedsiębiorstwa, ale jeśli jest uznawany za nowy lub istotnie ulepszone na poziomie badanej firmy, wówczas można go określić jako innowację z punktu widzenia badanego podmiotu. Z kolei, wprowadzenie przez przedsiębiorstwo wyrobów nowych w skali rynku oznacza, że jest ono pierwszym podmiotem wprowadzającym dany wyrób na rynek tworzony przez to przedsiębiorstwo i jego konkurentów, ale także rynek określony jako region geograficzny lub linia produktu.	Wskaźnik dotyczy efektów działalności innowacyjnej, ściślej efektów innowacji produktowych. Powinien być rozważany jako jeden z mierników zastosowania innowacji. Jest to miernik oddziaływania wprowadzonych innowacji produktowych na osiągnięte wyniki działalności przedsiębiorstw, określone wartością sprzedanych produktów. Wskaźnik określa ogólny stopień innowacyjności badanych przedsiębiorstw. Wartość sprzedaży produktów nowych w skali przedsiębiorstwa pośrednio odzwierciedla stopień dyfuzji technologii odpowiadających aktualnie obowiązującym standardom na rynku. Przy konstrukcji wskaźnika posłużono się liczbą mieszkańców celem uwzględnienia różnicowań w potencjale rozwojowym poszczególnych województw. Inną przyczyną takiego odniesienia jest fakt, iż nie udało się pozyskać danych statystycznych w zakresie ogólnej wartości produkcji sprzedaży wszystkich wyrobów w badanej grupie przedsiębiorstw, której wartość mogłaby stanowić istotny punkt odniesienia dla wartości sprzedaży produktów nowych i zmodernizowanych. Podobny wskaźnik został wygenerowany przez GUS jedynie na poziomie całego kraju.
1.7	Zatrudnieni w działalności B+R w przemyśle na 1000 osób pracujących i zatrudnionych	Jednostkami sprawozdawczymi są przedsiębiorstwa przemysłowe działające w sekcjach C, D, E według PKD, liczące powyżej 49 pracujących. Personel zatrudniony w działalności B+R obejmuje: pracowników naukowo-badawczych, techników i pracowników równorzędnych oraz pozostały personel. Liczbę zatrudnionych odniesiono do ogólnej liczby osób pracujących i zatrudnionych w sektorze przedsiębiorstw przemysłowych (sekcje C, D, E).	Wskaźnik „wkładu” dla działalności B+R, a w szerszym rozumieniu również dla procesów innowacji realizowanych w sektorze przemysłu. Jego wartość świadczy o rozwoju zaplecza badawczo-rozwojowego w sektorze przemysłu. Odzwierciedla poziom zapotrzebowania na zaawansowane umiejętności i może być miernikiem zdolności przedsiębiorstw do generowania innowacji we własnym zakresie. Wskaźnik świadczy o stopniu nowoczesności i wiedzyochłonności produkcji. W pewnym stopniu jest uzupełnieniem dla wskaźnika 1.11, obrazującego ogólną liczbę pracowników badawczo-rozwojowych, przy czym w tym przypadku badana jest struktura zatrudnienia w działalności B+R w sektorze przedsiębiorstw.
1.9	Udział środków podmiotów gospodarczych w nakładach na działalność B+R (%)	Badana kategoria nakładów dotyczy wewnętrznych nakładów krajowych brutto na działalność badawczo-rozwojową poniesionych w danym roku na przez wszystkie jednostki prowadzące tę działalność. Struktura nakładów na działalność B+R w kraju jest badana w kategoriach następujących źródeł finansowania: budżet państwa, podmioty gospodarcze, placówki naukowe PAN i JBR, organizacje międzynarodowe i instytucje zagraniczne, pozostałe. Wskaźnik uwzględnia środki własne poszczególnych podmiotów w finansowaniu działalności B+R, a nie tylko środków pochodzących z zewnątrz dla finansowania nakładów wewnętrznych na działalność B+R, tak jak w przypadku wskaźnika 1.10.	Wskaźnik jest miernikiem udziału przedsiębiorstw w strukturze nakładów na działalność B+R w skali województwa. Jest uzupełnieniem wskaźnika 1.10, ponieważ uwzględnia środki własne jako część nakładów ponoszonych przez podmioty gospodarcze na prace B+R. Docelowo udział podmiotów gospodarczych w strukturze finansowania działalności B+R powinien znacznie przekraczać wartość środków pochodzących z budżetu państwa i kształtować się na poziomie 2/3 całej struktury finansowania. Im większy poziom wydatków na działalność B+R, tym z reguły nowocześniejsza jest produkcja lub tym większe szanse na jej unowocześnienie. Wskaźnik można postrzegać w kategoriach stymulowania komercjalizacji prac B+R, bowiem finansowanie tych prac środkami podmiotów prywatnych zmierza w kierunku wdrożeń rynkowych wypracowanych rozwiązań. Wysoki poziom wskaźnika odzwierciedla w dużym stopniu poziom finansowania badań stosowanych prowadzących do praktycznych zastosowań. Wynika to z faktu, iż z natury funkcjonowania firm, środki te kierowane są z reguły na badania stosowane i rozwojowe.

1.10	Udział przedsiębiorstw w finansowaniu nakładów wewnętrznych na działalność B+R w jednostkach wykonujących taką działalność (%)	Nakłady wewnętrzne są definiowane jako nakłady poniesione w roku sprawozdawczym na prace B+R wykonane w jednostce sprawozdawczej, niezależnie od źródła pochodzenia środków. Obejmują one zarówno nakłady bieżące, jak i nakłady inwestycyjne na środki trwałe związane z działalnością B+R, lecz nie obejmują amortyzacji tych środków. Wartość nakładów została zbadana według źródeł finansowania czyli źródeł pochodzenia środków przeznaczonych na tę działalność przez jednostki ją wykonujące. W przypadku niniejszego wskaźnika wyodrębniono jedną kategorię źródeł finansowania w postaci środków pochodzących od przedsiębiorstw i odniesiono tę wartość do wartości sumy wszystkich źródeł finansowania. Jednostkami sprawozdawczymi w badaniu były: placówki naukowe PAN, JBR, szkoły wyższe, jednostki rozwojowe, inne jednostki wykonujące działalność B+R.	Nakłady wewnętrzne są główną kategorią nakładów stosowaną w badaniach statystycznych działalności B+R. Podobnie jak w przypadku wskaźnika 1.1, również wskaźnik nakładów wewnętrznych zalicza się do kategorii wskaźników tzw. „wkładu”, co znaczy, że stanowi źródło innowacji. Jednak w ten sposób zdefiniowany wskaźnik jest bardziej precyzyjny i określa źródło pochodzenia środków, co pogłębia możliwości interpretacji. Wartość wskaźnika odzwierciedla udział przedsiębiorstw w finansowaniu działalności B+R w jednostkach prowadzących taką działalność. Można zatem uznać, iż w pewnym stopniu pokazuje intensywność współpracy pomiędzy sektorem przedsiębiorstw a sferą badawczo-rozwojową. Przejawem takiej współpracy jest finansowanie prac B+R w jednostkach wykonujących tego typu prace, co następnie skutkuje transferem wypracowanej wiedzy do przedsiębiorstw finansujących badania. Wskaźnik może być postrzegany jako pośredni miernik intensywności przepływu wiedzy na linii biznes – sfera badawczo-rozwojowa. Wartość wskaźnika można traktować jako zobrazowanie stopnia zaangażowania przedsiębiorstw we współpracę innowacyjną z podmiotami sfery B+R. Przedsiębiorstwa finansujące prace B+R w zewnętrznych jednostkach tworzą dla siebie źródła informacji i wiedzy o innowacjach.
1.11	Pracownicy naukowo-badawczy na 1000 osób aktywnych zawodowo	Pracowników naukowo-badawczych określa się jako specjalistów zajmujących się pracą koncepcyjną i tworzeniem nowej wiedzy, wyrobów, usług, procesów, metod i systemów, a także kierowaniem projektami badawczymi związanymi z realizacją tych badań. W badaniu stanowiącym podstawę dla wyliczenia wartości wskaźnika przez GUS wzięto pod uwagę: 1) pracowników naukowych, badawczo-technicznych i inżynierjno-technicznych zatrudnionych w placówkach PAN i JBR, 2) pracowników naukowych, naukowo-dydaktycznych i naukowo-technicznych z wykształceniem wyższym zatrudnionych w szkołach wyższych, 3) pracowników naukowych i innych z wykształceniem wyższym zatrudnionych w działalności B+R w innych jednostkach prowadzących prace B+R, 4) uczestników studiów doktoranckich prowadzących prace B+R. Zbiorowość aktywnych zawodowo tworzą osoby w wieku 15 lat i więcej, pracujące i bezrobotne. Jest to grupa reprezentująca realne zasoby pracy.	Zasoby ludzkie w wymiarze opisanej wcześniej działalności B+R należy postrzegać jako element „wkładu”, czy też czynnik sprawczy dla realizacji procesów innowacji. Najważniejszy, obok wskaźnika wydatków na B+R, wskaźnik „wkładu” w ramach pomiaru kapitału innowacji. Wskaźnik należy rozumieć jako istotny miernik zdolności innowacyjnych. Znaczna część wiedzy innowacyjnej, przede wszystkim wiedzy cichej (<i>tacit knowledge</i>), jest „osadzona” w umysłach badaczy i przejawia się w ich umiejętnościach. Z kolei, odpowiednie umiejętności są niezbędne dla inteligentnego wykorzystywania zewnętrznej wiedzy skodyfikowanej. Wartość wskaźnika można również uznać za odzwierciedlenie poziomu popytu na zaawansowane umiejętności niezbędne do realizacji przedsięwzięć opartych na wiedzy. Personel o szczególnie wysokich umiejętnościach i ciągle zwiększający swoją wiedzę zgodnie z postępowaniem naukowym jest niezbędnym warunkiem adaptacji do szybkich zmian i wdrażania innowacji. Pracownicy sfery B+R stanowią potencjał pozwalający na przyjęcie wyzwań jakie pojawiają się w nauce i technologii, które determinują obecne warunki konkurencji na skali świata. Personel zatrudniony w sferze B+R stanowi jeden z elementów wkładu w rozwój zasobów ludzkich przyczyniających się do postępu w ramach różnych dyscyplin naukowych i branż przemysłu, co z kolei jest istotne z punktu widzenia ogólnego interesu publicznego.

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z przyjętym schematem metodycznym konstrukcji miernika syntetycznego, w ramach grupy wskaźników bazowych wyrażonych w wartościach bezwzględnych przeprowadzono analizę związków korelacyjnych pomiędzy wskaźnikami. W tym celu przeprowadzono analizę macierzy współczynników korelacji

Pearsona. Analiza macierzy korelacji zmiennych objaśniających pozwala przede wszystkim na ewentualne wykluczenie zmiennych dostarczających podobnego ładunku informacji – zmiennych równoznacznych. Analizie poddano dane za okres 2004 roku, z uwagi na ich największą dostępność na poziomie pogrupowanych wskaźników. Wyniki analizy zależności korelacyjnych przedstawione zostały w formie macierzy korelacyjnej w tabeli 3.

Tab. 3. Macierz korelacji wskaźników kapitału innowacji

	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11
1.1	1,000										
1.2	0,297	1,000									
1.3	0,522	0,066	1,000								
1.4	0,489	0,526	0,772	1,000							
1.5	0,825	0,289	0,670	0,579	1,000						
1.6	0,305	0,400	0,461	0,344	0,502	1,000					
1.7	0,287	0,251	0,067	0,205	0,155	-0,006	1,000				
1.8	0,880	0,294	0,652	0,594	0,882	0,441	0,286	1,000			
1.9	-0,163	0,112	-0,082	0,123	-0,084	-0,029	0,640	-0,019	1,000		
1.10	0,089	0,286	0,152	0,251	0,358	0,332	0,012	0,267	0,286	1,000	
1.11	0,936	0,257	0,650	0,576	0,834	0,385	0,137	0,825	-0,202	0,125	1,000

Źródło: wyniki badań własnych.

W wyniku analizy wartości współczynników korelacji w ramach kategorii kapitału innowacji (tabela 3), podjęto decyzję o odrzuceniu dwóch spośród 11 wskaźników:

- wskaźnika 1.4 (**nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych w stosunku do nakładów inwestycyjnych w przemyśle**), który jest silnie skorelowany ze wskaźnikiem 1.3 (**nakłady przypadające na 1 przedsiębiorstwo prowadzące działalność innowacyjną**) i wydaje się, iż dostarcza podobnej jakości informacji,
- wskaźnika 1.8 (**liczba jednostek B+R na 1 mln mieszkańców**) o silnej zależności korelacyjnej ze wskaźnikami 1.1 (GERD/PKB), 1.5 (**liczba patentów na 1 mln mieszkańców**) i 1.11 (**pracownicy naukowo-badawczy na 1000 osób aktywnych zawodowo**). Wskaźniki 1.8, 1.1 i 1.11 stanowią część tzw. „wkładu” w innowacyjność regionu. Wartości dwóch pozostałych wskaźników stanowią wystarczające źródło dla interpretacji tego obszaru oceny innowacyjności.

Kolejne działanie w ramach procesu tworzenia miernika kapitału innowacji nakazuje normalizację wartości pozostawionych zestawów wskaźników. Wartości wskaźników sprowadzone zostają do ujednocionej skali o przedziale (0,1) celem umożliwienia ich dalszej agregacji i wyznaczenia miernika syntetycznego. W wyniku zastosowania procedury normalizacji w oparciu o odpowiedni algorytm przeliczeniowy wyliczono wartości wskaźników w nowej skali pomiaru, co przedstawia tabela 4. Normalizacji wartości bezwzględnych dokonano w oparciu o algorytm określony równaniem (1) przedstawionym w tabeli 1. W tabeli 4 podano również wartości współczynników wariancji wyznaczone dla poszczególnych wskaźników oraz współczynnik wariancji dla bezwzględnej sumy wszystkich pozycji składających się na końcową wartość miernika kapitału innowacji. Podano także wartości współczynników korelacji pomiędzy pozycjami opisującymi kapitał innowacji a bezwzględną wartością sumy tych pozycji. Ponadto, tabela uwzględnia wartości wag dla poszczególnych wskaźników niezbędne dla przeprowadzenia procedury agregacji i wyliczenia wartości miernika syntetycznego.

Tab. 4. Wskaźniki kapitału innowacji w znormalizowanej skali o przedziale (0,1)

Województwa	1.1	1.2	1.3	1.5	1.6	1.7	1.9	1.10	1.11	Suma	Miernik syntetyczny
Dolnośląskie	0,295	0,389	0,348	0,432	0,511	0,437	0,523	0,486	0,400	3,820	0,429
Kujawsko-pomorskie	0,170	0,313	0,244	0,266	0,000	0,332	0,950	0,440	0,200	2,915	0,331
Lubelskie	0,339	0,692	0,123	0,340	0,028	0,342	0,059	0,112	0,229	2,263	0,248
Lubuskie	0,027	0,258	0,332	0,020	0,091	0,077	0,288	0,000	0,114	1,207	0,100
Łódzkie	0,393	0,136	0,119	0,478	0,049	0,167	0,246	0,381	0,200	2,169	0,282
Małopolskie	0,786	0,697	0,373	0,434	0,202	0,424	0,301	0,311	0,757	4,286	0,482
Mazowieckie	1,000	0,843	1,000	1,000	0,614	0,280	0,214	0,439	1,000	6,390	0,708
Opolskie	0,045	0,646	0,327	0,272	0,137	0,029	0,407	1,000	0,143	3,006	0,307
Podkarpackie	0,188	0,732	0,316	0,123	0,167	1,000	1,000	0,301	0,014	3,841	0,395
Podlaskie	0,143	0,566	0,171	0,064	0,116	0,032	0,130	0,321	0,114	1,657	0,152
Pomorskie	0,357	0,540	0,273	0,371	0,391	0,264	0,409	0,163	0,457	3,226	0,355
Śląskie	0,205	1,000	0,446	0,523	1,000	0,170	0,411	0,596	0,243	4,593	0,466
Świętokrzyskie	0,000	0,611	0,221	0,108	0,148	0,071	0,594	0,171	0,000	1,924	0,176
Warmińsko-mazurskie	0,116	0,692	0,000	0,000	0,213	0,000	0,044	0,110	0,100	1,275	0,106
Wielkopolskie	0,313	0,273	0,379	0,239	0,689	0,135	0,311	0,439	0,257	3,034	0,320
Zachodniopomorskie	0,080	0,000	0,687	0,230	0,144	0,039	0,000	0,047	0,200	1,428	0,129
Wartość wag	0,136	0,056	0,036	0,193	0,095	0,122	0,118	0,118	0,126		
Współczynnik wariancji	0,069	0,069	0,052	0,057	0,075	0,058	0,079	0,058	0,067	1,870	
Współczynnik korelacji	0,752	0,557	0,634	0,833	0,625	0,477	0,286	0,487	0,755		

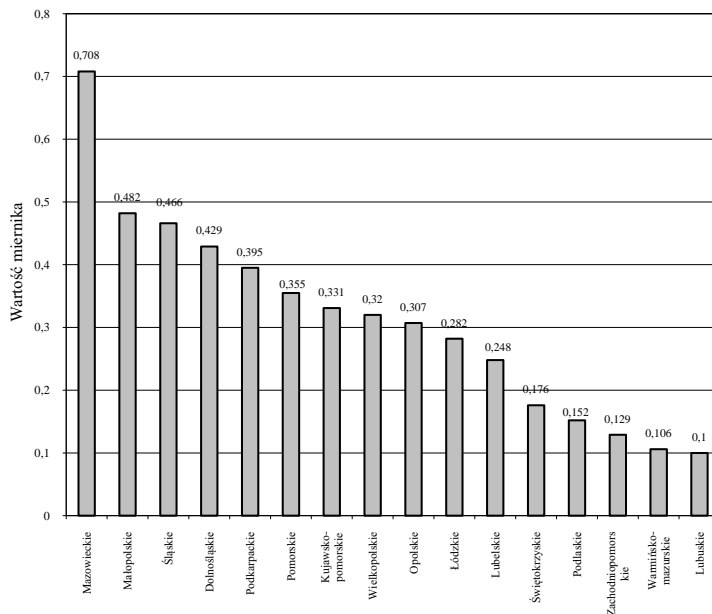
Źródło: opracowano na podstawie wyników badań własnych.

Uzyskane wartości współczynników wariancji i korelacji ujęte w tabeli 4 stanowił podstawę dla przeprowadzenia oceny rzetelności nowej skali sumarycznej o przedziale (0,1). Zostaje to podyktowane przyjętą regułą testu typu Cronbacha stanowiącą, że w sytuacji, gdy wiarygodność skali jest niewystarczająca, można odrzucić zmienne niewyraźnie skorelowane z objaśnianą kategorią, co skutkuje zwiększeniem wewnętrznej spójności zmiennych objaśniających. W celu oceny rzetelności skali sumarycznej, przeprowadzone zostały testy wewnętrznej spójności wskaźników. Zgodnie z przyjętą procedurą i przy zastosowaniu równania opisanego w metodyce miernika syntetycznego, wyliczono wartość współczynnika rzetelności skali alfa (α) Cronbacha dla kategorii kapitału innowacji, który wynosi 0,773. Zgodnie z przyjętymi w metodyce badania założeniami dotyczącymi wartości krytycznej współczynnika alfa na poziomie 0,7, uzyskana wartość oznacza, że dobrane wskaźniki charakteryzują się wystarczającym poziomem wewnętrznej spójności dla opisu badanej kategorii kapitału innowacji.

Kapitał innowacji województwa śląskiego na tle polskich regionów

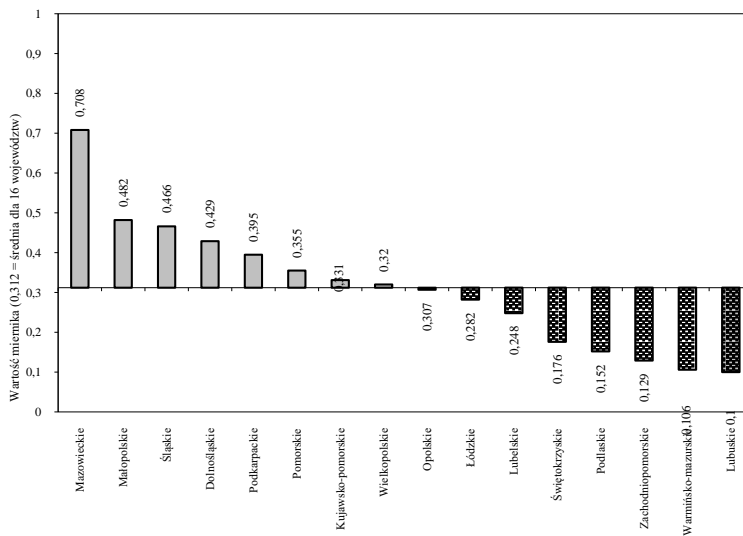
Ocena pozycji województwa śląskiego pod względem różnych wymiarów kapitału innowacji staje się możliwa dzięki wartościom wygenerowanych mierników syntetycznych ujętych w ostatnich kolumnach tabeli 4, które poza wartościami mierników syntetycznych, zawierają także pozostałe dane cząstkowe niezbędne dla pogłębionej interpretacji uzyskanych wyników pomiaru. Wyniki oceny porównawczej szesnastu województw pod względem poziomu czterech kategorii KI zobrazowano na rysunku 1. Pozycja każdego województwa w ramach przedstawionej klasyfikacji została wyznaczona przez uzyskaną wartość miernika syntetycznego. Ponadto, dokonano klasyfikacji województw według średniej wartości miernika kapitału innowacji wyznaczonej na poziomie całej grupy badawczej. Kryterium podziału na dwie grupy województw stanowiła wartość średnia na poziomie 0,312, a jego wyniki zostały przedstawione na rysunku 2.

W grupie regionów o najwyższej wartości miernika kapitału innowacji znajdują się cztery województwa: mazowieckie, małopolskie, śląskie i dolnośląskie. Przy czym, wyraźnym liderem innowacji pozostaje województwo mazowieckie, znacznie wyprzedzając pod tym względem pozostałe regiony. Z drugiej strony, w ramach klasyfikacji wyłoniona została grupa pięciu regionów charakteryzujących się najniższym poziomem kapitału innowacji. Powyższa grupa obejmuje województwa: świętokrzyskie, podlaskie, zachodniopomorskie, warmińsko-mazurskie i lubuskie.



Rys. 1. Wartość miernika syntetycznego kapitału innowacji województw

Źródło: wyniki badań własnych na podstawie danych GUS.



Rys. 2. Podział województw według średniej wartości miernika kapitału innowacji

Źródło: wyniki badań własnych na podstawie danych GUS.

Województwo mazowieckie jako lider w zakresie wartości kapitału innowacji odznacza się wartością miernika syntetycznego ponad dwukrotnie wyższą od wartości średniej wyznaczonej dla całej grupy badawczej. Najwyższa wartość miernika kapitału innowacji związana jest z wiodącą pozycją województwa pod względem kilku cech kapitału innowacji. Województwo charakteryzuje się najwyższą wartością podstawowych wskaźników w zakresie innowacyjności. Jest to region o najwyższym poziomie nakładów na działalność badawczo-rozwojową w stosunku do PKB i jednocześnie największej liczbie przyznanych patentów. Ponadto, w regionie pracuje najwięcej osób zatrudnionych w działalności B+R w przeliczeniu na wszystkich aktywnych zawodowo mieszkańców. Powyższym atrybutom rozwoju innowacji przyznano najwyższe wagi w procesie tworzenia końcowego miernika, co przełożyło się na ostateczną pozycję regionu stołecznego. Niemniej jednak, wysokim notom w zakresie podstawowych cech kapitału innowacji towarzyszy stosunkowo słabo rozwinięty system działalności badawczo-rozwojowej w sektorze przemysłu. Otóż województwo faktycznie charakteryzuje się wysokim poziomem nakładów na tego typu działalność innowacyjną, ale wydaje się, iż niewielki jest tutaj udział sektora przemysłu. Świadczy o tym między innymi odległa pozycja mazowieckiego pod względem finansowania nakładów na działalność B+R środkami podmiotów gospodarczych. Stosunkowo niewielki, jak na lidera innowacyjności, jest również udział pracowników badawczo-rozwojowych w ogólnej liczbie osób zatrudnionych w przemyśle.

Niewiele gorszy wynik od województwa małopolskiego uzyskało województwo śląskie, a minimalna różnica w wartościach miernika syntetycznego pomiędzy tymi regionami pozwala traktować je równorzędnie pod względem wartości kapitału innowacji. Tym samym województwo śląskie zalicza się do trzech województw o najwyższym poziomie kapitału innowacji w kraju. Pozycja województwa została zdeterminowana odpowiednim wkładem wskaźników cząstkowych w końcową wartość syntetycznego miernika kapitału innowacji.

Największy udział w ostatecznej wartości miernika kapitału innowacji województwa śląskiego mają dwie badane cechy opisujące efekty procesów innowacji. Pierwszy wskaźnik dotyczy liczby udzielonych patentów i jest on jednocześnie wskaźnikiem o najwyższej wadze w całej grupie. Pod tym względem województwo zajmuje drugą pozycję w kraju wyprzedzając jednak tylko nieznacznie województwa: łódzkie, małopolskie i dolnośląskie. Pozytywne wyniki w zakresie efektów działalności innowacyjnej na tle kraju odzwierciedlają zdolności podmiotów regionalnych do stosowania i wdrażania prac badawczo-rozwojowych. W przyszłości potencjał ten powinien przełożyć się na przewagę konkurencyjną województwa w stosunku do innych regionów o dużo niższym wskaźniku patentów.

Drugi wskaźnik mający istotny wpływ na wysoką wartość kapitału innowacji odzwierciedla wartość produkcji sprzedanej wyrobów nowych i zmodernizowanych w przemyśle. Województwo śląskie jest pod tym względem liderem i zde-

cydowanie wyprzedza pozostałe regiony. Świadczy to przede wszystkim o bardzo dobrych wynikach działalności innowacyjnej sektora przemysłu w zakresie zastosowania innowacji, przede wszystkich tych o charakterze produktowym. Należy jednocześnie mieć świadomość, że wysoka wartość wskaźnika wynika z doboru grupy badawczej, którą stanowią średnie i duże przedsiębiorstwa przemysłowe. W silnie uprzemysłowionym województwie śląskim funkcjonuje najwięcej tego typu podmiotów w porównaniu z innymi województwami w kraju. Można dodać, że powyższe dwa wskaźniki – liczba udzielonych patentów i wartość produkcji sprzedanej wyrobów nowych i zmodernizowanych – charakteryzują się istotną zależnością korelacyjną, co potwierdziło się w przypadku Śląska, zajmującego czołowe pozycje pod względem tym dwóch cech kapitału innowacji.

Poza dwoma powyższymi wskaźnikami, duże znaczenie dla wartości kapitału innowacji w województwie śląskim ma istotny udział przedsiębiorstw w finansowaniu nakładów wewnętrznych na działalność B+R w podmiotach prowadzących tego typu działalność. Z tej perspektywy województwo wyróżnia się drugą pozycją na tle wszystkich województw. Jednak trudno uznać to za znaczący sukces na tle kraju, bowiem wartości tego wskaźnika są dość zbliżone do siebie na poziomie pięciu województw wyprzedzonych przez wyraźnego lidera – województwo opolskie. Wysoki poziom finansowania działalności badawczej przez podmioty gospodarcze stanowi istotne źródło dla rozwoju kapitału innowacji. Środki inwestowane w ten sposób przez przedsiębiorstwa są przeznaczane najczęściej na prace o charakterze stosowanym lub rozwojowym, co zwiększa ilość wdrożeń rynkowych w postaci nowych produktów. W oparciu o wyniki uzyskane przez inne województwa w zakresie powyższego wskaźnika można uznać, że województwo śląskie charakteryzuje się wysoką intensywnością współpracy innowacyjnej pomiędzy sferą badawczo-rozwojową a sektorem przedsiębiorstw. Znajduje to wyraz właśnie w poziomie finansowania działalności badawczej środkami przedsiębiorstw.

Województwo śląskie wyróżnia się również pozytywnie w grupie polskich województw pod względem ilości przedsiębiorstw prowadzących działalność innowacyjną. Wartość tego wskaźnika jest najwyższa właśnie w województwie śląskim, co wskazuje na duży zakres działalności innowacyjnej wśród średnich i dużych przedsiębiorstw przemysłowych, które poddane zostały badaniu statystycznemu. W tym miejscu należy zwrócić uwagę, iż sama wartość tego wskaźnika nie jest szczególnie zróżnicowana w ramach badanej grupy województw, co nie pozwala na wskazanie jednoznacznych liderów na tym polu i oznacza, że udział przedsiębiorstw innowacyjnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych w większości polskich regionów kształtuje się bardzo podobnie. Generalnie wysoką wartość tego wskaźnika w województwie śląskim należy interpretować jako przejaw zdolności przyswajania nowej wiedzy technologicznej, szczególnie poprzez zakup nowych technologii przez przedsiębiorstwa przemysłowe.

Na uwagę zasługuje także obecność województwa śląskiego w grupie regionów, dla których odnotowano największe nakłady przypadające na 1 przedsiębiorstwo prowadzące działalność innowacyjną. Jest to naturalną konsekwencją dużej liczby przedsiębiorstw innowacyjnych działających w województwie. Z punktu widzenia tego czynnika „wkładu” w innowacyjność regionu lepsze rezultaty uzyskały województwa: mazowieckie i zachodniopomorskie. Można wnioskować, iż skoncentrowanie wysokich nakładów na prace badawcze w pojedynczych podmiotach przynosi efekty w postaci większej ilości przyznanych patentów. Wskaźnik patentów jest bowiem wyraźnie skorelowany ze wskaźnikiem nakładów przypadających na 1 przedsiębiorstwo innowacyjne. Znajduje to potwierdzenie w przypadku województwa śląskiego, które zajmuje wysokie pozycje pod względem tych dwóch cech kapitału innowacji. Jednocześnie, należy zauważyć, iż w ten sposób zdefiniowany wskaźnik promuje w badaniu regiony, w których działa wiele dużych przedsiębiorstw przemysłowych, one bowiem ponoszą największe wydatki na działalność innowacyjną. Okazuje się, że obecność tych podmiotów przynosi pozytywne rezultaty w postaci większej ilości przyznanych praw własności intelektualnej w porównaniu z innymi regionami, gdzie gospodarka została zdominowana przez mniejsze przedsiębiorstwa wykazujące mniejszy potencjał w zakresie innowacji technologicznych.

W przypadku województwa śląskiego można wskazać dwie cechy kapitału innowacji, które obciążają ostateczny wynik miernika syntetycznego uzyskany przez ten region. Pierwszy wskaźnik, którego wartość odbiega od poziomu reprezentowanego przez grupę województw o największym kapitale innowacji, dotyczy nakładów na działalność badawczo-rozwojową w stosunku do PKB. Jest to jeden z najważniejszych i najbardziej syntetycznych mierników innowacyjności, a w węższym rozumieniu działalności badawczo-rozwojowej. Jednocześnie nadano mu drugą co do ważności rangę wśród wszystkich wskaźników kapitału innowacji, co automatycznie przełożyło się na wartość miernika syntetycznego. Województwo śląskie jako jeden z regionów o najwyższym poziomie kapitału innowacji zajmuje pod względem wskaźnika GERD/PKB dopiero ósme miejsce wśród wszystkich badanych województw, znacznie odbiegając od województw: mazowieckiego i małopolskiego, które wyraźnie wyróżniają się na tle całego kraju pod względem tej cechy. Oznacza to, że biorąc pod uwagę drugi co do wielkości w kraju potencjał demograficzno-gospodarczy regionu, ogólny poziom inwestycji w tworzenie wiedzy badawczej jest daleko niewystarczający w porównaniu z regionami osiągającymi najlepsze wyniki w tym zakresie.

Podobnie niską pozycję województwo śląskie zajmuje w wymiarze zasobów ludzkich zaangażowanych w prace badawczo-rozwojowe zarówno w sektorze przemysłu, jak i w odniesieniu do całej populacji osób aktywnych zawodowo. Wartość wskaźnika określającego poziom zatrudnienia w działalności badawczo-rozwojowej

w przemyśle kształtuje się poniżej średniej wartości wyznaczonej dla grupy szesnastu województw. W pewnym stopniu może to tłumaczyć wysoki względem innych województw poziom finansowania nakładów wewnętrznych na prace badawcze prowadzone w śląskich jednostkach naukowo-badawczych środkami przedsiębiorstw, co zostało już wcześniej odnotowane. Można to interpretować jako dominację współpracy innowacyjnej podmiotów gospodarczych z jednostkami zewnętrznymi prowadzącymi prace badawczo-rozwojowe względem utrzymywania własnego zaplecza badawczego w postaci kadry naukowej prowadzącej tego typu prace w samych przedsiębiorstwach przemysłowych. Zatem, odnotowana wartość wskaźnika zatrudnienia pracowników naukowo-badawczych w sektorze przemysłu świadczy o słabo rozwiniętym zapleczu badawczo-rozwojowym śląskich przedsiębiorstw przemysłowych w porównaniu z przedsiębiorstwami w innych regionach kraju. Jest to swego rodzaju miernik zdolności tych przedsiębiorstw do generowania innowacji we własnym zakresie. Najwyższe wartości tego wskaźnika charakteryzują województwa: podkarpackie, dolnośląskie i małopolskie.

Podsumowując wyniki badania empirycznego, należy wskazać, że określona została pozycja województwa śląskiego pod względem kapitału innowacji, a dla osiągnięcia tego celu zastosowano metodykę syntetycznego miernika. Tym samym można uznać, że pozytywnie zweryfikowana została teza stanowiąca, że województwo śląskie jest jednym z najlepiej rozwiniętych województw pod względem kapitału innowacji.

Bibliografia

- Andriessen D., Stam C.D., *The intellectual capital of the European Union*, Centre for Research in Intellectual Capital, Inholland University of Professional Education, de Baak – Management Centre VNO-NCW, 2004.
- Bontis N., *National Intellectual Capital Index. A United Nations initiative for the Arab region*, „Journal of Intellectual Capital” 2004, Vol. 5, nr 1.
- Bontis N., *National Intellectual Capital Index: Intellectual Capital Development in the Arab Region*, United Nations Office for Project Services, Institute for Intellectual Capital Research, New York 2002.
- Bontis N., *Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models*, „Management Decision” 1998, nr 36/2.
- Chen J., Zhu Z., Xie Y.H., *Measuring intellectual capital: a new model and empirical study*, „Journal of Intellectual Capital” 2004, Vol. 5, nr 1.
- Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005.
- Pasher E., et al., *The Intellectual Capital of The State of Israel*, State of Israel, Ministry of Industry, Trade and Labor, 2004.

Pomeda J.R., et al., *Towards an Intellectual Capital Report of Madrid: New Insights and Developments*, paper presented at „The Transparent Enterprise. The Value of Intangibles”, 25-26 November, Madrid 2002.

Sajeva M., Gatelli D., Tarantola S., Hollanders H., *Methodology Report on European Innovation Scoreboard 2005*, European Commission, Enterprise Directorate-General, May 2005.

Innovation capital of Silesian Voivodeship – comparative evaluation on the background of polish regions

The paper presents the results of the author's research on the level of innovativeness of polish regions, in particular the Silesia region was taken into consideration. In order to do a research a special technique was implemented namely the consolidated innovation measure, which includes the most essential indicators. Firstly, the methodology of measure construction has been shown along with the justification for the selection of the groups of individual indicators. After that, it was described how the polish regions differ from one another concerning the key innovation factors.

Tomasz Maciątek¹

Spółeczno-ekonomiczne uwarunkowania aktywizacji regionalnego podkarpackiego rynku pracy

Streszczenie

Regionalne zróżnicowanie sytuacji na rynkach pracy dotyczy całej Europy, ale województwo podkarpackie należy do tych regionów, w których zjawisko bezrobocia wydaje się być szczególnie trudnym do rozwiązania problemem. Niekorzystne relacje na podkarpackim rynku pracy, uwarunkowane są, przede wszystkim, niskim poziomem rozwoju społeczno-gospodarczego regionu, dlatego też, niezwykle ważne jest optymalne wykorzystanie programów, wspierających lokalną i regionalną przedsiębiorczość. Istotną rolę w aktywizacji regionalnego rynku pracy, odgrywają środki funduszy unijnych, wspomagające finansowanie różnych form promocji zatrudnienia w województwie podkarpackim.

Wprowadzenie

Problem aktywizacji regionalnych rynków pracy, łączący się ze zjawiskiem bezrobocia, pojawił się w Polsce w okresie transformacji ustrojowej, natomiast kraje europejskie starają się rozwiązywać problemy rynku pracy od wielu lat. Unia Europejska wypracowała założenia polityki zatrudnienia, sformułowała jej cele strategiczne i wskazała źródła finansowania strategii.

W literaturze przedmiotu, można zauważyć zróżnicowane podejście do relacji między polityką zatrudnienia a polityką rynku pracy, najczęściej jednak, wskazywane są różnice między celami i zadaniami obydwu polityk. Polityka zatrudnienia koncentruje się na relacjach popytu i podaży pracy, natomiast celem polityki rynku pracy jest rozwiązywanie strukturalnych i społecznych problemów tego rynku, z wykorzystaniem środków i programów, aktywizujących również samych bezrobotnych². Szczególną rolę w realizacji, tak polityki zatrudnienia, jak i polityki

1 Mgr Tomasz Maciątek, Zakład Gospodarki Turystycznej i Hotelarstwa, Instytut Stosunków Międzynarodowych, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Jarosławiu.

2 W. Jarmołowicz, M. Knapińska, *Polityka zatrudnienia a polityka rynku pracy*, w: *Przemiany na współczesnym rynku pracy*, red. W. Jarmołowicz, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008, s. 71-73.

rynku pracy, odgrywają publiczne służby zatrudnienia, do których w Polsce należą powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy, urząd obsługujący właściwego ministra do spraw pracy oraz urzędy wojewódzkie, realizujące zadania określone ustawą o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy³.

W ocenie wielu ekonomistów czynnikiem poprawiającym elastyczność rynku pracy, mającym wpływ na kształtowanie wielkości zatrudnienia i bezrobocia, jest deregulacja tego rynku, czyli zwiększenie roli mechanizmu rynkowego w jego funkcjonowaniu. Jednakże, należy mieć na uwadze fakt, że stopień deregulacji rynku pracy ma nie tylko wymiar ekonomiczny, ale również polityczny i społeczny⁴.

Głównym instrumentem finansowym UE, nakierowanym na inwestowanie w kapitał ludzki, a tym samym wspierającym walkę z bezrobociem, jest Europejski Fundusz Społeczny. Wykorzystanie środków EFS, podobnie jak i pozostałych unijnych funduszy strukturalnych, powinno służyć niwelowaniu różnic w poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego regionów UE, również w odniesieniu do regionalnych rynków pracy i zjawiska bezrobocia.

Regiony Polski, znacząco spolaryzowane pod względem poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego, charakteryzuje również istotny stopień zróżnicowania rozmiarów i rodzajów bezrobocia. Województwo podkarpackie należy do najsłabiej rozwiniętych regionów Polski i w tym należy upatrywać niekorzystnej na tle kraju sytuacji na podkarpackim rynku pracy. Determinuje to konieczność poszukiwania rozwiązań aktywizujących zarówno podażową, jak i popytową stronę tego rynku.

Celem opracowania jest dokonanie analizy sytuacji na podkarpackim rynku pracy, umożliwiającej sformułowanie wniosków, dotyczących przyczyn i struktury bezrobocia oraz oceny wybranych aktywnych form promocji zatrudnienia, wykorzystywanych przez regionalne i lokalne urzędy pracy.

Sytuacja społeczno-gospodarcza w województwie podkarpackim

Analizę funkcjonowanie podkarpackiego rynku pracy należałoby rozpocząć od oceny poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego województwa podkarpackiego na tle innych regionów Polski. Ocena sytuacji gospodarczej badanego regionu jest istotna z uwagi na konieczność zdiagnozowania przyczyn nierównowagi na podkarpackim rynku pracy. Ponadto, zgodnie z założeniami wspólnotowej polityki

3 K. Cieślińska, A. Stawna-Dudniczek, *Wybrane instytucje rynku pracy w Polsce i Unii Europejskiej*, w: *Przemiany na współczesnym rynku pracy*, red. W. Jarmołowicz, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008, s. 226.

4 E. Kwiatkowski, *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 294-298.

regionalnej, środki pomocowe Unii Europejskiej kierowane są do regionów, pozostających w najtrudniejszej sytuacji gospodarczej⁵. Według kryteriów Unii Europejskiej, kwalifikujących do grupy regionów zacofanych obszary odznaczające się poziomem PKB *per capita* nieprzekraczającym 75% średniej unijnej⁶, województwo podkarpackie do takich regionów należy.

W tabeli 1 zaprezentowano wybrane wskaźniki, opisujące poziom rozwoju społeczno-gospodarczego Podkarpacia na tle innych regionów Polski.

Tab. 1. Wybrane wskaźniki opisujące poziom rozwoju społeczno-gospodarczego województwa podkarpackiego na tle sytuacji w Polsce

Wyszczególnienie		Wartość wskaźnika	Polska = 100,0%	Miejsce rankingowe w kraju
Produkt Krajowy Brutto	PKB ogółem w mln zł	43685	3,7	11
	PKB na 1 mieszkańca w zł	20829	67,5	16
Dochody ludności	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w zł	2614	82,9	16
	Przeciętna miesięczna emerytura i renta brutto w zł	1167	82,2	16
Sytuacja mieszkaniowa	Liczba mieszkań oddanych do użytkowania na 1000 ludności	2,7	62,8	13
	Przeciętna powierzchnia użytkowa na 1 osobę w m ²	22,9	94,6	14
Edukacja	Liczba studentów szkół wyższych na 10 tys. ludności	360	71,9	15
Dostępność kultury	Liczba mieszkańców na 1 miejsce w teatrach i instytucjach muzycznych	0,8	44,4	15
	Liczba mieszkańców na 1 miejsce w kinach	5,0	76,9	12
Ochrona zdrowia	Liczba łóżek szpitalnych na 1000 ludności	4,6	95,8	9
	Liczba podmiotów ambulatoryjnej opieki zdrowotnej na 1000 ludności	0,7	116,7	4
Transport	Samochody osobowe zarejestrowane na 1000 ludności	372	88,2	14
	Drogi publiczne o nawierzchni twardej na 100 km ²	80,9	96,9	10
	Linie kolejowe na 100 km ²	5,3	82,8	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Rocznik Statystyczny Województw 2009*, GUS, Warszawa 2009, s. 79.

5 K. A. Delis-Szela, *Polityka regionalna Unii Europejskiej i perspektywy jej realizacji w Polsce*, w: *Regionalizm, polityka regionalna i Fundusze Strukturalne w Unii Europejskiej*, red. A. Adamczyk, J. Borkowski, Centrum Europejskie Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 83-84.

6 E. Bojar, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w obszarach słabo rozwiniętych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 11.

Analiza wskaźników zawartych w tabeli 1 potwierdza relatywnie niski poziom rozwoju społeczno-gospodarczego Podkarpacia. Województwo podkarpackie zajmuje ostatnią – 16 pozycję wśród województw, mierzoną takimi wskaźnikami, jak PKB *per capita* czy przeciętna wysokość miesięcznych wynagrodzeń i emerytur. Niewiele lepszą pozycję rankingową zajmuje Podkarpacie w odniesieniu do warunków mieszkaniowych, edukacji, dostępności kultury i stanu sieci transportowej. Ta niekorzystna sytuacja województwa podkarpackiego, determinuje wyższą od przeciętnej krajowej, skalę bezrobocia i utrudnia skuteczne przeciwdziałanie temu zjawisku.

Stan przedsiębiorczości w województwie podkarpackim

Istotnym czynnikiem, stymulującym funkcjonowanie rynku pracy, jest rozwój regionalnej i lokalnej przedsiębiorczości. Strukturę podmiotów gospodarczych, funkcjonujących w województwie podkarpackim na koniec 2008 roku (według rejestru REGON), przedstawiono w tabeli 2.

Tab. 2. Struktura podmiotów gospodarczych w województwie podkarpackim*

Wyszczególnienie		Liczba podmiotów	Udział procentowy
Wielkość podmiotu gospodarczego mierzona liczbą pracujących	9 osób i mniej	136329	94,5
	10-49 osób	6492	4,5
	50-249 osób	1154	0,8
	250 osób i więcej	288	0,2
Forma własności	Prywatna	138223	95,8
	Publiczna	6040	4,2
Forma organizacyjno-prawna	Osoba fizyczna	111684	77,4
	Spółka cywilna	9785	6,8
	Spółka handlowa	6629	4,6
	Spółdzielnia	742	0,5
	Pozostałe	15423	10,7
Rodzaj działalności	Przemysł	14482	10,0
	Budownictwo	16167	11,2
	Handel i usługi	46108	32,0
	Obsługa nieruchomości i firm	18718	13,0
	Transport, gospodarka magazynowa i łączność	10214	7,1
	Edukacja	5009	3,5
	Ochrona zdrowia i pomoc społeczna	7102	4,9
	Gospodarka komunalna	11828	8,2
Pozostałe	14635	10,1	

*Stan na 31.12.2008 r. według rejestru REGON.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Analiza sytuacji na rynku pracy w województwie podkarpackim w 2009 roku*, Wojewódzki Urząd Pracy w Rzeszowie, Rzeszów 2010, s. 11-12.

Jak wynika z danych zaprezentowanych w tabeli 2, w województwie podkarpackim dominują prywatne podmioty sektora MSP i to one głównie generują popyt na regionalnym rynku pracy. Wśród tych podmiotów przeważają firmy jednoosobowe, co znacznie ogranicza zapotrzebowanie na pracę w regionie. Analiza struktury branżowej analizowanych podmiotów pozwala zauważyć, że najliczniej reprezentowane są handel i usługi, natomiast z punktu widzenia stabilności rynku pracy znaczący jest relatywnie duży, 10% udział firm branży budowlanej, charakteryzującej się sezonowością działalności i zatrudnienia.

Rozmieszczenie podmiotów gospodarczych na obszarze województwa podkarpackiego nie jest równomierne, co obrazuje tabela 3.

Tab. 3. Podmioty gospodarcze w powiatach województwa podkarpackiego w 2008 roku*

Powiat	Liczba podmiotów gospodarczych		Udział procentowy
	ogółem	na 10 tys. ludności	
Bieszczadzki	2116	961	1,5
Brzozowski	3347	513	2,3
Dębicki	7882	593	5,5
Jarosławski	7964	655	5,5
Jasielski	7151	624	5,0
Kolbuszowski	3164	515	2,2
Krośnieński (ziemski i grodzki)	12022	762	8,3
Leski	2502	943	1,7
Leżajski	3742	542	2,6
Lubaczowski	2772	488	1,9
Łańcucki	5206	666	3,6
Mielecki	9129	683	6,3
Niżański	3720	555	2,6
Przemyski (ziemski i grodzki)	9720	705	6,8
Przeworski	3816	486	2,6
Ropczycko-sędziszowski	4110	575	2,8
Rzeszowski (ziemski i grodzki)	29262	874	20,3
Sanocki	6540	689	4,5
Stalowowolski	8601	795	6,0
Strzyżowski	2992	484	2,1
Tarnobrzeski (ziemski i grodzki)	8505	824	5,9
Ogółem województwo	144263	687	100,0

*Stan na 31.12.2008 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Analiza sytuacji na rynku pracy w województwie podkarpackim w 2009 roku*, op. cit., s. 13.

Największa liczba podmiotów gospodarczych zlokalizowana jest w większych miastach lub w ich pobliżu (powiaty rzeszowski grodzki i ziemski, krośnieński grodzki i ziemski, przemyski grodzki i ziemski, mielecki, stalowowolski, tarnobrzeski grodzki i ziemski), co można uzasadnić lepiej rozwiniętą infrastrukturą, rynkami zbytu, kwalifikacjami pracowników oraz dostępem do wykwalifikowanych usług, w tym usług finansowych.

Należałoby zwrócić uwagę na aktywizujące gospodarkę regionu funkcjonowanie specjalnych stref ekonomicznych, stanowiących wydzieloną część terytorium kraju, w której działalność może być prowadzona na preferencyjnych warunkach⁷. Tworzenie specjalnych stref ekonomicznych miało na celu: wyrównanie i przyspieszenie rozwoju regionów, rozwój infrastruktury, zagospodarowanie majątku przemysłowego, przyciągnięcie polskich i zagranicznych inwestorów, a co szczególnie istotne – tworzenie nowych miejsc pracy. W województwie podkarpackim działają dwie Specjalne Strefy Ekonomiczne – Mielecka (utworzona w 1995 r. jako pierwsza w kraju) i Tarnobrzeska, posiadające łącznie na Podkarpaciu 22 lokalizacje⁸. Od momentu powstania podkarpackich specjalnych stref ekonomicznych, rozmiary zatrudnienia w nich wzrastały systematycznie, osiągając na koniec 2008 roku liczbę – w strefie mieleckiej 15,8 tys., w tarnobrzeskiej 22,5 tys. osób⁹. Dekoniunktura gospodarcza wywarła również wpływ na wielkość zatrudnienia w omawianych strefach – w marcu 2009 r. w Mieleckiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej pracowało 15,0 tys. a w strefie tarnobrzeskiej – 22,3 tys. osób¹⁰. Należy jednak zauważyć, że zjawisko redukcji zatrudnienia w obrębie specjalnych stref ekonomicznych miało znacznie mniejsze rozmiary niż w całej sferze gospodarczej województwa podkarpackiego.

Sytuacja na podkarpackim rynku pracy

Sytuacja na regionalnym rynku pracy, uzależniona jest od kształtowania się relacji między popytem na pracę, zgłaszanym przez pracodawców a podażą pracy, determinowaną liczbą aktywnej zawodowo ludności. Aktywność zawodową mieszkańców Podkarpacia obrazuje tabela 4.

7 Ustawa z dnia 24 października 1994 o specjalnych strefach ekonomicznych, t.j.: Dz. U. z 2007 r., Nr 42, poz. 274 ze zm.

8 *Specjalne Strefy Ekonomiczne. Edycja 2009*, KPMG w Polsce, http://www.kpmg.pl/raport_specjalne_strefy_ekonomiczne.pdf, 12.V.2010.

9 Ibidem.

10 eGospodarka.pl, <http://www.egospodarka.pl/54183,Specjalne-Strefy-Ekonomiczne-I-kw-2009,12.V.2010>.

Tab. 4. Aktywność zawodowa mieszkańców województwa podkarpackiego w 2008 r.*

Wyszczególnienie		Udział procentowy
Struktura ludności według wieku	wiek przedprodukcyjny	21,0
	wiek produkcyjny	63,5
	wiek poprodukcyjny	15,5
	województwo podkarpackie	100,0
Współczynnik aktywności zawodowej według płci	kobiety	49,4
	mężczyźni	62,7
	województwo podkarpackie	55,8
Współczynnik aktywności zawodowej według miejsca zamieszkania	miasto	52,0
	wieś	58,6
	województwo podkarpackie	55,8

*Stan na koniec 2008 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Analiza sytuacji na rynku pracy w województwie podkarpackim w 2009 roku*, op. cit., s. 5, 14.

Na koniec 2008 roku, ponad 60% mieszkańców województwa, stanowiły osoby w wieku produkcyjnym. Współczynnik aktywności zawodowej w województwie podkarpackim wynosił 55,8%, podczas gdy poziom tego współczynnika dla Polski wynosił 63,8%, a w Unii Europejskiej wahał się od 58,8% (Malta) do 80,8% (Dania)¹¹. Aktywność zawodową ludności województwa podkarpackiego charakteryzował znaczny stopień zróżnicowania ze względu na płeć oraz umiarkowany – z uwagi na miejsce zamieszkania. Współczynnik aktywności zawodowej przyjmował wyższe wartości wśród mężczyzn i mieszkańców wsi niż wśród kobiet i osób mieszkających w miastach.

Wielkość zatrudnienia w województwie podkarpackim osiągnęła na koniec 2008 roku liczbę 690.757 osób, z czego 45,5% stanowiły kobiety. Współczynnik aktywności zawodowej kobiet wynosił 49,4% i był znacząco niższy od wielkości tego współczynnika wśród mężczyzn (62,7%). Podobne relacje można zauważyć tak w Polsce, jak i w całej Unii Europejskiej. W 2007 roku wskaźnik zatrudnienia kobiet w Polsce wynosił 41,5% podczas gdy średnia wartość tego wskaźnika w całej Unii Europejskiej ukształtowała się na poziomie 46,0%, natomiast w 15 krajach „starej Unii” – 46,7%¹². Przyczyn takiej sytuacji należy upatrywać zarówno w mniejszej dyspozycyjności kobiet, związanej z ich obowiązkami rodzinnymi, jak

11 *Aktywność ekonomiczna obywateli krajów Unii Europejskiej w 2008 roku*, http://www.rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.372/wpis.27, 18.V.2010.

12 L. Kafarska, *Sytuacja kobiety na polskim rynku pracy*, Sedlak&Sedlak, 2008, http://www.rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.370/wpis.63, 18.V.2010.

i w stereotypowym postrzeganiu kobiety przez pracodawcę, co często utrudnia jej znalezienie pracy.

Sytuację kobiet na rynku pracy w Polsce, a tym samym w województwie podkarpackim, mogłoby poprawić upowszechnienie elastycznych form zatrudnienia, wśród których szczególne znaczenie ma praca tymczasowa, przy czym rozwój tej formy zatrudnienia wpłynąłby na aktywizację całego rynku pracy – również w odniesieniu do mężczyzn. W 2007 roku europejski rynek pracy tymczasowej liczył 3,3 mln pracowników, a prognozuje się zwiększenie tej liczby w roku 2012 do 5 mln osób (Raport EuroCiett – Europejskiej Konferencji Prywatnych Agencji Zatrudnienia z listopada 2007 r.). Rozwój rynku pracy tymczasowej w województwie podkarpackim, podobnie jak w całym kraju, wymaga funkcjonowania rozbudowanej sieci agencji, pośredniczących w tej formie zatrudniania pracowników, tak jak ma to miejsce w wielu krajach Unii Europejskiej. Na koniec 2007 roku w Polsce funkcjonowało 1.703 agencje pracy tymczasowej, z czego 48 – w województwie podkarpackim, aż 391 – mazowieckim i tylko 8 – w podlaskim¹³. Tak więc, efektywny, aktywizujący wpływ zatrudnienia tymczasowego na regionalne i lokalne rynki pracy w kraju i województwie podkarpackim, będzie możliwy pod warunkiem rozwoju sieci agencji pośredniczących, szczególnie w regionach charakteryzujących się relatywnie niskim wskaźnikiem zatrudnienia, do których należy również województwo podkarpackie.

Sektorową strukturę zatrudnienia zaprezentowano w tabeli 5.

Tab. 5. *Struktura zatrudnienia w województwie podkarpackim na koniec 2008 roku*

		Sektory według:	Udział procentowy
typu własności		sektor publiczny	24,3
		sektor prywatny	75,7
		razem	100,0
rodzaju działalności		sektor rolniczy	23,0
		przemysł	23,3
		budownictwo	5,2
		usługi rynkowe	30,2
		usługi nierynkowe	18,3
		razem	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Rzeszowie.

13 K. Belczyk, *Rynek pracy tymczasowej w Polsce*, Sedlak&Sedlak, 2008, http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.361/wpis.48, 18.V.2010.

Przedstawiona struktura zatrudnienia, uwidacznia dominujący udział miejsc pracy w sektorze prywatnym, co jest typowe dla gospodarki rynkowej. Największy, wśród pracujących mieszkańców Podkarpacia, był udział osób zatrudnionych w usługach rynkowych, w przemyśle i w sektorze rolniczym.

Najbardziej widocznym przejawem koniunktury na regionalnym rynku pracy, jest wielkość zjawiska bezrobocia oraz jego struktura i dynamika. W literaturze przedmiotu bezrobocie traktowane jest często jako immanentna cecha współczesnego rynku pracy¹⁴, a w definicjach tego zjawiska, jako podstawowe cechy osoby bezrobotnej wskazywane są: pozostawanie bez pracy, poszukiwanie pracy i gotowość do pracy¹⁵.

Tab. 6. *Dynamika stopy bezrobocia w powiatach województwa podkarpackiego w latach 2008-2009**

Powiaty	Stopa bezrobocia w %		Dynamika 2008 = 100,0%
	2008 r.	2009 r.	
Bieszczadzki	21,4	24,5	114,5
Brzozowski	23,6	24,8	105,6
Dębicki	10,3	12,3	119,4
Jarosławski	15,1	18,1	119,9
Jasielski	16,2	18,6	114,8
Kolbuszowski	15,1	16,9	111,9
Krośnieński (ziemski i grodzki)	9,6	12,5	130,2
Leski	22,4	24,6	109,8
Leżajski	14,8	18,8	127,0
Lubaczowski	18,0	18,9	105,0
Łańcucki	13,5	15,8	117,0
Mielecki	10,8	14,0	129,6
Niżański	19,4	23,5	121,1
Przemyski (ziemski i grodzki)	17,3	20,0	115,6
Przeworski	13,7	17,4	127,0
Ropczycko-sędziszowski	14,7	16,3	110,9
Rzeszowski (ziemski i grodzki)	8,0	9,3	116,3
Sanocki	10,9	13,8	126,6
Stalowowolski	10,0	14,2	142,0
Strzyżowski	20,1	21,8	108,5
Tarnobrzeski (ziemski i grodzki)	13,4	15,6	116,4
Ogółem województwo	13,1	15,5	118,3

*Stan na koniec roku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Rzeszowie.

14 W. Jarmołowicz, K. Szarzec, *Funkcjonowanie rynku pracy w świetle współczesnych doktryn ekonomicznych*, w: *Przemiany na współczesnym rynku pracy*, red. W. Jarmołowicz, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008, s. 18.

15 E. Kwiatkowski, *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*, op. cit., s. 13.

Województwo podkarpackie jest regionem o ponad przeciętną, w skali kraju, stopie bezrobocia, a spowolnienie wzrostu gospodarczego w latach 2008-2009, znalazło swoje odzwierciedlenie w dynamice tego zjawiska. Dynamikę stopy bezrobocia w latach 2008-2009 w powiatach województwa podkarpackiego ukazano w tabeli 6.

Najwyższy poziom stopy bezrobocia notuje się w powiatach: brzozowskim, leskim, bieszczadzkim i nizańskim, a najniższy w rzeszowskim i krośnieńskim (powiaty grodzkie i ziemskie łącznie). W badanym okresie, zanotowano wzrost liczby bezrobotnych, we wszystkich powiatach województwa podkarpackiego, ale największy wzrost poziomu stopy bezrobocia miał miejsce w powiatach stalowowolskim, krośnieńskim (grodzki i ziemski łącznie) i mieleckim.

Tab. 7. Struktura bezrobocia w powiatach województwa podkarpackiego

Powiat	Udział procentowy w łącznej liczbie bezrobotnych*:			
	uprawnionych do zasiłku	mieszkańców wsi	kobiet	długotrwale bezrobotnych
Bieszczadzki	15,7	58,9	55,7	23,7
Brzozowski	17,2	91,3	61,6	43,0
Dębicki	12,0	65,0	65,1	31,5
Jarosławski	9,0	63,3	52,7	41,0
Jasielski	14,1	69,8	60,3	35,4
Kolbuszowski	9,8	86,5	58,0	34,5
Krośnieński (ziemski i grodzki)	10,2	44,1	68,4	37,7
Leski	15,0	80,0	50,5	51,0
Leżajski	17,8	74,0	57,9	30,0
Lubaczowski	18,3	63,4	53,0	58,8
Łańcucki	10,4	80,9	53,1	34,8
Mielecki	11,3	52,1	64,0	35,6
Nizański	15,7	68,9	58,0	58,1
Przemyski (ziemski i grodzki)	8,9	36,2	55,9	65,3
Przeworski	6,7	72,5	60,0	28,9
Ropczycko-sędziszowski	11,9	72,5	61,0	60,6
Rzeszowski (ziemski i grodzki)	10,4	28,3	55,4	59,5
Sanocki	10,0	56,5	60,0	36,7
Stalowowolski	9,0	40,0	63,7	23,2
Strzyżowski	16,0	88,5	56,7	45,1
Tarnobrzegi (ziemski i grodzki)	10,3	38,1	62,0	32,9

*stan na 31.12.2008 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Rzeszowie, zamieszczonych na stronie Podkarpackiego Portalu Pracy, www.praca-podkarpackie.pl, 20 IV 2010.

Równie istotna jak wielkość bezrobocia, jest jego struktura, uwzględniająca udział bezrobotnych uprawnionych do zasiłku oraz udział problemowych grup bezrobotnych, do których w Unii Europejskiej zaliczani są mieszkańcy wsi, osoby długotrwale bezrobotne oraz kobiety¹⁶.

Powiaty województwa podkarpackiego charakteryzuje znaczny stopień zróżnicowania pod względem udziału, w ogólnej liczbie bezrobotnych, osób uprawnionych do pobierania zasiłku, a także osób długotrwale bezrobotnych, mieszkańców wsi oraz kobiet. Porównując wartości wskaźników, obrazujących udział osób długotrwale bezrobotnych w ogólnej liczbie bezrobotnych, można stwierdzić, że prawie we wszystkich podkarpackich powiatach był on wyższy od średniej krajowej, która dla roku 2008 wynosiła 30,7%¹⁷, co potwierdza niekorzystną sytuację na podkarpackich, lokalnych rynkach pracy. Szczególnie trudny problem rynku pracy, tak w skali regionalnej i krajowej, jak i europejskiej, stanowi aktywizacja bezrobotnej młodzieży czyli osób, które nie ukończyły 25 roku życia. Statystyki wskazują znacznie wyższą od średniej krajowej czy unijnej wysokość stopy bezrobocia wśród młodzieży, a doświadczenia krajów europejskich potwierdzają relatywnie niewielką, długookresową skuteczność, realizowanych w tej grupie bezrobotnych, programów rynku pracy¹⁸.

Aktywne metody przeciwdziałania bezrobociu w województwie podkarpackim w świetle polityki zatrudnienia Unii Europejskiej

Zagrożenie społecznymi i ekonomicznymi skutkami bezrobocia, determinuje konieczność podejmowania działań ograniczających to zjawisko i przeciwdziałających jego skutkom. Polityka rynku pracy może być prowadzona z wykorzystaniem instrumentów o charakterze aktywnym lub pasywnym. W krajach europejskich zauważalna jest tendencja do ograniczania pasywnych programów rynku pracy, takich jak: zasiłki dla bezrobotnych, świadczenia i zasiłki przedemerytalne, obniżanie wieku emerytalnego, dzielenie miejsc pracy czy wydłużanie obowiązku szkolnego na rzecz form aktywnych, do których należą: roboty publiczne, prace interwencyjne, aktywizacja i przygotowanie zawodowe absolwentów, szkolenia

16 P. Stolarczyk, *Funkcjonowanie rynku pracy w Unii Europejskiej*, w: *Europejski Model Społeczny. Doświadczenia i przyszłość*, red. D. K. Rosati, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 186-187.

17 *Bezrobocie długotrwale w Polsce w latach 2003-2009*, Sedlak&Sedlak, 2010, http://www.rynek-pracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.358/wpis.235, 18.VIII.2010.

18 A. Strojek, *Młodzież aktywna czy do aktywizacji? Bezrobocie wśród młodych Polaków*, Sedlak&Sedlak, 2009, http://www.rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.358/wpis.157, 18.V.2010.

i przekwalifikowania, dopłaty do tworzonych miejsc pracy oraz dofinansowanie nowych firm¹⁹.

Za szczególnie istotne instrumenty aktywnej polityki państwa na rynku pracy należy uznać²⁰:

- publiczne programy zatrudnienia,
- subsydiowanie zatrudnienia,
- pożyczki dla przedsiębiorstw na tworzenie nowych miejsc pracy,
- pożyczki dla bezrobotnych, umożliwiające im podjęcie samodzielnej działalności gospodarczej,
- szkolenia zawodowe,
- usługi pośrednictwa pracy.

Odpowiednie wykorzystanie instrumentów aktywnej polityki rynku pracy umożliwi aktywizację zawodową bezrobotnych, zmniejszenie dysproporcji strukturalnych na rynku pracy, podnoszenie produktywności pracy, stymulowanie wielkości zatrudnienia i bezrobocia oraz weryfikację gotowości bezrobotnych do podjęcia pracy²¹.

Europejska Strategia Zatrudnienia, Krajowa Strategia Zatrudnienia oraz regionalne plany działań na rzecz zatrudnienia, stwarzają ramy prawne i proceduralne do podejmowania inicjatyw, aktywizujących rynek pracy. Sformułowana w 1997 roku Europejska Strategia Zatrudnienia²² opierała się na czterech filarach, a mianowicie²³:

1. Zdolność do uzyskania zatrudnienia przez osoby długotrwale bezrobotne oraz młodzież, wchodzącą na rynek pracy. Preferowane są aktywne metody przeciwdziałania bezrobociu, głównie szkolenia i praktyki zawodowe oraz dostosowywanie systemu kształcenia do zmieniających się potrzeb rynku pracy.
2. Przedsiębiorczość czyli wspieranie działań przedsiębiorczych, nakierowanych na tworzenie nowych miejsc pracy, poprzez system podatkowy, kredyty na rozwój firm oraz promowanie samozatrudnienia.
3. Zdolność adaptacyjna, polegająca na wypracowaniu u pracowników i pracodawców umiejętności przystosowawczych do zmieniających się

19 K. Zieliński, J. Sroka, *Aktywne programy rynku pracy jako element polityki społeczno-gospodarczej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 709, Kraków 2006, za: A. Strojek, *Pomagać efektywnie – aktywna walka z bezrobociem*, Sedlsk&Sedlak, http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.358/wpis.150, 17 V 2010.

20 E. Kwiatkowski, *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*, op. cit., s. 300-301.

21 Ibidem, s. 301-302.

22 Komisja Europejska. *Zatrudnienie, sprawy społeczne i równość szans*, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=pl>, 15.V.2010.

23 *Dziesięć lat Europejskiej Strategii Zatrudnienia (ESZ)*, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg 2008, s. 19-21.

warunków na rynku pracy, jak również na wprowadzaniu zmian technologii, organizacji pracy i systemu zatrudnienia oraz na przekwalifikowaniach i szkoleniach pracowników.

4. Równość szans na rynku pracy kobiet oraz osób niepełnosprawnych, migrantów, członków mniejszości oraz innych grup wykluczonych. Szczególny nacisk położony jest na przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na płeć i wyrównywanie szans kobiet na znalezienia pracy poprzez wspieranie rozwoju sektora opieki nad dziećmi oraz finansowanie programów ułatwiających aktywizację zawodową kobiet i ich powrót do pracy po dłuższej przerwie.

Zaktualizowane i obowiązujące w latach 2004–2010 cele Europejskiej Strategii Zatrudnienia, mieszczące się w celach Strategii Lizbońskiej²⁴, to:

- pełne zatrudnienie,
- poprawa jakości i produktywności pracy,
- wzmocnienie spójności społecznej i integracji.²⁵

Strategia Lizbońska, mająca na celu stworzenie opartej na wiedzy, najbardziej konkurencyjnej w skali globalnej i dynamicznie rozwijającej się gospodarki, zapewniającej wzrost zatrudnienia w warunkach większej spójności społecznej, zakładała rewolucyjne zmiany na rynku pracy²⁶. Postanowiono wdrożyć reformę podażowej i popytowej strony rynku pracy, poprzez poprawę konkurencyjności europejskiej siły roboczej, modernizację systemu zabezpieczeń społecznych, likwidację barier administracyjnych, wspieranie przedsiębiorczości, a w szczególności sektora małych i średnich przedsiębiorstw²⁷. Za działania priorytetowe uznano²⁸:

- tworzenie i rozwój firm innowacyjnych, stymulowanie przedsiębiorczości,
- rozwój aktywnej polityki zatrudnienia,
- poprawę jakości pracy,
- otwarcie europejskich rynków pracy, umożliwiające mobilność pracowników,
- inwestowanie w kapitał ludzki,
- zabezpieczenia społeczne oraz promowanie integracji społecznej.

Wymiernym efektem tych działań miało być osiągnięcie w 2010 roku w krajach Unii Europejskiej wartości wskaźnika zatrudnienia na poziomie 70%, a dla kobiet – 60%, przy czym zakładano występowanie różnic w formułowaniu celów

24 Od 2000 roku Europejska Strategia Zatrudnienia jest częścią Strategii Lizbońskiej.

25 Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, <http://www.mpips.gov.pl/index.php?gid=5068#1539>, 23.V.2010.

26 A. Strojek, *Strategia Lizbońska na rynku pracy – europejskie marzenie?*, Sedlak&Sedlak, 2010, http://www.rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.358/wpis.173, 23 V 2010.

27 A. Budzyńska, M. Duszczyk, M. Gancarz, E. Gieroczyńska, M. Jalczak, K. Wójcik, *Strategia Lizbońska – droga do sukcesu zjednoczonej Europy*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2002.

28 Ibidem.

i działań, ze względu na specyfikę rynku pracy w poszczególnych państwach członkowskich²⁹. Analiza statystyk Unii Europejskiej prowadzi do wniosku, że zakładane cele Strategii Lizbońskiej w odniesieniu do rynku pracy nie zostaną w 2010 roku zrealizowane³⁰. Skutki kryzysu gospodarczego na europejskich rynkach pracy były szczególnie widoczne w roku 2009, kiedy to została zahamowana tendencja rosnąca wskaźnika zatrudnienia, a nawet nastąpiło jego obniżenie o 1,6% do średniego w 27 krajach Unii Europejskiej poziomu 64,8%. W efekcie, zakładany cel – wartość wskaźnika zatrudnienia 70% osiąga tylko 8 państw Unii Europejskiej – Austria, Cypr, Dania, Finlandia, Holandia, Niemcy i Szwecja. W okresie poprzedzającym kryzys, wyraźnie poprawiły się wskaźniki zatrudnienia kobiet i w 2008 roku cel lizboński udało się zrealizować 15 krajom unijnym, jednakże w 2009 roku nastąpiło obniżenie wartości tych wskaźników i większość państw członkowskich Unii Europejskiej 60% stopy zatrudnienia kobiet nie osiągnie³¹. Należałoby jednak zauważyć, że wpływ kryzysu gospodarczego na krajowe rynki pracy i wielkość zjawiska bezrobocia był w państwach UE zróżnicowany i uzależniony od takich czynników, jak nasilenie recesji czy struktura i stopień elastyczności rynku pracy³². Przyjęty przez Unię plan łagodzenia skutków kryzysu w sferze zatrudnienia zakłada podejmowanie działań zgodnych z ideą Strategii Lizbońskiej, wśród których można wskazać: dostosowywanie czasu pracy do potrzeb przedsiębiorstwa, obniżanie pozapłacowych kosztów pracy i obciążeń administracyjnych, podnoszenie jakości pracy krajowych służb zatrudnienia, wdrażanie programów staży i szkoleń dla podniesienia kwalifikacji zawodowych oraz pomoc osobom młodym i bezrobotnym w zakładaniu własnej firmy³³.

Polska, jako kraj członkowski Unii Europejskiej, zobowiązała się do realizacji założeń Strategii Lizbońskiej, czego wyrazem jest, między innymi, zaakceptowanie przez Radę Ministrów w 2005 roku Krajowej Strategii Zatrudnienia na lata 2007-2013³⁴. W przyjętym dokumencie określono trzy cele strategiczne, a mianowicie:

1. Wzrost zatrudnienia – na koniec 2013 roku wskaźnik zatrudnienia powinien wynosić 58-60%, przy czym przewidywana wartość tego wskaźnika dla kobiet to 50-52%, a dla osób, które ukończyły 50 rok życia – 50%.
2. Ograniczenie stopy bezrobocia do poziomu 10-12%.
3. Uzyskanie znaczących postępów w zakresie jakości zatrudnienia.

29 Ibidem, s. 12.

30 M. Koczor, *Raport z wykonania Strategii Lizbońskiej za rok 2009*, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 2010, s. 95.

31 Ibidem, s. 95-96.

32 Ibidem, s. 99.

33 Ibidem, s. 101.

34 *Krajowa Strategia Zatrudnienia na lata 2007-2013*. Dokument zaakceptowany przez Radę Ministrów w dniu 6 września 2005 r. Dokument towarzyszący realizacji Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007-2013, wersja elektroniczna pdf, <http://www.mpips.gov.pl/index.php?gid=584>, 20 V 2010.

Sformułowano również następujące priorytetowe zadania strategiczne³⁵:

- tworzenie nowych miejsc pracy poprzez rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności,
- rozwój kształcenia ustawicznego i poprawa jakości edukacji,
- poprawa zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw oraz elastyczności rynku pracy,
- aktywizacja osób zagrożonych bezrobociem i wykluczeniem społecznym,
- doskonalenie instytucjonalnej obsługi rynku pracy,
- niwelowanie różnic regionalnych,
- prowadzenie efektywnej polityki migracyjnej.

W Polsce, podobnie jak w większości krajów unijnych, cele Strategii Lizbońskiej nie zostaną w 2010 roku zrealizowane, tym niemniej wskaźniki zatrudnienia systematycznie rosną, co jest w znacznym stopniu efektem relatywnie korzystnych warunków gospodarczych oraz masowej emigracji zarobkowej. Należy jednak również docenić działania Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, realizującego aktywną politykę rynku pracy z wykorzystaniem takich instrumentów, jak: szkolenia, wsparcie doradców zawodowych czy dofinansowanie przedsięwzięć biznesowych³⁶.

Podstawowym instrumentem finansowym Unii Europejskiej, służącym realizacji polityki zatrudnienia i przeciwdziałania bezrobociu jest Europejski Fundusz Społeczny. Został on ustanowiony w 1957 roku na mocy Traktatu Rzymskiego, powołującego Europejską Wspólnotę Gospodarczą. Zakres działań, finansowanych środkami Europejskiego Funduszu Społecznego był systematycznie rozszerzany i obecnie obejmuje szerokie spektrum programów, polegających na inwestowaniu w kapitał ludzki. Ponadto, wprowadzono zmiany w funkcjonowaniu Europejskiego Funduszu Społecznego, polegające na uproszczeniu zarządzania i kontroli wydatków oraz zwiększeniu zakresu kosztów kwalifikowanych, co powinno przynieść efekty w walce ze skutkami kryzysu na krajowych i regionalnych rynkach pracy w Unii Europejskiej³⁷.

Europejski Fundusz Społeczny umożliwia podejmowanie przedsięwzięć, aktywizujących regionalne rynki pracy poprzez: tworzenie miejsc pracy, dostosowywanie systemu kształcenia do potrzeb rynku pracy, szkolenia zawodowe, czy też zwalczanie dyskryminacji zawodowej³⁸. Realizowane w Polsce programy rynku pracy, finansowane są głównie ze środków EFS oraz Funduszu Pracy. Wymierne efekty tych programów to³⁹:

35 Ibidem.

36 A. Strojek, *Strategia Lizbońska na rynku pracy – europejskie marzenie*, op. cit.

37 M. Koczor, *Raport z wykonania Strategii Lizbońskiej za rok 2009*, op. cit., s. 102.

38 *Europejski Fundusz Społeczny. 50 lat inwestycji w kapitał ludzki*, Komisja Europejska, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg 2007, s. 9-13.

39 A. Strojek, *Pomagać efektywnie – aktywna walka z bezrobociem*, op. cit.

- rosnąca liczba szkoleń dla osób bezrobotnych; w roku 2004 szkoleniami objęto 127,7 tys., a w 2009 roku – 168,4 tys. osób,
- staże i przygotowanie zawodowe, obejmujące głównie bezrobotną i poszukującą pracy młodzież; w 2008 roku z tych dwóch form aktywizacyjnych skorzystało łącznie 249,2 tys. osób,
- zwiększająca się liczba osób, które otrzymały środki finansowe na prowadzenie własnej działalności gospodarczej, od 24,9 tys. osób w roku 2005 do 51,9 tys. osób w 2008 roku.

W województwie podkarpackim, podobnie jak w innych regionach, środkami Europejskiego Funduszu Społecznego współfinansowane są projekty realizowane w ramach programów rynku pracy, a realizatorami tych projektów są najczęściej powiatowe urzędy pracy oraz Wojewódzki Urząd Pracy w Rzeszowie. Zakres działań Wojewódzkiego Urzędu Pracy obejmuje, między innymi⁴⁰:

- kreowanie i koordynację regionalnej polityki rynku pracy i rozwoju zasobów ludzkich,
- opracowywanie analiz rynku pracy, badanie popytu na pracę, monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych,
- podział posiadanych środków Funduszu Pracy na działania na rzecz promocji zatrudnienia, rozwoju zasobów ludzkich i aktywizacji bezrobotnych,
- programowanie i wykonywanie zadań, realizowanych przy współfinansowaniu środkami Europejskiego Funduszu Społecznego,
- realizację zadań związanych z międzynarodowym przepływem pracowników,
- prowadzenie zajęć aktywizujących osoby bezrobotne i poszukujące pracy,
- współpracę z powiatowymi urzędami pracy.

Powiatowe urzędy pracy wykonują zadania samorządu powiatu w zakresie polityki rynku pracy, a do ich działań należy⁴¹:

- opracowywanie i realizacja programów promocji zatrudnienia oraz aktywizacji lokalnego rynku pracy, a także pozyskiwanie środków finansowych i gospodarowanie nimi,
- rejestrowanie bezrobotnych i poszukujących pracy,
- pośrednictwo i poradnictwo zawodowe, wspomagające bezrobotnych w poszukiwaniu pracy, a pracodawców w pozyskiwaniu pracowników,
- inicjowanie, finansowanie i wdrażanie instrumentów rynku pracy oraz projektów lokalnych na rzecz aktywizacji bezrobotnych,
- współpraca z lokalnymi władzami samorządowymi w upowszechnianiu ofert pracy, informacji o usługach poradnictwa zawodowego i szkoleniach, a także w organizacji robót publicznych oraz zatrudnienia socjalnego,

40 <http://www.wup-rzeszow.pl/print.php?cPath=44/4/199>, 25 V 2010

41 <http://www.mpips.gov.pl/index.php?gid=496>, 25 V 2010.

- przyznawanie i wypłacanie zasiłków oraz innych świadczeń osobom bezrobotnym.

Szczególne znaczenie, tak dla instytucji podkarpackiego rynku pracy, jak i dla samych bezrobotnych, mają aktywne formy przeciwdziałania bezrobociu. Są one współfinansowane środkami Funduszu Pracy i Europejskiego Funduszu Społecznego. Zakres i strukturę finansowanych w ten sposób działań obrazuje tabela 7.

Tab. 7. Aktywne formy promocji zatrudnienia w województwie podkarpackim w 2009 r.

Forma promocji zatrudnienia	Liczba osób	Udział %
Zatrudnienie przy pracach interwencyjnych	3793	8,4
Zatrudnienie przy robotach publicznych	2644	5,8
Skierowanie bezrobotnych na staż	16520	36,4
Przygotowanie zawodowe bezrobotnych w miejscu pracy	505	1,1
Wykonywanie prac społecznie użytecznych przez bezrobotnych	1999	4,4
Podjęcie działalności gospodarczej przez bezrobotnych	3276	7,2
Refundacja kosztów utworzenia stanowiska pracy	3417	7,5
Przyuczenie do zawodu lub zmiana kwalifikacji osób bezrobotnych	10217	22,5
Podjęcie pracy przez bezrobotnych po przyuczeniu do zawodu lub zmianie kwalifikacji	3034	6,7
Ogółem	45405	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Rzeszowie.

Z zawartych w tabeli 7 danych, wynika, że najpopularniejsze formy aktywizacji bezrobotnych, stosowane przez instytucje rynku pracy, to skierowanie na staż oraz przyuczenie do zawodu lub zmiana kwalifikacji, natomiast znacznie rzadziej wykorzystywane są możliwości podjęcia samodzielnej działalności gospodarczej czy refundacja kosztów utworzenia stanowiska pracy. Strukturę wydatków na finansowanie aktywnych form promocji zatrudnienia zaprezentowano w tabeli 8.

Przedstawione w tabeli 8 dane, wskazują na dominujący udział, w analizowanych formach aktywizacji podkarpackiego rynku pracy, trzech rodzajów wydatków – na stypendia, na podjęcie działalności gospodarczej oraz na tworzenie stanowisk pracy. Należy przy tym zauważyć, że te formy wsparcia finansowego wymagają spełnienia przez beneficjentów określonych warunków, dotyczących udziału własnego oraz okresu prowadzenia działalności gospodarczej czy utrzy-

mania miejsc pracy. Wyniki przeprowadzonych pilotażowych badań własnych⁴², pozwalają na wskazanie, najbardziej popularnych wśród osób bezrobotnych, rodzajów podejmowanej działalności (tabela 9).

Tab. 8. *Struktura wydatków na finansowanie aktywnych form promocji zatrudnienia w województwie podkarpackim**

Wyszczególnienie	Wydatki w 2009 r.	
	w mln zł	w %
Szkolenia	22,1	7,9
Prace interwencyjne	18,1	6,4
Roboty publiczne	18,2	6,5
Środki na podjęcie działalności gospodarczej	56,7	20,2
Środki dla pracodawców na wyposażenie i doposażenie stanowisk pracy	44,7	15,9
Stypendia	114,0	40,6
Pozostałe	6,9	2,5
Ogółem	280,7	100,0

*współfinansowanie ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Funduszu Pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Rzeszowie.

Tab. 9. *Rodzaje działalności gospodarczej jednorazowo dofinansowanej środkami FP i EFS w wybranych powiatach województwa podkarpackiego**

Rodzaj działalności	Lata		
	2007	2008	2009
	przyznane jednorazowe dofinansowania działalności w %		
Produkcja	19,8	16,7	6,4
Handel	27,9	22,8	15,9
Usługi	52,3	60,5	77,7
Ogółem	100,0	100,0	100,0

*powiaty jarosławski, dębicki, przemyski.

Źródło: badania własne.

Analiza przedstawionych w tabeli 9 danych, prowadzi do wniosku, że wśród aktywowanych bezrobotnych rośnie liczba osób zainteresowanych prowadze-

42 Badania przeprowadzono w kwietniu 2010 r., metodą wywiadu bezpośredniego z pracownikami powiatowych urzędów pracy oraz z osobami korzystającymi z programów rynku pracy na obszarze powiatów jarosławskiego, przemyskiego i dębickiego.

niem działalności usługowej, natomiast maleje udział tych, którzy zwracają się o dofinansowanie działalności produkcyjnej i handlowej. Podejmujący działalność usługową, najczęściej świadczą usługi remontowo-budowlane, krawieckie, fryzjerskie i kosmetyczne oraz usługi naprawy pojazdów samochodowych. Należy jednak zauważyć, że cytowana wcześniej analiza funkcjonowania podkarpackiego rynku pracy zawiera informacje o napływie do urzędów pracy osób rejestrujących się ponownie (ponad $\frac{3}{4}$ zgłoszeń), co pozwala wnioskować relatywnie słabą skuteczność działań aktywizujących bezrobotnych w dłuższym okresie czasu.

Efektywność programów aktywizujących regionalne i lokalne rynki pracy uzależniona jest w znacznym stopniu od sposobu funkcjonowania, realizujących te programy, powiatowych urzędów pracy. Najistotniejsze wnioski, wynikające z publikowanych raportów z badań ewaluacyjnych instytucji rynków pracy, przedstawiają się następująco:

1. W ostatnich latach zauważalny jest systematyczny wzrost zatrudnienia w powiatowych urzędach pracy na stanowiskach kluczowych dla aktywnego zwalczania bezrobocia, takich jak doradcy zawodowi i pośrednicy pracy⁴³.
2. Opracowywane przez powiatowe urzędy pracy lokalne programy promocji zatrudnienia mają często zbyt ogólnikowy charakter, nie wskazują narzędzi realizacji celów, a określone w nich zadania nie są sparametryzowane⁴⁴.
3. Powiatowe urzędy pracy nie różnicują w swoich programach instrumentów aktywizacji osób z dużą przerwą w aktywności zawodowej oraz osób bez takiej przerwy⁴⁵.
4. Pracownicy powiatowych urzędów pracy oraz ich doradcy dysponują niewystarczającą wiedzą o wielkości lokalnego popytu na pracę, co uniemożliwia im świadczenie efektywnego pośrednictwa pracy⁴⁶.

Z kolei, wyniki badań własnych, przeprowadzonych metodą wywiadu bezpośredniego, na obszarze trzech powiatów województwa podkarpackiego, z pracownikami powiatowych urzędów pracy, pracodawcami, osobami bezrobotnymi oraz z osobami korzystającymi z programów rynku pracy, pozwalają na stwierdzenie, że:

- Powiatowe urzędy pracy postrzegane są przede wszystkim jako instytucje rejestrujące osoby bezrobotne i wypłacające zasiłki, natomiast marginalizowana jest ich rola w pośrednictwie pracy.

43 *Raport końcowy: Analiza aktualnej struktury instytucji rynku pracy i instytucji pomocy społecznej w kontekście zakresu ich wzajemnej współpracy, a także głównych obszarów styku*, Instytut Badań Strukturalnych, Knowledge Based Decisions, Warszawa 2008, s. 36.

44 J. Liwiński, U. Sztanderska, *Raport końcowy: Analiza sytuacji na wybranych powiatowych rynkach pracy oraz stworzenie metodologii badania lokalnego rynku pracy w Polsce*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Warszawa 2006, s. 42.

45 Ibidem, s. 82.

46 Ibidem, s. 84.

- Większość osób, zarejestrowanych jako bezrobotne, nie poszukuje aktywnie pracy i nie jest zainteresowana podjęciem działalności gospodarczej, przy czym część z tych osób funkcjonuje w tak zwanej „szarej strefie”.
- Pracodawcy przyjmujący pracowników na staż lub składający ofertę pracy subsydiowanej nie są najczęściej zainteresowani kontynuowaniem zatrudnienia tych osób na ogólnie obowiązujących warunkach.
- Bezrobotni, którzy skorzystali z dofinansowania własnej działalności gospodarczej, w zdecydowanej większości wywiązują się z warunków umowy, natomiast po upływie obowiązkowego okresu prowadzenia działalności, kontynuuje ją nie więcej niż 75% takich osób.
- Pracownicy powiatowych urzędów pracy, przyznając bezrobotnym środki finansowe nie analizują sytuacji konkurencyjnej branży, w której rozpoczynana jest działalność gospodarcza. W efekcie, prowadzona działalność bywa nierentowna, więc beneficjent programu, po wywiązaniu się z warunków umowy, zaprzestaje działalności, wyprzedaje sprzęt, urządzenia czy maszyny, a sam rejestruje się ponownie jako bezrobotny.

Podsumowanie

Niekorzystne relacje na podkarpackim rynku pracy, przejawiające się stosunkowo wysoką stopą bezrobocia i niewielką liczbą ofert pracy, są w znacznym stopniu efektem niskiego poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego regionu.

Sytuacja w poszczególnych powiatach województwa podkarpackiego jest dość mocno zróżnicowana. Szczególnie zagrożone skutkami bezrobocia są powiaty z dominującą liczbą mieszkańców obszarów wiejskich, na których to obszarach, niezależnie od rejestrowanego, powszechnie występuje bezrobocie ukryte. Ponadto, niski poziom dochodów ludności wpływa hamująco na wielkość regionalnego popytu, a tym samym ogranicza możliwości rozwoju gospodarczego województwa podkarpackiego.

Analizując strukturę bezrobotnych, można zauważyć duży udział osób długotrwale bezrobotnych oraz kobiet, zaliczanych do grup problemowych, dyskryminowanych na rynku pracy. Preferowanie tych grup bezrobotnych jako beneficjentów programów pomocowych, powinno przynosić poprawę sytuacji, ale jak już wcześniej zauważono, poprawa ta jest najczęściej krótkotrwała o czym świadczy duża liczba „powracających” bezrobotnych.

Niewystarczające wydaje się być przygotowanie pracowników powiatowych urzędów pracy do opracowywania analiz i programów aktywizacji lokalnych rynków pracy oraz pełnienia funkcji doradztwa zawodowego. Pożądane byłoby cykliczne szkolenie pracowników, ukierunkowane nie tylko na poszerzenie ich

wiedzy, ale przede wszystkim na wykształcenie i doskonalenie praktycznych umiejętności zawodowych.

Lokalne programy rynku pracy powinny być tworzone w sposób wieloariantowy, co umożliwiłoby indywidualne podejście do różnych grup bezrobotnych i zwiększałoby szansę na ich długotrwałą aktywność zawodową.

Poprawa efektywności programów, aktywizujących regionalny podkarpacki rynek pracy, wymagałaby zmian systemowych, dotyczących nie tylko procedur przyznawania pomocy, ale również monitorowania sposobu wykorzystania środków finansowych w dłuższym czasie. Należałoby również wdrożyć odpowiedni system motywacyjny dla tych pracodawców i beneficjentów programów rynku pracy, którzy będą kontynuowali realizację przyjętych rozwiązań w okresie dłuższym od obowiązującego czyli wynikającego z umowy. Wydaje się, że takie działania powinny zwiększyć skuteczność programów promujących zatrudnienie, nie tylko w krótkiej, ale również w dłuższej perspektywie czasowej.

Bibliografia

- Aktywność ekonomiczna obywateli krajów Unii Europejskiej w 2008 roku*, Sedlak&Sedlak, 2010, http://www.rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.372/wpis.27.
- Analiza sytuacji na rynku pracy w województwie podkarpackim w 2009 roku*, Wojewódzki Urząd Pracy w Rzeszowie, Rzeszów 2010.
- Belczyk K., *Rynek pracy tymczasowej w Polsce*, Sedlak&Sedlak, 2008, http://www.rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.361/wpis.48.
- Bezrobocie długotrwałe w Polsce w latach 2003-2009*, Sedlak&Sedlak, 2010, http://www.rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.358/wpis.235.
- Bojar E., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w obszarach słabo rozwiniętych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Budzyńska A., Duszczyk M., Gancarz M., Gieroczyńska E., Jatczak M., Wójcik K., *Strategia lizbońska – droga do sukcesu zjednoczonej Europy*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2002.
- Cieślińska K., Stawna-Dudniczek A., *Wybrane instytucje rynku pracy w Polsce i Unii Europejskiej*, w: *Przemiany na współczesnym rynku pracy*, red. W. Jarmołowicz, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008.
- Delis-Szeląg K. A., *Polityka regionalna Unii Europejskiej i perspektywy jej realizacji w Polsce*, w: *Regionalizm, polityka regionalna i Fundusze Strukturalne w Unii Europejskiej*, red. A. Adamczyk, J. Borkowski, Centrum Europejskie Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.

- Dziesięć lat Europejskiej Strategii Zatrudnienia (ESZ)*, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg 2008.
- eGospodarka.pl, <http://www.egospodarka.pl/54183,Specjalne-Strefy-Ekonomiczne-I-kw-2009>.
- European Commission, European Social Fund, http://ec.europa.eu/employment_social/efs/index-en.htm.
- Europejski Fundusz Społeczny. 50 lat inwestycji w kapitał ludzki*. Komisja Europejska, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg 2007.
- Jarmołowicz W., Knapińska M., *Polityka zatrudnienia a polityka rynku pracy – aspekty teoretyczne i realizacyjne*, w: *Przemiany na współczesnym rynku pracy*, red. W. Jarmołowicz, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008.
- Jarmołowicz W., Szarzec K., *Funkcjonowanie rynku pracy w świetle współczesnych doktryn ekonomicznych*, w: *Przemiany na współczesnym rynku pracy*, red. W. Jarmołowicz, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008.
- Kafarska L., *Sytuacja kobiety na polskim rynku pracy*, Sedlak&Sedlak, 2008, http://www.rynekpracy.pl/artukul/typ.1/kategoria_glowna.370/wpis.63.
- Koczor M., *Raport z wykonania Strategii Lizbońskiej za 2009 rok*, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 2010.
- Komisja Europejska. Zatrudnienie, sprawy społeczne i równość szans, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=pl>.
- Krajowa Strategia Zatrudnienia na lata 2007-2013*. Dokument zaakceptowany przez Radę Ministrów w dniu 6 września 2005 r. Dokument towarzyszący realizacji Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007-2013, wersja elektroniczna pdf, <http://www.mpips.gov.pl/index.php?gid=584>.
- Kwiatkowski E., *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Liwiński J., Sztanderska U., *Raport końcowy. Analiza sytuacji na wybranych powiatowych rynkach pracy oraz stworzenie metodologii badania lokalnego rynku pracy w Polsce*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Warszawa 2006.
- Nasiłowski M., *System rynkowy. Podstawy mikro- i makroekonomii*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1996.
- Oficjalna strona internetowa Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, www.mpips.gov.pl.
- Oficjalna strona internetowa Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Rzeszowie, www.wup-rzeszow.pl.
- Podkarpacki Portal Pracy, www.praca-podkarpackie.pl.
- Polityka rynku pracy na szczeblu lokalnym*, red. B. Błaszczuk, L. K. Gilejko, Akademia Humanistyczna im. Aleksandra Gieysztor, Pułtusk 2007.

- Raport końcowy: Analiza aktualnej struktury instytucji rynku pracy i instytucji pomocy społecznej w kontekście zakresu ich wzajemnej współpracy, a także głównych obszarów styku*, Instytut Badań Strukturalnych, Knowledge Based Decisions, Warszawa 2008.
- Raport z badań instytucji rynku pracy w województwie podkarpackim*, Centrum Doradztwa Strategicznego, Kraków 2007.
- Rocznik Statystyczny Województw 2009*, GUS, Warszawa 2009.
- Specjalne Strefy Ekonomiczne. Edycja 2009*, KPMG w Polsce, http://www.kpmg.pl/raport_specjalne_strefy_ekonomiczne.pdf.
- Stolarczyk P., *Funkcjonowanie rynku pracy w Unii Europejskiej*, w: *Europejski Model Społeczny. Doświadczenia i przyszłość*, red. D. K. Rosati, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Strojek A., *Młodzię aktywna czy do aktywizacji? Bezrobocie wśród młodych Polaków*, Sedlak&Sedlak, 2009, http://www.rynekpracy.pl/arttykul.php/typ.1/kategoria_glowna.358/wpis157.
- Strojek A., *Pomagać efektywnie – aktywna walka z bezrobociem*, Sedlak&Sedlak, 2009, http://www.rynekpracy.pl/arttykul.php/typ1/kategoria_glowna.358.wpis150.
- Strojek A., *Strategia Lizbońska na rynku pracy – europejskie marzenie?*, Sedlak&Sedlak, 2010, http://www.rynekpracy.pl/arttykul.php/typ.1/kategoria_glowna.358/wpis.173.
- Ustawa z dnia 24 października 1994r. o *specjalnych strefach ekonomicznych*, t.j.: Dz. U. z 2007 r., Nr 42, poz. 274 ze zm.
- Wach K., *Europejski rynek pracy*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Zieliński K., Sroka J., *Aktywne programy rynku pracy jako element polityki społeczno-gospodarczej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 709, Kraków 2006.

Social-economic conditionings of the activation of the Podkarpackie regional labour market

Regional differences of labour markets' situation concerns the whole Europe, but the Podkarpackie Voivodeship is one of these regions where an unemployment effect seems to be a very difficult problem to solve it. Unprofitable relations on the Podkarpackie labour market are caused by a low level of social-economic development of the region, that's why an optimatically using of programs supporting a local and regional enterprise is so important. A significant role in an activation of a regional labour market play European union's financial funds supporting an finance of various form of an employment activity promotion in the Podkarpackie Voivodeship.

Grażyna Dyrda¹

Uwarunkowania konkurencyjności podkarpackiego produktu turystycznego na rynku europejskim

Streszczenie

Pozycja konkurencyjna podkarpackich produktów regionalnych, na krajowym i europejskim rynku turystycznym, uzależniona jest od szeroko rozumianej atrakcyjności obszaru recepcji. Analiza dostępnych statystyk oraz wyników badań ankietowych, wskazuje na niezbyt silną pozycję produktu turystycznego Podkarpacia na rynku krajowym i zdecydowanie słabą – na rynkach europejskich. Znacząca poprawa konkurencyjności podkarpackiego produktu regionalnego, na krajowych i europejskich rynkach emisyjnych, uzależniona jest od rozbudowy infrastruktury turystycznej oraz od intensyfikacji działań promujących region, podejmowanych przez wszystkie podmioty podkarpackiego rynku turystycznego. Szczególnie istotna rola przypada tu władzom samorządowym wszystkich szczebli oraz ogólnokrajowym, regionalnym i lokalnym organizacjom turystycznym.

Wprowadzenie

Kształtowanie regionalnych produktów turystycznych to proces, którego celem jest rozwój funkcji turystycznej regionu, a w efekcie aktywizacja regionalnej lub lokalnej gospodarki, ochrona dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego oraz zachowanie lokalnej tradycji i tożsamości².

Pojęcie produktu turystycznego jest zróżnicowane, a w literaturze specjalistycznej można znaleźć definicje odnoszące się do zaspokojenia potrzeb turystów, pakietu usług i atrakcji turystycznych, przestrzeni turystycznej, czy też regionu turystycznego. Tak więc, regionalny produkt turystyczny można utożsamiać z określoną formą turystyki, ale bywa również definiowany jako kompozycja walorów,

1 Dr Grażyna Dyrda, Zakład Gospodarki Turystycznej i Hotelarstwa, Instytut Stosunków Międzynarodowych, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Jarosławiu.

2 M. Zdon-Korzeniowska, *Jak kształtować regionalne produkty turystyczne? Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 133-134.

atrakcji i środowiska, infrastruktury, dostępności, usług i wizerunku miejsca docelowego³.

Konkurencyjność produktu turystycznego, rozumiana jako konkurencyjność regionu, oznacza zdolność do wykorzystywania atrakcyjności obszaru recepcji w celu generowania i aktywizacji ruchu turystycznego, co powinno przynosić efekty w postaci przyciągania inwestorów, zainteresowanych rozbudową infrastruktury turystycznej⁴. Za szczególnie istotne czynniki konkurencyjności destynacji turystycznych, można uznać: skupiska atrakcji turystycznych, rozwiniętą infrastrukturę turystyczną oraz dostępność komunikacyjną obszaru recepcji⁵.

Rozważając problemy konkurencyjności regionalnych produktów turystycznych na rynku europejskim, należy uwzględnić zarówno determinanty popytu turystycznego, jak i priorytety polityki turystycznej Unii Europejskiej, obejmujące, między innymi: podniesienie poziomu jakości produktu turystycznego, zwiększenie rentowności gospodarki turystycznej oraz zrównoważony rozwój regionu⁶.

Walory turystyczne województwa podkarpackiego predestynują ten region do kształtowania konkurencyjnych produktów turystycznych. Celem niniejszego opracowania uczyniono próbę oceny konkurencyjności podkarpackiego produktu turystycznego na rynkach – krajowym i europejskim. Realizując tak sformułowany cel, dokonano przeglądu i analizy dostępnych materiałów statystycznych i raportów, a także zrealizowano badanie ankietowe postrzeganej atrakcyjności turystycznej regionu Podkarpacia.

Wybrane uwarunkowania kreacji europejskich regionalnych produktów turystycznych

Kształtowanie regionalnych produktów turystycznych to przedmiot działań wielu podmiotów, reprezentujących zarówno sektor publiczny, jak i prywatny. Złożoność produktu turystycznego determinuje konieczność współdziałania podmiotów gospodarczych z branży turystycznej, władz samorządowych i lokalnej społeczności, organizacji turystycznych oraz instytucji związanych z obsługą ruchu turystycznego.

3 A. Gardzińska, *Specyfika obszarowego produktu turystycznego*, w: *Strategie rozwoju turystyki w regionie*, red. B. Meyer, D. Milewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 47-48.

4 Ł. Nawrot, P. Zmysłony, *Międzynarodowa konkurencyjność regionu turystycznego. Od programowania rozwoju do zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo PROKSENIA, Kraków 2009, s. 71.

5 *Travel & Tourism Competitiveness Report 2009*, World Economic Forum, Geneva Switzerland, 4-th March 2009, s. 78.

6 K. Michałowski, *Podstawy zarządzania turystyką (aspekt przestrzenny)*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 98.

Szczególne znaczenie dla rozwoju konkurencyjnego produktu turystycznego mają działania władz samorządowych, nakierowane na⁷:

- kreowanie i wspieranie inicjatyw rozwojowych i inwestycyjnych,
- wspieranie przedsiębiorczości i kreatywności społeczności lokalnej,
- kształtowanie marketingowego systemu zarządzania regionalną gospodarką turystyczną,
- budowanie ładu przestrzennego, sprzyjającego rozwojowi funkcji turystycznej obszaru.

Tak więc, udział władz samorządowych w procesie tworzenia regionalnego produktu turystycznego obejmuje⁸:

- zarządzanie krajobrazem, walorami naturalnymi i antropogenicznymi oraz ochronę środowiska,
- stymulowanie rozwoju infrastruktury komunalnej, technicznej, komunikacyjnej i socjalnej oraz sfery usług wspomagających gospodarkę turystyczną,
- podejmowanie działań zwiększających dostępność komunikacyjną obszaru recepcji, poprzez rozbudowę sieci dróg i poprawę ich jakości,
- kształtowanie wizerunku destynacji turystycznej i regionu z wykorzystaniem narzędzi promocyjnych.

Należałoby w tym miejscu zwrócić uwagę na szczególną rolę wizerunku miejsca jako determinanty rozwoju turystyki w regionie. Wizerunek regionu turystycznego można zdefiniować jako subiektywne odbicie w umysłach odbiorców tożsamości regionu, czyli zespołu charakterystycznych cech i działań, odróżniających ten region od innych⁹. Dlatego też, niezwykle istotne jest właściwe zdiagnozowanie adresatów działań, budujących tenże wizerunek wśród podmiotów kształtujących popyt i podaż turystyczną oraz w środowiskach opiniotwórczych, wspomagających rozwój rynku turystycznego.

Podstawą rozwoju regionalnego produktu turystycznego jest występowanie na danym obszarze, postrzeganych jako atrakcyjne, walorów naturalnych i antropogenicznych. Kształtowanie kompleksowego produktu turystycznego regionu oznacza odpowiednie zagospodarowanie turystyczne obszaru recepcji, umożliwiające ruch turystyczny. Konieczne więc staje się przyciągnięcie inwestorów, którzy przy odpowiednim wsparciu władz samorządowych, zrealizują przedsięwzięcia z zakresu rozbudowy bazy noclegowej i gastronomicznej oraz podejmą inne działania, zwiększające atrakcyjność turystyczną regionu. To właśnie liczba inwestorów, zainteresowanych danym obszarem recepcji oraz turystów zgłaszają-

7 M. Zdon-Korzeniowska, *Jak kształtować regionalne produkty turystyczne? Teoria i praktyka*, op. cit., s. 46.

8 Ibidem, s. 47.

9 A. Tokarz, *Wizerunek regionu*, w: *Strategie rozwoju turystyki w regionie*, red. B. Meyer, D. Milewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 92.

cych popyt na regionalny produkt turystyczny jest miarą konkurencyjności turystycznej regionu¹⁰.

Postrzegając proces kształtowania regionalnego produktu turystycznego jako przedmiot zarządzania turystyką, należałoby wziąć pod uwagę zarówno aspekty zarządzania w skali regionu, jak i w skali przedsiębiorstwa turystycznego. Stopień złożoności produktu turystycznego implikuje konieczność uwzględnienia problemów zarządzania środowiskiem, zarządzania strategicznego i marketingowego oraz wykorzystania technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, a także specyfiki zarządzania branżowego w gospodarce turystycznej¹¹.

Międzynarodowa konkurencyjność regionalnego produktu turystycznego oznacza w praktyce konkurencyjność regionu na rynku międzynarodowym, przy czym regiony mogą konkurować w sposób pośredni lub bezpośredni¹². Konkurencja pośrednie oznacza tworzenie w otoczeniu regionalnym przedsiębiorstw turystycznych, warunków sprzyjających uzyskaniu przez te podmioty biznesowe przewagi konkurencyjnej. Z kolei, w sposób bezpośredni konkurują upodmiotowione jednostki terytorialne, których celem jest pozyskanie środków finansowych, inwestorów, lokalizacja agend rządowych, czy też organizacja znaczących imprez turystycznych¹³.

Szczególną rolę w kształtowaniu konkurencyjnych, regionalnych produktów turystycznych odgrywają założenia polityki Unii Europejskiej oraz trendy rozwojowe ruchu turystycznego na rynku europejskim i światowym.

Polityka turystyczna Unii Europejskiej nie ma odrębnego, sektorowego charakteru, ale stanowi kompleksowy zbiór zadań z zakresu różnych polityk unijnych, takich jak: polityka ekonomiczna, społeczna, ekologiczna, regionalna czy polityka jakości. Dokumenty unijne¹⁴ traktują turystykę jako czynnik wzrostu gospodar-

10 Ł. Nawrot, P. Zmyślony, *Międzynarodowa konkurencyjność regionu turystycznego. Od programowania rozwoju do zarządzania strategicznego*, op. cit., s. 103-104.

11 *Zarządzanie turystyką*, red. L. Pender, R. Sharpley, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 34-35.

12 Ł. Nawrot, P. Zmyślony, *Międzynarodowa konkurencyjność regionu turystycznego. Od programowania rozwoju do zarządzania strategicznego*, op. cit., s. 73.

13 I. Jędrzejczyk, *Jakość jako czynnik budowy przewagi konkurencyjnej na rynku turystycznym*, w: *Kierunki rozwoju badań naukowych w turystyce*, red. G. Gołębski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 27.

14 Między innymi: *Traktat ustanawiający Konstytucję dla Europy* – artykuł III-281, *Turystyka i rozwój* – Rezolucja Parlamentu Europejskiego w sprawie turystyki i rozwoju [2004/2212(INI)], *Zrównoważona turystyka europejska* – Rezolucja Parlamentu Europejskiego w sprawie nowych perspektyw i wyzwań dla zrównoważonej turystyki europejskiej [2004/2229(INI)], *Podstawowe kierunki zrównoważonego rozwoju turystyki europejskiej* – Komunikat Komisji Wspólnot Europejskich COM(2003) 716 final, Bruksela 21.11.2003, *Odnowiona polityka turystyczna UE. Ku silniejszemu partnerstwu na rzecz turystyki europejskiej* – Komunikat Komisji Wspólnot Europejskich KOM(2006) 134 wersja ostateczna, Bruksela 17.03.2006, za: M. Zdon-Korzeniowska, *Jak kształtować regionalne produkty turystyczne? Teoria i praktyka*, op. cit., s. 125-126, 129.

czego, ochrony środowiska i dziedzictwa kulturowego oraz spójności i równowagi między regionami, przy czym szczególne znaczenie ma zachowanie zasad zrównoważonego rozwoju. Zachowanie środowiska naturalnego, dziedzictwa i tożsamości kulturowej, promocja miejscowych tradycji i specjalności oraz wspieranie lokalnych społeczności to zadania, stawiane przez Unię Europejską przed branżą turystyczną i jej podmiotami rynkowymi oraz przed zarządzającymi obszarami recepcji turystycznej. W świetle omawianych dokumentów, zarządzanie konkurencyjnym produktem turystycznym winno być nakierowane na utrzymanie jakości i trwałości społecznej, kulturowej oraz środowiska naturalnego. Wymaga to ukształtowania właściwych wzorców produkcji i konsumpcji usług i produktów turystycznych. Stymulowanie zachowań konsumentów w kierunku konsumpcji zrównoważonej powinno implikować pożądane zmiany w ofercie produktów turystycznych oraz łagodzenie zjawiska sezonowości w turystyce. Z kolei, upowszechnienie odpowiednich wzorców zachowań po stronie podaży rynku turystycznego, mogłoby skutkować dostosowaniem wielkości ruchu turystycznego do chłonności obszaru recepcji, co stwarzałoby warunki podniesienia jakości oferowanego produktu oraz zachowania obszarowego dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego. Ponadto, konieczna jest alokacja części zysków, wypracowywanych przez branżę turystyczną do obszarów recepcyjnych, co oznaczałoby wsparcie dla lokalnych wytwórców usług turystycznych i stymulowałoby rozwój lokalnej gospodarki turystycznej.¹⁵ Można więc stwierdzić, że kształtując konkurencyjne na unijnym rynku, regionalne produkty turystyczne, należy uwzględniać założenia turystyki zrównoważonej, a komercjalizacja tych produktów winna przynosić efekty finansowe nie tylko podmiotom branży turystycznej, ale również obszarom recepcji, co wspierałoby rozwój społeczno-gospodarczy destynacji turystycznych.

Pozycja konkurencyjna, regionalnych produktów turystycznych na rynku europejskim, uwarunkowana jest w znacznym stopniu, uwzględnieniem w procesie kształtowania produktu, specyficznych cech popytu turystycznego, zgłaszanego przez Europejczyków. Za szczególnie istotne, należy uznać zwyczaje, nawyki i oczekiwania turystów z krajów „starej Unii”, dysponujących funduszem swobodnych decyzji na poziomie, umożliwiającym masową konsumpcję różnych form produktu turystycznego. Modele konsumpcji turystycznej w tychże krajach są w znaczącym stopniu różnicowane, co jest szczególnie zauważalne przy porównaniu cech popytu turystycznego w Irlandii, Wielkiej Brytanii, Niemczech, Austrii oraz w krajach Beneluxu z krajami Europy Południowej czy Skandynawii¹⁶.

15 M. Zdon-Korzeniowska, *Jak kształtować regionalne produkty turystyczne? Teoria i praktyka*, op. cit., s. 128-129.

16 B. J. Dąbrowska, *Rynek turystyczny Unii Europejskiej. Wybrane zagadnienia*, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Gdańsku, Gdańsk 2008, s. 209-210.

Analiza danych statystycznych¹⁷ pozwala na wskazanie najbardziej powszechnych, wśród turystów pochodzących z 15 krajów dawnej Unii Europejskiej, ofert produktowych, a mianowicie:

- największą popularnością wśród turystów unijnych z krajów Europy Zachodniej cieszyły się krótkie, kilkudniowe wyjazdy zagraniczne, podczas gdy mieszkańcy Europy Południowej i Skandynawii preferowali dłuższe pobyty w krajowych destynacjach turystycznych,
- w podróżach zagranicznych, najczęściej korzystano z transportu lotniczego, natomiast wyjazdy krajowe oraz do państw sąsiednich odbywano najczęściej własnymi samochodami,
- w turystyce krajowej preferowane jest korzystanie z kwater prywatnych, a w turystyce zagranicznej – z hoteli różnych kategorii,
- w dalszych podróżach zagranicznych, turyści najczęściej korzystają z ofert biur podróży, ale wyjazdy krajowe oraz do krajów ościennych w większości organizują samodzielnie.

Oferowanie, konkurencyjnego na rynku europejskim, produktu turystycznego wymaga znajomości nowych trendów w popycie turystycznym, determinowanych takimi zjawiskami, jak: proces starzenia się społeczeństw, wzrost wysokości dochodów dyspozycyjnych, wzrost poziomu wykształcenia, zwiększona potrzeba bezpieczeństwa, indywidualizacja potrzeb, czy też rozwój technologii informatycznych i rosnąca dostępność tanich przewoźników¹⁸. W efekcie wzrośnie zapotrzebowanie na produkty turystyczne wyższej jakości i coraz większym zainteresowaniem cieszyć się będą różne formy turystyki zdrowotnej, aktywnej i kulturowej, a także regionalnej i sentymentalnej. W gospodarce turystycznej większą rolę będzie odgrywał e-marketing, umożliwiający samodzielne planowanie podróży przez masowego turystę, natomiast ograniczona zostanie rola biur podróży¹⁹. Wszystkie podmioty rynku turystycznego zarówno gospodarcze (biura podróży, wytwórcy usług cząstkowych), jak i niekomercyjne, wspierające rozwój turystyki (władze samorządowe, agendy rządowe, organizacje turystyczne), będą zmuszone do poznania i uwzględnienia w swojej działalności, tych zmieniających się warunków kształtowania konkurencyjnego produktu turystycznego.

17 *Panorama on tourism, 2006 Edition*, s. 23-33, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OF-FPUB/KS-74-06-912-EN.PDF, 23.V.2010.

18 B. J. Dąbrowska, *Rynek turystyczny Unii Europejskiej. Wybrane zagadnienia*, op. cit., s. 216-218.

19 W. W. Gaworecki, *Turystyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 234-237.

Specyfika regionalnego podkarpackiego produktu turystycznego

Regionalny produkt turystyczny to pojęcie zróżnicowane, obejmujące nie tylko określone formy i rodzaje turystyki, ale utożsamiane również z obszarem recepcji, czy też regionem turystycznym. Region turystyczny można wyznaczyć w oparciu o takie kryteria, jak: walory turystyczne obszaru, charakter zagospodarowania turystycznego i wielkość ruchu turystycznego. Ujęcie przestrzenne produktu turystycznego pozwala wyodrębnić regiony homogeniczne i heterogeniczne – zróżnicowane pod względem oferty produktowej²⁰.

Charakter walorów turystycznych Podkarpacia determinuje rozwój określonych rodzajów turystyki, co ogranicza możliwości kształtowania regionalnych produktów turystycznych (tabela 1).

Tab. 1. Charakterystyka potencjału produktu turystycznego województwa podkarpackiego

Rodzaj turystyki	Forma produktu	Ranga produktu
Turystyka rekreacyjna (wypoczynkowa)	Wypoczynek w górach	priorytetowy
	Turystyka piesza	priorytetowy
	Wypoczynek nad wodą	priorytetowy
	Wypoczynek na obszarach przyrodniczych	podstawowy
Turystyka aktywna i specjalistyczna	Kajakarstwo i inne sporty wodne	podstawowy
	Sporty zimowe, narciarstwo	podstawowy
	Turystyka rowerowa	podstawowy
	Turystyka jeździecka	podstawowy
Turystyka kulturowa	Turystyka pielgrzymkowa	podstawowy
	Turystyka dziedzictwa kulturowego	podstawowy
	Miejska turystyka kulturowa	podstawowy
Turystyka na obszarach wiejskich	Agroturystyka	priorytetowy
	Ekoturystyka	priorytetowy
Turystyka zdrowotna	Turystyka uzdrowiskowa	podstawowy
	Spa i wellness	drugorzędny
Turystyka biznesowa	Turystyka kongresowa	drugorzędny
	Podróże służbowe	drugorzędny
Pozostałe rodzaje turystyki	Turystyka zakupowa	drugorzędny
	Turystyka przygraniczna i tranzytowa	podstawowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Potencjał i gradacja wartości produktów turystycznych województw*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa 2008, s. 3.

20 J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny. Pomysł, organizacja, zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 112-113.

Priorytetowe podkarpackie produkty regionalne, to przede wszystkim: wypoczynek w górach i nad wodą, turystyka piesza oraz agroturystyka i ekoturystyka. Wskazanie tych form produktu turystycznego uzasadnione jest występowaniem takich regionalnych uwarunkowań, jak:

- atrakcyjność turystyczna Bieszczadów,
- liczne, względnie czyste rzeki oraz zbiorniki wodne (na przykład Zalew Soliński),
- dostępność pieszych szlaków turystycznych,
- duży udział obszarów wiejskich, charakteryzujących się pięknem krajobrazu czystością środowiska naturalnego, czy też produkcją żywności ekologicznej.

Istotne znaczenie mają również, oferowane przez ten obszar recepcji turystycznej, produkty turystyki aktywnej i specjalistycznej – kajakarstwo, narciarstwo, turystyka rowerowa i jeździecka. Rozwój tych produktów determinowany jest występowaniem odpowiednich walorów naturalnych oraz niezbędnych obiektów zagospodarowania turystycznego w obrębie lokalnych obszarów recepcji (wyciągi narciarskie, stadniny koni, szkoły jeździeckie). Z kolei, rozwojowi turystyki kulturowej, sprzyja wielokulturowy charakter regionu oraz liczne miejsca kultu religijnego różnych wyznań.

Pozycję konkurencyjną regionu turystycznego można mierzyć stopniem zainteresowania, regionalną ofertą produktową na rynkach emisyjnych – krajowych i zagranicznych. W tabeli 2 przedstawiono gradację wartości tych podkarpackich produktów turystycznych, które budzą jakiegokolwiek zainteresowanie na rynkach emisyjnych. Zaprezentowano, oprócz rynku krajowego, wyłącznie te rynki europejskie, na których podkarpackie regionalne produkty turystyczne są zauważane.

Za priorytetowe, z punktu widzenia krajowego rynku emisyjnego, uznane zostały takie produkty turystyczne, jak: agroturystyka, uzdrowiska, turystyka rowerowa, pobyty w górach i nad wodą oraz kulturowe trasy tematyczne. Oznacza to istotny stopień zbieżności ocen potencjału turystycznego Podkarpacia, tak na rynku recepcyjnym, jak i na krajowym rynku emisyjnym.

Inaczej wygląda postrzeganie wartości podkarpackich produktów turystycznych, na emisyjnych rynkach europejskich. Żaden z podkarpackich produktów turystycznych nie uzyskał tam statusu produktu priorytetowego, a znaczna część oferty zaliczana jest do kategorii produktów o niewielkim znaczeniu, rzadziej – o znaczeniu drugorzędym. Na rynkach europejskich, status produktu drugorzędno udało się dość powszechnie osiągnąć dzięki podróżom tematycznym, realizowanym wzdłuż kulturowych szlaków turystycznych. Względnie popularne, ale traktowane jako produkty o niewielkim znaczeniu, są wyjazdy typu *city break* do stolicy regionu – Rzeszowa.

Tab. 2. Gradacja wartości podkarpackich produktów turystycznych na rynku krajowym i wybranych rynkach europejskich

Produkt	Rynek krajowy	Wybrane rynki europejskie						
		Niemcy	Wielka Brytania	Francja	Holandia	Austria	Słowacja	Ukraina
	Ranga produktu na rynku emisyjnym*							
City break	D	N	N	N	N	N	D	N
Pielgrzymki	0	0	0	0	0	0	N	D
Podróże etniczne i sentymentalne	0	0	0	0	0	N	0	N
Objazdy grupowe	0	0	0	0	0	N	N	N
Agroturystyka	P	N	N	0	N	N	D	D
Uzdrowiska	P	D	N	0	0	0	D	D
Spa i wellness	0	D	N	0	0	0	0	D
Wędrówki piesze	P	N	N	0	0	0	D	0
Turystyka rowerowa	P	N	N	0	0	N	0	0
Turystyka kajakowa	D	0	0	0	0	0	0	0
Turystyka konna	D	N	N	0	0	0	0	0
Sporty zimowe	D	0	0	0	0	0	0	P
Pobyty w górach	P	N	N	0	D	N	0	D
Pobyty nad wodą	P	N	N	0	N	N	0	N
Trasy tematyczne**	P	D	D	D	D	D	D	D

*Kategorie produktu: P – priorytetowa, D – drugorzędna, N – niewielka, 0 – nieistotna.

**Szlak Gniazd Rodowych Lubomirskich, Szlak Naftowy, Szlak Architektury Drewnianej, Szlak Garncarski, Szlak Dobrego Wojaka Szwejka.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Potencjał i gradacja wartości produktów turystycznych województw*, op. cit., s. 23.

Największe zainteresowanie podkarpackimi produktami turystycznymi wykazuje rynek ukraiński, a z krajów Unii Europejskiej, rynki – słowacki, niemiecki i brytyjski. Nieliczne podkarpackie produkty turystyczne funkcjonują również na rynkach: francuskim, holenderskim i austriackim, natomiast na pozostałych rynkach europejskich, produkty te pozostają niezauważone.

Taki poziom gradacji wartości regionalnych podkarpackich produktów turystycznych oznacza ich słabą pozycję konkurencyjną na emisyjnych rynkach europejskich. Jednym z powodów tej sytuacji może być stan zagospodarowa-

nia turystycznego regionu. Wybrane aspekty zagospodarowania turystycznego Podkarpacia, na tle sytuacji w kraju, przedstawiono w tabeli 3. Uwzględniono stan i wykorzystanie bazy noclegowej, niektóre elementy szeroko rozumianej infrastruktury turystycznej oraz dostępność komunikacyjną obszaru województwa podkarpackiego.

Tab. 3. Zagospodarowanie turystyczne obszaru województwa podkarpackiego na tle sytuacji w Polsce

Wybrane elementy zagospodarowania turystycznego i ich charakterystyka		Województwo podkarpackie	Polska
Baza noclegowa	Liczba obiektów noclegowych zbiorowego zakwaterowania	355	6857
	Liczba miejsc noclegowych w obiektach zbiorowego zakwaterowania	21349	596998
	Liczba miejsc noclegowych na 10 tys. mieszkańców	101,7	156,5
	Stopień wykorzystania miejsc noclegowych w %	31,8	37,6
Infrastruktura turystyczna	Liczba biur podróży	100	2976
	Długość szlaków turystycznych w km	669	34809
	Długość szlaków turystycznych na 100 km ² powierzchni	3,8	11,1
	Liczba muzeów i oddziałów muzealnych	41	953
	Liczba teatrów i instytucji muzycznych	3	187
	Liczba stacji benzynowych	865	10073
	Liczba stacji benzynowych na 10 tys. mieszkańców	4,1	2,6
Dostępność komunikacyjna	Długość eksploatowanych linii kolejowych na 100 km ² (w km)	5,3	6,4
	Długość dróg o nawierzchni twardej na 100 km ² (w km)	80,9	83,5
	Liczba portów lotniczych	1	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Potencjał i gradacja wartości produktów turystycznych województw*, op. cit., s. 13, 26, 28, 30, 34, 35, 36, 38, 40.

Zamieszczone w tabeli 3 dane, chociaż wycinkowe, pozwalają na stwierdzenie, że stan zagospodarowania turystycznego województwa jest znacznie gorszy, niż ma to miejsce w skali całego kraju. Jest to szczególnie widoczne w trakcie analizy wskaźników, obrazujących stan bazy noclegowej, czy też gęstość szlaków turystycznych, utwardzonych dróg publicznych i linii kolejowych.

Istotną rolę w promocji regionalnych produktów turystycznych, na rynkach krajowych i zagranicznych, odgrywają działania władz samorządowych. Szczególnie istotne jest organizowanie i finansowanie przedsięwzięć, upowszechniających turystykę oraz promujących atrakcyjność turystyczną regionu. Zadania z tego za-

kresu obejmują, między innymi: organizację ośrodków informacji turystycznej, udział w prezentacjach i targach turystycznych, przygotowywanie wydawnictw specjalistycznych, organizowanie konkursów turystycznych, współpracę z mediami i innymi ośrodkami opiniotwórczymi, a także wytyczanie i utrzymywanie szlaków turystycznych. Niektóre z tych działań realizują samorządy lokalne, ale szczególnie ważne, dla skutecznej promocji regionu, utożsamianego z województwem, jest zaangażowanie urzędów marszałkowskich. Dynamikę wydatków na turystykę, realizowanych w latach 2006–2008 przez Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego, na tle kształtowania się tego zjawiska w skali kraju, zaprezentowano w tabeli 4.

Tab. 4. *Dynamika wydatków na turystykę z budżetów urzędów marszałkowskich w województwie podkarpackim i w Polsce*

Rodzaj wydatków	Lata	Województwo podkarpackie		Polska	
		Wielkość i dynamika wydatków			
		w tys. zł	Rok poprzedni = 100 %	w tys. zł	Rok poprzedni = 100 %
Wydatki na tworzenie i funkcjonowanie ośrodków informacji turystycznej	2006	-	-	69,6	-
	2007	-	-	17,5	25,1
	2008	-	-	20,0	114,3
Wydatki na realizację zadań w zakresie upowszechniania turystyki	2006	50,0	-	11413,4	-
	2007	50,0	100,0	13381,3	117,2
	2008	150,0	300,0	16482,3	123,2
Pozostałe wydatki na turystykę	2006	547,2	-	13687,9	-
	2007	473,5	86,5	6021,1	23,9
	2008	438,0	92,5	4643,1	77,1
Wydatki na turystykę ogółem	2006	597,2	-	25170,9	-
	2007	523,5	87,7	19419,9	77,2
	2008	588,0	112,3	21145,4	108,9

Źródło: opracowanie i obliczenia własne na podstawie: *Turystyka polska w 2008 roku. Układ regionalny*, Instytut Turystyki, Warszawa 2009, s. 147.

Przedstawione w tabeli 4, wartości indeksów dynamiki wydatków na turystykę z budżetów urzędów marszałkowskich, wskazują na szybsze tempo tych wydatków w województwie podkarpackim, niż przeciętnie w Polsce. Szczególnie zauważalny, bowiem aż trzykrotny, jest wzrost wydatków na promocję turystyki w roku 2008 w stosunku do roku poprzedniego. Powinno to skutkować większym zainteresowaniem rynków emisyjnych, a tym samym poprawą pozycji konkurencyjnej regionalnych podkarpackich produktów turystycznych.

Niepokojący natomiast, jest brak zainteresowania, ze strony Urzędu Marszałkowskiego, tworzeniem w województwie podkarpackim ośrodków informacji turystycznej. Pozostawienie tego zadania wyłącznie lokalnym władzom samorządowym może bowiem okazać się niewystarczające.

Istotnym problemem jest również brak inicjatyw samorządowych, których celem byłoby przygotowanie, wspólnie z Polską Organizacją Turystyczną i innymi, regionalnymi i lokalnymi organizacjami, podróży studyjnych na Podkarpacie²¹. Podróże takie, zorganizowane dla przedstawicieli krajowych i zagranicznych mass mediów oraz innych ośrodków opiniotwórczych, mogłyby być skuteczną formą promocji regionu i znacząco poprawić pozycję konkurencyjną podkarpackiego produktu turystycznego.

Krajowy i zagraniczny ruch turystyczny na obszarze województwa podkarpackiego

Miarą konkurencyjności regionu turystycznego i jego produktu jest wielkość ruchu turystycznego, determinująca skłonność inwestorów do finansowania regionalnych przedsięwzięć, nakierowanych na rozbudowę infrastruktury turystycznej.

W 2008 roku na obszarze województwa podkarpackiego przebywało około 2,1 mln turystów krajowych i 0,5 mln turystów zagranicznych, podczas gdy wielkość krajowego ruchu turystycznego w Polsce wynosiła 34,9 mln, a zagranicznego – 12,06 mln osób²².

Charakterystykę krajowego ruchu turystycznego, na obszarze województwa podkarpackiego, z uwzględnieniem takich jego cech, jak czas pobytu, cel i organizator podróży oraz sezonowość przyjazdów, przedstawiono w tabeli 5.

Zaprezentowana w tabeli 5, struktura krajowego ruchu turystycznego na Podkarpaciu, pozwala zauważyć, że dominującym celem, zarówno przyjazdów długo, jak i krótkookresowych, jest typowa turystyka, rekreacja i wypoczynek. Częstym celem pobytów krótkoterminowych jest również załatwianie spraw biznesowych.

Analiza sezonowości krajowej turystyki przyjazdowej, prowadzi do wniosku, że województwo podkarpackie najliczniej odwiedzane jest przez turystów w lecie. Dotyczy to tak pobytów krótkich, jak i dłuższych i jest typowe dla całego kraju, a wynika ze względów klimatycznych oraz z organizacji życia społecznego (okres

21 G. Dyrda, *Polska Organizacja Turystyczna jako podmiot wspierający rozwój turystyki na Podkarpaciu* w: *Wymiary aktywności samorządów lokalnych w obszarze współpracy transgranicznej*, red. M. Karapyta, K. Rejman, Instytut Stowarzyszenie Polsko-Ukraińskie, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Jarosławiu, Jarosław 2007, s. 76.

22 Dane szacunkowe Instytutu Turystyki, *Turystyka polska w 2008 roku. Układ regionalny*, op. cit., s. 52, 64, 112.

urlopowy, ferie szkolne). Atrakcyjny dla turystów jest również okres zimowy, sprzyjający uprawianiu narciarstwa, szczególnie na obszarze Bieszczadów i Pogórza Przemysko-Dynowskiego.

Tab. 5. Charakterystyka krajowego ruchu turystycznego w województwie podkarpackim

Wybrane cechy krajowego ruchu turystycznego	Warianty cech	Przyjazdy długookresowe* w %	Przyjazdy krótkookresowe** w %	Przyjazdy ogółem w %
Cel podróży	turystyka, wypoczynek	65,0	38,0	52,1
	odwiedziny (rodzina, znajomi)	19,0	28,0	23,3
	służbowy, biznesowy	5,0	30,0	16,9
	inne	11,0	4,0	7,7
	Razem	100,0	100,0	100,0
Sezonowość przyjazdów	wiosna	19,0	31,0	24,7
	lato	40,0	28,0	34,3
	jesień	14,0	24,0	18,8
	zima	27,0	17,0	22,2
	Razem	100,0	100,0	100,0
Organizator podróży	biuro podróży	1,0	29,0	24,8
	zakład pracy, szkoła	20,0		
	samodzielnie	79,0	71,0	75,2
	Razem	100,0	100,0	100,0

* 5 dni i więcej, **2-4 dni (przynajmniej 1 nocleg).

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych szacunkowych Instytutu Turystyki, *Turystyka polska w 2008 roku. Układ regionalny*, op. cit., s. 113.

Istotna, z punktu widzenia konkurencyjności produktu turystycznego na rynku europejskim, charakterystyka zagranicznej turystyki przyjazdowej została dokonana w odniesieniu do obszaru recepcji województwa podkarpackiego i całego kraju (tabela 6).

Analiza, przedstawionych w tabeli 6, cech zagranicznego ruchu turystycznego, pozwala zauważyć istotne różnice pomiędzy pobytami turystów zagranicznych na Podkarpaciu i w Polsce. Przyjazdy turystów zagranicznych do województwa podkarpackiego charakteryzuje, między innymi, większy udział pobytów krótkich i turystyki biznesowej, a mniejszy – turystyki wypoczynkowej, niż ma to miejsce w skali całego kraju. Ponadto, dominujący jest udział przyjazdów na Podkarpacie, turystów zagranicznych, organizujących swój pobyt samodzielnie – dotyczy to, przede wszystkim, krótkookresowych podróży biznesowych obywateli Ukrainy i Słowacji.

Tab. 6. Zagraniczna turystyka przyjazdowa w województwie podkarpackim na tle sytuacji w Polsce

Wybrane cechy krajowego ruchu turystycznego	Warianty cech	Województwo podkarpackie	Polska
		Udział procentowy w ogólnej liczbie przyjazdów	
Cel podróży	turystyka, wypoczynek	15,0	23,0
	odwiedziny (rodzina, znajomi)	9,0	18,0
	biznesowy	39,0	28,0
	zakupy	17,0	8,0
	tranzyt	6,0	11,0
	inne	14,0	18,0
	Razem	100,0	100,0
Długość pobytu	1-3 noclegów	83,0	62,0
	4-7 noclegów	12,0	25,0
	8 noclegów i więcej	5,0	13,0
	Razem	100,0	100,0
Organizator podróży	biuro podróży	6,0	15,0
	częściowo biuro podróży	3,0	17,0
	samodzielnie	91,0	68,0
	Razem	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych szacunkowych Instytutu Turystyki, *Turystyka polska w 2008 roku. Układ regionalny*, op. cit., s. 66-67, 114.

Atrakcyjność podkarpackiego produktu turystycznego w świetle wyników badań ankietowych

Niezwykle istotnym czynnikiem konkurencyjności obszaru recepcji jest postrzegana atrakcyjność regionalnych produktów turystycznych. Ocena atrakcyjności produktu turystycznego ma w znacznym stopniu charakter subiektywny, stąd szczególnie przydatne wydają się być wyniki badania postaw turystów względem walorów i stanu zagospodarowania obszaru recepcji turystycznej. Równie istotna jest znajomość postaw mieszkańców regionu turystycznego, ponieważ odgrywają oni znaczącą rolę w upowszechnianiu opinii o atrakcyjności obszaru recepcji.

Dlatego też, zaprojektowano badanie ankietowe²³, którego celem była diagnoza postaw względem atrakcyjności produktu turystycznego Podkarpacia zarówno

²³ Badanie zrealizowane w ramach tematu badawczego: *Województwo podkarpackie jako region recepcji i emisji turystycznej*, prowadzonego w Zakładzie Gospodarki Turystycznej i Hotelarstwa w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Jarosławiu.

turystów, jak i mieszkańców ocenianego regionu. Badanie zrealizowano metodą kwestionariuszową, na obszarze województwa podkarpackiego, w okresie od lipca do września 2009 roku. Badaniem objęto 250 osób – 125 mieszkańców województwa podkarpackiego oraz 125 turystów z różnych stron Polski. Respondentami ankiety, były przypadkowo spotkane w miejscach publicznych osoby, które zgodziły się wziąć udział w badaniu. Charakterystykę uczestników badania zaprezentowano w tabelach 7 i 8.

Tab. 7. Charakterystyka respondentów

Cechy respondentów	Warianty cech	Udział procentowy w ogólnej liczbie respondentów
Płeć	kobieta	60,4
	mężczyzna	39,6
Miejsce zamieszkania	miasto	67,6
	wieś	32,4
Wykształcenie	podstawowe	2,8
	zawodowe	17,6
	średnie	51,2
	wyższe	28,4
Status społeczno-zawodowy	przedsiębiorca, wolny zawód	9,6
	rolnik	8,8
	pracownik	28,0
	gospodyni domowa	4,0
	emeryt, rencista	16,0
	bezrobotny	11,2
	student, uczeń	22,4

Źródło: badania własne.

Próba badawcza charakteryzowała się znacznym stopniem zróżnicowania pod względem płci, miejsca zamieszkania, wykształcenia oraz statusu społeczno-zawodowego. Wśród respondentów ankiety przeważały kobiety, większy też był udział mieszkańców miast. Relatywnie największa liczba ankietowanych to osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę, ale znaczący był również udział emerytów i rencistów oraz studentów. Ponad połowę ankietowanych stanowiły osoby z wykształceniem średnim, a ponad ¼ respondentów legitymowała się wykształceniem wyższym.

Tab. 8. Respondenci ankiety według województw

Województwo	Liczba respondentów	Udział procentowy w ogólnej liczbie respondentów
Dolnośląskie	10	4,0
Kujawsko-pomorskie	-	-
Lubelskie	14	5,6
Lubuskie	-	-
Łódzkie	7	2,8
Małopolskie	21	8,4
Mazowieckie	19	7,6
Opolskie	4	1,6
Podkarpackie	125	50,0
Podlaskie	-	-
Pomorskie	6	2,4
Śląskie	9	3,6
Świętokrzyskie	10	4,0
Warmińsko-mazurskie	9	3,6
Wielkopolskie	11	4,4
Zachodniopomorskie	5	2,0
Ogółem	250	100,0

Źródło: badania własne.

W badaniu wzięli udział respondenci z 13 województw, przy czym połowę ankietowanych stanowili mieszkańcy województwa podkarpackiego. Wśród respondentów zabrakło przedstawicieli województw kujawsko-pomorskiego, lubuskiego i podlaskiego, a najliczniej reprezentowane były (oprócz województwa podkarpackiego) województwa małopolskie i mazowieckie. Można więc uznać, że próba badawcza była dość dobrze zróżnicowana pod względem regionalnego miejsca zamieszkania.

Przedmiotem badania była ocena atrakcyjności produktu turystycznego województwa podkarpackiego, rozumianej jako pojęcie złożone, kształtowane pod wpływem walorów turystycznych obszaru recepcji oraz elementów zagospodarowania turystycznego. Respondentów ankiety poproszono o wystawienie ocen punktowych w skali 1–7 (1 – ocena najniższa, 7 – najwyższa) poszczególnym elementom postrzeganej atrakcyjności podkarpackiego produktu turystycznego, a następnie obliczono średnie arytmetyczne tych ocen dla badanych atrybutów atrakcyjności. Wyniki badania, z podziałem na mieszkańców Podkarpacia i mieszkańców pozostałych regionów, zamieszczono w tabeli 9.

Tab. 9. Atrakcyjność produktu turystycznego Podkarpacia w opinii respondentów

Przedmiot oceny	Średnia ocena punktowa w skali 1-7 wystawiona przez mieszkańców:	
	Podkarpacia	innych regionów
Atrakcyjność walorów przyrodniczych	6,4	6,8
Atrakcyjność obiektów zabytkowych i innych walorów antropogenicznych	5,5	6,1
Atrakcyjność imprez kulturalnych oraz innych eventów	1,9	2,4
Atrakcyjność i oznakowanie szlaków turystycznych	4,7	4,8
Dostępność i standard obiektów sportowo-rekreacyjnych	4,2	4,6
Informacja turystyczna	4,1	4,3
Baza noclegowa	3,8	3,2
Baza gastronomiczna	4,0	3,6
Dostępność komunikacyjna	4,8	5,3
Gęstość i stan dróg	3,4	2,1
Sieć handlowo-usługowa	3,5	3,8
Średnia ocena atrakcyjności produktu turystycznego Podkarpacia*	4,2	4,3

*Średnia arytmetyczna ocen cząstkowych.

Źródło: badania własne.

Zaprezentowane w tabeli 9 wyniki badania, pozwalają wnioskować, że województwo podkarpackie oceniane jest jako przeciętnie atrakcyjne zarówno przez mieszkańców, jak i przez turystów z innych województw. Szczególna zbieżność widoczna jest w ogólnej ocenie atrakcyjności (różnica średnich ocen mieszkańców i turystów to tylko 0,1), natomiast większy stopień zróżnicowania występuje w ocenach cząstkowych. Tym niemniej, zarówno w opinii turystów, jak i mieszkańców, najlepiej wypadły walory przyrodnicze i antropogeniczne Podkarpacia, a najniżej oceniono atrakcyjność eventów, stan dróg, bazę noclegową i sieć handlowo-usługową w regionie.

Należałoby zauważyć, że taka ocena atrakcyjności podkarpackiego produktu turystycznego, potwierdza relatywnie słabą pozycję konkurencyjną tego regionu, nie tylko na emisyjnych rynkach europejskich, ale również na krajowym rynku turystycznym.

Studium przypadku: Analiza konkurencyjności obszarowego produktu turystycznego Łącucia i okolic

Obszarowy produkt turystyczny Łącucia i okolic kształtowany jest w oparciu o walory kulturowe, występujące w granicach dawnej Ordynacji Potockich. Przestrzeń turystyczna tego obszaru obejmuje miasto Łącucie oraz pobliskie miejscowości położone w powiatach łańcuckim i leżajskim. Walory turystyczne tego obszaru determinują rozwój wielu form turystyki kulturowej, takich jak: turystyka dziedzictwa kulturowego, turystyka muzealna, religijna czy eventowa.

Analizując stopień konkurencyjności produktu turystycznego Łącucia i okolic, należałoby uwzględnić ocenę jego atrakcyjności z punktu widzenia turystów i inwestorów, a w szczególności wziąć pod uwagę: charakter, stan i lokalizację walorów turystycznych, stan zagospodarowania turystycznego oraz dostępność komunikacyjną tego obszaru recepcji.

Wśród walorów kulturowych analizowanego produktu obszarowego, szczególną rolę odgrywa Muzeum – Zamek w Łącuciu, posiadające rangę Pomnika Historii. Zespół Zamkowo-Parkowy obejmuje: rezydencję magnacką z autentycznymi wnętrzami, kolekcję powozów, Stajnie Cugowe, Oranżerię, Storczykarnię, Zameczek Romantyczny, bogaty zbiór ikon, ogród włoski oraz park w stylu angielskim. Ponadto, na terenie Łącucia zlokalizowane są liczne obiekty zabytkowe, a wśród nich: barokowa synagoga – obecnie muzeum judaików, grób cadyka Horowitza, XIX-wieczne wille mieszczańskie oraz budynki użyteczności publicznej, powstałe w okresie Ordynacji Potockich. Na łańcuckim zamku organizowany jest również Festiwal Muzyczny, zaliczany do eventów o zasięgu ponadregionalnym²⁴. Przez Łącucie i jego okolice przebiegają dwa turystyczne szlaki kulturowe: Szlak turystyczno-historyczno-kulturowy byłej Ordynacji łańcuckiej oraz Szlak Gniazd Rodowych Lubomirskich, a w granicach analizowanego, obszarowego produktu turystycznego, występuje wiele obiektów zabytkowych, będących pozostałością po dawnej Ordynacji Potockich.

Potencjał kulturowy Łącucia i okolic, determinujący rozwój różnych form turystyki kulturowej, stanowi istotny czynnik konkurencyjności tego obszaru recepcji. Produkt turystyczny analizowanej destynacji może być atrakcyjny zarówno dla turystów „motywowanych kulturowo”, bądź „zainteresowanych kulturowo”, jak i dla osób jedynie „przyciąganych kulturowo”²⁵. Oznacza to, że popyt na różne warianty łańcuckiego produktu turystycznego zgłaszają nie tylko turyści posiadający znaczną wiedzę o walorach kulturowych i dążący do poszerzenia tej wiedzy, ale również osoby podróżujące w innych celach i zwiedzające Łącucie niejako

²⁴ Muzeum-Zamek w Łącuciu, www.zamek-lancut.pl, 12 VI 2010.

²⁵ A. Mikos v. Rohrschedt, *Turystyka kulturowa. Fenomen, potencjał, perspektywy*, Gnieźnieńska Wyższa Szkoła Humanistyczno-Menedżerska MILENIUM, Gniezno 2008, s. 38-39.

„przy okazji”. To zróżnicowanie produktu turystycznego Łącucia, determinujące rozmiary popytu na ten produkt, stanowi istotny czynnik umacniania pozycji konkurencyjnej miasta i powinno skutkować odpowiednim zainteresowaniem inwestorów z branży hotelarskiej, gastronomicznej oraz usług towarzyszących.

Szczególnie uzasadnione wydają się przedsięwzięcia nakierowane na rozbudowę bazy noclegowej, co mogłoby zmienić strukturę ruchu turystycznego w ten sposób, że część odwiedzających jednodniowych, korzystając z noclegów, pozostawałaby w granicach obszarowego produktu turystycznego Ziemi Łąncuckiej dłużej, zwiedzając nie tylko Zamek-Muzeum, ale również inne obiekty dawnej Ordynacji Potockich. Potrzebę rozbudowy bazy noclegowej Łącucia dostrzegają również władze samorządowe, które przeznaczyły 1,5 hektarową działkę, zlokalizowaną w pobliżu Zespołu Zamkowo-Parkowego, pod budowę hotelu dwu lub trzygwiazdkowego, dysponującego 200 miejscami noclegowymi, z zapleczem gastronomicznym i parkingiem²⁶. Należałoby jednak zauważyć, że pozycję konkurencyjną Łącucia poprawia dostępność komunikacyjna miasta, położonego przy trasie międzynarodowej E-4 oraz przy drogach krajowych, prowadzących na północ i południe, a także przy magistrali kolejowej, co pomimo słabo rozwiniętej bazy noclegowej, umożliwia wielu turystom zwiedzenie Zespołu Zamkowo-Parkowego i innych łąncuckich obiektów zabytkowych.

Analizując pozycję obszarowego produktu turystycznego Łącucia i okolic w kontekście założeń polityki turystycznej Unii Europejskiej, należałoby zauważyć zgodność kierunków rozwoju tego produktu z unijnymi postulatami zachowania dziedzictwa kulturowego. Produkt turystyczny omawianego obszaru recepcji, kształtowany jest bowiem nie tylko na bazie atrakcyjności Muzeum – Zamku w Łącucie, ale również w oparciu o działania renowacyjne i rewitalizacyjne innych, mniej znanych, a wcześniej zaniedbanych, obiektów zabytkowych. Przykładowe działania o takim charakterze to otwarcie Muzeum Gorzelnictwa oraz renowacja budynków administracyjno-przemysłowych dawnej Ordynacji Potockich, czy też wytyczenia samochodowo-rowerowego szlaku turystycznego, obejmującego zabytkowe pozostałości tejże Ordynacji w miejscowościach, położonych w okolicach Łącucia. Niemale znaczenie ma także wielokulturowy charakter analizowanego produktu turystycznego, w którym występują również zabytki kultury judaistycznej i prawosławnej.

Znaczący wpływ na pozycję rynkową łąncuckiego produktu turystycznego, wywiera, dominujący w tym produkcie, udział turystyki kulturowej, cieszącej się coraz większą popularnością na rynku europejskim, przy czym rośnie zarówno liczba turystów kulturowych *sensu stricte*, jak i tak zwanych „turystów kulturowych powszechnych”²⁷.

26 Oficjalna strona internetowa Urzędu Miejskiego w Łącucie, www.lancut.pl, 10.V.2010.

27 K. Buczkowska, *Turystyka kulturowa*, Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego w Poznaniu, Poznań 2008, s. 42.

Istotnym miernikiem atrakcyjności, a tym samym konkurencyjności destynacji turystycznej, jest jej krajowa i międzynarodowa popularność. Postrzegana atrakcyjność walorów turystycznych obszarowego produktu turystycznego Łańcuta i okolic jest zróżnicowana. Wyniki badań ankietowych wskazują na znaczną identyfikowalność łańcuckiego zamku oraz wysoką ocenę jego atrakcyjności turystycznej, przy równoczesnej niewielkiej znajomości pozostałych obiektów zabytkowych, zlokalizowanych na tym obszarze²⁸. Niezależnie od rangi Pomnika Historii, swoją popularność Zespół Zamkowo-Parkowy zawdzięcza skutecznej strategii promocji, prowadzonej, między innymi, w Internecie. Strona internetowa Zamku-Muzeum, zawierająca wiele cennych informacji na temat historii obiektu, jego ekspozycji, ofert produktowych oraz organizacji imprez kulturalnych, umożliwia również wirtualne zwiedzanie łańcuckiego zamku, co wysoko oceniane jest przez internautów²⁹. Międzynarodową popularność Zamku-Muzeum w Łańcucie potwierdza prezentacja tego obiektu wśród jedenastu szczególnie atrakcyjnych destynacji turystycznych w Europie Wschodniej (tak określono położenie geograficzne Łańcuta i Wieliczki, wymienionej jako druga z polskich atrakcji w tym rankingu) na oficjalnej stronie internetowej prestiżowego *Forbes Magazine*³⁰. Natomiast, dostępność i zakres informacji o pozostałych zabytkach Łańcuta i okolic są niewystarczające, co zmniejsza postrzeganą atrakcyjność produktu turystycznego tego obszaru recepcji.

Konkludując, można stwierdzić, że potencjał obszarowego produktu turystycznego Łańcuta i okolic nie jest w pełni wykorzystany. Zwiększenie konkurencyjności tego produktu na krajowym i europejskim rynku, wymaga nie tylko poprawy stanu zagospodarowania turystycznego, ale przede wszystkim, opracowania i wdrożenia skutecznej strategii promocji licznych walorów analizowanej przestrzeni turystycznej. Mogłoby to znacząco zmienić strukturę ruchu turystycznego, zmniejszając w niej udział odwiedzających jednodniowych na rzecz zwiększenia liczby turystów, pozostających na tym obszarze kilka dni.

Podsumowanie

Pozycja konkurencyjna województwa podkarpackiego oraz oferowanych przez ten region produktów turystycznych, uzależniona jest od wielu czynników obiektywnych (na przykład lokalizacja walorów przyrodniczych i kulturowych, stan zagospodarowania turystycznego) i subiektywnych (na przykład postrzegana atrakcyjność turystyczna obszaru recepcji).

28 G. Dyrda, *Dziedzictwo kulturowe jako czynnik kształtujący pozycję miasta Łańcut na rynku turystycznym*, w: *Konkurencyjność miast i regionów na rynku turystycznym*, red. J. Sala, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

29 Ibidem.

30 Oficjalna strona internetowa *Forbes Magazine*, www.forbes.com, 12 VI 2010.

Analizując dostępne materiały statystyczne, raporty oraz inne dokumenty, można stwierdzić, że:

- Potencjał turystyczny Podkarpacia sprzyja kształtowaniu produktów regionalnych, mieszczących się w ramach turystyki rekreacyjnej i wypoczynkowej, aktywnej i specjalistycznej, kulturowej, zdrowotnej oraz ekoagroturystyki.
- Stopień konkurencyjności podkarpackich produktów turystycznych, na rynku krajowym, można ocenić jako przeciętny, natomiast, na europejskich rynkach emisyjnych jest on na razie niewielki.
- Wśród przyczyn, relatywnie słabej pozycji konkurencyjnej województwa podkarpackiego, należałoby wskazać niezadawalający stan zagospodarowania turystycznego, mało efektywne działania promujące region oraz niezbyt wysoką ocenę, postrzeganej atrakcyjności turystycznej, ze strony mieszkańców Podkarpacia oraz turystów, pochodzących z innych regionów Polski.

Poprawa pozycji konkurencyjnej podkarpackich produktów turystycznych na krajowych i europejskich rynkach emisyjnych wymagałaby podjęcia intensywnych działań, nakierowanych na:

- pozyskiwanie inwestorów, zainteresowanych modernizacją i rozbudową infrastruktury turystycznej Podkarpacia,
- zaangażowanie władz samorządowych wszystkich szczebli w ciągły proces organizacji i finansowania instytucjonalnych form obsługi turystów, w tym również systemów informacji turystycznej,
- efektywną współpracę podmiotów podkarpackiego rynku turystycznego z Polską Organizacją Turystyczną oraz z organizacjami regionalnymi i lokalnymi, której celem byłaby promocja wiodących, podkarpackich produktów turystycznych na europejskich rynkach emisyjnych, przy czym szczególnie ważne jest organizowanie podróży studyjnych oraz atrakcyjnych eventów, a także występowanie z ofertą na międzynarodowych targach turystycznych.

Reasumując, można stwierdzić, że bogate walory turystyczne Podkarpacia nie będą wystarczająco silnym stymulatorem konkurencyjności regionalnych produktów turystycznych, jeżeli nie zostaną odpowiednio wypromowane na rynkach krajowych i europejskich. Ponadto, poprawa pozycji konkurencyjnej podkarpackiego produktu regionalnego, uzależniona jest od efektywnych działań, podnoszących jakość bazy turystycznej oraz oferowanych usług turystycznych.

Bibliografia

- Bąk S. A., *Działania Unii Europejskiej na rzecz kultury i turystyki kulturowej*, Difin, Warszawa 2007.
- Buczowska K., *Turystyka kulturowa*, Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego w Poznaniu, Poznań 2008.
- Dąbrowska J. B., *Rynek turystyczny Unii Europejskiej. Wybrane zagadnienia*, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Gdańsku, Gdańsk 2008.
- Dyrda G., *Dziedzictwo kulturowe jako czynnik kształtujący pozycję miasta Łańcut na rynku turystycznym*, w: *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, red. J. Sala, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Dyrda G., *Polska Organizacja Turystyczna jako podmiot wspierający rozwój turystyki na Podkarpaciu*, w: *Wymiary aktywności samorządów lokalnych w obszarze współpracy transgranicznej*, red. M. Karapyta, K. Rejman, Instytut Stowarzyszenie Polsko-Ukraińskie, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Jarosławiu, Jarosław 2007.
- Ekonomika turystyki*, red. A. Panasiuk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Gardzińska A., *Specyfika obszarowego produktu turystycznego*, w: *Strategie rozwoju turystyki w regionie*, red. B. Meyer, D. Milewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Gaworecki W. W., *Turystyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Jędrzejczyk I., *Jakość jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku turystycznym*, w: *Kierunki rozwoju badań naukowych w turystyce*, red. G. Gołębski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., *Produkt turystyczny. Pomysł, organizacja zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Metody stymulowania rozwoju turystyki w ujęciu przestrzennym*, red. G. Gołębski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
- Michałowski K., *Podstawy zarządzania turystyką (aspekt przestrzenny)*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
- Mikos v. Rohrscheidt, *Turystyka kulturowa. Fenomen, potencjał, perspektywy*, Gnieźnieńska Wyższa Szkoła Humanistyczno-Menedżerska MILENIUM, Gniezno 2008.
- Nawrot Ł., Zmysłony P., *Międzynarodowa konkurencyjność regionu turystycznego. Od programowania rozwoju do zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo PROKSENIA, Kraków 2009.
- Oficjalna strona internetowa *Forbes Magazine*, www.forbes.com.

- Oficjalna strona internetowa Muzeum-Zamku w Łańcucie, www.zamek-lancut.pl.
Oficjalna strona internetowa Urzędu Miejskiego w Łańcucie, www.lancut.pl.
Panorama on tourism, 2006 Edition, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-74-06-912-EN.PDF, 24 V 2010.
Potencjał i gradacja wartości produktów turystycznych województw, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa 2008.
Rapacz A., Kornak A. S., *Zrządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
Tokarz A., *Wizerunek regionu*, w: *Strategie rozwoju turystyki w regionie*, red. B. Meyer, D. Milewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
Travel & Tourism Competitiveness Report 2009, World Economic Forum, Geneva Switzerland, 4-th March 2009.
Turystyka polska w 2008 roku. Układ regionalny, Instytut Turystyki, Warszawa 2009.
Włodarczyk B., *Przestrzeń turystyczna – istota, koncepcje, determinanty rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
Zarządzanie turystyką, red. L. Pender, R. Sharpley, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
Zdon-Korzeniowska M., *Jak kształtować regionalne produkty turystyczne? Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.

Conditionings of competitiveness of the Podkarpackie tourism product on the European market

A rival position of Podkarpackie regional products, on domestic and European tourism market is conditional on an attractiveness of reception area. The analysis of available statistics and results of researches shows a not strong position of a tourism product of the Podkarpackie province - on the domestic market and its weak position - on Europeans markets. A significant improvement of a competitiveness of the Podkarpackie regional product, on domestic and Europeans tourism emission markets, is conditional on a development of a tourism infrastructure and on an intensity of regional promotional activities that are initiated by all members of the Podkarpackie tourism market. A very important role occurs to local and regional governments and a national, regional and local tourism organizations.

*Stanisław Ślusarczyk*¹

Znaczenie komunikacji marketingowej w marketingowym zarządzaniu jednostkami samorządu terytorialnego

Streszczenie

W publikacji zwracam uwagę na biznesowy charakter funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego. Stawiam tezę, iż samorząd terytorialny jest dziedziną biznesu jak każda inna i wymaga usprawniania zarządzania poprzez wykorzystanie koncepcji marketingu. Ponieważ działaniem podejmowane przez jednostki samorządu terytorialnego nierozzerwalnie wiążą się z zaspokajaniem potrzeb mieszkańców jednostek osadniczo-przestrzennych oraz innych grup odniesienia, zwykle prowadzą one do zaistnienia transakcji i procesu wymiany. Ich aktywność umożliwiającą wymianę produktów, usług czy idei, prowadzącą do zaspokojenia potrzeb odpowiednio sprecyzowanych grup docelowych, tworzy praktyczny wymiar marketingu terytorialnego. Podkreślam szczególną rolę komunikacji (promocji) w zarządzaniu marketingowym.

Biznesowy charakter jednostek samorządu terytorialnego

Jednostki samorządu terytorialnego jako podmioty rynku podejmują działalność gospodarczą w różnych sferach i w różnym zakresie tworzą odrębne podmioty gospodarcze, tworzą i współtworzą spółki. Często podstawowym zadaniem ich jest osiągnięcie takich nieuchwytnych celów, jak edukacja, usługi socjalne, bezpieczeństwo publiczne i wypoczynek. Są więc aktywnymi uczestnikami w różnych segmentach rynku. Zajmują się problemami typowo menedżerskimi i są dziedziną biznesu jak każda inna i wymagają usprawniania zarządzania poprzez wykorzystanie koncepcji marketingu.

Mimo że jednostki samorządu terytorialnego zaliczamy do instytucji non-profit, to jednak ponoszą one przed społecznością lokalną odpowiedzialność za sprawne i skuteczne wykorzystanie powierzonych im środków. Podmioty te są

1 Dr hab. Stanisław Ślusarczyk, prof. PL, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania Politechnika Lubelska.

finansowane z pieniędzy podatników, dlatego samorządowcy i politycy, jak i obywatele są szczególnie wrażliwi na potrzebę ich sprawności i skuteczności.

Można wskazać następujące cechy charakterystyczne tej dziedziny biznesu:

- prowadzenie działań w zakresie realizacji zadań publicznych,
- zaspokajanie zbiorowych potrzeb społeczności lokalnej,
- zysk rozumiany jako wypracowanie nadwyżki finansowej nie jest najważniejszym miernikiem działań jednostki samorządu terytorialnego, niemniej jest środkiem w realizacji jej celów i zadań,
- rezultaty działań jednostek samorządu terytorialnego oceniane są z punktu widzenia stopnia zaspokojenia potrzeb społeczności lokalnej i ujawniają się najczęściej w długim czasie,
- korzystanie z pomocy finansowej państwa,
- podejmowanie działań mających na celu pozyskiwanie dodatkowych środków finansowych (na przykład z funduszy unijnych),
- współudział społeczności lokalnej w procesie decyzyjnym i w procesie kontrolnym jednostki samorządu terytorialnego.²

Ponieważ działania podejmowane przez jednostki samorządu terytorialnego nierozzerwalnie wiążą się z zaspokajaniem potrzeb mieszkańców jednostek osadniczo-przestrzennych oraz innych grup odniesienia, zwykle prowadzą one do zaistnienia transakcji i procesu wymiany. Ich aktywność umożliwiająca wymianę produktów, usług czy idei, prowadzącą do zaspokojenia potrzeb odpowiednio sprecyzowanych grup docelowych, tworzy praktyczny wymiar marketingu terytorialnego. Sytuuje to samorząd terytorialny na rynku jako uczestnika rywalizacji, nieustannej konkurencji o rzadkie zasoby i walki o podnoszenie swej rynkowej pozycji.

W obrębie samorządu terytorialnego dostrzec można obecność rynkowej koncepcji funkcjonowania, przejawiającej się w rozpatrywaniu samorządu jako specyficznej organizacji, oferującej usługi następującego rodzaju:

- usługi bytowe i produkty konsumpcyjne, sprzedawane na rynku lokalnym,
- usługi publiczne (administracyjne),
- usługi podmiotów typu non-profit finansowane z budżetu samorządu w zakresie oświaty, kultury, ochrony zdrowia, sportu i wypoczynku,
- kształtowanie warunków życia ludności przebywającej na terenie gminy (powiatu, województwa, regionu) stale lub okresowo,
- kształtowanie warunków działania podmiotów gospodarczych³.

2 B. Gajdzik, *Marketing w gminie. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Administracji, Bytom 2002, s. 13.

3 B. Gajdzik, *Gmina jako podmiot gospodarczy i organizacja non-profit*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 7, s. 18.

Z marketingowego punktu widzenia jednostkę samorządu terytorialnego traktować można jako lokalny system społeczno-gospodarczy, wytwarzający określone produkty i usługi. Na ten system oddziałują w różny sposób, w zróżnicowanym zakresie konkurencyjne ośrodki z bliższego i dalszego otoczenia. Atrakcyjność i konkurencyjność produktów oferowanych przez jednostkę samorządu terytorialnego uzależnia się w tym przypadku między innymi od stanu i struktury zasobów oraz sposobów ich wykorzystania, a wykorzystanie marketingu służy zwiększeniu konkurencyjności gminy lub regionu⁴.

Istota marketingu terytorialnego

Marketing rozumiany tradycyjnie jako proces społeczny i zarządczy, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną osiągnąć poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę posiadających wartość produktów⁵, dawno stracił swój wyłącznie ekonomiczno-gospodarczy charakter.

Wśród licznych sfer życia społecznego, w których ujawnia się marketingowy sposób zarządzania znajdują się jednostki samorządu terytorialnego, których oddziaływanie w tym zakresie określamy mianem marketingu terytorialnego, komunalnego lub marketingu regionów. W polskich realiach najczęściej stosowanym określeniem tej formy działalności marketingowej jest marketing terytorialny, jednak jak zauważa A. Szromnik, w piśmiennictwie specjalistycznym odnaleźć możemy terminy pokrewne i pochodne, najczęściej wyrażające zróżnicowanie przestrzenne jednostek odniesienia.⁶ Występują więc między innymi takie określenia, jak: marketing kraju, marketing usług regionalnych, marketing miasta, marketing komunalny, marketing usług publicznych, marketing urbanistyczny.

Według A. Szromnika – marketing terytorialny jest celową i systematyczną działalnością administracji samorządowej zmierzającej poprzez procesy wymiany i oddziaływania do rozpoznania, kształtowania i zaspokojenia potrzeb oraz pragnień społeczności lokalnej.

Jeżeli przyjąć, że marketing to specyficzny sposób myślenia o sukcesie we współczesnym biznesie, to zgodnie z tym ujęciem marketing terytorialny jest filozofią osiągania założonych celów przez przestrzenne jednostki osadnicze w warunkach konkurencji o ograniczone zasoby, u podstaw której leży przekonanie o decydującym wpływie na rezultaty właściwej orientacji na „klientów-partnerów.”

4 Z. Frankowski, *Marketing w zarządzaniu gminą*, w: Z. Frankowski, W. Siemiński, T. Topczewska, Z. K. Zuziak, *Działalność marketingowa gmin. Zarys ujęć marketingu terytorialnego*, Drukarz s.c., Ciechanów 2000, s. 16.

5 P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 6.

6 A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 15.

Według Mefferta – marketing miasta obejmuje analizę, planowanie i kontrolę programów, których celem jest osiągnięcie pożądaných procesów wymiany z wybranymi rynkami, względnie grupami odbiorców.

Koncepcja marketingu terytorialnego sprowadza się zatem do zespołu technik i działań zastosowanych przez społeczność lokalną i organizacje w trakcie procesu planowania projektu rozwoju ekonomicznego, turystycznego, urbanistycznego, społecznego, kulturowego lub też projektu o charakterze tożsamościowym.

Meffert zwrócił uwagę na pięć aspektów, które pozwoliły sformułować główne cechy odróżniające marketing regionalny od innych marketingów:

1. Aspekt filozoficzny – głównym celem w marketingu nie są wpływy do kasy komunalnej czy tolerowanie biurokratyzowanej administracji, lecz silniejsza orientacja miasta na jego mieszkańców i potencjalnych klientów.
2. Aspekt informacyjny – podstawową cechą skutecznego marketingu terytorialnego jest systematyczne badanie i analiza oczekiwań oraz życzeń docelowych grup klientów.
3. Aspekt strategiczno-operacyjny – oznacza, że osiągnięcie oczekiwanych reakcji ze strony „rynków” wymaga opracowania planu działań oraz wykorzystaniu instrumentów marketingu-mix.
4. Aspekt różnicowania działań – oznacza, że marketing terytorialny wymaga zastosowania zasady zróżnicowanego traktowania „klientów” jednostki osadniczej.
5. Aspekt koordynacji planowania – działanie odpowiednie do skoordynowanego planu.

Głównym celem marketingu terytorialnego jest wpływanie na opinie, postawy i sposoby zachowania się „zewnętrznych” (adresaci w granicach danej społeczności lokalnej) grup zainteresowanych klientów przez kształtowanie właściwego zestawu środków oraz instrumentów stymulowania kontaktów wymiennych.

Inaczej mówiąc, podmioty marketingu terytorialnego – organy administracji samorządowej, przedsiębiorstwa komunalne, firmy prywatne (działające na zlecenie władz samorządowych) oraz specjalnie powołane instytucje i mieszkańcy powinny zabezpieczać byt mieszkańców oraz zaspokajać ich potrzeby. Podmioty te, zwane „grupą planistyczną”, są pierwszym poziomem w marketingu terytorialnym i są odpowiedzialne za efekty programów marketingowych.

Można to wyrazić także w postaci trzech celów:

1. Rozwijanie i umacnianie usług świadczonych przez instytucje publiczne, z których korzystanie jest utrudnione dla mieszkańców oraz podmiotów gospodarczych.
2. Kształtowanie pozytywnego wizerunku regionu, gminy oraz jednostek lokalnych.
3. Podnoszenie atrakcyjności oraz pozycji regionów, miast i gmin w ich wzajemnym współzawodnictwie.

Drugim poziomem w marketingu miast są „czynniki-narzędzia marketingowe” – instrumenty, którymi podmioty mogą oddziaływać na konkretny segment rynku. Do podstawowych należą: infrastruktura, *image* i jakość życia, ludzie i atrakcje. Na pytanie komu odpowiada? Lub dla kogo?

Trzeci poziom, to ten, w którym przedstawione są rynki docelowe (nowi mieszkańcy, turyści, eksperci, inwestorzy, przedsiębiorcy, kadra kierownicza przedsiębiorstw). To właśnie podmioty marketingu terytorialnego zabiegają o ich korzystne opinie, postawy oraz sposoby zachowywania się, które zapewniają lepsze warunki rozwoju.

„Miejscem” jako obiektem odniesienia działalności marketingowej – realizatorem działań z zakresu marketingu terytorialnego może być:

- gmina miejska lub jej część urbanistyczna, administracyjna, funkcjonalna, na przykład dzielnica, główna ulica handlowa lub kompleks sportowo-rekreacyjny,
- gmina wiejska lub jej część administracyjna, funkcjonalna, na przykład sołectwo lub wyodrębniony obszar przyrodniczy,
- zespół gmin miejskich i wiejskich wyodrębniony ze względów administracyjnych, gospodarczych czy przyrodniczych, na przykład województwo, powiat, kraina czy państwo,
- specjalne jednostki przestrzenne o wyjątkowym znaczeniu społeczno-politycznym, gospodarczym, przyrodniczym, turystycznym, historycznym, na przykład parki narodowe, euroregiony, strefy nadgraniczne.

Funkcja promocyjna i wizerunkowa komunikacji marketingowej

Pod pojęciem zarządzania marketingowego jednostką samorządu terytorialnego należy rozumieć proces składający się z planowania, wdrażania i kontroli realizacji koncepcji marketingowych w działalności samorządów. Biorąc pod uwagę koncepcje zarządzania marketingowego, władze tych jednostek kierują rozwojem lokalnym i regionalnym z punktu widzenia procesów i reguł rynkowych.

Z. Frankowski wprowadza podział zarządzania marketingowego w jednostce samorządu terytorialnego na marketing wewnętrzny – odnoszący się do zarządzania administracją publiczną, kształtowania środowisk opiniotwórczy, oraz marketing zewnętrzny – związany z zarządzaniem zasobami samorządu⁷.

W zarządzaniu marketingowym zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym, ważną rolę odgrywa komunikacja (promocja) marketingowa. W literaturze przedmiotu spotkać można następującą systematykę typów promocji jednostek

7 Z. Frankowski, *Marketing w zarządzaniu gminą*, op. cit., s. 17.

samorządu terytorialnego, wyodrębnioną na podstawie korelacji adresatów tych oddziaływań i charakteru promowanej sfery działalności samorządu:

- Promocja gospodarcza wewnętrzna. Polega na przeprowadzaniu działań marketingowych mających na celu pobudzenie lokalnej społeczności do przedsiębiorczości, a więc na inicjowaniu i wspieraniu zarówno funkcjonujących podmiotów, jak i tych, które zamierzają rozwinąć działalność gospodarczą w przyszłości.
- Promocja gospodarcza zewnętrzna. Są to działania marketingowe kierowane do miejscowego przemysłu, handlu, usług i rolnictwa, najczęściej w celu pozyskania kapitału, zainteresowania i przyciągnięcia ofertą turystów, wspierania lokalnych firm oraz utrzymywania dobrych kontaktów z władzami centralnymi i środowiskiem opiniotwórczym.
- Promocja społeczna wewnętrzna. Jej celem jest pobudzenie aktywności społecznej i obywatelskiej mieszkańców oraz funkcjonujących na terenie jednostki samorządowej organizacji i instytucji, stymulowanie do podnoszenia kwalifikacji i rozszerzania wiedzy, jak również tworzenie pozytywnego nastawienia mieszkańców wobec władz lokalnych i przychylności do realizowanych przez nie działań.
- Promocja społeczna zewnętrzna. Ma na celu przekazaniem zewnętrznemu otoczeniu jednostki samorządu terytorialnego informacji na temat poziomu rozwoju społecznego, aby w konsekwencji pobudzić zainteresowanie możliwościami osiedlania się na jej terenie. Utrwalony pozytywny obraz regionu jako miejsca z dobrym zapleczem socjalno-bytowym, dostępem do oświaty, kultury i sportu, zapewniającym bezpieczeństwo, spokój, ochronę zdrowia i dostęp do niezanieczyszczonego środowiska naturalnego sprzyja zainteresowaniu społecznemu osób spoza regionu.
- Promocja kulturowa wewnętrzna. Jej zasadniczym celem jest wzmocnienie więzi społecznych, tożsamości oraz świadomości kulturowej społeczności lokalnej. Gminy i regiony mogą rozpowszechniać wartości kulturowe poprzez wspieranie lokalnych animatorów kultury, organizację lub współorganizowanie imprez kulturalnych, upowszechnianie kultury i sztuki wśród mieszkańców, kultywowanie tradycji czy też upowszechnianie wzorów kreatywnego spędzania wolnego czasu.
- Promocja kulturowa zewnętrzna. Polega na popularyzowaniu zasobów dziedzictwa kulturowego poza jej wewnętrznym otoczeniem. Jej celem jest wzbudzenie zainteresowania gminą lub regionem i z jej ofertą kulturalną, zwiększenie stopnia znajomości regionu (jego historii i tradycji), wykreowanie pozytywnego wizerunku samorządu upowszechniającego rozwój kulturowy⁸.

8 M. Marks, *Typy działań promocyjnych podejmowanych w gminach wiejskich*, w: *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, Studia KPZK, tom CXII, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2002, s. 210-219.

Komunikacja marketingowa realizowana przez jednostki samorządu terytorialnego nie ogranicza się wyłącznie do realizacji funkcji promocyjnej, jaka odnosić się może do produktów i usług, których oferentem może być samorząd. Komunikacja z otoczeniem odnosi się również do kreacji wizerunku jednostki samorządu terytorialnego, a także pełni klasyczne role wynikające z prowadzenia komunikowania publicznego.

Podobnie jak w przypadku różnych podmiotów biznesowych również w jednostkach samorządu terytorialnego możemy mówić o dwóch kierunkach kreowania reputacji: zewnętrznym i wewnętrznym. Pierwszy kierunek polega na oddziaływaniu na osoby i grupy społeczne, które znajdują się zarówno w bliższym, jak i dalszym otoczeniu, nawet za granicą, jeśli dana gmina prowadzi wspólne przedsięwzięcia bądź zamierza rozwinąć współpracę z zagranicą. Drugi kierunek kreowania reputacji jest oddziaływaniem na własną kadrę kierowniczą i pracowników.

Oddziaływanie zewnętrzne i wewnętrzne to dwie strony tego samego medalu, którym jest reputacja. Pomiędzy dwoma kierunkami oddziaływania zachodzi dodatnie sprzężenie zwrotne: osiągnięcia lub niepowodzenia wzajemnie na siebie oddziałują i potęgują efekty pozytywne lub negatywne.

Bardzo trudno mieć dobrą reputację na zewnątrz, jeżeli w gminie się źle dzieje, to znaczy stosunki międzyludzkie pozostawiają wiele do życzenia. I odwrotnie: sytuacja wewnętrzna gminy nigdy nie będzie dobra, jeśli środowisko zewnętrzne będzie miało o niej złą opinię. Niesymetryczność reputacji zewnętrznej i wewnętrznej zawsze doprowadza do spadku prestiżu danej gminy, co z natury osłabia jej wizerunek.

Doskonalenie procesu komunikowania się ze wszystkimi pracownikami gminy i tym samym skutecznego na nich oddziaływania w pożądanym przez gminę kierunku wymaga od kadry zarządzającej bardzo trudnych umiejętności. Przede wszystkim zarządzający gminą muszą nauczyć się słuchać ludzi. Co więcej – muszą stale ćwiczyć się w sztuce wsłuchiwania się w nastroje swoich pracowników.

Kierownik, który twierdzi, że wysłuchuje swoich pracowników i interesantów zazwyczaj słyszy tylko to, co chce usłyszeć. Taka jest cecha większości ludzi. Natomiast, nowoczesny kierownik musi podczas słuchania wczuwać się w nastroje i odczucia mówiących.

W strategii komunikacji zawsze warto mieć na uwadze znaną konstatację psychologii, że mimo nawet najwymyślniejszych zabiegów indoktrynacyjnych – propagandowych czy reklamowych – człowiek i tak słyszy, co chce usłyszeć, widzi co chce zobaczyć i robi, co chce zrobić.

Z promocyjnego punktu widzenia funkcje komunikacji marketingowej realizowanej przez samorządy terytorialne traktowane są analogicznie, jak w przypadku komunikacji marketingowej przedsiębiorstw i dotyczą⁹:

9 B. Gajdzik, *Marketing w gminie. Wybrane zagadnienia*, op. cit., s. 49.

- funkcji informacyjnej – jednostka samorządu terytorialnego przekazuje bardziej lub mniej rozbudowany zestaw informacji skierowany do uczestników procesu komunikacji marketingowej,
- funkcji pobudzającej – służącej wywołaniu u adresatów działań marketingowych określonych postaw, zachowań, w celu sprzedaży oferty przygotowanej przez jednostkę samorządu terytorialnego oraz zainicjowania działań na rzecz tej jednostki,
- funkcji konkurencyjnej – w ramach której promocja jest instrumentem rywalizacji pomiędzy konkurentami na rynku.

Komunikacja marketingowa jednostek samorządu terytorialnego wypełnia także komunikacyjne funkcje samorządu jako władzy publicznej. Funkcje te to przede wszystkim¹⁰:

- informowanie publiczności i składanie sprawozdań,
- budowanie i podtrzymywanie prestiżu instytucji publicznych,
- słuchanie uwag i pytań obywateli, uważne obserwowanie debaty publicznej,
- przyczynianie się do poszerzania więzi społecznych, pobudzanie świadomości przynależności do wspólnoty, traktowanie obywateli jako równorzędnych partnerów,
- towarzyszenie zmianom zachowań obywateli i organów społecznych.

Jednostka samorządu terytorialnego powinna wykorzystywać wszystkie kanały i formy komunikacji, umożliwiające dotarcie do odbiorcy. Każda organizacja, zarówno przedsiębiorstwo, jak i instytucja publiczna – w tym jednostka samorządu terytorialnego, realizująca na swoje potrzeby działalność marketingową, opracowując strategię promocyjną, tworzy pewną kombinację kilku składników – instrumentów wchodzących w zakres komunikacji marketingowej. Instrumenty te, takie jak reklama, *public relations*, *sponsoring* i wiele innych, niekiedy stosowane są intuicyjnie, w znacznej mierze odrębnie i niezależnie od siebie, jednak coraz częściej w obrębie strategicznego podejścia do komunikacji marketingowej spotyka się jednolite systemy ich funkcjonowania, prowadzące do zwiększenia skuteczności ich oddziaływania. Koordynacja działań dotyczących różnych sfer komunikacji marketingowej jest konieczna, jeśli wysiłki promocyjne organizacji stanowić mają spójną strategię. Realizacja tego zadania jest możliwa dzięki zastosowaniu procesu planowania zintegrowanej komunikacji marketingowej.

Nie można oddzielać marketingu od reputacji jednostki samorządu terytorialnego w sensie ogólnym. Potwierdza to praktyka, że nie ma skutecznego marketingu bez jednoczesnego, nawet wyprzedzającego, kreowania prestiżu danej gminy oraz jej renomy. Na renomę i zaufanie każda gmina musi sobie zasłużyć i długo nad nimi pracować. Reputację trudno się zdobywa, natomiast łatwo się ją traci. Trzeba pamiętać i o tym, że zabiegami promocyjnymi nie da się na dłuższą metę ukryć przed opinią publiczną uchybień i nieprawidłowości.

10 B. Dobek-Ostrowska, *Teoria komunikowania publicznego i politycznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2001, s. 21.

Podsumowanie

Marketing terytorialny jest filozofią biznesu o orientacji na jak najlepsze zaspokojenie potrzeb „klientów – partnerów”. Tylko taka koncepcja jest gwarancją sprawnego zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego. Wykorzystując właściwie instrumenty marketingu są one w stanie wykonywać swoje zadania w sposób optymalny. Bardzo ważną rolę w zarządzaniu tymi podmiotami odgrywa więc komunikacja marketingowa. Chodzi o to, aby zatrudniać ludzi, którzy będą w stanie wykorzystać wszystkie kanały i formy komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej.

Bibliografia

- Dobek-Ostrowska B., *Teoria komunikowania publicznego i politycznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2001.
- Frankowski Z., Siemiński W., Topczewska T., Zuziak Z. K., *Działalność marketingowa gmin. Zarys ujęć marketingu terytorialnego*, Drukarz s.c., Ciechanów 2000.
- Gajdzik B., *Gmina jako podmiot gospodarczy i organizacja non-profit*, „Marketing i Rynek” 1998, Nr 7.
- Gajdzik B., *Marketing w gminie. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji, Bytom 2002.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- Marks M., *Typy działań promocyjnych podejmowanych w gminach wiejskich, w: Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, Studia KPZK, tom CXII, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2002.
- Szromnik A., *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.

The meaning of marketing communication in marketing management in self-government units

Territorial marketing is a business philosophy orientated to the best possible satisfaction of „clients – partners” needs. Only the conception in question is a guaranty of the efficient management of units of territorial self - government. Units of self - government are able to do their tasks in an optimal way implementing properly marketing instruments. Therefore marketing communication is of crucial importance as far as management of these subjects is concerned. The question is to employ people who will be able to use all the channels and forms of communication enabling reaching the addresser.

Jakub Bis¹

Prognoza wpływu podstrefy Lublin na budżet miasta Lublin na tle 15-letnich doświadczeń funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych w Polsce

Streszczenie

Niniejsza publikacja stanowi próbę prognozy wpływu podstrefy Lublin na budżet Miasta Lublin na tle piętnastoletnich doświadczeń wynikających z funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych w Polsce. Funkcjonowanie SSE miało pozytywny wpływ nie tylko na powstawanie nowych miejsc pracy oraz aktywizację zawodową osób zamieszkałych w regionach gdzie ulokowano strefy. Na istnieniu specjalnych stref ekonomicznych korzystają samorządy w całej Polsce. Podstrefa Lublin, chociaż funkcjonuje zaledwie 2 lata, ma duży potencjał korzystnego oddziaływania na budżet miasta oraz rozwój regionu.

Wprowadzenie

Specjalna strefa ekonomiczna (SSE) jest to wyodrębniona, niezamieszkała część terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, na której terenie może być prowadzona działalność gospodarcza na zasadach określonych ustawą o SSE². Pierwsza specjalna strefa ekonomiczna (SSE) w Polsce powstała w Mielcu w 1995 roku. Zgodnie z najnowszymi rozporządzeniami Rady Ministrów, obszar SSE w Polsce na koniec marca 2010 roku wynosił 13.105,02 ha. Natomiast według ostatniego oficjalnego raportu rządowego na dzień 31 grudnia 2008 roku, tereny objęte statusem SSE zajmowały obszar 11.845,11 ha i były znacznie rozproszone na terenie 120 miast i 145 gmin. Podczas gdy jeszcze na koniec grudnia 2004 roku wartości te wynosiły odpowiednio 6.526,3 ha oraz 79 miast i 55 gmin wiejskich. Posługując się zatem jedynie wymienionymi powyżej, podstawowymi wielkościami, łatwo można do-

1 Mgr inż. Jakub Bis, Katedra Ekonomii i Zarządzania Gospodarką, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

2 Art. 2 Ustawy z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych, Dz.U. z 2007 r. Nr 42, poz. 274 ze zm.

strzec dynamiczny rozwój oraz wzrost znaczenia SSE w ostatnich latach. Warto nadmienić, że decyzją z 30 maja 2008 roku docelowy limit areału stref uległ znacznemu zwiększeniu z 12 tys. ha, aż do 20 tys. ha.

Podstrefa Lublin o powierzchni 70 ha (obecnie 118 ha zgodnie z rozporządzeniem z dnia 02.03.2010) została utworzona 24 września 2007 roku w wyniku rozszerzenia granic SSE Euro-Park Mielec. Analizując wyniki historyczne, z perspektywy czasu, można jedynie stwierdzić, że wielką stratą dla miasta, jak i regionu jest fakt, iż strefa nie powstała wcześniej, a w Lublinie nie wykorzystano boomu w napływie inwestycji do SSE z lat 2004-2007.

Główną ideą powstawania SSE w Polsce było tworzenie nowych miejsc pracy³. Strefy, w zamierzeniach ich twórców, miały stać się narzędziem polityki regionalnej, służącym do złagodzenia bezrobocia strukturalnego powstałego na skutek restrukturyzacji gospodarki, w szczególności na obszarach depresji gospodarczej. Takim obszarem po upadku Daewoo, na początku XXI wieku był właśnie Lublin, jednak wówczas strefa w stolicy województwa lubelskiego nie powstała. Poza podstawową korzyścią dla lokalnej gospodarki w postaci nowych miejsc pracy, w literaturze przedmiotu⁴, wymienia się również często:

- zwiększenie powiązań gospodarki lokalnej i krajowej z zagranicą (wzrost eksportu),
- przyciągnięcie bezpośrednich inwestycji zagranicznych,
- poprawę konkurencyjności gospodarki poprzez transfer technologii i wzrost kwalifikacji pracowników,
- ogólny rozwój gospodarczy.

Pomoc publiczna udzielona inwestorom zlokalizowanym na terenie SSE

Do końca roku 2000, każdy przedsiębiorca posiadający zezwolenie na działanie w SSE, był objęty automatycznie pomocą publiczną z tytułu prowadzenia działalności na terenie SSE. Polegała ona na całkowitym zwolnieniu z CIT lub PIT

3 Założenia ustanowienia SSE w Polsce, pierwszy dokument nt. SSE w Polsce, przygotowany pod kierunkiem inż. Janusza Chodorowskiego z WSK „PZL-Mielec”, 1993 r.

4 K. Budzowski, J. Światowiec, *Przesłanki tworzenia i warunki funkcjonowania stref uprzywilejowanych*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 1997, nr 501; M. Guangwen, *The theory and practice of free economic zones: a case study of Tianjin, People's Republic of China*. Ph.D. dissertation, Combined Faculties for the Natural Sciences and for Mathematics of the Ruprecht-Karls University of Heidelberg, Heidelberg Germany 2003; B. Domański, K. Gwosdz, *Dziesięć lat doświadczeń pierwszej polskiej specjalnej strefy ekonomicznej 1995-2005*, Kraków 2005; W. Liżińska, R. Kisiel, *Specjalne strefy ekonomiczne jako instrument polityki regionalnej na przykładzie Warmińsko-Mazurskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2008.

na okres 10 lat ($\frac{1}{2}$ okresu istnienia SSE), a w następnych 10 latach przedsiębiorstwa miały być obciążone jedynie 50% podatkiem. Dodatkowo, inwestor był zwalniany z podatku od nieruchomości i podatków lokalnych.

Wraz z akcesją do Unii Europejskiej oraz wymuszoną tym faktem zmianą zasad funkcjonowania SSE, przedsiębiorca obecnie musi zadeklarować w zezwoleniu określone wydatki inwestycyjne oraz zatrudnienie. Spełniając deklarowane warunki przedsiębiorca może uzyskać:

- zwrot nakładów inwestycyjnych, w formie zwolnień od podatku dochodowego, w kwocie nie wyższej niż 50% początkowych nakładów inwestycyjnych, lub
- zwrot, w formie zwolnienia od podatku dochodowego – wydatków na płace brutto, powiększone o wszystkie obowiązujące płatności, ponoszone przez inwestora w ciągu 2 lat od momentu osiągnięcia zatrudnienia określonego w zezwoleniu w wysokości nie większej niż określa to wskaźnik maksymalnej intensywności pomocy.

Inną formą wsparcia pomocy publicznej dla przedsiębiorców jest wsparcie ze środków Funduszu Strefowego nowych inwestycji związanych z utworzeniem lub rozbudową przedsiębiorstwa⁵.

W przypadku podatników podatku dochodowego od osób prawnych źródłem zwolnienia jest art. 17 ust. 1 pkt 34 ustawy o CIT. Zgodnie z tym przepisem wolny od podatku jest dochód uzyskany z działalności gospodarczej prowadzonej na terenie SSE na podstawie zezwolenia. Wielkość pomocy publicznej udzielanej w formie tego zwolnienia nie może przekroczyć wielkości pomocy publicznej dla przedsiębiorcy, dopuszczalnej dla obszarów kwalifikujących się do uzyskania pomocy w największej wysokości, zgodnie z odrębnymi przepisami. Wielkość zwolnienia podatkowego z tytułu kosztów nowej inwestycji lub tworzenia nowych miejsc pracy wynosi:

- 50% poniesionych wydatków inwestycyjnych dla przedsiębiorców dużych,
- 60% dla przedsiębiorców średnich,
- 70% dla przedsiębiorców małych.

Za wydatki kwalifikujące się do objęcia pomocą uznaje się koszty inwestycji poniesione na terenie strefy w trakcie obowiązywania zwolnienia, na:

- nabycie gruntów lub prawa ich użytkowania wieczystego,
- nabycie albo wytworzenie we własnym zakresie środków trwałych,
- rozbudowę i modernizację istniejących środków trwałych,
- nabycie wartości niematerialnych i prawnych związanych z transferem technologii przez nabycie praw patentowych, licencji, *know-how* lub nie-

5 Informacja o wynikach kontroli funkcjonowania i rozszerzania obszaru działania specjalnych stref ekonomicznych w latach 2006-2008, Najwyższa Izba Kontroli, Bydgoszcz 2009, s. 32.

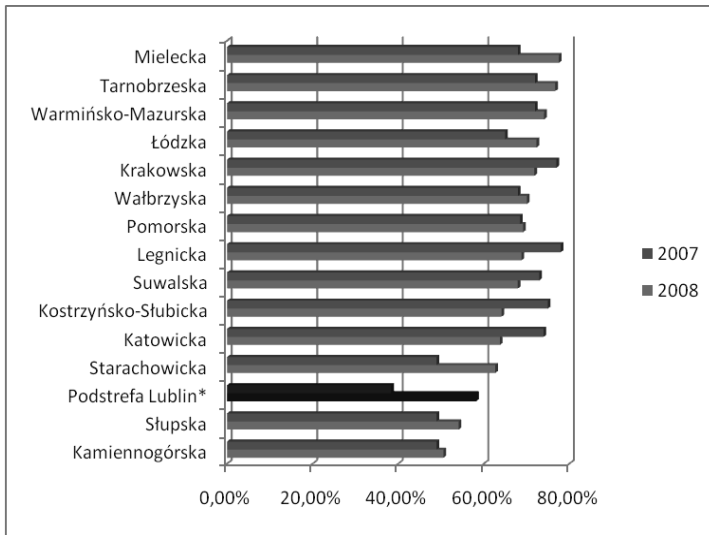
opatentowanej wiedzy technicznej; w przypadku inwestorów innych niż mali i średni, koszty tych inwestycji mogą być podwyższone maksymalnie o 50%.

Aby skorzystać z ulgi w podatku dochodowym, podatnik musi osiągnąć dochód podlegający opodatkowaniu. Zatem dla przedsiębiorstw generujących dochód, korzyści z funkcjonowania w strefie są oczywiste. Natomiast, generowanie strat jest dla inwestorów bardzo niekorzystne, strata podatkowa w strefie przepada i nie może być rozliczana w przyszłości. Warunkiem skorzystania z pomocy jest prowadzenie działalności gospodarczej i utrzymanie środków trwałych przez okres 5 lat – duzi przedsiębiorcy lub 3 lat – mali i średni.

Do końca 2007 roku ulgi w podatku dochodowym od osób fizycznych i prawnych wynosiły 4,2 mld zł (w tym 1,5 mld zł, tj. 36% ulg udzielono w latach 2006–2007), co stanowi 9% wartości nakładów inwestycyjnych poniesionych przez przedsiębiorców. Innymi formami pomocy były między innymi zwolnienia z podatku od nieruchomości, sprzedaż nieruchomości poniżej ich wartości, a także celowe udzielane w ramach wieloletnich programów wsparcia inwestycji w łącznej wysokości 309,6 mln zł. Niestety, Ministerstwo Gospodarki nie posiada pełnej wiedzy na temat wielkości pomocy publicznej udzielonej przedsiębiorcom zlokalizowanym w SSE. Przyczyną tego jest brak odpowiednich metod pozyskiwania danych od właściwych organów i instytucji. Mimo upływu 15 lat od utworzenia pierwszej SSE w Polsce, żaden rząd nie dokonał rzetelnej analizy efektywności funkcjonowania stref. Nigdy nie zbilansowano dokładnie korzyści i kosztów od nich pochodzących.

Zagospodarowanie obszaru stref

Z dotychczasowych doświadczeń wynikających z funkcjonowania SSE wynika, że teren przygotowany pod kątem infrastrukturalnym oraz prawnym, dodatkowo objęty strefą, stanowi dla inwestorów, rozważających lokalizację nowego przedsięwzięcia, często kluczowy argument w procesie decyzyjnym. Potwierdzają to dane dotyczące zagospodarowania terenów stref. Nawet pomimo dynamicznego zwiększania obszarów SSE, ich zagospodarowanie utrzymuje się na stabilnym poziomie. Na koniec 2006 roku obszar stref zagospodarowano w około 74% (6 tys. ha), natomiast na skutek zwiększenia powierzchni stref w roku 2007 było to 68% (7,5 tys. ha) oraz niespełna **69% (8,15 tys. ha) w roku 2008**.



* dla podstrefy Lublin zagospodarowanie podano za lata 2008 (jaśniejszy) i 2009 (ciemniejszy).

Rys. 1. Zagospodarowanie obszaru stref

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych* za lata 2008, 2009.

Zagospodarowanie Podstrefy Lublin na koniec 2009 roku (zgodnie z informacjami zawartymi w zezwoleniach na prowadzenie działalności gospodarczej) wynosiło ok. 47 ha. Oznacza to, że zaledwie po dwóch latach funkcjonowania strefy, udało się pozyskać inwestorów na 58,24% gruntów. Dzięki tak wysokiej efektywności miastu udało się w pierwszym kwartale 2010 roku poszerzyć obszar strefy do 118 ha. Powyższe dane nabierają jeszcze większego znaczenia, kiedy zestawimy je z sytuacją w poszczególnych SSE, co zostało przedstawione na rysunku 1. Do gruntów zagospodarowanych zostały zaliczone grunty zajęte przez przedsiębiorców posiadających zezwolenie na prowadzenie działalności gospodarczej na terenie strefy, grunty zajęte przez przedsiębiorców działających bez zezwolenia (ponieważ je wcześniej utracili lub z uwagi na przedmiot działalności nie mogli go uzyskać), a także grunty zajęte przez infrastrukturę. Strefy kamiennogórska (1999 r.) i słupska (1998 r.), chociaż funkcjonują dłużej mają zdecydowanie gorszy wskaźnik zagospodarowania od Lublina. Należy jednak zaznaczyć, że w latach 2006–2008, w związku z licznymi zmianami granic stref, trudno jest dokonać jednoznacznej oceny zmian dynamiki zagospodarowania w poszczególnych strefach.

Polityka w zakresie zmian granic SSE w ostatnich latach budzi zastrzeżenia. Z roku na rok zwiększeniu ulegał obszar stref, podczas gdy 30% gruntów pozostawało niezagospodarowanych. Równocześnie poszerzanie granic stref odbywało się często z inicjatywy inwestorów, którzy między innymi groząc przeniesieniem inwestycji do innego państwa, otrzymywali ulgi oraz atrakcyjne lokalizacje. Potwierdzeniem tego faktu są wyniki przeprowadzonych badań, które jasno dowodzą, że **gdyby nie SSE inwestorzy wybraliby lokalizację w innym regionie lub po za Polską**⁶. Niejednokrotnie też Ministerstwo Gospodarki podejmowało decyzje sprzeczne z polityką zrównoważonego rozwoju⁷. W pięciu strefach w wyniku poszerzenia ich granic, ustanowiono podstrefy położone w miastach najbardziej gospodarczo rozwiniętych:

- Warszawa (dwie podstrefy Łódzkiej SSE),
- Wrocław (dwie podstrefy Wałbrzyskiej i Tarnobrzeskiej SSE),
- Gdańsk (podstrefa Pomorskiej SSE),
- Poznań (podstrefa Kostrzyńsko-Słubickiej SSE).

Wspieranie przez państwo inwestycji według zasad preferencyjnych na terenach 4 metropolii oczywiście wpływa na rozwój społeczno-gospodarczy kraju, jednak budzi wątpliwości co do konieczności tego typu działań. SSE miały służyć przede wszystkim wzmocnieniu procesu konwergencji regionów słabo rozwiniętych. Był to główny cel jaki przed nimi stawiano. Jednak bardzo szybko kolejne rządy odeszły od pierwotnych założeń i niejednokrotnie SSE służyły w pierwszej kolejności interesom politycznym, a dopiero później gospodarczym.

Liczba udzielonych zezwoleń

Aby inwestor mógł skorzystać z pomocy publicznej musi uzyskać zezwolenie na prowadzenie działalności na terenie strefy. Zezwolenie określa przedmiot działalności gospodarczej, warunki dotyczące zatrudnienia określonej liczby pracowników oraz dokonania przez przedsiębiorcę inwestycji na terenie strefy.

W latach 2005-2008 wydano w Polsce 811 zezwoleń na prowadzenie działalności gospodarczej na terenie specjalnych stref ekonomicznych, natomiast stosunek nowych zezwoleń do wszystkich ważnych w danym roku osiągnął w kraju najwyższą wartość na poziomie 24,9% w 2006 roku, a w latach kolejnych oscylował około 20%. Dane te niewątpliwie świadczą o dużym zainteresowaniu SSE ze strony inwestorów, co potwierdza tabela 1. Jednak **rok 2009, a wraz z nim ogólnosiwiatowy kryzys finansowy, przyniósł znaczący spadek liczby wydanych zezwoleń w całym kraju.**

6 Kryńska E., *Łódzka Specjalna Strefa Ekonomiczna. Szansa dla trudnego rynku pracy*, Łódź 2001, s. 21.

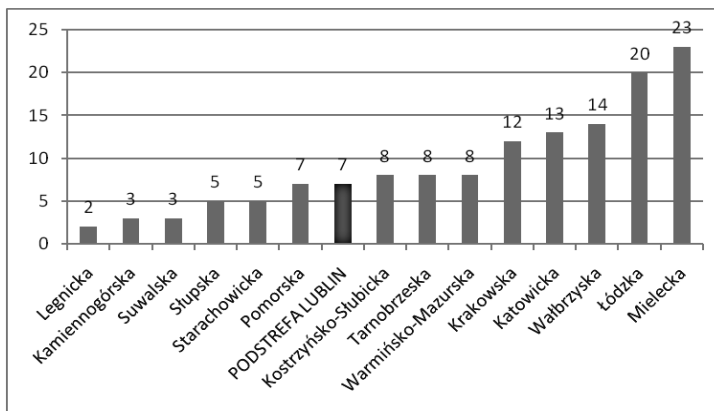
7 *Strategia rozwoju kraju 2007-2015* przyjęta przez Radę Ministrów w dniu 29.11.2006 r.

Podstrefa Lublin w roku 2008 przyciągnęła 3 inwestorów, którym wydano zezwolenia oraz kilkunastu kolejnych zainteresowanych ofertą. **W roku 2009, a więc dopiero w drugim roku funkcjonowania Podstrefy, wydano aż 7 zezwoleń Ministra Gospodarki** upoważniających do prowadzenia działalności w strefie. Ilość zezwoleń robi wrażenie, gdyż ogólnie rok 2009 był okresem dużego spowolnienia gospodarczego, a w strefie mieleckiej, posiadającej 13 podstref wydano w sumie tylko 22 zezwolenia. **Oznacza to, że prawie co trzecie zezwolenie dotyczyło Lublina.** Przedstawienie osiągniętego wyniku rok do roku w ujęciu procentowym daje imponującą 133% stopę wzrostu. Warto przy tym pamiętać, iż brak strefy w Lublinie najprawdopodobniej pozbawiłby miasto i region lubelski pozyskanych inwestorów, a co za tym idzie również nowych miejsc pracy i kapitału.

Tab. 1. Liczba ważnych zezwoleń wydanych na prowadzenie działalności gospodarczej na terenie specjalnych stref ekonomicznych w Polsce w latach 2005-2009

Lp.	Strefa	Narastająco na koniec:					Wydane do końca:				
		2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009
1	Kamiennogórska	26	39	39	44	47	10	14	3	6	3
2	Katowicka	118	143	170	186	199	24	36	33	24	13
3	Kostrzyńsko-Słubicka	70	91	101	110	118	25	26	24	14	8
4	Krakowska	21	30	38	47	59	5	12	11	9	12
5	Legnicka	41	49	53	54	56	9	15	5	7	2
6	Łódzka	59	76	91	109	129	14	23	19	20	20
7	Mielecka	73	78	88	106	129	9	10	14	22	23
8	Pomorska	42	51	65	62	69	4	16	16	6	7
9	Słupska	27	35	41	51	56	8	9	9	11	5
10	Starachowicka	45	60	67	77	82	10	19	10	18	5
11	Suwalska	62	58	52	52	55	8	1	2	4	3
12	Tarnobrzaska	81	88	102	112	120	18	17	19	21	8
13	Wałbrzyska	59	79	100	131	145	22	22	23	37	14
14	Warmińsko-Mazurska	43	47	52	55	63	9	10	13	6	8
Razem		767	924	1059	1196	1327	175	230	201	205	131

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych*, op. cit. oraz *Nowy rok będzie lepszy dla stref*, „Puls Biznesu” z 22.12.2009.



Rys. 2. Liczba ważnych zezwoleń wydanych na prowadzenie działalności gospodarczej na terenie specjalnych stref ekonomicznych w Polsce w 2009 roku.

Źródło: Nowy rok będzie lepszy dla stref, op. cit.

W roku 2009 nowych inwestycji w Specjalnych Strefach Ekonomicznych było 131 wobec 205 w roku 2008. Równocześnie ich wartość była czterokrotnie niższa, zaś przedsiębiorcy obiecali trzykrotnie mniej miejsc pracy. Projekty przeprowadzały głównie małe i średnie firmy, najczęściej krajowe. Kilku dużych inwestorów wycofało się (na przykład Lenovo) lub wstrzymało projekty (IKEA). Mioniony rok pokazał również nowy trend w postaci zwiększonej liczby projektów przedsiębiorstw regionalnych. SSE starają się obsługiwać lokalny biznes, a nie koncentrować się wyłącznie na inwestorach z zagranicy. Kolejny trend to reinwestycje przedsiębiorstw funkcjonujących od kilku lat na terenie danej strefy.

Nakłady inwestycyjne poniesione przez przedsiębiorców w SSE

Literatura przedmiotu od początku transformacji podkreśla problem zbyt wolno postępującej konwergencji regionów słabo rozwiniętych. Koncentracja działalności gospodarczej w zachodniej i centralnej części kraju jest szczególnie widoczna w aspekcie bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ). Według Głównego Urzędu Statystycznego województwa lubelskie, podkarpackie, świętokrzyskie, podlaskie i warmińsko-mazurskie zdołały w sumie przyciągnąć zaledwie 5,34% kapitału zagranicznego, jaki do końca 2007 roku napłynął do Polski. W tym momencie warto zadać sobie pytanie: jak wyglądałaby Polska Wschodnia bez specjalnych stref ekonomicznych, gdzie średnio w 81% lokuje się kapitał obcy?

Niestety, dysproporcje między zachodem a wschodem Polski mogą się pogłębić jeszcze bardziej. Z badań PAIiZ przeprowadzonych w lutym 2010 roku, na grupie tysiąca przedsiębiorstw polskich i zagranicznych działających w naszym kraju, wynika, że **83% ankietowanych nie chce inwestować w biedniejszych regionach naszego kraju**. Równocześnie jedynie **5% badanych deklaruje jakiegokolwiek plany inwestycyjne**. Wyniki te jasno dowodzą, iż pozyskanie inwestora w Polsce Wschodniej jest zadaniem trudnym i lokalne władze powinny posiadać narzędzia takie jak SSE służące przyciąganiu inwestorów.

Tab. 2. *Nakłady inwestycyjne w specjalnych strefach ekonomicznych narastająco w latach 2001-2009*

Lp.	Strefa	Nakłady inwestycyjne w latach w mln zł								
		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1	Kamienno-górska	17,8	39,3	84,0	318,8	606,0	1 000,8	1 216,0	1 332,9	1 477,9
2	Katowicka	3 406,1	5 648,2	6 113,1	6 631,9	7 713,9	10 197,2	11 760,1	13 843,7	14 143,7
3	Kostrzyńsko-Słubicka	392,8	424,5	622,8	784,3	1 039,3	1 500,2	2 450,4	3 125,1	3 269,0
4	Krakowska	158,4	233,0	311,0	395,4	463,1	481,8	1 025,7	1 243,1	1 336,0
5	Legnicka	1 157,5	1 658,2	2 011,6	2 346,5	2 780,5	3 125,6	3 625,7	4 024,0	4 050,5
6	Łódzka	576,0	637,7	740,5	1 191,7	2 061,8	3 008,5	3 896,0	5 801,1	6 501,1
7	Mielecka	1 779,1	1 978,4	2 093,8	2 240,5	2 363,2	2 804,3	3 113,6	3 781,9	4 191,9
8	Pomorska	396,2	546,4	666,4	1 126,5	1 428,8	1 730,6	2 648,7	3 701,8	4 262,7
9	Słupska	33,6	73,1	81,7	108,1	135,6	517,3	615,8	728,3	791,3
10	Starachowicka	82,1	114,2	152,8	292,0	372,5	593,9	740,0	980,2	1 022,2
11	Suwalska	289,0	325,0	355,5	399,9	478,1	630,3	1 001,1	1 341,4	1 370,3
12	Tarnobrzewska	276,5	353,6	499,0	708,3	1 070,5	2 394,2	4 129,4	4 733,0	4 853,0
13	Wałbrzyska	675,9	987,9	1 434,0	3 263,3	4 596,5	5 872,1	7 855,2	9 626,7	10 076,7
14	Warmińsko-Mazurska	45,8	66,8	102,7	120,0	597,2	1 573,6	2 007,6	2 442,5	2 503,2
Razem		9 286,8	13 086,3	15 268,9	19 927,2	25 707,0	35 430,4	46 085,3	56 705,7	61 858,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych*, op. cit. oraz *Nowy rok będzie lepszy dla stref*, op. cit.

W początkowej fazie funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych całkowite zwolnienia podatkowe (na przykład zwolnienie z wysokiej 34% stopy opodatkowania CIT przed 2000 rokiem), stanowiły w rękach rządzących silne narzędzie do przyciągania nowych inwestycji. Jednak od momentu wejścia do Unii Europejskiej wielkość pomocy publicznej w ramach SSE została ograniczona. Pomimo tego, strefy nadal oferują ulgi podatkowe i wsparcie dla inwestora ze strony administracji zarówno samorządowej, jak i centralnej, dlatego nadal są chętnie wybierane przez inwestorów. Świadczą o tym chociażby liczne wnioski władz lokalnych o obejmowanie strefami nowych obszarów, jak i stale zwiększające się

zagospodarowane grunty, nakłady inwestycyjne i powstające miejsca pracy w strefach. Na koniec **2009 roku** we wszystkich SSE zainwestowano w sumie **61,86 mld zł**, podczas gdy w roku 2007 było to 46 mld zł, a w 2006 roku 35,43 mld zł. Chociaż rok do roku obserwujemy imponujące wzrosty rzędu kilkudziesięciu, kilkunastu procent, to tempo rozwoju inwestycji spada od 2006 roku. Biorąc pod uwagę dynamikę z ostatniego roku dostrzec można wyraźnie gwałtowne obniżenie inwestycji w SSE.

Tab. 3. *Dynamika nakładów inwestycyjnych w specjalnych strefach ekonomicznych w latach 2001-2009 (w %)*

Lp.	Strefa	Dynamika (rok poprzedni=100%)							
		'02:'01	'03:'02	'04:'03	'05:'04	'06:'05	'07:'06	'08:'07	'09:'08
1	Kamiennogórska	220,8	213,7	379,5	190,1	165,1	121,5	109,6	110,9
2	Katowicka	165,8	108,2	108,5	116,3	132,2	115,3	117,7	102,2
3	Kostrzyńsko-Słubicka	108,1	146,7	125,9	132,5	144,3	163,3	127,5	104,6
4	Krakowska	147,1	133,5	127,1	117,1	104,0	212,9	121,2	107,5
5	Legnicka	143,3	121,3	116,6	118,5	112,4	116,0	111,0	100,7
6	Łódzka	110,7	116,1	160,9	173,0	145,9	129,5	148,9	112,1
7	Mielecka	111,2	105,8	107,0	105,5	118,7	111,0	121,5	110,8
8	Pomorska	137,9	122,0	169,0	126,8	121,1	153,1	139,8	115,2
9	Słupska	217,6	111,8	132,3	125,4	381,5	119,0	118,3	108,7
10	Starachowicka	139,1	133,8	191,1	127,6	159,4	124,6	132,5	104,3
11	Suwalska	112,5	109,4	112,5	119,6	131,8	158,8	134,0	102,2
12	Tarnobrzeska	127,9	141,1	141,9	151,1	223,7	172,5	114,6	102,5
13	Wałbrzyska	146,2	145,2	227,6	140,9	127,8	133,8	122,6	104,7
14	Warmińsko-Mazurska	145,9	153,7	116,8	497,7	263,5	127,6	121,7	102,5
	Razem	140,9	116,7	130,5	129,0	137,8	130,1	123,0	109,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych*, op. cit. oraz *Nowy rok będzie lepszy dla stref*, op. cit..

Analizując dynamikę inwestycji przedstawioną w poszczególnych strefach, łatwo można dostrzec, iż napływ inwestorów do danej strefy nie jest procesem regularnym. Pozyskanie inwestora na teren strefy uzależnione jest z jednej strony od zarządzających strefą, polityki stref czy trudności w pozyskaniu nowego inwestora, z drugiej strony kluczowe są możliwości samych przedsiębiorców czy ogólnoswiatowa koniunktura gospodarcza. Często wystarczy jedna duża inwestycja, aby dynamika nakładów uległa znaczącemu wzrostowi.

Największy udział w skumulowanych nakładach inwestycyjnych posiadają strefy katowicka 22,9% oraz wałbrzyska 16,3%. Dwie strefy skoncentrowane na te-

renie województw śląskiego i dolnośląskiego w sumie przyciągnęły 39,2% zainwestowanego kapitału. Najmniejszą ilością przyciągniętego kapitału charakteryzują się jedne z najmniejszych stref słujska (1,3%) i starachowicka (1,7%).

W Podstrefie Lublin 10 podmiotów gospodarczych, które otrzymały już zezwolenia na prowadzenie działalności gospodarczej, deklaruje nakłady inwestycyjne rzędu **495 mln zł** oraz utworzenie **662 nowych miejsc pracy**. Mając na uwadze zaprezentowane w tabelach 2 i 3 dane z lat 2001–2009 należy spodziewać się, iż w Lublinie będziemy mieli do czynienia z podobnym zjawiskiem zwiększającej się w czasie wartości inwestycji, co pociągnie za sobą wzrost liczby nowych miejsc pracy. Poddajmy zatem analizie wpływ specjalnych stref ekonomicznych na rynek pracy w Polsce.

Miejsca pracy utworzone na terenach SSE

W latach 2001–2004 (tabela 4 i 5) mieliśmy do czynienia z równomiernym wzrostem miejsc pracy o około 20% rocznie. Największy wzrost liczby zatrudnienia w SSE odnotowano w roku 2005, czyli tuż po wejściu Polski do UE, kiedy dynamika wzrostu wyniosła 150,5%. W strefie Kostrzyńsko-Słubickiej było to rekordowe 413,1%, a w strefie Warmińsko-Mazurskiej 371,6%. W kolejnych latach dynamika zaczęła maleć osiągając w minionym roku 115,45%. Największe zatrudnienie odnotowano w strefie katowickiej (między innymi dzięki inwestycjom: TRW Polska – 4500 miejsc pracy, General Motors Manufacturing Poland – 2897 miejsc pracy, LEAR Corporation Poland II – 1899 miejsc pracy) i wałbrzyskiej (między innymi MAHLE Polska – 2861 miejsc pracy, FAURECIA WAŁBRZYCH – 2732 miejsc pracy, POLAR – 2523 miejsc pracy, Toyota Motor Manufacturing Poland – 2023 miejsc pracy). Działający na terenie stref inwestorzy zapewniają łącznie ponad 216,9 tys. miejsc pracy, z czego 74% to nowe miejsca pracy stworzone przez inwestorów po uzyskaniu zezwoleń na prowadzenie działalności na terenach specjalnych stref ekonomicznych.

Najwięksi inwestorzy w specjalnych strefach ekonomicznych reprezentują przede wszystkim branżę motoryzacyjną, a kapitał pochodzi najczęściej z Japonii. Najwięcej dużych inwestorów ulokowanych jest w strefie katowickiej. Na uwagę zasługuje fakt, że przedsiębiorcy prowadzący działalność w strefach na terenie województwa dolnośląskiego i śląskiego zainwestowali łącznie ok. 30 mld zł, czyli prawie połowę wszystkich środków ulokowanych w strefach. Na województwa te przypada także największa liczba 88.633 zatrudnionych, stanowi to blisko 41% wszystkich miejsc pracy utworzonych w strefach.

Możliwości inwestycyjne dla nowych przedsiębiorstw, a po przez to tworzenie nowych miejsc pracy na terenach poszczególnych stref, są mocno zróżnicowane.

Dlatego, aby móc porównywać strefy pomiędzy sobą, warto odnieść nakłady inwestycyjne oraz miejsca pracy na jeden hektar SSE. W 2008 roku na jeden hektar przypadało średnio 8,45 mln zł nakładów inwestycyjnych oraz 32 miejsca pracy, podczas gdy w 2006 roku 7,1 mln zł i 31 miejsc pracy.

Tab. 4. *Miejsca pracy narastająco w Specjalnych Strefach Ekonomicznych w latach 2001-2009*

Lp.	Strefa	Liczba miejsc pracy w latach								
		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1	Kamiennogórska	365	633	1 414	1 930	2 329	3 302	5 033	4 469	4 668
2	Katowicka	10 514	12 501	15 432	17 374	21 690	32 204	35 285	42 593	43 493
3	Kostryńsko-Słubicka	588	623	1 214	1 753	7 241	10 075	12 891	16 446	16 776
4	Krakowska	545	604	900	1 479	3 823	4 711	5 566	7 699	8 280
5	Legnicka	2 205	3 078	4 451	4 843	5 385	6 945	8 104	8 698	8 748
6	Łódzka	1 570	1 841	2 425	3 061	5 380	8 172	14 756	18 983	20 283
7	Mielecka	8 544	9 713	10 375	9 166	11 003	11 983	13 104	15 824	16 584
8	Pomorska	3 751	4 130	4 841	8 291	10 152	12 013	17 493	17 545	18 118
9	Słupska	494	829	937	973	1 541	1 926	2 180	2 728	3 049
10	Starachowicka	1 115	1 402	1 783	2 290	4 830	6 055	6 970	8 030	8 090
11	Suwalska	2 306	2 695	3 053	3 235	3 739	4 090	5 096	5 132	5 167
12	Tarnobrzeska	5 497	6 069	6 755	7 769	10 306	14 755	18 799	22 538	22 788
13	Wałbrzyska	4 354	6 098	7 040	10 786	18 789	22 980	28 673	30 924	31 724
14	Warmińsko-Mazurska	448	583	1 484	1 604	5 960	7 206	8 415	8 933	9 093
	Razem	42 296	50 799	62 104	74 554	112 168	146 417	182 365	210 542	216 861

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych*, op. cit. oraz *Nowy rok będzie lepszy dla stref*, op. cit.

Tab. 5. *Dynamika miejsc pracy w Specjalnych Strefach Ekonomicznych w latach 2001-2009 (w %)*

Lp.	Strefa	Dynamika (rok poprzedni=100%)								
		'02:'01	'03:'02	'04:'03	'05:'04	'06:'05	'07:'06	'08:'07	'09:'08	
1	Kamiennogórska	173,4	223,4	136,5	120,7	141,8	152,4	88,8	104,5	
2	Katowicka	118,9	123,4	112,6	124,8	148,5	109,6	120,7	102,1	
3	Kostryńsko-Słubicka	106,0	194,9	144,4	413,1	139,1	128,0	127,6	102,0	
4	Krakowska	110,8	149,0	164,3	258,5	123,2	118,1	138,3	107,5	
5	Legnicka	139,6	144,6	108,8	111,2	129,0	116,7	107,3	100,6	
6	Łódzka	117,3	131,7	126,2	175,8	151,9	180,6	128,6	106,8	
7	Mielecka	113,7	106,8	88,3	120,0	108,9	109,4	120,8	104,8	
8	Pomorska	110,1	117,2	171,3	122,4	118,3	145,6	100,3	103,3	
9	Słupska	167,8	113,0	103,8	158,4	125,0	113,2	125,1	111,8	
10	Starachowicka	125,7	127,2	128,4	210,9	125,4	115,1	115,2	100,7	
11	Suwalska	116,9	113,3	106,0	115,6	109,4	124,6	100,7	100,7	
12	Tarnobrzeska	110,4	111,3	115,0	132,7	143,2	127,4	119,9	101,1	
13	Wałbrzyska	140,1	115,4	153,2	174,2	122,3	124,8	107,9	102,6	
14	Warmińsko-Mazurska	130,1	254,5	108,1	371,6	120,9	116,8	106,2	101,8	
	Razem	120,1	122,3	120,0	150,5	130,5	124,6	115,5	103,0	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych*, op. cit. oraz *Nowy rok będzie lepszy dla stref*, op. cit.

Opierając się na biznesplanach inwestorów, którzy uzyskali zezwolenie na działalność w Podstrefie Lublin, docelowy⁸ wskaźnik nakładów inwestycyjnych kształtuje się na poziomie wyższym od średniej krajowej i wynosi 10,5 mln zł/ha. Jeżeli weźmiemy pod uwagę miejsca pracy na jeden hektar otrzymamy docelowo 14,1 os/ha. Należy pamiętać, iż liczba miejsc pracy zależy od wielu zmiennych. Największe znaczenie ma wielkość przedsiębiorstwa i sytuacja na rynku. Dlatego też sytuacja może ulec zmianie wraz z rozwojem przedsiębiorstw lub pozyskaniem jednego dużego inwestora. Dodatkowo, przedsiębiorstwa, które wchodzi do strefy wolą minimalizować oczekiwania oraz zobowiązania dotyczące zatrudnienia, aby nie stracić zezwolenia na działanie w SSE czy otrzymanych ulg. Za przykład może posłużyć SSE Euro-Park Mielec, gdzie 8 największych inwestorów, w momencie wejścia do strefy, pod koniec lat 90-tych XX wieku, deklarowało łącznie utworzenie 1840 miejsc pracy, a już w 2004 roku zatrudniano 6700 pracowników.

Tab. 6. Efekty w przeliczeniu na 1 ha zagospodarowanego terenu w latach 2006-2008

Lp.	Strefa	2008		2007		2006	
		Nakłady inwestycyjne na 1 ha (mln zł)	Miejsca pracy na 1 ha	Nakłady inwestycyjne na 1 ha (mln zł)	Miejsca pracy na 1 ha	Nakłady inwestycyjne na 1 ha (mln zł)	Miejsca pracy na 1 ha
1	Kamiennogórska	8,62	29	8,11	34	6,8	22
2	Katowicka	16,86	52	14,46	43	15,7	49
3	Kostrzyńsko-Słubicka	6,18	31	4,94	26	3,3	22
4	Krakowska	4,71	30	4,82	26	3,7	37
5	Legnicka	16,48	36	16,53	37	15,0	33
6	Łódzka	8,81	29	7,20	27	8,2	22
7	Mielecka	10,8	45	12,95	55	12,5	53
8	Pomorska	4,99	26	3,97	26	4,1	29
9	Słupska	4,29	16	4,14	15	3,9	15
10	Starachowicka	3,88	31	4,19	39	3,8	39
11	Suwalska	11,57	44	8,62	44	6,4	41
12	Tarnobrzaska	6,54	32	6,03	27	4,0	24
13	Wałbrzyska	9,34	30	8,49	31	7,4	29
14	Warmińsko-Mazurska	5,20	19	5,03	21	5,0	23
Razem		8,45	32	7,82	32	7,1	31

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych*, op. cit.

8 Inwestor musi w określonym czasie ponieść zapisane w zezwoleniu nakłady inwestycyjne oraz osiągnąć minimalną liczbę zatrudnienia, w przeciwnym razie zwraca przyznane mu ulgi.

Podstrefa Lublin a dochody budżetowe Miasta Lublin

Dotychczasowe oraz planowane koszty związane z utworzeniem Podstrefy Lublin kształtują się jak w tabeli 7. Niektóre pozycje są kosztami krótkookresowymi, które wcześniej lub później zostaną zwrócone. Tak jest w przypadku wydatków na zakup ziemi w strefie – ostatecznie inwestorzy wykupują tereny, na których prowadzą działalność gospodarczą. Budowa kolektora jest również kosztem, którego nie można przypisać w całości dla strefy. Z informacji zawartych w dwóch Projektach Budowlano-Wykonawczych kolektorów deszczowo-sanitarnych wynika, iż odpowiednio około 88% oraz 95% maksymalnej mocy będzie zasilalo dzielnicę Felin i ul. Banacha (tereny nie należące do Podstrefy). Widzimy zatem, że suma kosztów utworzenia Podstrefy Lublin do końca 2013 roku, kształtuje się na poziomie ok. 45,4 mln zł.

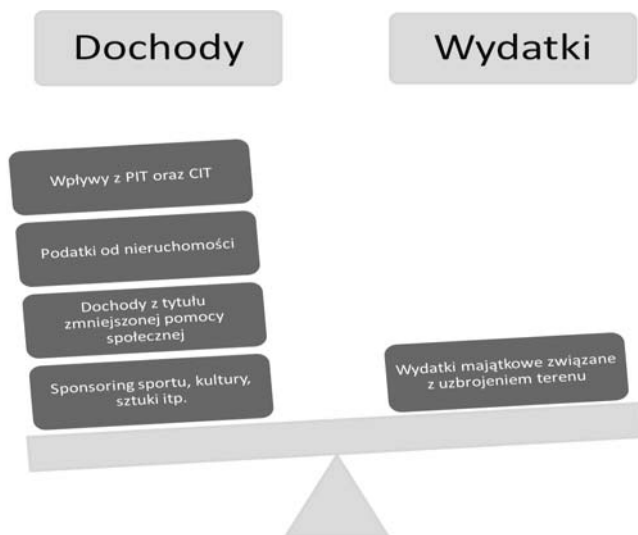
Specjalne Strefy Ekonomiczne odgrywają dużą rolę w budżetach gmin, na terenie których są zlokalizowane. Z jednej strony stanowią znaczne wyzwanie dla budżetu po stronie wydatków, szczególnie w pierwszych latach funkcjonowania, a z drugiej w niedalekiej przyszłości mogą się stać dostarczycielem znaczących dochodów. Strefy mogą zwolnić inwestorów w zakresie tylko niektórych podatków, stanowiących dochody własne gmin. Zalicza się do nich podatek od nieruchomości oraz dochodowy od osób prawnych (CIT). Wpływ SSE na budżet gminy może być bezpośredni lub pośredni. Wpływ bezpośredni przejawia się w postaci wpływów z PIT od zatrudnionych w SSE. Zgodnie z ustawą o dochodach jednostek samorządu terytorialnego wysokość udziału gminy we wpływach z podatku dochodowego od osób fizycznych (zamieszkałych na obszarze gminy) wynosi w 2009 r. 39,34 proc. Wpływy pośrednie to przede wszystkim zmniejszone wydatki na pomoc społeczną z powodu wzrostu zatrudnienia, a także wsparcie w postaci sponsoringu lokalnego sportu czy kultury. Nie należy również zapominać o efektach mnożnikowych wynikających z funkcjonowania na terenie strefy inwestorów. Ponadto, kiedy kończy się okres uprzywilejowania przedsiębiorstwa z tytułu otrzymanych ulg, często dochodzi do gwałtownych wzrostów dochodów gmin. Dowodzi tego przykład Mielca, gdzie budżet miasta na skutek zakończenia okresu uprzywilejowanego jednego z dużych przedsiębiorstw, odnotował wzrost dochodów z tytułu podatku CIT z 0,7 mln zł do 3,6 mln zł w roku następnym. Aczkolwiek warto w tym miejscu nadmienić, iż do gminy trafia zaledwie 6,71% wpływów z CIT, a udział CIT w dochodach ogółem gmin w Polsce jest znikomy i na koniec 2008 roku wynosił zaledwie 4,6%.

Tab. 7. Koszty związane z utworzeniem Podstrefy Lublin

Nakłady związane z utworzeniem Podstrefy Lublin	zł	zł
Wykup terenów		23 733 018
Sprzedaż terenów		-26 000 000
Budowa infrastruktury		
I etap		
Drogi		17 219 171
Drogi cd. w 2010 r.		9 754 457
Dofinansowanie z EU na drogi		-19 000 000
Wykup terenów pod drogi		4 000 000
Infrastruktura deszczowo-sanitarna I etap (kolektor do ul. Wyzwolenia)	37 823 346	
Wykorzystanie kolektora deszczowo-sanitarnego (N-F) na potrzeby Podstrefy Lublin (12 %) w kolektorze		4 538 802
Inne: przyłącza sieciowe		575 075
II etap 2010-2013		
Wykup gruntów (szacunkowo)		4 500 000
Odszkodowania związane ze zmianą miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego		10 000 000
Budowa infrastruktury: drogi infr. deszcz.-sanit. (szacunkowo)*	40 000 000	
- w tym drogi na Podstrefie IVA 6KDL-G, IVA 5KDL-G, IVA 6KDL-G, IVA4/1KDL-G, IVA 6KDL-G oraz infrastruktura techniczna (64%)		25 600 000
- w tym ul. Rataja (36%)		14 400 000
- dofinansowanie EU	24 640 000	
- w tym drogi na Podstrefie IVA 6KDL-G, IVA 5KDL-G, IVA 6KDL-G, IVA4/1KDL-G, IVA 6KDL-G oraz infrastruktura techniczna (85%)		-21 760 000
- w tym ul. Rataja (20%)		-2 880 000
Budowa kolektora sanitarno-deszczowego przy ul. Banacha w latach 2010-2012		
- w tym kolektor deszczowy	9 079 435	
- w tym kolektor sanitarny	5 169 102	
- planowane wykorzystanie kolektora deszczowo-sanitarnego na potrzeby Podstrefy przy ul. Banacha (5 %)		712 427
Razem:		45 392 949

* Według wycień Wydziału Inwestycji UM Lublin.

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Długoterminowy bilans oddziaływania SSE na budżet Miasta Lublina

Źródło: opracowanie własne.

Podjmując się próby prognozowania wpływu Podstrefy Lublin na budżet miasta, warto przypomnieć, że gminy w Polsce nie mają dużej możliwości na zmniejszenie bądź zwiększenie opodatkowania na swoim terenie. Jednak kluczową informacją jest fakt, iż dochody własne, według informacji o wykonaniu budżetu Miasta Lublin na rok 2008, stanowiły 51%. Oznacza to, że ponad połowa dochodów uzależniona jest od kondycji lokalnej gospodarki i własnej aktywności gminy. Czy nie warto zatem przyciągać do Podstrefy Lublin inwestorów, aby płacili podatki, zatrudniali mieszkańców, wspierali sport czy kulturę, zamawiali produkty i usługi od lokalnych przedsiębiorstw? Pojawia się jednak pytanie na ile skutecznym narzędziem w realizacji tak postawionych celów będzie Podstrefa Lublin?

Efekty mnożnikowe

Efekt mnożnikowy to zjawisko o charakterze sprzężenia zwrotnego, polegające na rozwoju wielu różnych działalności gospodarczych pod wpływem dodatkowego popytu konsumpcyjnego i zaopatrzeniowego powstałego w wyniku uruchomienia lub rozbudowy jakiegoś przedsiębiorstwa. Efekty mnożnikowe są korzystne dla rozwoju lokalnej gospodarki. Zasięg przestrzenny efektów mnożnikowych może być:

- domknięty – ograniczony do najbliższej okolicy (miejscowości lub regionu) nowego lub rozbudowanego przedsiębiorstwa,
- otwarty – docierający do sąsiednich miejscowości lub regionów.

Jak dotychczas, poza niezmiernie cennymi badaniami nad Strefą Mielecką B. Domańskiego z 2005 roku, brak jest kompleksowych badań na temat oddziaływania SSE na otoczenie społeczne i gospodarcze. Należy zatem z dużą rezerwą traktować prace, które referując wyniki badań obejmujących niewielką liczbę inwestorów – donoszą o braku wpływu strefy na aktywizację podmiotów gospodarczych poza strefą, gdyż nie stwierdzono rozbudowanych lokalnych więzi kooperacyjnych. Domknięcie lokalne, a nawet regionalne, w zakresie zaopatrzenia w surowce i półprodukty jest w działalności produkcyjnej zjawiskiem rzadkim. Korzystanie z lokalnych usług dla biznesu jest zależne między innymi od podaży tych usług na miejscu, co wynika głównie z cech samego miejsca. Trudno się dziwić, że duże firmy zlokalizowane na przykład w Suwałkach, Dzierżonowie czy Starachowicach nie korzystają na miejscu z wyspecjalizowanych usług dla biznesu, które skupiają się głównie na dużych ośrodkach miejskich. Należy ponadto pamiętać, że zakorzenienie inwestorów jest często funkcją czasu. Wnioski płynące z badań strategii wielkich korporacji w Polsce wskazują, że strategie firm są bardziej ewolucyjne niż przyjęte z góry na dłuższy okres czasu⁹, a ewolucja postępuje zwykle w kierunku większego zakorzenienia firmy. Jest to dość oczywisty kierunek, jeśli zważy się na strategię uczenia się zarówno inwestorów, jak i miejscowych¹⁰.

Wielkość efektów mnożnikowych uzależniona jest ściśle od rodzaju prowadzonej działalności oraz przedsiębiorstw zlokalizowanych w strefie. Im silniejsze efekty mnożnikowe wewnątrz strefy, tym silniejsze oddziaływanie na rozwój miast, gmin i powiatów w jakich są one zlokalizowane. Wyróżnia się dwa rodzaje efektów mnożnikowych. Efekty zaopatrzeniowe (wynikające z dodatkowego popytu, tworzonego przez przedsiębiorstwa) oraz efekty dochodowe (wynagrodzenia pracowników, wpływające na zwiększenie się siły nabywczej ludności). Rozwój przedsiębiorstw za pośrednictwem dodatkowego zapotrzebowania na produkty i usługi „mnoży się” w postaci rozwoju innych podmiotów gospodarczych. Dzięki efektom mnożnikowym rosną dochody budżetowe gmin, a w efekcie gminy podejmują inwestycje infrastrukturalne i poprawiają jakość usług publicznych.

9 B. Domański, *Transnational corporations and the postsocialist economy: learning the ropes and forging new relationships in contemporary Poland*, w: *Linking industries across the world: processes of global networking*, red. C. Alvstam, E. Schamp, Aldershot, Ashgate 2005, s. 147-172.

10 B. Domański, K. Gwosdz, *Dziesięć lat doświadczeń pierwszej polskiej specjalnej strefy ekonomicznej*, Mielec 2005, s. 38.

Suma dochodów budżetowych z tytułu podatku PIT

Z ogólnie dostępnych danych wynika, iż udział podatku dochodowego od osób fizycznych w budżecie Miasta Lublin stanowił ponad 20% w roku 2008. Na udostępnianie danych dotyczących zarobków w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Podstrefie Lublin nie zezwala prawo. Dlatego też należy przeprowadzić własny szacunek, mając na uwadze fakt, iż inwestorzy zagraniczni płacą większe pensje swoim pracownikom. Załóżmy więc, że w roku 2009 średnia miesięczna płaca w strefie równa jest średniej pensji w województwie lubelskim i wynosi 3068 zł brutto. W kolejnych latach wynagrodzenia będą zwiększane o wskaźnik 5% wzrostu płac, uwzględniający „poziom inflacji + dwa punkty procentowe”. Wszyscy pracownicy są objęci pierwszym progiem dochodowym, a ewentualne ulgi nie są brane pod uwagę. W symulacji za B. Domańskim¹¹ przyjmujemy wartość mnożnika na poziomie 1,55 oraz zakładamy, że 75% siły roboczej zatrudnionej w Podstrefie, jak i u kooperantów, będzie mieszkańcami Lublina. Po odjęciu od wynagrodzenia obowiązkowych ubezpieczeń i uwzględnieniu kosztów oraz kwoty wolnej od podatku, wpływy do budżetu Miasta Lublin mogą kształtować się jak w tabeli 8.

Należy zaznaczyć, iż obliczenia obejmują jedynie 10 przedsiębiorstw, które uzyskały zezwolenia do końca 2009 roku. Przyjęty powyżej horyzont czasowy na lata 2008–2014, wraz z konkretną ilością miejsc pracy w danym roku, pochodzi z danych zawartych w zezwoleniach na prowadzenie działalności gospodarczej na terenie Podstrefy Lublin. Inwestorzy, podpisując umowę, zobowiązali się na piśmie do zatrudnienia określonej liczby osób w określonym czasie. Co więcej, zgodnie z prawem, muszą wypełnić swe zobowiązania pod warunkiem zwrotu otrzymanych zwolnień. Jak wynika z powyższej tabeli, **do 2014 roku** Miasto Lublin powinno uzyskać, z tytułu podatku od osób fizycznych, ponad **4,3 mln zł**.

W oparciu o dane empiryczne (zawarte w pierwszej części niniejszego opracowania), pochodzące ze Specjalnych Stref Ekonomicznych, należy rozważyć bardziej realny scenariusz napływu inwestorów, a co za tym idzie powstających miejsc pracy. W Polsce na terenie SSE średnio na 1 ha przypada 32 miejsca pracy. Dla Podstrefy Lublin o areale ok. 118 ha, oznacza to utworzenie blisko 3.800 miejsc pracy w perspektywie kilku lat. Według Wojciecha Dąbrowskiego, Prezesa Agencji Rozwoju Przemysłu: „**Pozyskiwanie inwestorów do specjalnych stref ekonomicznych trwa średnio od trzech miesięcy do trzech lat**”.¹² Wynikałoby zatem, że Podstrefa Lublin pozyska inwestorów, którzy zajmą całą obecną powierzchnię najpóźniej do 2014 roku. W naszych obliczeniach, z uwagi na sytuację losowe,

11 B. Domański, K. Gwosdz, *Dziesięć lat doświadczeń pierwszej polskiej specjalnej strefy ekonomicznej 1995-2005*, op. cit.

12 B. Chomontowska, *Stocznia pod skrzydłami Mielca*, „Rzeczpospolita” 06 kwietnia 2010.

opóźnień, przyjmijmy, że będzie to 2016 rok. Tak określony horyzont czasowy jest w pełni możliwy do realizacji. Tabela 9 przedstawia potencjalne wpływy do budżetu Miasta Lublin z PIT, przy uwzględnieniu powyższych założeń.

Tab. 8. Prognozowane miejsca pracy w Podstrefie Lublin i efekty mnożnikowe, a wpływy do budżetu Miasta Lublin z PIT w latach 2008–2014 – w oparciu o 10 obecnych inwestorów

Rok	Miejsce pracy	Zarobki miesięczne brutto	Zarobki roczne brutto	PIT przekazywany do budżetu miasta	Miejsca pracy dla mieszkańców Lublina	Wpływy do budżetu Miasta Lublin
2008	Podstrefa	3 000 zł	36 000 zł	1 067 zł	11	12 003 zł
	Efekty mnożnikowe	2 000 zł	24 000 zł	609 zł	6	3 768 zł
Razem w 2008 roku						15 771 zł
2009	Podstrefa	3 068 zł	36 816 zł	968 zł	90	87 098 zł
	Efekty mnożnikowe	2 100 zł	25 200 zł	656 zł	50	32 472 zł
Razem w 2009 roku						119 570 zł
2010	Podstrefa	3 221 zł	38 657 zł	1 033 zł	368	380 402 zł
	Efekty mnożnikowe	2 205 zł	26 460 zł	609 zł	203	123 345 zł
Razem w 2010 roku						503 748 zł
2011	Podstrefa	3 382 zł	40 590 zł	1 100 zł	466	512 325 zł
	Efekty mnożnikowe	2 315 zł	27 783 zł	651 zł	256	166 762 zł
Razem w 2011 roku						679 087 zł
2012	Podstrefa	3 552 zł	42 619 zł	1 171 zł	554	649 027 zł
	Efekty mnożnikowe	2 431 zł	29 172 zł	703 zł	305	214 301 zł
Razem w 2012 roku						863 328 zł
2013	Podstrefa	3 729 zł	44 750 zł	1 246 zł	604	752 273 zł
	Efekty mnożnikowe	2 553 zł	30 631 zł	755 zł	332	250 707 zł
Razem w 2013 roku						1 002 980 zł
2014	Podstrefa	3 916 zł	46 988 zł	1 322 zł	662	875 164 zł
	Efekty mnożnikowe	2 680 zł	32 162 zł	807 zł	365	294 772 zł
Razem w 2014 roku						1 169 936 zł
Skumulowane wpływy z PIT 2009-2014						4 338 648 zł

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 9. Prognozowane miejsca pracy w Podstrefie Lublin i efekty mnożnikowe, a wpływy do budżetu Miast Lublin z PIT w latach 2008–2016 – wariant docelowy

Rok	Miejsce pracy	Zarobki mies. brutto	Zarobki roczne brutto	PIT przekazywany do budżetu miasta	Miejsca pracy dla mieszkańców Lublina	Wpływy do budżetu Miasta Lublin
2008	SSE	3 000 zł	36 000 zł	1 067 zł	11*	11 737 zł
	Efekty mnożnikowe	2 000 zł	24 000 zł	609 zł	6*	3 684 zł
Razem w 2008 roku						15 421 zł
2009	SSE	3 068 zł	36 816 zł	968 zł	90*	87 120 zł
	Efekty mnożnikowe	2 100 zł	25 200 zł	656 zł	50*	32 472 zł
Razem w 2009 roku						119 592 zł
2010	SSE	3 221 zł	38 657 zł	1 033 zł	368	380 144 zł
	Efekty mnożnikowe	2 205 zł	26 460 zł	609 zł	203	123 871 zł
Razem w 2010 roku						503 406 zł
2011	SSE	3 382 zł	40 590 zł	1 100 zł	519	570 768 zł
	Efekty mnożnikowe	2 315 zł	27 783 zł	651 zł	285	185 785 zł
Razem w 2011 roku						756 553 zł
2012	SSE	3 552 zł	42 619 zł	1 171 zł	732	856 728 zł
	Efekty mnożnikowe	2 431 zł	29 172 zł	703 zł	402	282 881 zł
Razem w 2012 roku						1 139 609 zł
2013	SSE	3 729 zł	44 750 zł	1 246 zł	1032	1 285 355 zł
	Efekty mnożnikowe	2 553 zł	30 631 zł	755 zł	567	428 366 zł
Razem w 2013 roku						1 713 721 zł
2014	SSE	3 916 zł	46 988 zł	1 322 zł	1455	1 922 896 zł
	Efekty mnożnikowe	2 680 zł	32 162 zł	807 zł	800	645 595 zł
Razem w 2014 roku						2 568 491 zł
2015	SSE	4 111 zł	49 337 zł	1 402 zł	2051	2 875 354 zł
	Efekty mnożnikowe	2 814 zł	33 770 zł	864 zł	1128	974 585 zł
Razem w 2015 roku						3 849 940 zł
2016	SSE	4 317 zł	51 804 zł	1 487 zł	2892	4 300 050 zł
	Efekty mnożnikowe	2 955 zł	35 459 zł	921 zł	1590	1 464 822 zł
Razem w 2016 roku						5 764 871 zł
Skumulowane wpływy z PIT 2009-2016						16 416 792 zł

*Ball zatrudniał od listopada 2008 r. 90 osób; Aliplast od września 2009 r. zatrudniał 90 osób.

Źródło: opracowanie własne.

Obliczenia obejmują założenia, które przyświecały twórcom Podstrefy Lublin. Przyjęty powyżej horyzont czasowy na lata 2008–2016, jest wariantem docelowym, możliwym do spełnienia. Jak wynika z powyższej tabeli, **do 2016 roku** Miasto Lublin osiągając średnie krajowe zatrudnienie na jeden hektar w Podstrefie Lublin powinno uzyskać, z tytułu podatku od osób fizycznych, blisko **16,5 mln zł**.

Dochody z tytułu podatku CIT

Przedsiębiorcy inwestujący na terenie Podstrefy Lublin mogą uzyskać pomoc publiczną w formie zwolnienia z podatku dochodowego. W przypadku podatników podatku dochodowego od osób prawnych, źródłem zwolnienia jest art. 17 ust. 1 pkt 34 ustawy o CIT. Zgodnie z tym przepisem, wolny od podatku jest dochód uzyskany z działalności gospodarczej prowadzonej na terenie SSE na podstawie zezwolenia. Wielkość pomocy publicznej udzielanej w formie tego zwolnienia nie może przekroczyć wielkości pomocy publicznej dla przedsiębiorcy, dopuszczalnej dla obszarów kwalifikujących się do uzyskania pomocy w największej wysokości, zgodnie z odrębnymi przepisami. Wielkość zwolnienia podatkowego z tytułu kosztów nowej inwestycji lub tworzenia nowych miejsc pracy wynosi:

- 50% poniesionych wydatków inwestycyjnych dla przedsiębiorców dużych,
- 60% dla przedsiębiorców średnich,
- 70% dla przedsiębiorców małych.

Za wydatki kwalifikujące się do objęcia pomocą uznaje się koszty inwestycji poniesione na terenie strefy w trakcie obowiązywania zwolnienia, na:

- nabycie gruntów lub prawa ich użytkowania wieczystego,
- nabycie albo wytworzenie we własnym zakresie środków trwałych,
- rozbudowę i modernizację istniejących środków trwałych,
- nabycie wartości niematerialnych i prawnych związanych z transferem technologii przez nabycie praw patentowych, licencji, *know-how* lub nieopatentowanej wiedzy technicznej; w przypadku inwestorów innych niż mali i średni koszty tych inwestycji mogą być podwyższone maksymalnie o 50%.

Aby skorzystać z ulgi w podatku dochodowym, podatnik musi osiągnąć w Podstrefie Lublin dochód podlegający opodatkowaniu. Zatem dla przedsiębiorstw generujących dochód, korzyści z funkcjonowania w strefie są oczywiste. Natomiast, generowanie strat jest dla inwestorów bardzo niekorzystne, strata podatkowa w strefie przepada i nie może być rozliczana w przyszłości. Warunkiem skorzystania z pomocy jest prowadzenie działalności gospodarczej i utrzymanie środków trwałych przez okres 5 lat – duzi przedsiębiorcy lub 3 lat – mali i średni.

Z tytułu podatku od osób prawnych do budżetu Miasta Lublin trafia jedynie 6,71%, w roku 2008 udział tego podatku w strukturze dochodów stanowił niespełna 3%. Określenie poziomu osiąganych przychodów przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w Podstrefie Lublin jest trudne do oszacowania. Jednak w oparciu o deklarowane w zezwoleniach oraz biznesplanach wydatki inwestycyjne oraz wielkość maksymalnego zwolnienia podatkowego, jak i dochody, można przedstawić przybliżone wpływy, jakie osiągnie budżet Miasta Lublin z tytułu CIT. Trzy spośród dziesięciu przedsiębiorstw, które uzyskały pozwolenia na funkcjonowanie w Podstrefie nie będzie korzystało z pomocy publicznej w postaci niezapłaconego podatku od osób prawnych, co automatycznie przełoży się na sytuację budżetu Miasta.

Tab. 10. Potencjalne dochody z podatku od osób prawnych (CIT) w latach 2011–2016 – w oparciu o 10 obecnych inwestorów

Rok	Wpływy z CIT
2010	246 904 zł
2011	401 296 zł
2012	460 809 zł
2013	482 750 zł
2014	575 093 zł
2015	755 166 zł
2016	1 006 222 zł
Razem	3 928 240 zł

Źródło: opracowanie własne.

Na znaczący wzrost udziału Podstrefy w strukturze dochodów z CIT przyjdzie jeszcze poczekać. Pozytywne efekty dla budżetu miasta pojawią się dopiero około 2016 roku, kiedy pierwsze przedsiębiorstwa wykorzystają przysługujące im limity zwolnień i zaczną płacić CIT.

Dochody z tytułu podatku od nieruchomości

Według budżetu Miasta Lublin podatek od nieruchomości osób prawnych i innych jednostek organizacyjnych w roku 2008 wynosił około 10% wszystkich dochodów budżetowych. Jest to znacząca pozycja w dochodach własnych. Teren Podstrefy Lublin po rozszerzeniu w pierwszym kwartale 2010 roku wynosi 118 ha. Obecnie na terenie strefy funkcjonują dwa przedsiębiorstwa. Niestety, nie wszyscy inwestorzy, którzy w 2009 roku otrzymali zezwolenia, udzielili informacji na temat szczegółowego sposobu zagospodarowania zajętych gruntów. Dlatego w wylicze-

niach przyjęto, iż teren zajęty przez przedsiębiorstwo w 50% składa się z gruntów i w 50% z budynków. Stawki podatku od nieruchomości za grunty i budynki w latach 2011–2014 zostały wyliczone na podstawie przedłużenia linii trendu rosnącego stawek z lat 2004–2010. Jeżeli ulga w płaceniu podatku od nieruchomości kończy się po 3 latach, to pierwsze wpływy w budżecie miasta będą odnotowane w 2011 roku i z każdym rokiem będą się zwiększać. Z przeprowadzonej symulacji wynika, że na skutek funkcjonowania na terenie podstrefy dotychczas pozyskanych 10 przedsiębiorstw, które zajmują ok. 47 ha, do końca 2014 roku Lublin powinien zyskać **ok. 8,5 mln zł** (tabela 11).

Tab. 11. Potencjalne dochody z podatku od nieruchomości w latach 2011–2014 – w oparciu o 10 obecnych inwestorów

Dane	2011	2012	2013	2014
Stawka grunty za m kw.	0,78 zł	0,78 zł	0,78 zł	0,80 zł
Stawka budynki za m kw.	20,36 zł	20,36 zł	20,36 zł	20,98 zł
Podatek za grunty	179 829,00	179 829,00	235 146,60	241 176,00
Podatek za budynki	315 595,50	315 595,50	3 423 315,29	3 527 062,72
Razem	495 424,50	495 424,50	3 658 461,89	3 768 238,72
Łącznie w latach 2011–2014:				8 417 549,61 zł

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak w przypadku szacowaniu dochodów z podatku PIT oraz CIT, możemy założyć dynamiczny rozwój strefy, aż do całkowitego zagospodarowania gruntów do 2016 roku i przedstawić bardziej prawdopodobną wersję dochodów z podatku od nieruchomości. Na podstawie tożsamyh założeń jak w tabeli 11 na skutek przyciągnięcia inwestorów do Podstrefy Lublin, w latach 2011–2016 budżet Miasta z tytułu podatku od nieruchomości może zyskać **ok. 35,7 mln zł**, co przedstawia tabela 12.

Tab. 12. Potencjalne dochody z podatku od nieruchomości w latach 2011-2016 – wariant docelowy

Dane	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Stawka grunty zł./m kw.	0,78 zł	0,78 zł	0,78 zł	0,80 zł	0,84 zł	0,84 zł
Stawka budynki zł./m kw.	20,36 zł	20,36 zł	20,36 zł	20,98 zł	21,88 zł	21,88 zł
Podatek za grunty zł.	179 829,00	179 829,00	235 146,60	330 504,80	781 200,00	957 600,00
Podatek za budynki zł.	315 595,50	315 595,50	3 423 315,29	6 324 219,06	10 173 219,71	12 470 398,36
Razem zł.	495 424,50	495 424,50	3 658 461,89	6 654 723,86	10 954 419,71	13 427 998,36
Łącznie w latach 2011–2016:						35 686 452,82 zł

Źródło: opracowanie własne.

Ulgi w podatku od nieruchomości dla budżetu Miasta Lublin stanowią stratę. Jednak warto zauważyć, iż „aby coś stracić, trzeba to najpierw mieć”. Czy można zatem mówić o utraconych dochodach, skoro od początku lat 90-tych XX wieku nie było zainteresowania ze strony inwestorów terenami obecnej Podstrefy Lublin? Dodatkowo, obszar ten był częściowo własnością Uniwersytetu Przyrodniczego oraz Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, co jeszcze bardziej komplikuje ewentualne dywagacje na temat alternatywnego (bardziej efektywnego) wykorzystania terenu pod działalność gospodarczą.

Dochody z tytułu zmniejszonej pomocy społecznej

Biorąc pod uwagę zadania własne gmin, w 2008 roku w województwie lubelskim na 1 osobę, której przyznano decyzją świadczenie społeczne, przypadają średnio 959,30 zł rocznie. Przyjmując założenia dotyczące liczby zatrudnionych osób z tabeli 8, możemy dokonać wyliczeń przybliżonego zmniejszonego zapotrzebowania ze strony mieszkańców na pomoc społeczną.

Tab. 13. *Zmniejszone wydatki na pomoc społeczną w latach 2008-2014 – w oparciu o 10 obecnych inwestorów*

Rok	Miejsce pracy	Kwota świadczeń na 1 osobę w zł	Miejsca pracy dla mieszkańców Lublina	Zmniejszone wydatki na pomoc społeczną
2008	Podstrefa	959,30 zł	11	10 552,30 zł
	Efekty mnożnikowe	959,30 zł	6	5 755,80 zł
Razem w 2008 roku				16 308,10 zł
2009	Podstrefa	988,08 zł	90	88 927,11 zł
	Efekty mnożnikowe	988,08 zł	50	49 403,95 zł
Razem w 2009 roku				138 331,06 zł
2010	Podstrefa	1 017,72 zł	368	374 521,46 zł
	Efekty mnożnikowe	1 017,72 zł	203	206 597,44 zł
Razem w 2010 roku				581 118,90 zł
2011	Podstrefa	1 048,25 zł	466	488 485,90 zł
	Efekty mnożnikowe	1 048,25 zł	256	268 352,77 zł
Razem w 2011 roku				756 838,67 zł
2012	Podstrefa	1 079,70 zł	554	598 154,13 zł
	Efekty mnożnikowe	1 079,70 zł	305	329 308,68 zł
Razem w 2012 roku				927 462,82 zł
2013	Podstrefa	1 112,09 zł	604	671 703,34 zł
	Efekty mnożnikowe	1 112,09 zł	332	369 214,42 zł
Razem w 2013 roku				1 040 917,76 zł
2014	Podstrefa	1 145,45 zł	662	758 290,79 zł
	Efekty mnożnikowe	1 145,45 zł	365	418 090,84 zł
Razem w 2014 roku				1 176 381,64 zł
Skumulowane zmniejszone wydatki 2009–2014				4 637 358,94 zł

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 14. Zmniejszone wydatki na pomoc społeczną w latach 2008-2016 – wariant docelowy

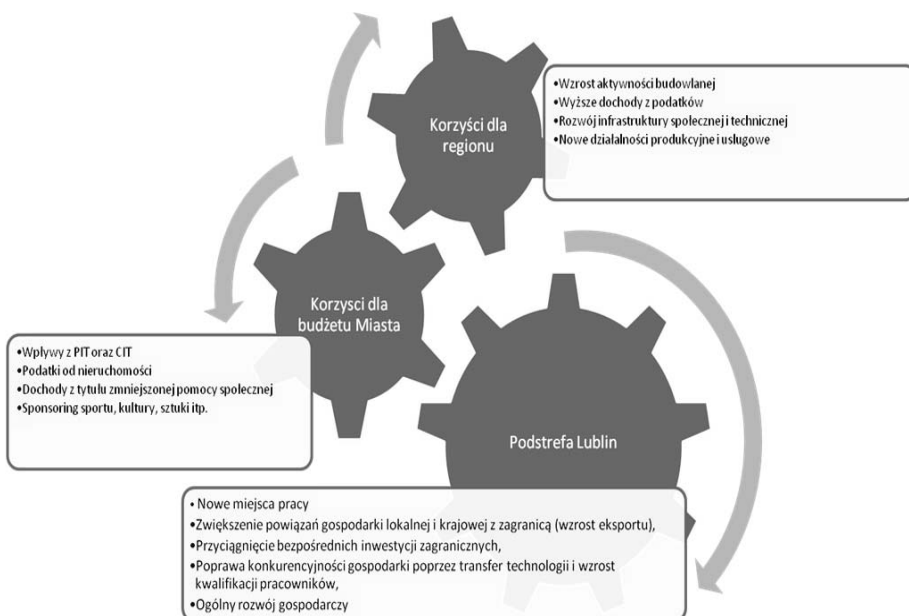
Rok	Miejsce pracy	Kwota świadczeń na 1 osobę w zł	Miejsca pracy dla mieszkańców Lublina	Zmniejszone wydatki na pomoc społeczną
2008	Podstrefa	959,30 zł	11	10 552,30 zł
	Efekty mnożnikowe	959,30 zł	6	5 755,80 zł
Razem w 2008 roku				16 308,10 zł
2009	Podstrefa	988,08 zł	90	88 927,11 zł
	Efekty mnożnikowe	988,08 zł	50	49 403,95 zł
Razem w 2009 roku				138 331,06 zł
2010	Podstrefa	1 017,72 zł	368	374 521,46 zł
	Efekty mnożnikowe	1 017,72 zł	202	205 579,72 zł
Razem w 2010 roku				580 101,18 zł
2011	Podstrefa	1 048,25 zł	519	544 043,31 zł
	Efekty mnożnikowe	1 048,25 zł	285	299 223,82 zł
Razem w 2011 roku				843 267,13 zł
2012	Podstrefa	1 079,70 zł	732	790 340,84 zł
	Efekty mnożnikowe	1 079,70 zł	402	434 039,64 zł
Razem w 2012 roku				1 224 380,48 zł
2013	Podstrefa	1 112,09 zł	1032	1 147 678,55 zł
	Efekty mnożnikowe	1 112,09 zł	567	630 555,95 zł
Razem w 2013 roku				1 778 234,50 zł
2014	Podstrefa	1 145,45 zł	1455	1 666 636,11 zł
	Efekty mnożnikowe	1 145,45 zł	800	916 363,49 zł
Razem w 2014 roku				2 582 999,60 zł
2015	Podstrefa	1 179,82 zł	2051	2 419 806,72 zł
	Efekty mnożnikowe	1 179,82 zł	1128	1 330 893,69 zł
Razem w 2015 roku				3 750 700,41 zł
2016	Podstrefa	1 215,21 zł	2892	3 514 394,66 zł
	Efekty mnożnikowe	1 215,21 zł	1590	1 932 187,94 zł
Razem w 2016 roku				5 446 582,60 zł
Skumulowane zmniejszone wydatki 2009–2016				16 360 905,07 zł

Źródło: opracowanie własne.

Szacowane oszczędności z tytułu zmniejszonych wydatków na pomoc społeczną **do roku 2014** wynoszą **około 4,6 mln zł**. Jednak funkcjonowanie Podstrefy Lublin to nie tylko wymierne oszczędności lub dochody do budżetu miejskiego. Inwestorzy obecni w Specjalnych Strefach Ekonomicznych podejmują często różnego rodzaju działania dla lokalnej społeczności. Przedsiębiorstwa wspierają sport, angażują się w mecenat kulturalny, sponsorują przedszkola i szkoły czy instytucje pomocy społecznej. Pracownicy firm są także odbiorcami usług kulturalnych, co ma duże znaczenie dla rozwoju teatrów, kin czy galerii.

Przyjmując założenia dotyczące liczby zatrudnionych osób z tabeli 9, można spodziewać się jeszcze mniejszego zapotrzebowania ze strony mieszkańców na pomoc społeczną. Szacowana korzyść dla finansów publicznych w latach 2008–2016 może kształtować się na poziomie **16,4 mln zł**.

W wielu miastach uruchamia się w szkołach średnich oraz na uczelniach wyższych kierunki, które kształcą specjalnie pod inwestorów strefowych. Warto również odnotować wzrost zainteresowania nauką języków obcych oraz większą postawą proaktywną mieszkańców terenów wokół specjalnych stref ekonomicznych. Można stwierdzić, iż Podstrefa Lublin w najbliższych latach będzie pełnić funkcję swego koła zamachowego dla miasta oraz regionu, co przedstawia poniższy rysunek.



Rys. 5. Wpływ Podstrefy Lublin na Miasto Lublin i region

Źródło: opracowanie własne.

Wskaźnik NPV dla Podstrefy Lublin

Wartość bieżąca netto (ang. *Net Present Value*, w skrócie *NPV*), to metoda oceny efektywności ekonomicznej inwestycji rzeczowej. Jako metoda – NPV należy do kategorii metod dynamicznych i jest oparta o analizę zdyskontowanych przepływów pieniężnych przy zadanej stopie dyskonta. Jako wskaźnik – NPV sta-

nowi różnicę pomiędzy zdyskontowanymi przepływami pieniężnymi, a nakładami początkowymi, można go wyrazić w postaci wzoru:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (1)$$

gdzie:

NPV – wartość bieżąca netto,

CF_t – przepływy gotówkowe w okresie t ,

r – stopa dyskonta,

I_0 – nakłady początkowe,

t – kolejne okresy (najczęściej lata) eksploatacji inwestycji

Poniższa tabela zawiera przychody i koszty dla Budżetu Miasta Lublin z tytułu funkcjonowania Podstrefy Lublin w latach 2010–2016.

Tab. 15. Przychody i koszty dla Budżetu Miasta Lublin z tytułu funkcjonowania Podstrefy Lublin w latach 2010–2016

Rok	Przychody	Koszty	CashFlow
2010	1 330 411	10 050 000	-8 719 589
2011	2 316 712	8 450 000	-6 133 288
2012	3 320 223	4 250 000	-929 777
2013	7 633 167	7 822 427	-189 260
2014	12 381 307	0	12 381 307
2015	19 310 226	0	19 310 226
2016	25 645 625	0	25 645 625

Źródło: opracowanie własne.

Nakłady początkowe na dzień 31.12.2009 roku, pomniejszone o dochody, wyniosły $I_0 = 14.530.870$ zł.

Przyjęto stopę dyskonta na poziomie WIBOR 1R + 1,5% marży, to jest łącznie $r=6,0\%$.

Dla każdego okresu oblicza się przepływy gotówkowe CF_t , równe przychodom Budżetu Miasta Lublin, pomniejszonym o koszty (CF z ang. *cash flow* – przepływ gotówki).

Dla każdego okresu oblicza się współczynnik dyskontowy zgodnie ze wzorem:

$$d_t = \frac{1}{(1+r)^t} \quad (2)$$

Przy powyższych założeniach $NPV = 10.164.824,58$ zł

W związku z tym, że $NPV > 0$ inwestycja może być zaakceptowana do realizacji, ponieważ poza zwrotem nakładów początkowych (uwzględniając zakładane kryteria) do końca 2016 roku przyniesie dodatkowo 10,2 mln zł zysku z uwzględnieniem zmiany wartości pieniądza w czasie.

Podsumowanie

Idea specjalnych stref ekonomicznych w ostatnich 15 latach ulegała dużym zmianom. Obecnie stref jest o wiele więcej niż przewidywali ich twórcy na początku lat 90-tych XX wieku. Województwo lubelskie wraz ze stolicą Lublinem było przez lata bezludną wyspą na morzu SSE (jedynie tereny w Poniatowej zostały włączone do strefy tarnobrzeskiej ze względu na to, że spółką zarządzającą była Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., która specjalizuje się w restrukturyzacji upadających przedsiębiorstw). Brak strefy w Lublinie nie ułatwiał miastu przyciągania inwestorów krajowych i zagranicznych, którzy zamiast Polskę Wschodnią wybierali specjalne strefy ekonomiczne w lepiej rozwiniętej zachodniej części kraju.

Z dotychczasowych doświadczeń wynika, że o skali efektów generowanych przez SSE nie decyduje sam ich charakter, lecz sposób wykorzystania tego narzędzia służącego do wspierania rozwoju gospodarczego. Poszczególne strefy przyniosły różne efekty, jednak można stwierdzić, iż na atrakcyjność specjalnych stref ekonomicznych dla dużych i średnich inwestorów największy wpływ mają następujące czynniki:

- położenie geograficzne (więcej inwestorów zdobyły SSE w południowo-zachodniej części kraju z dobrą infrastrukturą, w pobliżu dużych aglomeracji miejskich),
- profesjonalnie przygotowana oferta inwestycyjna (dostępność gotowych terenów oraz dobra współpraca z przedstawicielami lokalnej administracji w czasie realizacji inwestycji),
- rynek pracy (w aspekcie ilościowym i jakościowym).

Odnosząc powyższe wytyczne do Podstrefy Lublin można stwierdzić, iż ma ona atuty we wskazanych aspektach. Czynnikiem pierwszym, dzięki bliskości granicy z Ukrainą, rozpoczynającej się budowie obwodnicy Lublina czy lotniska, nabiera zapewne w ocenie inwestorów większego znaczenia niż w minionych latach. Co więcej, można się spodziewać, iż radykalna poprawa infrastruktury przyciągnie do Lublina dużego, strategicznego inwestora zagranicznego. Bardzo wysoko należy ocenić także dwa pozostałe czynniki – ofertę inwestycyjną wypracowaną przez lokalną administrację oraz rynek pracy z tysiącami absolwentów opuszczających co roku mury lubelskich uczelni wyższych.

Na istnieniu specjalnych stref ekonomicznych korzystają samorządy w całej Polsce. Przykładowo, w podstrefie tyskiej dochody od przedsiębiorstw ulokowanych w niej do 2006 roku wyniosły 33,3 mln zł. Według badań B. Domańskiego¹³ na istnieniu strefy budżet miasta Mielca w 2001 roku zyskał 7,3 mln zł, w 2002 r. 9,1 mln zł, a w 2004 r. – około 10 mln zł. Podstrefa Lublin, chociaż funkcjonuje 2 lata, ma duży potencjał korzystnego oddziaływania na budżet miasta oraz rozwój regionu. Pomimo znaczących zwolnień z podatku CIT oraz podatków od nieruchomości, wpływ strefy na budżet miejski jest znaczący. W pierwszej fazie funkcjonowania Podstrefy, do roku 2014, najwięcej dochodów Lublin otrzyma z tytułu PIT oraz z podatku od nieruchomości (pod warunkiem upłynięcia okresu 3 lat od momentu wejścia przedsiębiorstwa do strefy). Wpływy z podatku dochodowego od osób prawnych na poziomie 6,71%, obwarowane dodatkowo znaczącymi ulgami, nie stanowią wielkiego wsparcia dla finansów miasta i warto mieć ten fakt na uwadze. Przedsiębiorcy wchodzą do stref właśnie dlatego, że mogą uniknąć płacenia CIT.

Z powyższej analizy wynika, iż korzyści dla budżetu Miasta Lublin do roku 2014 wyniosą 17,4 mln zł. Wariant docelowy do 2016 zakłada, że uwzględniając łączne dochody z tytułu podatków PIT oraz CIT, podatku od nieruchomości oraz zmniejszonej pomocy społecznej, będzie to 72,2 mln zł. Koszty nakładów inwestycyjnych na Podstrefę wynoszą ok. 45,4 mln zł. W założeniach do powyższych wyliczeń oparto się na wiarygodnych źródłach informacji. Przyjęto dane z zezwoleń i biznesplanów pozyskanych od inwestorów, którzy uzyskali do grudnia 2009 zezwolenia na prowadzenie działalności gospodarczej na terenie strefy. W drugim wariantcie obliczeń wykorzystano dane empiryczne SSE w Polsce. Funkcjonowanie Podstrefy Lublin nie jest jednorazowym projektem czy działaniem krótkookresowym nastawionym na natychmiastowe korzyści dla władarzy miasta. Jest to raczej proces, który jak pokazały przykłady SSE na terenie Polski, nigdy się nie kończy i stale ewoluuje. Prognozowanie przyszłości na podstawie zaledwie 2 lat funkcjonowania Podstrefy jest obarczone błędem. Na przykład, wejście jednego dużego przedsiębiorstwa na teren strefy może spowodować, że powyższe obliczenia będą niedoszacowane. Dlatego też powyższą analizę należy traktować bardziej jako mapę pokazującą otoczenie oraz wytyczającą kierunek do celu, niż to, co może nas spotkać na drodze z dokładnym odwzorowaniem danej rzeczywistości i ze wszelkimi jej szczegółami.

13 B. Domański, K. Gwosdz, *Dziesięć lat doświadczeń pierwszej polskiej specjalnej strefy ekonomicznej 1995-2005*, op. cit.

Bibliografia

- Borodo A., *Samorząd Terytorialny. System prawno-finansowy*, Warszawa 2004.
- Budzowski K., Światowicz J., *Przesłanki tworzenia i warunki funkcjonowania stref uprzywilejowanych*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 1997, nr 501.
- Chomontowska B., *Stocznia pod skrzydłami Mielca*, Rzeczpospolita 06 kwietnia 2010.
- Domański B., Gwosdz K., *Dziesięć lat doświadczeń pierwszej polskiej specjalnej strefy ekonomicznej 1995-2005*, Kraków 2005.
- Domański B., *Transnational corporations and the postsocialist economy: learning the ropes and forging new relationships in contemporary Poland*, w: *Linking industries across the world: processes of global networking*, red. C. Alvstam, E. Schamp, Aldershot, Ashgate, 2005.
- Informator KSSE, „Magazyn Strefa”, styczeń-luty 2006.
- Ceramika Tubądzin – <http://www.tubadzin.pl>.
- Guangwen M., *The theory and practice of free economic zones: a case study of Tianjin, People's Republic of China*. Ph.D. dissertation, Combined Faculties for the Natural Sciences and for Mathematics of the Ruprecht-Karls University of Heidelberg, Heidelberg Germany 2003.
- Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych w roku 2001*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2002.
- Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych w roku 2002*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2003.
- Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych w roku 2003*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2004.
- Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych w roku 2004*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2005.
- Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych w roku 2005*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2006.
- Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych w roku 2006*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2007.
- Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych w roku 2007*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2008.
- Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych w roku 2008*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2009.
- Informacja o wynikach kontroli funkcjonowania i rozszerzania obszaru działania specjalnych stref ekonomicznych w latach 2006-2008*, Najwyższa Izba Kontroli, Bydgoszcz 2009.
- Kozaczka M., *Specjalne Strefy Ekonomiczne w Polsce 1995-2007*, KUL, Stalowa Wola 2008.

- Kryńska E., *Łódzka Specjalna Strefa Ekonomiczna. Szansa dla trudnego rynku pracy*, Łódź 2001.
- Kudełko J., *Efekty funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych w Polsce jako instrumentu polityki regionalnej*, Zeszyty Naukowe nr 709/2006.
- Lizińska W., Kisiel R., *Specjalne strefy ekonomiczne jako instrument polityki regionalnej na przykładzie Warmińsko-Mazurskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2008.
- Nowy rok będzie lepszy dla stref*, „Puls Biznesu” 2009, nr 52, 22.12.2009.
- Polskie Specjalne Strefy Ekonomiczne*, red. E. Kryńska, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000.
- Strategia rozwoju kraju 2007-2015*, przyjęta przez Radę Ministrów w dniu 29.11.2006 r.
- Ustawa z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych, Dz. U. z 2007 r. Nr 42, poz. 274 ze zm.
- Założenia ustanowienia SSE w Polsce, dokument nt. SSE w Polsce, przygotowany pod kierunkiem inż. Janusza Chodorowskiego z WSK „PZL-Mielec”, 1993 r.

Influence of economic zone on budget of city Lublin during 15 years old experiences of functioning special economic zones in Poland

The purpose of this paper is to present and analyze operations and performance of special economic zones (SEZ) in Poland over the last 15 years. The idea and approach to special economic zones in Poland evolved significantly. At present, in Poland there are 14 special economic zones, which is much more than it was expected at the beginning of the 1990s when the first zones have been set up. This paper presents research findings showing that special economic zones may be an important policy tool in stimulating economic growth and regional development. The local authorities use on existence of special economic zone in whole Poland. The special economic zone Lublin functions 2 years and big potential of advantageous interaction has on budget of city and development of region.

*Małgorzata Kwietniewska-Sobstyl*¹

Kapitał społeczny a funkcjonowanie klastrów w gospodarce opartej na wiedzy

Streszczenie

Publikacja nawiązuje do koncepcji klastrów jako efektywnego narzędzia wspierania rozwoju regionów i podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw. Głównym zasobem klastrów jako pro-innowacyjnych sieci współdziałania wielu podmiotów ze sfery biznesu, badań i nauki oraz administracji samorządowej, jest kapitał społeczny. Wzmacnianie tego potencjału wpisuje się zarówno w narodowe strategie rozwojowe, jak i Strategię Lizbońską. Niniejsza publikacja stara się udzielić odpowiedzi na pytanie o wpływ kapitału społecznego na funkcjonowanie klastrów oraz ich rolę w budowaniu innowacyjnej gospodarki opartej na wiedzy.

Teoretyczne podstawy budowania i funkcjonowania klastrów

W dobie globalizacji konkurencja nie odbywa się już na poziomie indywidualnych przedsiębiorstw, ale całych regionów. Wzrasta znaczenie różnorodnych powiązań sieciowych pomiędzy sektorami nauki, administracji samorządowej oraz biznesu. Relacje te określane są mianem „potrójnej heliksy”. Rozwój regionalny uzależnia się od istnienia geograficznych skupisk firm i powiązanych ze sobą sektorów, które łączy współpraca, wymiana wiedzy, jak również kreowanie odpowiednich warunków dla dyfuzji innowacji i rozwoju nowoczesnych technologii, które w znacznym stopniu wzmacniają konkurencyjność kraju i regionu. Tym samym kładzie się nacisk na dążenie do zrównoważonego rozwoju oraz budowanie gospodarki strukturalnie innowacyjnej i opartej na wiedzy. W zalecenia te wpisuje się koncepcja klastrów, która w Polsce coraz bardziej zyskuje na popularności jako jedno z narzędzi budowania konkurencyjności oraz innowacyjności przedsiębiorstw, regionów i całej gospodarki.

1 Mgr inż. Małgorzata Kwietniewska-Sobstyl, Katedra Ekonomii i Zarządzania Gospodarką, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

Najstarsze wzmianki nawiązujące do współczesnych definicji klastra pochodzą z okresu 4000–3500 p.n.e., gdzie w dzisiejszym Iraku wzdłuż rzek Tygrysu i Eufratu, znajdowały się rozwinięte struktury miast sumeryjskich. Charakteryzowały się wydzielonymi sektorami dla poszczególnych rodzajów rzemiosła wraz z ustanowionymi prawami, zasadami wymiany dóbr i usług oraz zarządzania ich wytwarzaniem². Początki koncepcji klastrów we współczesnej ekonomii wiąże się zazwyczaj z pojęciem dystryktów przemysłowych, które pojawiło się w dziele A. Marshalla „Zasady ekonomiki” w roku 1890, a wcześniej zostało użyte w 1863 roku przez W. E. Hearn. Marshall obserwując firmy rzemieślnicze, między innymi z branż metalowej i włókienniczej, zauważył korzyści wynikające z istnienia aglomeracji przedsiębiorstw: dostęp do wyspecjalizowanej siły roboczej, przepływ informacji, łatwiejsza komunikacja, niższe ceny surowców i dyfuzja innowacji³. W latach pięćdziesiątych ubiegłego stulecia, F. Perroux podkreślał rolę kluczowych branż, które ze względu na swój rozmiar, siłę rynkową czy innowacyjność, wywierają znaczący wpływ na rozwój pozostałych dziedzin gospodarki. Branże lub pojedyncze przedsiębiorstwa pełnią rolę jednostek wiodących, są biegunami wzrostu przyciągającymi, skupiającymi i ukierunkowującymi pozostałe zasoby gospodarcze danego regionu czy kraju⁴. W latach siedemdziesiątych G. Becattini przedstawił fenomen Trzeciej Italii, gdzie związki kooperacyjne przedsiębiorstw skupionych w tzw. dystryktach włoskich, powodowały dużo szybszy rozwój tego regionu w stosunku do reszty kraju⁵. Storper i Camagni poszerzyli koncepcję dystryktu przemysłowego o zwiększone znaczenie organizacyjnego uczenia się jako stymulacji do powstawania środowiska innowacyjnego.

W latach dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku, do rozpowszechnienia pojęcia „klastr” przyczynił się amerykański ekonomista Michael E. Porter. W jego definicji, klastr to „geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych), w poszczególnych dziedzinach konkurujących między sobą, ale również współpracujących. Klastry osiągnące masę krytyczną (niezbędna liczba firm i innych instytucji tworząca efekt aglomeracji) i odnoszące niezwykle sukcesy konkurencyjne w określonych dziedzinach działalności, są uderzającą cechą niemal każdej gospodarki narodowej,

2 E. Skawińska, R. I. Zalewski, *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 19.

3 M. Gorynia, B. Jankowska, *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008, s. 30.

4 S. Szultka, T. Brodzicki, E. Wojnicka, *Klastry – trochę teorii*, w: *Klastry. Innowacyjne wyzwanie dla Polski*, red. S. Szultka, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004, s. 8.

5 S. Szultka, T. Brodzicki, E. Wojnicka, *Klastry – trochę teorii*, op. cit., s. 9.

regionalnej, stanowej, a nawet wielkomijskiej, głównie w krajach gospodarczo rozwiniętych.”⁶

Obok koncepcji Portera, w literaturze spotkać można wiele nieznacznie różniących się definicji klastra. Łączą je uznane za podstawowe wyznaczniki istnienia struktury klastrowej: geograficzna bliskość, pokrewieństwo lub współzależność branż, funkcjonalne i strategiczne powiązanie oraz relacje społeczne i kulturowe powiązanych przedsiębiorstw.

E. Bojar poszerza definicję Portera o dwa istotne zagadnienia: występowanie lidera odpowiedzialnego za koordynację współpracy w klastrze oraz zaangażowanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych (FDI), dla których grona zyskują obecnie na atrakcyjności. Funkcję lidera może pełnić osoba fizyczna, instytucja działająca w imieniu państwa lub samorządu, silna jednostka naukowo-badawcza, czy też duże przedsiębiorstwo bądź zaangażowany kapitał zagraniczny, wzmacniając efekt synergii⁷.

Od klastra należy odróżnić jednak inicjatywę klastrową. Jest to świadoma inicjatywa, mająca na celu w sposób zorganizowany wpływać na potencjał rozwoju danego klastra. W inicjatywie zaangażowani są kluczowi gracze danego klastra – przedstawiciele sektora gospodarczego, naukowego, publicznego. Inicjatywy klastrowe są finansowane przez swoich uczestników, a także ze środków publicznych w ramach programów wsparcia rozwoju klastrów. Większość tego typu inicjatyw powstaje w formie projektu i jest przekształcana w bardziej formalne struktury w ciągu 12 do 36 miesięcy⁸.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele typologii klastrów, które powstają głównie w oparciu o opisywane *case studies*. Brakuje zaś szczegółowej i uniwersalnej klasyfikacji pozwalającej jednoznacznie zakwalifikować dany klaster do określonej grupy, ze względu na ich mnogość i w wielu przypadkach pokrywające się cechy wspólne.

Wyróżnia się następujące kryteria klasyfikacji klastrów⁹:

- ze względu na specjalizację klastra w oparciu o branżę dominującą oraz stopień uzależnienia od lokalizacji;
- ze względu na potencjał rozwoju;
- ze względu na rozmiar i zasięg terytorialny;

6 M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, za: E. Bojar, *Clusters – the Concept and Types. Examples of Clusters in Poland*, w: *The emergence and development of clusters in Poland*, red. E. Bojar, Z. Olesiński, Difin, Warszawa 2007, s. 12.

7 E. Bojar, *Clusters – the Concept and Types. Examples of Clusters in Poland*, op. cit. s. 15-16.

8 L. Palmen, M. Baron, *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, PARP, Warszawa 2008, s. 79.

9 J. Góra, *Dynamika klastra – zarys teorii i metodyka badań*, WSH we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 32-40.

- ze względu na potencjał innowacyjny;
- ze względu na znaczenie technologii dla klastra;
- ze względu na pozycję konkurencyjną klastra;
- ze względu na strukturę klastra;
- ze względu na genezę powstania klastra.

W literaturze pojawia się jeszcze jeden rodzaj klastrów, których głównym celem jest współpraca jednostek naukowych i biznesu w prowadzeniu prac badawczo-rozwojowych. Określa się je jako klastry badawcze (*research driven cluster*). Są to systemy stwarzające optymalne warunki do wymiany informacji i wiedzy, prac naukowo-badawczych od pomysłu do jego komercjalizacji. Kluczową rolę pełnią w nich podmioty B+R, instytucje naukowe i edukacyjne. Posiadają cechy współczesnego systemu innowacyjnego, a ich głównym celem jest tworzenie, dystrybuowanie i wykorzystanie wiedzy.¹⁰

Podobnie jak wiele typów klastrów, istnieje również wiele interpretacji faz powstawania klastra oraz inicjatywy klastrowej. Większość pokrywa się z cyklem życia organizacji. Doświadczenia światowe wskazują, iż niektóre klastry odznaczają się długą żywotnością, funkcjonując setki, dziesiątki lat, inne zaś kończą swoją działalność już po kilkunastu, przechodząc przez wszystkie fazy rozwoju. Wpływ na żywotność klastra ma wiele czynników, począwszy od genезy powstania, poprzez otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne czynniki strategiczne czy społeczne. Niewiele jest publikacji przedstawiających badania dotyczące ich wpływu na poszczególne fazy cyklu życia klastra oraz budowanie jego przewagi konkurencyjnej.

Autorzy *The Cluster Policies Whitebook* przedstawiają pięć faz rozwoju klastra: powstanie aglomeracji przedsiębiorstw na danym obszarze, klaster embrioniczny z początkami współpracy między przedsiębiorstwami, klaster rozwijający się i poszerzający o nowych członków, klaster dojrzały z powiązaniem zewnętrznymi oraz klaster w fazie transformacji czyli dostosowania do zmiany rynku, technologii, czy też przekształcenia w kilka innych klastrów, co warunkuje jego dalsze funkcjonowanie¹¹.

Czynniki sprzyjające powstawaniu klastra, niektórzy autorzy dzielą na endogeniczne i egzogeniczne. Klastry powstające endogenicznie są wynikiem działania historycznie ukształtowanych czynników sprzyjających prowadzeniu działalności o określonym charakterze. Należą do nich między innymi: korzystne położenie, dobre połączenia komunikacyjne, wysoki poziom infrastruktury technicznej, wysoka kultura pracy, tradycje wytwarzania określonych produktów lub usług na danym obszarze, wysoki poziom wiedzy z danej dziedziny oraz baza naukowo-

10 R. Zagórska, *Proces rozwoju klastrów badawczych w Polsce*, w: *Polska. Raport o konkurencyjności 2010. Klastry przemysłowe a przewagi konkurencyjne*, red. M. A. Weresa, Wydawnictwo SGH w Warszawie, Warszawa 2010, s. 329.

11 T. Andersson, S. Schwaag Serger, J. Sörvik, E. Wise Hansson, *The Cluster Policies Whitebook*, IKED, 2004, s. 29.

-badawcza, itd.¹² Uwarunkowania i determinanty, na których opiera się inicjowanie tworzenia klastra są bardzo zróżnicowane, co w efekcie ma wpływ na kształt tworzonego klastra. Należy pamiętać, że każda inicjatywa klastrowa ma unikatowy charakter, budowany na lokalnych zasobach i zachowaniach społecznych. Sukces dalszych działań uzależniony jest od tego, jak zarządzane są kolejne fazy tworzenia i rozwoju klastra. Stąd wyróżnia się również fazy rozwoju inicjatywy klastrowej: fazę poprzedzającą, kształtowanie, powstanie inicjatywy klastrowej oraz przekształcenie jej w załączek klastra¹³.

Błędem jest utożsamianie klastra z siecią. Sieciowość oznacza skupienie uwagi na układach relacji występujących między przedsiębiorstwami. Sieci mają na celu wytworzenie dodatkowej wartości ekonomicznej, w dążeniu do realizacji wspólnych lub indywidualnych celów¹⁴. Charakteryzuje je transfer zasobów między jednostkami, zróżnicowanie powiązań między nimi, ograniczona integracja oraz przepływ informacji w układach poziomych i pionowych. Funkcjonują poprzez uporządkowane działania w oparciu zazwyczaj o formalne umowy współpracy, w sposób powtarzalny i zazwyczaj długookresowy¹⁵. Cechy organizacji sieciowej jako rynku to zachowanie samodzielności organizacyjno-prawnej, dobrowolność wchodzenia w relacje i ich dyskretny charakter, oparcie tych relacji na transakcjach rynkowych, koordynacja działań oparta na rywalizacji i negocjacji. Sieć jako grupę społeczną charakteryzuje swobodny dostęp każdego podmiotu do wiedzy o zasobach, właściwościach, sposobach produkcji, planach i strategiach itd. również innych podmiotów¹⁶. Sieci charakteryzują się elastycznością do zmian warunków, jakie stwarza otoczenie i mają na celu pokonywanie trudności w restrukturyzacji wewnętrznej firm oraz wzrost wewnętrzny. Stanowią struktury multipodmiotowe, przejawiające się w takich formach, jak: alianse strategiczne, przedsiębiorstwa wirtualne, zintegrowane łańcuchy dostaw, aktywizacje, itp.¹⁷ W przypadku sieci zachodzi koncentracja na kluczowych kompetencjach, głównymi korzyściami jest wzrost zysków, zaś w przypadku klastrów jest to dostęp do dostawców, usług i rynku pracy. Sieci bazują na podziale funkcji i zasobów, bliskość geograficzna nie jest istotna, jak w przypadku klastrów.

12 J. Pasieczny, *Czynniki i uwarunkowania procesu tworzenia i rozwoju klastrów*, w: *Klasy jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, red. E. Bojar, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006, s. 90.

13 O. Solvell, G. Lindqvist, Ch. Ketels, *The Cluster Initiative Greenbook*, Stockholm 2003, s. 17.

14 J. Macias, *Relacje międzyorganizacyjne jako nowy zasób strategiczny przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 12, s. 28.

15 J. Staszewska, *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa 2009, s. 22.

16 J. Góra, *Dynamika klastra – zarys teorii i metodyka badań*, op. cit., s. 13.

17 E. Skawińska, *Teoretyczno-praktyczne aspekty rozwoju gron firm na przykładzie meblarstwa w powiecie poznańskim*, w: *Klasy jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju regionalnego*, red. E. Bojar, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006, s. 374-375.

Funkcjonowanie klastra opiera się na określonych zasadach, zwanych rombem przewagi konkurencyjnej lub diamentem Portera. Według tej koncepcji o przewadze konkurencyjnej klastra decydują czynniki popytu, produkcji, działalność branż pokrewnych i wspierających oraz czynnik strategii. W modelu tym na funkcjonowanie klastra wpływa wykorzystanie pojawiających się możliwości, czy też czynniki przypadkowe oraz działalność władz.

Porter podkreśla, że państwo spełnia ogromną rolę w budowaniu stabilizacji makroekonomicznej, politycznej oraz ustalaniu reguł i zachęt mikroekonomicznych sterujących konkurencją i prowadzących do podnoszenia efektywności¹⁸. Optymalny układ między tymi elementami zapewnia jednak model potrójnej heliksy, gdzie widocznie są one ze sobą powiązane i współzależne, ich zadania i funkcje zazębiają się, dzięki czemu następuje wzrost potencjału konkurencyjnego, wymiana wiedzy oraz rozwój innowacji. Stymulowanie przez klastr konkurencyjności i innowacyjności zależy od jakości relacji pomiędzy jego aktorami. Rozwinięta sieć stosunków opartych na kooperacji, konkurencji i koopetycji¹⁹ (zwanej niekiedy kooperencją), wyzwala efekt synergii. Klastr staje się więc strukturą o wielu przewagach konkurencyjnych opartych na zasobach, kompetencjach, strategii, pozycji rynkowej, wiedzy, potencjale relacyjnym i innowacyjnym.

Kapitał społeczny a koncepcja klastrów

We współczesnej gospodarce mechanizm rynkowy wspierany jest przez kapitał społeczny, który traktowany jest jako czynnik współdecydujący o rozwoju gospodarczym, rozstrzygający o zdolności konkurencyjnej i innowacyjności na poziomie mikro- i makroekonomicznym.²⁰ Kapitał społeczny wspólnot obywatelskich, charakteryzujący się wysokim poziomem wzajemnego zaufania, normami zaangażowania na rzecz dobra publicznego i gęstą siecią stowarzyszeń publicznych, sprzyja wzrostowi gospodarczemu²¹. Jest czynnikiem wyznaczającym róż-

18 A. Sosnowska, S. Łobejko, PARP, Program Wieloletni PW-004, *Efektywny model funkcjonowania klastrów w skali kraju i regionu*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2007, s. 4.

19 Koopetycja jest to system aktorów w interakcji opartej na częściowej zgodności interesów i celów. Z jednej strony jest to zachowanie strategiczne, z drugiej zaś współdziałanie w celu maksymalizacji wartości, a później konkurencji o jak największy w niej udział dla każdego z aktorów: W. Czakon, *Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 12, s. 13.

20 A. Wildowicz-Giegiel, *Rola kapitału społecznego w procesie tworzenia i transferu wiedzy*, w: *Innowacyjność w Polsce w ujęciu regionalnym: nowe teorie, rola funduszy unijnych i klastrów*, red. S. Pangsy-Kania, K. Piech, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2008, s. 57.

21 P. Pachura, M. Kozak, *Kapitał społeczny elementem podejścia systemowego w zarządzaniu rozwojem regionu*, w: *Klasy jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, red. E. Bojar, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006, s. 295.

nicowany poziom zamożności społeczeństw, w warunkach takiego samego bądź podobnego potencjału rozwojowego.

Koncepcję kapitału społecznego upowszechnił R. Putnam, według którego kapitał społeczny dotyczy takich cech społeczeństwa oraz organizacji, jak zaufanie i lojalność, odpowiedzialność społeczna, ogół norm i zachowań, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa ułatwiając skoordynowane działania: „Tak, jak i inne postaci kapitału, kapitał społeczny jest produktywny, umożliwia bowiem osiągnięcie pewnych celów, których nie dałoby się osiągnąć, gdyby go zabrakło.”²²

E. Skawińska definiuje kapitał społeczny jako „ogół istniejących i potencjalnych zasobów, jakie ma człowiek, a które pochodzą z historycznych sieci relacji, doświadczeń i kultury. Składa się na niego zaufanie, wzajemne zrozumienie, normy i stosunki społeczne, wspólnie wyznawane wartości, zachowanie, wykształcenie i wiedza, uczestnictwo, solidarność, przedsiębiorczość i skłonność innowacyjna”²³. Kapitał społeczny, jak podkreśla J. Stachowicz, to nie tylko jeden z wielu składników kapitału intelektualnego, ale szczególny zasób ludzkiej wiedzy, umiejętności, doświadczeń i wartości, mający genezę w ludzkich dążeniach do nadawania społecznego sensu podejmowanym działaniom. Zasobom organizacji nadaje potencjał przynoszący wartość dodaną²⁴. Powstaje przez przepływ wiedzy między instytucjami, administracją, przedsiębiorstwami oraz całym społeczeństwem. Stąd, przedstawiany jest w trzech wymiarach: strukturalnym – z perspektywy świadomości przynależności danej jednostki do danej sieci, relacyjnym – z punktu widzenia norm zachowań, zaufania oraz identyfikacji jednostki z daną grupą, oraz poznawczym – w zakresie wspólnych zainteresowań oraz rozumienia problemów organizacji²⁵.

Kapitał społeczny opiera się na czterech filarach (relacjach i uczestnictwie, zaufaniu i zrozumieniu, wykształceniu i wiedzy oraz kulturze i zachowaniu), a jego posiadanie umożliwia kształtowanie zewnętrznych źródeł konkurencyjności w skali mikro, mezo i makro. Stanowią go sieci społeczne i sieci firm, w tym klastry²⁶.

Polska na tle krajów europejskich charakteryzuje się niskim poziomem zaufania społecznego. Cecha ta jest przypisywana wszystkim krajom postsocjalistycz-

22 R. Putnam, R. Leonardi, R. Y. Nanetti, *Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 1995, s. 258.

23 E. Skawińska, R. I. Zalewski, *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, op. cit., s. 214.

24 J. Stachowicz, *Zarządzanie kapitałem społecznym procesem organizowania i rozwoju klastrów, doświadczenia z prac nad organizowaniem klastrów przemysłowych w województwie śląskim, w: Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, red. E. Bojar, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006, s. 275.

25 E. Skawińska, R. I. Zalewski, *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, op. cit., s. 213.

26 Ibidem, s. 216.

nym. J. Fazlagić²⁷ pisze, że jeszcze przed powstaniem państwa polskiego, Ibrahim Ibn-Jakub (965 r n.e.), podróżując po terenach dzisiejszych krajów Europy Wschodniej, pisał: „Na ogół biorąc, to Słowianie są skorzy do zaczepki i gwałtowni, i gdyby nie ich niezgoda [...] żaden lud nie zdołałby im sprostać w siłę”. Wnioskować można, iż pewnego rodzaju zacofanie społeczne polskiego narodu, jest efektem czynników kulturowych, a nie tylko historycznych. Wśród barier implementacji koncepcji rozwoju regionalnego opartego na teorii klastrów na gruncie polskim wymienia się między innymi właśnie niski poziom zaufania społecznego, brak otwartości na współpracę z partnerami zagranicznymi, niechęć do członkostwa w stowarzyszeniach, niedostateczne kwalifikacje kapitału ludzkiego czy sporadyczne działania wspólne sektora biznesu i nauki. Genezy tych zachowań należy doszukiwać się w tradycji, historii, systemie wartości i norm etycznych całego społeczeństwa. Niski poziom kapitału społecznego powoduje zmniejszone wykorzystywanie potencjału gospodarki w warunkach globalizacji, spadek dobrobytu, konflikty i wykluczenie społeczne, narastanie nierówności i podziałów.

O niskim poziomie kapitału społecznego świadczą takie zachowania, jak niska frekwencja wyborcza, brak zainteresowania polityką, niskie zaangażowanie w organizacjach społecznych i lokalnych, wzrost przestępczości, niski poziom komunikacji i interaktywności pomiędzy członkami sieci społecznych²⁸.

Jak twierdzą D. A. Wolfe i J. Nelles, kapitał społeczny jest kluczowym czynnikiem sukcesu wielu dynamicznie rozwijających się klastrów oraz gospodarek. Kapitał społeczny, który nazywają również obywatelskim, wyrasta z intensywnego współdziałania kluczowych aktorów lokalnych, podtrzymując dynamikę grona. Społeczności lokalne charakteryzujące się tym poziomem integracji, mogą formułować strategie zmieniające trajektorię rozwoju gospodarczego regionu. Zapoczątkowanie tego procesu zależy od umiejętności współpracy oraz zdolności przekraczania granic zarówno geograficznych jak i społecznych. Ten poziom relacji między społecznością a gospodarką przynosi trwałe korzyści i wspiera efektywny rozwój klastra²⁹.

Tak jak istnieje wiele typów klastrów, istnieje też wiele modeli kapitału społecznego oraz ich wpływu na funkcjonowanie klastra. Zagadnienie to stanowi

27 J. Fazlagić, *Budowa gospodarki opartej na wiedzy w Polsce a kapitał społeczny*, <http://fazlagic.pl/zarzadzanie-wiedza/budowa-gospodarki-opartej-na-wiedzy-w-polsce-a-kapital-spoeczny/>, 12.08.2010.

28 E. Skawińska, R. I. Zalewski, *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*. Świat – Europa – Polska, op. cit., s. 213.

29 D. A. Wolfe, J. Nelles, *The role of civic capital and civic associations in cluster policy*, w: *Handbook of research on innovation and clusters. Cases and policies.*, red. Ch. Karlsson, Edward Elgar Publishing Inc., USA 2008, s. 374.

przedmiot badań na szczeblach lokalnych i regionalnych³⁰. S. Cohen i G. Field, badając kapitał społeczny *Silicon Valley*, odkryli, iż stanowi on klucz do rozwoju klastra. Argumentują to tym, że sukces Silicon Valley opiera się na relacjach kooperacji i konkurencji, aspektach kulturowych (przemieszczaniu się pracowników między podmiotami, otwartości na utalentowanych obcokrajowców), silnej współpracy pomiędzy uniwersytetami, zaangażowaniu władz we wspieranie sektora *high-tech*, uwarunkowaniach prawnych i zaangażowaniu *venture capital*. Te elementy łącznie przyczyniły się do utworzenia swoistej kultury lokalnej i osobliwego kapitału społecznego. Sposób funkcjonowania tej struktury znacząco różnił się od tradycyjnego opisu powstawania kapitału społecznego³¹.

Polscy badacze klastrów również podkreślają znaczenie kapitału społecznego czynników kulturowych oraz wiedzy w budowaniu klastrów. Sieciowy charakter klastrów, charakteryzujący się bliskością geograficzną, sprzyja międzyorganizacyjnym działaniom oraz dyfuzji wiedzy. Klastry stają się swoistymi spilloverami wiedzy – wiedza kodyfikowana i ukryta (ang. *tacit knowledge*) rozprzestrzenia się w granicach organizacji skupionych wokół jej źródła właśnie dzięki relacjom społecznym³². Sprawna wymiana wiedzy między aktorami klastra, powoduje wzrost ich zdolności absorpcji nowej wiedzy oraz możliwości uczenia się³³.

Zasoby wiedzy w przeciwieństwie do zasobów materialnych, są niewyczerpywalne, wiedza nie zużywa się podczas jej użytkowania, ale ma tendencję do wzbogacania swojej wartości, jest wypadkową wielu procesów zachodzących w przedsiębiorstwach. Kolejną cechą wiedzy jest symultaniczność – może być wykorzystywana przez wiele podmiotów i w wielu miejscach naraz³⁴. Inne cechy wiedzy to jej dominujący charakter nad innymi zasobami, którego efektywne wykorzystanie wpływa na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, oraz nieliniowość, która oznacza brak zależności pomiędzy ilością posiadanej wiedzy a jej przydatnością – nie istnieje gwarancja wystąpienia korzyści skali dla każdego przedsiębiorstwa posiadającego określone zasoby wiedzy³⁵. Jeśli transfer wiedzy ma miejsce w granicach struktury klastra, opierać się musi przede wszystkim na zaufaniu oraz świadomości realizacji wspólnej strategii w dążeniu do osiągnięcia obopólnej korzyści.

30 D. Ionescu, *Social capital: a key ingredient for clusters in post-communist societies*, w: *Business clusters: promoting enterprise in Central and Eastern Europe*, OECD 2005, s. 37.

31 Ibidem, s. 38.

32 P. Pachura, M. Kozak, *Kapitał społeczny elementem podejścia systemowego w zarządzaniu rozwojem regionu*, op. cit., s. 296.

33 J. Góra, *Dynamika klastra – zarys teorii i metodyka badań*, op. cit., s. 43.

34 A. Sudolska, *Zasoby wiedzy jako strategiczny czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M. J. Stankiewicz, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 79.

35 M. Łosiewicz, *Wiedza i kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw w skali regionu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009, s. 18-19.

Ta świadomość oraz wysoki poziom kapitału społecznego, przyczynia się do podejmowania wspólnych inwestycji, zdobywania nowych rynków przy jednocześnie niższych kosztach dla uczestników klastra (kosztach pozyskiwania zasobów, pozyskiwania informacji i wiedzy, kosztach zarządzania i negocjacji, z drugiej strony występuje lepsza koordynacja przy prostszych procedurach ze względu na geograficzną bliskość i bezpośrednie kontakty) oraz sprzyja kształtowaniu środowiska innowacyjnego dzięki procesom uczenia się.

Jak pisze jednak J. Stachowicz: „nawet najbardziej rozbudowana wiedza, kompetencje, umiejętności poszczególnych członków organizacji, jeśli nie będą rozwijane w strukturze relacji społecznych w więzi współpracy i zaufania, nie przyniesie ona zakładanego przyrostu wartości (na przykład innowacyjnych rozwiązań)”³⁶.

Nie sposób uniknąć również negatywnego wpływu kapitału społecznego klastrów. W przypadku silnego kapitału społecznego, dla pracowników nowo włączonych w strukturę klastra przedsiębiorstw, może to oznaczać problemy z adaptacją i integracją w nowej strukturze. Dla klastra może skutkować niską mobilnością, poczuciem wyalienowania czy niechęcią do zmian. Rosenfeld (2002) zauważył w niektórych przypadkach negatywne zmiany w otoczeniu klastra, jak wykluczenie społeczne ludzi „spoza klastra” czy o niskim statusie socjo-ekonomicznym.

Kapitał społeczny w odniesieniu do klastra jest nie tylko sumą interakcji, ale źródłem jego konkurencyjności. Wzmacnianie kapitału społecznego stanowi w myśl nowej ekonomii klucz do budowy społeczeństwa informacyjnego i innowacyjnej gospodarki opartej na wiedzy. Silny kapitał społeczny oparty na kulturze przedsiębiorczości, może stanowić najcenniejszy zasób w regionie. Aby stał się motorem rozwojowym, musi zaistnieć jednak odpowiednie wsparcie instytucjonalne – prawne, ekonomiczne i finansowe.

Działania rządów oraz samorządów zmierzające do stymulowania rozwoju gospodarczego kraju i regionów, powinny zatem w najwyższym stopniu skupiać się na tworzeniu odpowiednich warunków dla rozwoju kapitału społecznego oraz powiązań sieciowych firm, w tym klastrów. Wsparcie rozwoju kapitału społecznego powinno być elementem polityki rozwoju opartej o klastry w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy.

Pozostają jednak kwestie czy kapitał społeczny może zostać wykreowany w ramach klastra, jakie wykorzystać narzędzia w tworzeniu polityki wspierającej rozwój kapitału społecznego klastrów, jakie wybrać strategie oraz jak mierzyć kapitał społeczny w klastrach³⁷.

36 J. Stachowicz, *Zarządzanie kapitałem społecznym procesem organizowania i rozwoju klastrów, doświadczenia z prac nad organizowaniem klastrów przemysłowych w województwie śląskim*, op. cit. s. 277.

37 D. Ionescu, *Social capital: a key ingredient for clusters in post-communist societies*, op. cit., s. 52.

Rola klastrów w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy

Unia Europejska przystępując do realizacji Strategii Lizbońskiej w roku 2000, za główne cele obrała wzrost konkurencyjności gospodarki oraz niwelację różnic rozwojowych krajów Europejskich w stosunku do gospodarek rozwijających się dynamicznie jak USA czy Japonia³⁸, dzięki wdrożeniu reform polegających na: stworzeniu społeczeństwa informacyjnego, rozwoju sfery innowacji, badań i rozwoju (wymagającej wzrostu nakładów sektora przemysłowego na B+R do 3% PKB, tworzenie infrastruktury badawczej i współpracy w wymiarze europejskim), liberalizacji przepływów na rynku UE, budowaniu sieciowych powiązań w telekomunikacji, transporcie i usługach, stworzeniu zintegrowanego systemu finansowego obniżającego koszty alokacji pieniądza, usprawnieniu otoczenia biznesu dzięki przyjaznym przepisom, przeciwdziałaniu wykluczeniu społecznemu przez wzmacnianie kapitału ludzkiego, propagowaniu zrównoważonego rozwoju³⁹. Rada Europejska, na szczycie wiosną 2006 r., przyjęła cztery obszary priorytetowe odnowionej strategii lizbońskiej (wiedza i innowacja, uwolnienie potencjału gospodarczego, inwestycje w kapitał ludzki i modernizacja rynku pracy, energia/zmiany klimatyczne). Obszary te są ze sobą powiązane, a podejmowanie równoczesnych działań w tych obszarach ma stworzyć zintegrowane podejście polityczne⁴⁰.

Zgodnie z definicją Oslo Manual, za działalność innowacyjną uznaje się działania o charakterze naukowym (badawczym), technicznym, organizacyjnym, finansowym, komercyjnym (handlowym), których celem jest opracowanie i wdrożenie nowych lub znacznie ulepszonych produktów i procesów. To pojęcie innowacyjności odnosi się do państw oraz pojedynczych regionów. To innowacje, badania i edukacja mają być motorem rozwoju europejskiej gospodarki opartej na wiedzy⁴¹. W celu ustalenia poziomu innowacyjności krajów UE opracowano syntetyczny indeks SII (*Summary Innovation Index*). Wyniki za 2007 r. pokazywały znaczne różnice między poziomem innowacyjności gospodarek większości krajów UE oraz Stanów Zjednoczonych i Japonii. Gorszy wynik od Polski miała

38 A. Sosnowska, S. Łobejko, *Efektywny model funkcjonowania klastrów w skali kraju i regionu*, w: *Ekspertyzy i analizy dotyczące zagadnień transformacji wiedzy, konkurencyjności i innowacyjności gospodarki*, PARP 2008, <http://www.parp.gov.pl/index/more/8515>, 1.07.2010, s. 159.

39 E. Skawińska, R. I. Zalewski, *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, op. cit., s. 155.

40 Komisja Wspólnot Europejskich, *Komunikat Komisji do Rady Europejskiej. Sprawozdanie strategiczne na temat odnowionej strategii lizbońskiej na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: rozpoczęcie nowego etapu (2008-2010). Utrzymanie tempa zmian. Część I.*, Bruksela 2007, <http://www.pfsl.pl/>, 3.07.2010.

41 U. Bronisz, *Regionalne sieci innowacji. Mechanizmy rozwoju i wsparcia.*, w: *Uwarunkowania rozwoju regionalnego w Polsce Wschodniej*, red. B. Plawgo, Wydawnictwo WSAP im. Stanisława Staszica w Białymstoku, Białystok 2007, s. 133-134.

tylko Bułgaria, Łotwa i Rumunia⁴². Jeszcze do roku 2008 Polska zaliczana była do grupy „*caching-up countries*”, charakteryzujących się najniższą innowacyjnością w UE. Według raportu *European Innovation Scoreboard 2009*, Polska nadal znajduje się w grupie państw o innowacyjności poniżej średniej krajów UE-27, jednak wraz Czechami, Grecją, Węgrami, Włochami, Litwą, Maltą, Norwegią, Portugalią, Słowacją i Hiszpanią, zaliczona jest do krajów „*moderate innovators*” (co można tłumaczyć jako: umiarkowani innowatorzy). Najmniej innowacyjnymi krajami Europy są Bułgaria, Chorwacja, Łotwa, Rumunia, Serbia i Turcja. Niezmiennie europejskimi liderami innowacyjności są Dania, Finlandia, Niemcy, Szwecja i Wielka Brytania. Tylko te kraje są w stanie konkurować z gospodarkami USA, Japonii, Chin czy Brazylii⁴³. Poziom innowacyjności polskich regionów również jest zróżnicowany, gdzie najsłabiej wypadają w rankingach województwa wschodnie. 50% wydatków na B+R koncentruje się w dwóch polskich województwach (mazowieckim i małopolskim), finansowanie badań pochodzi głównie z budżetu państwa, podczas gdy w krajach rozwiniętych to przedsiębiorstwa są bardziej zaangażowane w tym zakresie⁴⁴.

Polityka UE, zmierzająca do zmniejszenia dysproporcji regionalnych, opiera się na funduszach strukturalnych w ramach Siódmego Programu Ramowego (7PR) UE na lata 2007–2013 oraz Funduszu Spójności, z których 60% środków przeznaczonych jest na realizację celów Strategii Lizbońskiej i rozwój Europejskiej Przestrzeni Badawczej (ERA). W tych latach polskie regiony będą intensywnie korzystać z pomocy unijnej, w celu budowy regionów z nowoczesną infrastrukturą innowacyjną, centrami badawczymi oraz przedsiębiorstwami budującymi przewagę konkurencyjną dzięki współpracy z sektorem badań i nauki. Regiony te mają stać się Regionami Wiedzy i Innowacji. Strategia Lizbońska wyraźnie podkreśla potrzebę budowy gospodarki opartej na wiedzy. Dobrą praktykę w koordynacji wykorzystania funduszy na rzecz budowy potencjału badawczego i innowacyjnego regionów ma stanowić proces opracowania i wdrażania regionalnych strategii innowacji (RIS). Strategia rozwoju Regionów Wiedzy i Innowacji polegać ma na wzmocnieniu potencjału badawczego regionów poprzez inicjowanie i rozwijanie innowacyjnych regionalnych klastrów badawczych łączących uniwersytety, ośrodki badawcze, przedsiębiorstwa i władze samorządowe⁴⁵.

42 D. Grodzka, A. Zygierewicz, *Innowacyjność polskiej gospodarki*, w: „Infos 2008”, nr 6(30), Biuro Analiz Sejmowych, s. 2.

43 *European Innovation Scoreboard 2009. Comparative Analysis of Innovation Performance*, UNU-MERIT, <http://www.proinno-europe.eu/metrics>, 13.08.2010, s. 3.

44 K. Rokoszewski, *Znaczenie wiedzy i innowacyjności regionalnej w rozwoju organizacji*, w: *Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce*, red. W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk, Difin, Warszawa 2008, s. 125.

45 A. Bąkowski, A. Siemaszko, M. Snarska-Świdorska, J. Buzek, *Jak zostać regionem wiedzy i innowacji*, Twigger, Warszawa 2007, s. 19-53.

Koncepcja Regionów Wiedzy i Innowacji wyrasta na rozwijającej się od 1990 roku kategorii regionów uczących się, które tworzą warunki rozwoju i rozprzestrzeniania wiedzy. Charakteryzuje je zdolność do kreowania zasobów niematerialnych (kwalifikacje, wiedza, umiejętności, kompetencje). Uczenie się na poziomie regionu jest procesem zbiorowym opartym na interakcjach w ramach *triple helix* (władza, przedsiębiorstwa, nauka). Region uczący się charakteryzuje się kreatywnością, przedsiębiorczością i umiejętnością kreowania środowiska innowacyjnego, podobnie jak uczące się przedsiębiorstwa, dąży do ulepszeń, poprawy działania, rozwija nowoczesne zarządzanie.

Koncepcja regionu uczącego się zakłada, iż czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw, które umożliwiają im funkcjonowanie na rynkach światowych, powstają w warunkach rozwoju lokalnego. Aby przedsiębiorstwa mogły korzystać z zasobów zgromadzonych w regionie, mieć szybki dostęp do wiedzy i innowacji, niezbędne jest funkcjonowanie klastrów badawczych⁴⁶.

W sytuacji zapóźnienia innowacyjnego Polski, jednym z głównych celów RSI jest podniesienie kultury innowacyjnej społeczeństwa oraz postrzegania znaczenia innowacji. Dzięki RSI uruchamiane są instrumenty transferu wiedzy między sferą nauki i biznesu w regionie, stąd tworzenie sieci powiązań oraz wsparcie partnerstwa publiczno-prywatnego stymuluje lokalny rozwój gospodarczy⁴⁷. Przygotowanie RIS powinno być poprzedzone analizą mocnych i słabych stron regionu, z uwzględnieniem uwarunkowań międzyregionalnych oraz możliwości międzynarodowej współpracy. Dla potrzeb monitoringu wyznaczana jest grupa wskaźników, których analiza umożliwi dostosowanie działań do realizacji celów strategii.

Do aktorów-institucji zaangażowanych w tworzenie systemu innowacji można zaliczyć⁴⁸:

- instytucje regionalne: parki technologiczne, inkubatory technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości, centra transferu technologii, centra doskonałości, klastry, centra zaawansowanych technologii, platformy technologiczne, centra edukacyjno-wdrożeniowe, regionalne i lokalne fundusze pożyczkowo-poręczeniowe, fundusze venture capital, specjalne strefy ekonomiczne,
- instytucje rządowe: instytucje stanowiące prawo, urzędy administracji państwowej i patentowe,

46 J. Markiewicz, K. Rychlik, *Rola klastrów w kształtowaniu konkurencyjności i innowacyjności regionu zachodniopomorskiego*, w: *Innowacyjność w Polsce w ujęciu regionalnym: nowe teorie, rola funduszy unijnych i klastrów*, red. S. Pangsy-Kania, K. Piech, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2008, s. 341.

47 K. Rokoszewski, *Znaczenie wiedzy i innowacyjności regionalnej w rozwoju organizacji*, op. cit. s. 126.

48 U. Bronisz, *Regionalne sieci innowacji. Mechanizmy rozwoju i wsparcia*, op. cit., s. 139.

- ośrodki naukowe i badawcze: uczelnie wyższe, placówki PAN, instytuty badawczo-rozwojowe, firmy konsultingowe, fundacje naukowe, portale internetowe,
- instytucje wspierania biznesu: urzędy administracji samorządowej, agencje rozwoju regionalnego, izby gospodarcze, centra informacji europejskiej, regionalne instytucje finansujące.

Wśród barier i ograniczeń w budowaniu regionalnych potencjałów innowacyjnych, a tym samym gospodarki opartej na wiedzy, wynikających z braku doświadczenia, wymienia się niski poziom współpracy przedsiębiorstw z przemysłem, niski poziom komercjalizacji badań, brak umiejętności menedżerskich kadry naukowej, niedostosowanie programów edukacyjnych do potrzeb gospodarki, niską jakość oferty instytucji naukowych oraz niedostosowanie oferty instytucji otoczenia biznesu do potrzeb przedsiębiorstw⁴⁹.

Rozpoczęciem budowy Regionu Wiedzy i Innowacji jest tworzenie klastrów badawczych (*research driver cluster*). Zacieśnianie współpracy w ramach klastra przyczynia się do rozwoju lokalnego, realizując cele RSI i uzyskując wsparcie ze strony władz samorządowych. Na bazie określonego terytorium, gdzie bliskość geograficzna umożliwia osobiste kontakty, powstaje system umożliwiający wszystkim jego aktorom włączenie się w procesy globalizacyjne. Stąd, u podstaw tworzenia i wspierania rozwoju klastrów badawczych leżą następujące przesłanki⁵⁰:

- innowacyjność gospodarki zależy nie tylko od tego, jakie efekty osiągają firmy i instytucje badawcze, ale przede wszystkim od tego, jak współdziałają ze sobą i władzami publicznymi,
- innowacje są efektem częstych interakcji pomiędzy ludźmi, przedsiębiorstwami i organizacjami, w wyniku których tworzona jest nowa wiedza i *know-how*,
- bliskość aktorów sprzyja tworzeniu, absorpcji i wykorzystaniu wiedzy oraz formowaniu regionalnych systemów innowacji.

Z punktu widzenia rozwoju regionalnego istotną funkcją klastra badawczego jest zdolność do zapewnienia efektów rozprzestrzeniania. Efektywność przedsiębiorstw wynikająca ze współpracy z ośrodkami badawczymi w ramach klastra, powinna wpływać stymulująco na inne przedsiębiorstwa w otoczeniu. Najbardziej pożądanym układem jest powstawanie klastrów regionalnych i subregionalnych, które mogą przyczynić się do harmonijnego kształtowania rozwoju regionu wiedzy na obszarze województwa.⁵¹ Wsparcie klastrów badawczych w budowie regio-

49 K. Rokoszewski, *Znaczenie wiedzy i innowacyjności regionalnej w rozwoju organizacji*, op. cit. s. 127.

50 A. Bąkowski, A. Siemaszko, M. Snarska-Świdorska, J. Buzek, *Jak zostać regionem wiedzy i innowacji*, op. cit. s. 55.

51 Ibidem.

nów wiedzy mogą otrzymać projekty zgłaszane do konkursów w priorytecie 7PR „Regiony Wiedzy i Innowacji”. Analiza danych statystycznych dotyczących aktywności polskich zespołów w pozyskiwaniu środków UE na ten cel, wskazuje na bardzo małe zaangażowanie. Według danych z 2008 roku, udział w ogólnej liczbie zespołów UE, które uzyskały finansowanie, wynosi 4,7%, a współczynnik sukcesu w pozyskiwaniu środków utrzymuje się na poziomie średniej unijnej. Finansowanie projektów z co najmniej jednym uczestnikiem z Polski wynosiło 2,05 mln euro, a polskie zespoły pozyskały 367 tys. euro, co stanowi zaledwie 3,7% ogólnego dofinansowania w tym obszarze (9,9 mln euro). Jest to poniżej 1% łącznego dofinansowania polskich uczestników w 7PR (37,1 mln euro)⁵².

Przejście polskiej gospodarki, opierającej się przez wieki na działalności rolniczej, później zaś na przemyśle ciężkim, do gospodarki opartej na wiedzy, może być procesem trudnym. W świetle wymogów GOW Polska nie kwalifikuje się do gospodarek opartych na wiedzy, nie osiągnęła minimalnego poziomu rozwoju dziedzin przyjmowanych za nośniki GOW (edukacja, nauka i B+R, przemysł wysokiej techniki, usługi związane z GOW, usługi społeczeństwa informacyjnego), mierzonego udziałem zatrudnienia⁵³.

Podsumowanie

Polska pomimo światowego kryzysu utrzymała swoją pozycję konkurencyjną dla inwestorów zagranicznych. W obliczu rosnącego deficytu budżetowego i długu publicznego, sytuacja ta może ulec zmianie. Dlatego szczególną uwagę należy poświęcić wysiłkom budowania gospodarki opartej na wiedzy, poprzez realizację polityki innowacyjności przy efektywnym wykorzystaniu funduszy unijnych w najbliższych latach. Prognozy mówią, że przy utrzymaniu średniego tempa wzrostu gospodarczego z ostatnich lat, Polska gospodarka może osiągnąć średnią europejską za około 25 lat. Należy jednak wziąć pod uwagę fakt, że kraje wysoko rozwinięte mogą w tym czasie znacznie przyspieszyć wykorzystując przeważający potencjał innowacyjny. Klastry oraz Regionalne Systemy Innowacji w budowaniu Regionów Wiedzy i Innowacji, są istotnymi zagadnieniami o strategicznym znaczeniu dla obecnych i przyszłych pokoleń w Polsce. Aby stały się częścią praktyki życia organizacji publicznych i prywatnych, musi być zapewnione szeroko rozumiane wsparcie prawne, polityczne i społeczne. Warunkiem niezbędnym do przekształcenia polskiej gospodarki w gospodarkę opartą na wiedzy jest wzmacnianie potencjału badawczo-rozwojowego, dywersyfikacja źródeł finansowania

52 R. Zagórska, *Proces rozwoju klastrów badawczych w Polsce*, op. cit. s. 34.

53 M. Łosiewicz, *Wiedza i kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw w skali regionu*, op. cit., s. 97-98.

nauki, podniesienie jakości kształcenia na uczelniach wyższych poprzez rozwój kadr oraz dostosowanie edukacji do potrzeb rynku. Kluczem do sukcesu jest zbudowanie relacji społecznych opartych na zaufaniu, umożliwiających dzielenie się wiedzą, stymulujących uczenie się organizacji i całych regionów, wpływające na wzrost konkurencyjności oraz innowacyjności. Obok inwestycji w infrastrukturę i zaplecze badawcze, niezbędne jest wzmacnianie potencjału kapitału ludzkiego i społecznego. Celem strategicznym naszej gospodarki jest bowiem nie sam wzrost gospodarczy – ale rozwój społeczno-gospodarczy.

Bibliografia

- Andersson T., Schwaag Serger S., Sörvik J., Wise Hansson E., *The Cluster Policies Whitebook*, IKED, 2004.
- Bąkowski A., Siemaszko A., Snarska-Świdowska M., Buzek J., *Jak zostać regionem wiedzy i innowacji*, Wydawnictwo Twigger, Warszawa 2007.
- Bojar E., *Clusters – the Concept and Types. Examples of Clusters in Poland*, w: *The emergence and development of clusters in Poland*, red. E. Bojar, Z. Olesiński, Difin, Warszawa 2007.
- Bronisz U., *Regionalne sieci innowacji. Mechanizmy rozwoju i wsparcia*, w: *Uwarunkowania rozwoju regionalnego w Polsce Wschodniej*, red. B. Pławgo, Wydawnictwo WSAP im. Stanisława Staszica w Białymstoku, Białystok 2007.
- Czakon W., *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 12.
- European Innovation Scoreboard 2009. Comparative Analysis of Innovation Performance*, UNU-MERIT 2010 - <http://www.proinno-europe.eu/metrics>.
- Fazlagić J., *Budowa gospodarki opartej na wiedzy w Polsce a kapitał społeczny* <http://fazlagic.pl/zarzadzanie-wiedza/budowa-gospodarki-opartej-na-wiedzy-w-polsce-a-kapital-spoeczny/>, 12.08.2010.
- Góra J., *Dynamika klastra – zarys teorii i metodyka badań*, Monografie WSH we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Gorynia M., Jankowska B., *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
- Grodzka D., Zygierewicz A., *Innowacyjność polskiej gospodarki*, w: „Infos 2008”, nr 6(30), Biuro Analiz Sejmowych.
- Ionescu D., *Social capital: a key ingredient for clusters in post-communist societies*, w: *Business clusters: promoting enterprise in Central and Eastern Europe*, OECD 2005.
- Jastrzębska W., Lechwar M., *Rola kapitału społecznego i partnerstwa publiczno-prywatnego w tworzeniu i funkcjonowaniu klastrów*, w: *Klasy w agrobiznesie*, red. D. Bobrecka-Jamro, W. Jastrzębska, E. Szpunar-Krok, B. Tuziak, Difin, Warszawa 2008.

- Komisja Wspólnot Europejskich, *Komunikat Komisji do Rady Europejskiej. Sprawozdanie strategiczne na temat odnowionej strategii lizbońskiej na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: rozpoczęcie nowego etapu (2008-2010). Utrzymanie tempa zmian. Część I*, Bruksela 2007 - <http://www.pfsl.pl>.
- Łosiewicz M., *Wiedza i kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw w skali regionu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009.
- Macias J., *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 2.
- Macias J., *Relacje międzyorganizacyjne jako nowy zasób strategiczny przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 12.
- Markiewicz J., Rychlik K., *Rola klastrów w kształtowaniu konkurencyjności i innowacyjności regionu zachodniopomorskiego*, w: *Innowacyjność w Polsce w ujęciu regionalnym: nowe teorie, rola funduszy unijnych i klastrów*, red. S. Pangsy-Kania, K. Piech, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2008.
- Oleksiuk A., *Konkurencyjność regionów a parki technologiczne i klastry przemysłowe*, Wydawnictwo Branta, Bydgoszcz-Warszawa 2009.
- Pachura P., Kozak M., *Kapitał społeczny elementem podejścia systemowego w zarządzaniu rozwojem regionu*, w: *Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, red. E. Bojar, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006.
- Palmen L., Baron M., *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, PARP, Warszawa 2008.
- Pasieczny J., *Czynniki i uwarunkowania procesu tworzenia i rozwoju klastrów*, w: *Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, red. E. Bojar, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006.
- Putnam R., Leonardi R., Nanetti R. Y., *Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 1995.
- Rokoszewski K., *Znaczenie wiedzy i innowacyjności regionalnej w rozwoju organizacji*, w: *Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce*, red. W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk, Difin, Warszawa 2008.
- Skawińska E., *Teoretyczno-praktyczne aspekty rozwoju gron firm na przykładzie meblarstwa w powiecie poznańskim*, w: *Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju regionalnego*, red. E. Bojar, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006.
- Skawińska E., Zalewski R. I., *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*. Świat – Europa – Polska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Solvell O., Lindqvist G., Ketels Ch., *The Cluster Initiative Greenbook*, Stockholm 2003.

- Sosnowska A., Łobejko S., PARP, Program Wieloletni PW-004, *Efektywny model funkcjonowania klastrów w skali kraju i regionu*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2007.
- Sosnowska A., Łobejko S., *Efektywny model funkcjonowania klastrów w skali kraju i regionu*, w: *Ekspertyzy i analizy dotyczące zagadnień transformacji wiedzy, konkurencyjności i innowacyjności gospodarki*, PARP, 2008 - <http://www.parp.gov.pl/index/more/8515>.
- Stachowicz J., *Zarządzanie kapitałem społecznym procesem organizowania i rozwoju klastrów, doświadczenia z prac nad organizowaniem klastrów przemysłowych w województwie śląskim*, w: *Klasy jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, red. E. Bojar, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006.
- Staszewska J., *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa 2009.
- Sudolska A., *Zasoby wiedzy jako strategiczny czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M. J. Stankiewicz, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2006.
- Szultka S., Brodzicki T., Wojnicka E., *Klasy – trochę teorii*, w: *Klasy. Innowacyjne wyzwanie dla Polski*, red. S. Szultka, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004.
- Wildowicz-Giegiel A., *Rola kapitału społecznego w procesie tworzenia i transferu wiedzy*, w: *Innowacyjność w Polsce w ujęciu regionalnym: nowe teorie, rola funduszy unijnych i klastrów*, red. S. Pangsy-Kania, K. Piech, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2008.
- Wolfe D. A., Nelles J., *The role of civic capital and civic associations in cluster policy*, w: *Handbook of research on innovation and clusters. Cases and policies*, red. Ch. Karlsson, Edward Elgar Publishing Inc., USA 2008.
- Zagórska R., *Proces rozwoju klastrów badawczych w Polsce*, w: *Polska. Raport o konkurencyjności 2010. Klasy przemysłowe a przewagi konkurencyjne*, red. M. A. Weresa, Wydawnictwo SGH w Warszawie, Warszawa 2010.
<http://www.pi.gov.pl/>.

Social capital and cluster's functioning of knowledge-based economy

The challenge of competing in a global, knowledge-based economy accentuates the need to understand how the context of diverse regional and local economies influences the innovation process. The goal of the paper is to describe the concept of clusters as an effective tool that can be employed for increasing competitiveness of enterprises and the whole regions as well. Proper coordination of all activities undertaken by cluster participants (enterprises, science institutions, government and self-government authorities) based on a triple helix model. According to Lisbon Strategy, Regional Innovation Systems and Knowledge-based Regions are based on this model. The article tries to answer the question about the impact of social capital in clusters performance and their role in building an innovative knowledge-based economy.

Magdalena K. Wyrwicka¹, Beata Mroczek²

Transformacja wiedzy w sieciach gospodarczych jako obiekt badań *foresight* w regionie

Streszczenie

Badania, takie jak *foresight*, mają przygotować społeczeństwo do przyszłości, ukazując logiczne współzależności oddziałujące w różnym horyzoncie czasu. Współczesna gospodarka złożona jest z sieci o globalnym zasięgu. Często jednak ich działalność jest skupiona lokalnie. Ten fakt może sprzyjać koncentracji pewnych umiejętności w jednym miejscu, co może stać się przesłanką dla przyspieszonego wzrostu lub budowania lokalnej przewagi gospodarczej. Rozwój regionu jest w znacznej mierze determinowany przez trójstronne relacje między przedsiębiorcami, ośrodkami nauki oraz lokalną administracją. Dopiero, gdy więzi te funkcjonują poprawnie, gdy następuje dyfuzja wiedzy będącej w posiadaniu każdej ze stron, tworzone są warunki sprzyjające ekspansji, eksperymentom gospodarczym i innowacjom. Przekazywanie wiedzy w sieciach gospodarczych powinno więc stanowić obiekt badań, szczególnie tych związanych z przyszłością regionu.

Wprowadzenie

Jednym z istotnych problemów dotyczących rozwoju konkurencyjnej gospodarki jest obecnie niska innowacyjność Polski i jej regionów³.

Rozwój gospodarczy jest współcześnie warunkowany ciągłym doskonaleniem kapitału ludzkiego, który oparty jest na wiedzy, umiejętnościach i kompetencjach. Ich nabywanie i wykorzystanie pozwala tworzyć dobra materialne, jednocześnie ułatwia funkcjonowanie społeczeństwa i stwarza warunki jego przetrwania oraz doskonalenia warunków życia.

-
- 1 Dr hab. inż. Magdalena K. Wyrwicka, Instytut Inżynierii Zarządzania, Wydział Informatyki i Zarządzania, Politechnika Poznańska, Prodziekan, Kierownik projektu realizowanego w ramach POIG „*Foresight 'sieci gospodarcze Wielkopolski' – scenariusze transformacji wiedzy wspierające innowacyjną gospodarkę.*”
 - 2 Mgr Beata Mroczek, Instytut Inżynierii Zarządzania, Wydział Informatyki i Zarządzania, Politechnika Poznańska.
 - 3 M. Szafranski, K. Grupka, M. Goliński, *Program akceleracji wiedzy technicznej i matematyczno-przyrodniczej w Polsce*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2008, s. 21.

Przywoływana współcześnie w szeregu publikacjach „gospodarka oparta na wiedzy” obejmuje sześć głównych obszarów:

- system innowacyjności,
- system edukacyjny,
- system informacyjno-komunikacyjny,
- zarządzanie wiedzą na poziomie organizacji,
- aspekt regionalny.⁴

Istotnym elementem z punktu widzenia gospodarki opartej na wiedzy są aktywne przedsiębiorstwa, które wyznaczają granice swojej siły i ekspansji gospodarczej, a także rozwoju regionu. Aktywność podmiotów gospodarczych jest wynikiem kumulacji wielu czynników, wśród których należy podkreślić umiejętność funkcjonowania w ramach partnerstwa rynkowego. Powinno ono być inicjowane, wspomagane i rozwijane przez odpowiednie rozwiązania systemowe: instytucjonalne i proceduralne. Chodzi tu – z jednej strony – o dostępność i przepływ informacji, gotowość do kooperacji, marketing i korzyści z aktywnego uczestnictwa w wymianie międzynarodowej, rozwiązywane na szczeblu regionalnym poprzez, na przykład, izby przemysłowo-handlowe, jednostki samorządowe, inkubatory przedsiębiorczości. Z drugiej strony, właściciele przedsiębiorstw różnej wielkości i zatrudnieni w nich pracownicy muszą być otwarci na:

- nowe trendy w funkcjonowaniu przedsiębiorstw wynikające przede wszystkim z wyzwań globalizacyjnych i włączenia gospodarki w strukturę Unii Europejskiej,
- umiejętność pracy w sieci i w regionie,
- działania proinnowacyjne i budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i regionu na bazie wiedzy,
- ustawiczne kształcenie się jako warunek tworzenia gospodarki opartej na wiedzy i rozwoju kapitału społecznego.

Tymczasem, jak wynika ze studiów literaturowych, a także wyników badań empirycznych – właściciele przedsiębiorstw nie są przygotowani do udziału w różnych formach partnerstwa, a nawet nie są świadomi efektów współpracy na rynku lokalnym i regionalnym, które mogą być punktem wyjścia uczestnictwa na rynku międzynarodowym. Prowadząc działalność gospodarczą przedsiębiorcy najczęściej nie myślą w kategoriach regionu czy branży.

Nieumiejętność lub słaba zdolność do współpracy w sieci jest szczególnie istotna, ponieważ sieci i gotowość organizacji (przedsiębiorstw) do sieciowania są immanentną cechą gospodarki opartej na wiedzy, utożsamianą w wielu źródłach naukowych z gospodarką sieciową. Z. Malara⁵ podkreśla, że w sieciach gospodar-

4 W. M. Grudzewki, I. K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.

5 Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 113-115.

czych możliwe jest wykorzystanie potencjału synergicznego, będącego pochodną zróżnicowania części składowych sieci. Wynika to z zacierania się granic pomiędzy pojedynczymi podmiotami gospodarczymi, wchodzenia w relacje współzależności oraz zmniejszania roli prawnych ograniczeń w stosunkach pomiędzy elementami sieci. Gospodarkę sieciową charakteryzuje prymat zasobów wiedzy nad zasobami rzeczowymi. Zasoby wiedzy implikują tworzenie i wdrażanie innowacji, warunkują w ten sposób tworzenie przewagi konkurencyjnej.

Wiedza jako zasób podlegający transformacji

Zdaniem Arystotelesa wiedza jest rozumieniem przyczyn i zasad⁶. Dzięki wiedzy możliwe jest zastosowanie informacji w praktyce. Stanowi ona płynne połączenie doświadczenia, wartości, informacji o kontekście sytuacji oraz ekspercki wgląd w jakieś zagadnienie, które zapewnia ramy dla oceny i włączania nowych doświadczeń i danych⁷. Oznacza to, że informacje, którym zostanie nadana struktura lub są ulokowane w konkretnym kontekście z innymi elementami i mogą być wykorzystane w działalności, stają się wiedzą.

Zdaniem N. Luhmanna wiedza nie jest stanem, który można zarchiwizować, ani procesem, którego można się nauczyć, lecz strukturą, która umożliwi i ułatwi posługiwanie się informacją.⁸ Oznacza to zaakceptowanie informacji nowych lub ich odrzucenie jako nieważnych, mało istotnych. Za pomocą jednych informacji można porównywać i dokonywać analiz, a za pomocą innych – łączyć, formułując wnioski syntetyczne.

Wiedza jest strukturą niwelującą różnice pomiędzy przekazami informacji – tej samej, ale pochodzącej z różnych źródeł. Struktura ta (wiedza) jest sama w sobie produktem informacji, które zasadniczo mają selektywną naturę i bywa inaczej odbierana indywidualnie, ale jest ona tworzona z myślą o wyższej instancji – o grupie zawodowej, o społeczności lokalnej, o społeczeństwie.

Każde ujawnianie i wyjaśnianie wiedzy wiąże się z artykułowaniem wątpliwości. Wiedza stanowi więc forum myśli społecznej. Autorki niniejszego opracowania podzielają opinię D. Beckera⁹, który twierdzi, że wiedza jest strukturą, za pomocą której system społeczny przekazuje otoczeniu oczekiwania w związku z minionymi rozczarowaniami. Funkcją wiedzy jest więc niedopuszczenie do podobnych rozczarowań w przyszłości.

6 J. Diese, *Metafizyka od Platona do Hegla*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2005, s. 64.

7 W. M. Grudzewki, I. K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, op. cit.

8 N. Luhmann, *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Suhrkamp, Frankfurt am Main 1997, s. 124.

9 D. Baecker, *Zum Problem des Wissens in Organisationen*, „Organisationsentwicklung”, 1998, nr 3., s. 13.

Wiedzę można postrzegać w ujęciu behawioralnym lub ekonomicznym. M. Warner i M. Witzel podają za I. Nonaka i H. Takeuchim, że w ujęciu behawioralnym wiedza traktowana jest jako działanie, dążenie do celu, a proces tworzenia wiedzy staje się refleksją w działaniu.¹⁰ Przyjmując, że działanie to „celowe i świadome zachowanie się człowieka”¹¹, nie można utożsamiać go z wiedzą. Jednak, jeśli działanie odnoszone jest wyłącznie do człowieka, to wiedzy nie można oddzielić od działania, przynajmniej w pierwotnej fazie jej tworzenia. Staje się ona w następstwie działania produktem wymiany, a bywa i tak, że zasoby nowej wiedzy są tworzone z dotychczasowej wiedzy.

W ujęciu ekonomicznym wiedza jest nośnikiem wartości, a jej znaczenie jest tym większe, w im większym stopniu jej wykorzystanie może przyczynić się do osiągnięcia celów gospodarczych¹².

Przygotowanie i przekazanie do dyspozycji innych określonej wiedzy nie gwarantuje jej zastosowania w praktyce. Zarówno instytucje, jak i pojedyncze osoby korzystają z wiedzy bardzo selektywnie¹³. Możliwe jest więc nieprzyjmowanie danych do wiadomości (transfer wiedzy, który zatrzymuje się na poziomie rozwiązania prototypowego) i niewyciąganie wniosków z dostępnych informacji (dyfuzja polegająca na bezkrytycznym naśladownictwie i ignorowaniu uwarunkowań lokalnych). Dlatego też umiejętne przekazywanie wiedzy, budujące więzi gospodarcze i sprzyjające rozwojowi regionu stało się obiektem badań wielu zespołów naukowych¹⁴.

Już na przełomie lat 70. i 80. A. Toffler¹⁵ podjął udaną próbę analizy znaczenia wiedzy dla przyszłego rozwoju przedsiębiorstw i gospodarki. W 1992 roku P. Drucker zauważył, że wiedza stanie się podstawowym zasobem, a maszyny, powierzchnia, praca czy kapitał odgrywać będą w przedsiębiorstwach rolę drugorzędną¹⁶.

10 M. Warner, M. Witzel, *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s.113.

11 M. Szafranski, *Skuteczność działań w systemach zarządzania jakością przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006, s.11.

12 M. Szafranski, M. Goliński, *Istota procesu transformacji wiedzy z odniesieniem do Wielkopolski, w: Analiza sytuacji Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*, red. M. K. Wyrwicka, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 212.

13 M. K. Wyrwicka, *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa*, Seria: Rozprawy nr 374, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2003, s. 88.

14 Między innymi w Politechnice Poznańskiej zespół pracowników Instytutu Inżynierii Zarządzania realizuje od października 2009 w ramach POIG projekt „Foresight ‘SIECI GOSPODARCZE WIELKOPOLSKI’ – scenariusze transformacji wiedzy wspierające innowacyjną gospodarkę”.

15 A. Toffler, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1986, s. 206 i d.

16 P. F. Drucker, *The New Society of Organizations*, „Harvard Business Review” 1992, nr 9/10, s. 3-17.

W kontekście transformacji nie chodzi o wiedzę irracjonalną czy potoczną, a o naukową czyli intersubiektywną, rozwijaną i gromadzoną przez wyspecjalizowane organizacje¹⁷. Wiedza zbiorowa, wynikająca z umiejętności współpracy, ma większy zakres od sumy wiedzy współdziałających jednostek (synergia interakcji) i jest szczególnie istotna dla realizacji procesów kluczowych w organizacji. W szerszym kontekście wiedza może być określana jak w Decyzji Wspólnoty Europejskiej z 2006 roku. W dokumencie określona została jako: „efekt przyswajania informacji poprzez uczenie się”. Rozumiana jest jako: „zbiór faktów, zasad, teorii i praktyk powiązanych z dziedziną nauki lub pracy” i wyodrębnia się jej trzy rodzaje:

- wiedzę deklaratywną – fakty, koncepcje (wiedzieć co?),
- wiedzę proceduralną – procedury, metody (wiedzieć jak?),
- wiedzę kontekstową – (wiedzieć dlaczego?).¹⁸

Transformacja wiedzy to starannie przygotowana przemiana, która doprowadzi do zastosowań określonej wiedzy dopasowanych do realiów funkcjonowania konkretnej organizacji, także sieci, i zapewni jej dalszą egzystencję.

M. Warner i M. Witzel definiują transformację (przemianę) wiedzy jako „proces, który stanowi istotę zarządzania i polega na tym, że surowce wiedzy – zgromadzone dane, analizy i inspiracje – zyskują ostateczną wartość”¹⁹. W procesie tym wyróżniają trzy fazy, które przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Fazy w procesie transformacji wiedzy

Lp.	Fazy w procesie transformacji wiedzy	Operacje na wiedzy
1	Planowanie strategiczne, zmierzające do pozyskania lub wytworzenia wiedzy (transferu)	Wytwarzanie lub pozyskiwanie
2	Porządkowanie i magazynowanie wiedzy w sposób maksymalizujący jej użyteczność dla podmiotu działania	Organizowanie i magazynowanie
3	Sytuacyjne wykorzystanie wiedzy	Użytkowanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Warner M., Witzel M., Zarządzanie organizacją wirtualną, op. cit., s. 113.

Transfer wiedzy i jej wymiana opisywane są jako sytuacja, w której pewne grupy społeczne posiadają jakąś wiedzę i chcą ją przekazać lub skonfrontować z wiedzą innych z korzyścią dla każdego uczestnika procesu transferu. W strukturze takiego procesu pojawiają się zwykle następujące elementy:

- Identyfikacja problemu (istotnego zjawiska).

17 T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978, s. 269.

18 Decyzja nr 1729/2006/WE z dnia 15 listopada 2006 r., w sprawie ustanowienia programu działań w zakresie uczenia się przez całe życie.

19 M. Warner, M. Witzel, *Zarządzanie organizacją wirtualną*, op. cit., s. 113.

- Debata nad problemem (analiza zjawiska).
- Walidacja pozyskanej wiedzy.
- Sprawdzenie przydatności (sprzężenie zwrotne).²⁰

Transformacja wiedzy to jej przekształcenie, przeobrażenie, przemiana, dostosowanie do potrzeb odbiorcy oraz uwarunkowań sytuacji, prowadząca do zastosowania wiedzy.

Szczególnie istotne w warunkach współczesnej gospodarki jest rozpowszechnianie, czyli dyfuzja, nowej wiedzy o produktach, koncepcjach prowadzenia biznesu i metodach podnoszenia efektywności działania. Należy przez to rozumieć kolejne zastosowania tego samego zestawu wiedzy na przykład w kolejnych ogniwach sieci.

Taka wiedza to wiedza ekspercka. Dotyczy ona otoczenia organizacji, jej znaczenia w nim oraz jej wpływów. Uzyskuje się ją przy pomocy doradców zewnętrznych, a wewnątrz organizacji powołuje się, celem jej gromadzenia i przetwarzania, wyspecjalizowane działy lub stanowiska. Wiedza ekspercka musi być porządkowana tematycznie i jednoznacznie wyjaśniona. Dlatego wiedza ekspercka pochodzi albo od zewnętrznych doradców, albo od osób „patrzących z boku”, co prawda zajmujących stanowiska w organizacji (sztaby), ale bez specjalnych uprawnień w zakresie sprawowania władzy.

W związku z formą powstawania tej wiedzy, sposobem jej obróbki oraz możliwością „zaimportowania” ze sfery nauki lub praktyki, poszczególne jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa są różnie ukształtowane (zorganizowane), w kontekście ułatwienia percepcji i przyswajania tej wiedzy.

Wiedza ekspercka, kojarzona w życiu codziennym z profesjonalizmem, ma istotne znaczenie dla podejmowania decyzji. Warto ją rozważać w konwencji poszukiwania odpowiedzi na pytanie: „Czy wiemy, czego nie wiemy?”

Zazwyczaj sięga się w praktyce po wiedzę ekspercką, ale jednocześnie dystansuje się względem niej, bowiem z jednej strony wiedza ekspercka traktowana jest jako metodyka optymalizacji i racjonalizacji, ale z drugiej strony jest „teorią akademicką daleką od praktyki”.

Zgodnie z duchem czasów, warto więc postawić kilka „niewygodnych” zarzutów dotyczących tego zagadnienia. Mają one swoje źródło w praktyce, wśród rozczarowanych menedżerów, którzy twierdzą, że:

- badania, szkolenia, doradztwo w zakresie zarządzania wiedzą tkwią ciągle w sferze abstrakcji i pozostają „zimne”. Zwraca się szczególną uwagę na prezentację narzędzi (na przykład informatycznych), przewartościo-

20 M. K. Wyrwicka, *Some remarks about commercializing new technology*, w: *Information Systems Architecture and Technology (ISAT). Models of the Organization's Risk management*, Library of Informatics of University Level Schools, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2008, s. 36.

wanie i szybkie sukcesy. Bardzo rzadko doświadczenia jednostek w połączeniu z indywidualną wiedzą stają się punktem wyjścia do kreowania „zarządzania wiedzą”, a przecież wiedza jest czymś bardzo osobistym, związanym z indywidualnym doświadczeniem i własnymi wnioskami (emocjami i poczuciem wartości);

- trzeba liczyć się z dużym prawdopodobieństwem porażki w przekazie wiedzy. Należy to do „natury” systemów społecznych, że nie wszystko można skutecznie zrealizować;
- irytującym dla wielu może być fakt niedostrzegania wymiaru politycznego transferu i transformacji wiedzy. Istnieje problem odwagi włączenia się z pełnym zaangażowaniem w „wojny wewnętrzne” związane z blokowaniem danych i licytacją: „kto wie lepiej?”;
- organizacja przekazu wiedzy nie gwarantuje przyjmowania jej do wiadomości (przyswajania) i zastosowania w praktyce.

Typowymi barierami w komercjalizacji nowej wiedzy, a zwłaszcza wiedzy eksperckiej, są zwykle: niedostatek środków finansowych, brak inicjatywy, nieznamość narzędzi i procedur dyfuzji wiedzy, brak umiejętności zarządczych, brak ośrodków doradczych lub niedostatek wsparcia.

Podstawowe zagrożenie związane z zarządzaniem wiedzą (także w sieciach gospodarczych) wiąże się z obietnicą dotarcia do „rozwiązań ostatecznych” i zrobienia „nareszcie porządku” w opracowanych „bazach”, „kartotekach”, „archiwach” będących nieustrukturyzowanymi strzępami danych, wiadomości i informacji. Prowadzi to do paradoksalnych sytuacji, w których kolejne – zwykle bardzo starannie dobrane – szkolenia lub usprawnienia obiegu informacji prowadzą do biurokracji, tłumią kreatywność jednostek i zespołów. W efekcie rozpoczyna się poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań na zewnątrz i paniczne kontrolowanie co robi konkurencja. Taki stan nie buduje kapitału społecznego ani w przedsiębiorstwie, ani w sieci kooperantów, ani w środowisku lokalnym.

Relacje w sieciach gospodarczych

Współcześnie żaden podmiot gospodarczy nie jest samowystarczalny – aby funkcjonować musi nawiązywać kontakty z innymi instytucjami w otoczeniu, a tym samym tworzy relacje. To, jak układają się stosunki współpracy między jednostkami gospodarczymi, zależy od zamiarów każdej ze stron. Czasami cele współdziałania są jasno sprecyzowane i zadeklarowane, ale też i one mogą ulegać zmianom niebędącym następstwem żadnego wyraźnego zamiaru strategicznego czy operacyjnego. Dlatego aktywne kształtowanie tych powiązań jest traktowane jako wyzwanie współczesnej gospodarki.

Gdy relacje między co najmniej dwoma podmiotami gospodarczymi wykraczają poza zwykłe transakcje handlowe i prowadzą do wspólnej realizacji konkretnego przedsięwzięcia, tworzy się sojusz (alians), porozumienie partnerskie lub sieć. Sytuacja taka wymaga nie tylko ustawienia pojedynczego podmiotu względem otoczenia, ale przede wszystkim doprecyzowania wewnętrznych relacji sieciowych i ustawienia całości (sieci) względem bardziej rozległego otoczenia.

Sieci gospodarcze stanowią w istocie hybrydową formę organizacyjną, która łączy w sobie walory relacji hierarchicznych i rynkowych. Największym atutem powiązań hierarchicznych jest możliwość strukturalnego koordynowania działań. Mechanizmy rynkowe mobilizują do podnoszenia efektywności, do poszukiwania nowych koncepcji prowadzenia działalności, a często także do podejmowania ryzyka i obmyślenia innowacji.

W praktyce współpraca przedsiębiorstw często służy osiągnięciu jednocześnie kilku celów, przy czym jest stanem zupełnie normalnym, że każdy z partnerów ma inne cele, które na dodatek ulegają zmianom wraz z upływem czasu.

W zależności od typu kooperacji rozważanej w kategoriach:

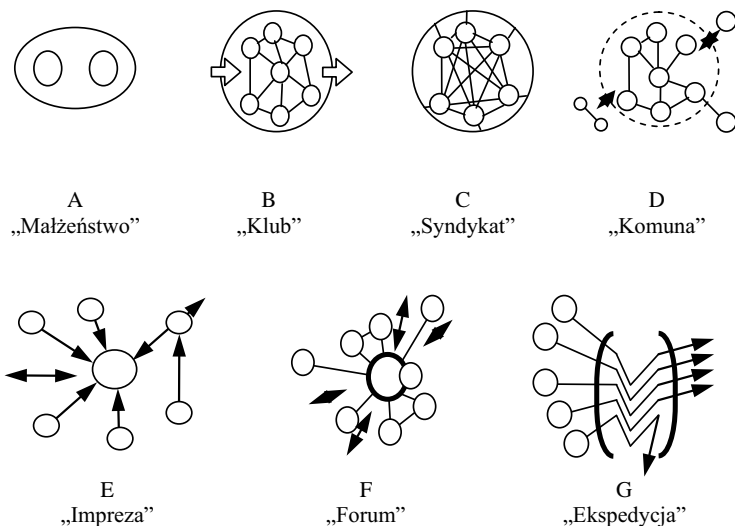
- planowości współpracy,
- stopnia formalizacji,
- niezależności w tworzeniu wartości,
- heterogeniczności partnerów,
- liczby partnerów,
- otwartości i elastyczności w działaniu,
- ukierunkowania i zogniskowania.

Metaforycznie rzecz ujmując, sieć podmiotów gospodarczych może funkcjonować jak (rys.1): „małżeństwo” – A, „klub” – B, „syndykat” – C, „komuna” – D, „ impreza” – E, „forum” – F lub „ekspedycja” – G²¹.

Przedstawione na rysunku 1 sposoby funkcjonowania sieci akcentują pojawianie się nowych form kooperacji. Przejawia się to w uelastycznianiu układu (jedni wchodzą do sieci, a inni wycofują się z niej), pozostawaniu w gotowości do współpracy lub w czasowym oddelegowaniu grupy własnych pracowników do innej instytucji.

Współpraca w sieci może sprzyjać specjalizacji i koncentracji na kluczowych umiejętnościach konkretnego podmiotu gospodarczego. Zjawisko to bywa nazywane współspecjalizacją i jest analogiczne do symbiozy.

21 H. Roehl, I. Rollwagen, *Club, Syndikat, Party – wie wird morgen kooperiert?*, „OrganisationsEntwicklung” 2004, nr 3, s. 30-41.



Rys. 1. Rodzaje więzi kooperacyjnych w sieciach gospodarczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Roehl, I. Rollwagen, *Club, Syndikat, Party – wie wird morgen kooperiert?*, op.cit., s. 30-41.

Z podmiotami kontekstowymi, kształtującymi warunki działania, mogą zaistnieć relacje, dające się przyporządkować do jednej z następujących kategorii²²:

- relacje społeczno-kulturowe; wchodzenie w interakcje z podmiotami, które mają znaczny wpływ na społeczne wartości, normy, przekonania lub zachowania, na przykład środki masowego przekazu, organizacje religijne, organizacje charytatywne,
- relacje ekonomiczne; uwzględnienie ustalonego porządku ekonomicznego określanego prawem podatkowym, prawem pracy, polityką pieniężną państwa, umowami z bankami, zasadami funkcjonowania giełdy papierów wartościowych, oddziaływania związków pracodawców i związków zawodowych,
- relacje polityczno-administracyjne; są to relacje przedsiębiorstwa z partiami politycznymi, administracją publiczną, grupami interesu, instytucjami międzynarodowymi,

²² B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 220.

- relacje technologiczne – mają wpływ na tempo i kierunki innowacji oraz tworzenie nowej wiedzy; są to relacje z uczelniami, instytutami badawczymi, urzędami patentowymi, agencjami rządowymi, jednostkami certyfikującymi lub normalizacyjnymi.

Tworzenie takich relacji jest szczególnie istotne w trójstronnych układach pomiędzy praktyką gospodarczą (przedsiębiorstwami), ośrodkami naukowo-badawczymi oraz administracją lokalną (państwową i samorządową). Ten układ trójstronny ma szansę pozostawać w symbiozie, a jego funkcjonowanie może i powinno skutkować synergią. Szczególnego znaczenia w takim trójstronnym układzie nabiera przekaz wiedzy eksperckiej pochodzącej od partnera, który ma inną percepcję rzeczywistości i realizuje inne funkcje społeczne. Dla zrozumienia interakcji w takiej sieci istotne jest rozpoznanie charakteryzującego ich związek układu sił oraz zakresu wspólnych potrzeb.

Analizując możliwe układy sił w sieciach gospodarczych, wyodrębnia się zazwyczaj dwa aspekty relacji: stopień ścisłości powiązania oraz stopień równorzędności w związku, co pozwala wyróżnić cztery odmienne typy układu sił występujące w relacjach między podmiotami gospodarczymi²³:

- wzajemna niezależność, która oznacza, że przedsiębiorstwa angażują się we współpracę wyłącznie na własnych warunkach i w każdej chwili mogą bezkarnie się z niej wycofać; żadna z organizacji nie ma istotnego wpływu na drugą;
- nierówna niezależność, która występuje w sytuacji, gdy dwa podmioty gospodarcze łączy luźna współpraca, a jeden z nich dysponuje większą władzą (na przykład swobodą działania lub zasobami) niż drugie;
- wzajemna zależność (współzależność), występuje wówczas, gdy podmioty gospodarcze są połączone bardzo ścisłą współpracą, są jednakowo od siebie zależne i żaden z nich nie ma wyraźnej przewagi nad drugim;
- nierównorzędna zależność, która oznacza, że podmioty wiążą ścisłą relacją charakteryzującą się asymetrycznym rozkładem władzy, jeden z podmiotów jest w stanie zdominować pozostałe; taka relacja przypomina układ hierarchiczny.

Kierunek rozwoju relacji międzyorganizacyjnych zależy nie tylko od celów, jakie chcą osiągnąć partnerzy, ale również od determinant, takich jak²⁴:

- dopuszczalność relacji – wszystkie strony akceptują zasady współpracy,
- pilność – inaczej wygląda współpraca, gdy partnerzy działają pod presją czasu, chcąc wykorzystać okazję (na przykład termin złożenia wniosku o dofinansowanie wspólnego przedsięwzięcia), a inaczej, gdy mogą powoli, systematycznie, zmierzać do założonych celów,

23 Ibidem, s. 225.

24 Ibidem, s. 224.

- intensywność – częstotliwość i regularność wzajemnych kontaktów oraz prawdopodobieństwo ich kontynuowania rzutują na relacje między podmiotami,
- rozkład władzy – istniejący stosunek sił pomiędzy podmiotami określa często możliwości wywierania wpływu na innych czyli zakres władzy. W odniesieniu do podmiotów gospodarczych źródeł władzy upatruje się zazwyczaj w posiadanych zasobach, których potrzebuje inny podmiot.

Warto zauważyć, że nie istnieje zalecany układ relacji, ani też nie ma powodów zakładać, że relacja stworzona w celu realizacji pojedynczego projektu musi istnieć dalej po jego realizacji. Nie ulega też wątpliwości, że relacje wzajemne podmiotów gospodarczych ewoluują w ramach tzw. cyklu życia sieci kooperantów strategicznych²⁵, a miarą ich poprawności jest krótki cykl obsługi klienta przez sieć.

Rodzaje sieci gospodarczych

Ze względu na zasięg działania można wyróżnić sieci: lokalne, międzynarodowe i globalne²⁶.

Klasyczne podziały sieci gospodarczych eksponują specyfikę ich struktury i wyróżniają takie podstawowe typy, jak²⁷:

- „gwiazdy”, tworzone wokół firmy wiodącej, zwane też sieciami centrycznymi,
- „połączeń węzłowych”, w których wszystkie podmioty są równoprawne, czasem przypominające struktury macierzowe,
- „tymczasowe” czyli słabo sformalizowane, w których intensyfikacja kontaktów jest zmienna w czasie i uzależniona od bieżących potrzeb,
- „regionalne”, które są wyrazem terytorialnej, korporacyjnej działalności gospodarczej, często o dużym stopniu formalizacji, zwykle zhierarchizowane.

Von Tunzelman (2004) identyfikuje trzy rodzaje sieci²⁸:

- Sieci funkcjonalne – grupujące firmy w zależności od specyfiki funkcjonowania w obszarze: technologicznym (funkcjonowanie działów badawczo-rozwojowych, zdolności organizacji do adoptowania nowych

25 M.K. Wyrwicka, *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa*, op. cit., s. 67 i d.

26 B. Barczak, K. Bartusik, A. Kozina, *Modele strukturalne organizacji uczącej się*, w: *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 62.

27 Za: S. Korenik, *Dysproporcje w rozwoju regionów Polski – wybrane aspekty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 14.

28 Za P. Golińska, L. Pacholski, M.K. Wyrwicka, M. Fertsch, *Analiza relacji sieciowych w gospodarce opartej na wiedzy – ocena stanu obecnego i perspektywy rozwoju na terenie Wielkopolski*, w: *Analiza sytuacji Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*, red. M. K. Wyrwicka, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s.115.

rozwiązań organizacyjno-technologicznych), produkcji (w ujęciu procesowym), produktowym (w ujęciu marketingowym), zarządzania i administracji (finanse).

- Sieci w zakresie pozyskiwania zasobów: pracowników (nisko wykwalifikowanych i wykwalifikowanych, pracowników naukowych i badaczy), kadry zarządzającej, infrastruktury, wartości niematerialnych i prawnych, kapitału obrotowego.
- Sieci geograficzne: sieci lokalne, sieci ponadregionalne, sieci narodowe, sieci ponadnarodowe (często również określane mianem sieci globalnych).

Na szczególną uwagę zasługują najbardziej rozpowszechnione obecnie w gospodarce powiązania sieciowe małych i średnich przedsiębiorstw typu klastrów. Według M. Portera²⁹ klastry to geograficzne skupisko firm działających w pokrewnych sektorach, ich dostawców oraz innych organizacji (takich jak: stowarzyszenia branżowe, ośrodki wiedzy typu: uczelnie wyższe oraz centra naukowo-badawcze) współpracujących ze sobą w procesie produkcyjnym i w łańcuchu tworzenia wartości, pomiędzy którymi istnieją powiązania sieciowe i dla których członkostwo w sieci, może być ważnym czynnikiem wpływającym na ich indywidualną konkurencyjność.

Brytyjski Departament Handlu i Przemysłu wyróżnia następujące typy klastrów:

- łańcuch wartości dodanej (zwłaszcza pionowe powiązania w ramach produkcji);
- agregacja powiązanych sektorów (segment produkcji dóbr finalnych, produkcji maszyn i urządzeń, wyspecjalizowanych nakładów oraz wspierających usług);
- klastry regionalne – skupiska powiązanych sektorów skoncentrowane przestrzennie w ramach regionu;
- dystrykty przemysłowe – lokalne skupiska małych i średnich przedsiębiorstw wyspecjalizowanych w poszczególnych etapach procesu produkcyjnego, silnie powiązanych ze środowiskiem lokalnym w oparciu o zaufanie i więzi kooperacyjne;
- środowisko innowacyjne – synergia czynników ekonomicznych i instytucjonalnych na obszarach koncentracji przemysłów wysokiej techniki, prowadząca do efektywnego kreowania i dyfuzji wiedzy oraz wydajnego procesu uczenia się.

W szczególności należy współcześnie zwrócić uwagę na udział w tworzeniu sieci gospodarczych i gospodarczo-społecznych następujących instytucji otoczenia biznesu (IOB)³⁰:

29 M. Porter, *Clusters and the New Economics of Competition*, „Harvard Business Review” 1998, Nov.–Dec., s. 77-90.

30 P. Golińska, L. Pacholski, M.K. Wyrwicka, M. Fertsch, *Analiza relacji sieciowych w gospodarce opartej na wiedzy – ocena stanu obecnego i perspektywy rozwoju na terenie Wielkopolski*, op. cit., s. 115 i d.

- agencje administracji centralnej (na przykład Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości – PARP);
- agencje rozwoju regionalnego;
- organizacje pracodawców i pracobiorców (w tym na przykład związki zawodowe);
- izby i stowarzyszenia producenckie (w tym na przykład izby gospodarcze i handlowe);
- instytucje szkoleniowo-doradcze;
- instytucje wspierające przedsiębiorczość, do których zaliczyć należy przede wszystkim: inkubatory przedsiębiorczości, parki przemysłowe;
- sieci/systemy wspierające przedsiębiorczość i innowacyjność, a w szczególności: Krajowy System Usług (KSU), Krajowy System Innowacji, Punkty Konsultacyjno-Doradcze (PKD), Sieć Informacji dla Biznesu (zajmujące się kojarzeniem partnerów gospodarczych, obsługą inwestorów zagranicznych, wywiadem gospodarczym (ośrodki świadczą usługi o zasięgu ogólnopolskim), Centra Euro Info (ośrodki świadczą usługi informacyjne w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej), Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeniowych (KSWP), Polskie Stowarzyszenie Funduszy Pożyczkowych (PSFP), Krajowy Punkt Kontaktowy (sieć ośrodków, której podstawowym celem jest informowanie o możliwościach i warunkach uczestniczenia w międzynarodowych projektach badawczych), Krajowa Sieć Ośrodków Informacji Patentowej, Ośrodki Przekazu Innowacji (Innovation Relay Centers – IRC), których celem sieci jest pomoc przedsiębiorcom w procesie wyszukiwania zagranicznych technologii, poszukiwania zagranicznych klientów zainteresowanych nowoczesnymi rozwiązaniami opracowywanymi przez krajowe ośrodki naukowe i przedsiębiorstwa (szczególnie firmy z sektora MSP), pomoc w procesie międzynarodowego transferu technologii, Naczelna Organizacja Techniczna – Federacja Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych;
- centra transferu technologii – z reguły są to jednostki zlokalizowane przy wyższych uczelniach, bezpośrednio współpracujące z przemysłem, których zadaniem jest marketing i sprzedaż innowacyjnych technologii wyprodukowanych przez naukowców;
- parki technologiczne – zorganizowane struktury, których zadaniem jest tworzenie warunków do innowacji, rozwoju nowych technologii, ich transferu i komercjalizacji;
- preinkubatory – samodzielne jednostki operujące na terenie uczelni, wspierające pracowników, którzy myślą o założeniu własnej firmy opartej na zaawansowanych technologiach;
- instytucje doradcze i konsultingowe;
- instytucje finansowe.

Osiągnięcie efektu synergii w ramach sieci współpracy jest trudne bez dostępu do instytucji generujących wiedzę tj. szkół wyższych i jednostek badawczo-rozwojowych, centrów doskonałości (CD), centrów zaawansowanych technologii (CZT).

Identyfikacja czynników wspierających tworzenie i rozwój już istniejących sieci gospodarczych i analiza mechanizmów dyfuzji innowacji w sieciach przyczyni się do rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw i podnoszenia konkurencyjności gospodarki regionu.

Korzyści dla przedsiębiorstw – uczestników sieci gospodarczej to:

- wymiana doświadczeń, myśli technicznej i dobrych praktyk;
- dostęp do nowych źródeł wiedzy (nowe technologie, bazy danych, serwisy informacyjne, raporty branżowe, czasopisma on-line, przepisy prawne, itp.);
- integracja środowisk naukowo-badawczych;
- podnoszenie kompetencji zawodowych (staże, wspólne badania, szkolenia i warsztaty);
- pozyskanie środków na dofinansowanie badań;
- podnoszenie poziomu infrastruktury badawczej;
- pozyskanie środków na prowadzenie działalności gospodarczej;
- internacjonalizacja (poszerzony dostęp do baz ofertowych, udział w targach, misjach, giełdach biznesowych);
- poprawa procesów w firmach (certyfikacja, zarządzanie, wdrożenia innowacyjnych rozwiązań technologicznych, podnoszenie kompetencji kadr – operacyjni pracownicy);
- promocja na rynku krajowym i międzynarodowym (usług, możliwości inwestycyjnych, spotkań biznesowych, instytucji i organizacji uczestniczących w sieci).

Korzyści dla otoczenia:

- dostęp do nowych źródeł wiedzy krajowych i zagranicznych (specjalistyczne bazy danych, serwisy informacyjne, bazy ofert dla przedsiębiorców i osób poszukujących pracy, bazy ofert usługowych i produktowych instytucji i przedsiębiorstw);
- wyższy poziom kompetencji (kadry naukowo-badawczej, kadry dla przemysłu, kadry dla instytucji wsparcia i transferu technologii – nowe specjalizacje, innowacyjne rozwiązania, wyższy poziom jakości usług i produktów);
- integracja różnych środowisk i grup gospodarczych (zbliżenie sfer nauki i biznesu, nowe kontakty, wymiana wiedzy i dobrych praktyk);
- nowe inwestycje i miejsca pracy;
- nowi klienci – nowe zlecenia;
- dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania;
- możliwość wykorzystania innowacyjnych rozwiązań w praktyce.

Korzyści dla gospodarki regionu:

- integracja środowisk społecznych – wzmocnienie współpracy między nauką a praktyką gospodarczą – wzmocnienie współpracy między organizacjami i instytucjami wsparcia transferu technologii oraz jednostkami badawczo-rozwojowymi, uczelniami wyższymi i przedsiębiorstwami;
- wyższy poziom kompetencji zawodowych społeczeństwa (wyższy poziom kadry naukowej i kadry dla przemysłu);
- internacjonalizacja (wspólne badania naukowe z partnerami zagranicznymi, wzrost aktywności polskich podmiotów na rynku europejskim, nowe kontakty biznesowe – nowe zlecenia);
- nowe inwestycje i nowe miejsca pracy;
- wzrost innowacyjności, rozwoju gospodarczego i konkurencyjności.

Transformacja wiedzy w sieciach gospodarczych

Kreowanie wiedzy w organizacjach sieciowych odbywa się zarówno w poszczególnych jednostkach gospodarczych w niej uczestniczących, jak również na poziomie sieci, jako takiej.

W każdym przypadku podstawowym elementem sprawczym i twórczym jest pracownik zdolny do przekształcania danych i informacji w wiedzę i korzystania z niej z pożytkiem dla firmy. Poza tym, wiedza jest transferowana intersubiektywnie.³¹ Dlatego tak ważne w transformacji wiedzy jest zarówno posiadanie kapitału intelektualnego (kompetentnych pracowników), jak i kapitału społecznego (dominującej postawy mentalnej zorientowanej na wspólne dobro i zaangażowanie we wspólne sprawy³²). Indywidualna twórczość i przejawianie inicjatywy jest przesłanką dla innowacyjności i przedsiębiorczości³³, także w sieciach gospodarczych. Możliwa sytuacja, to wykorzystywanie inwencji osoby/instytucji zdolnej do wprowadzania zmian do przeprowadzenia działań zbędnych, nieistotnych lub niewłaściwie ulokowanych. Potoczne stwierdzenie „chcieć to móc” wiąże się z barierą czasu. Nie od razu bowiem poznaje się system transferu i transformacji wiedzy czy nabywa się odpowiednie kompetencje³⁴. A przecież bez podejmowania działań

31 K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 2007, s. 95.

32 J. Przybysz, J. Sauś, *Kapitał społeczny. Szkice socjologiczno-ekonomiczne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2004, s. 9 i d.

33 M. Brojak – Trzaskowska, *Zasada przedsiębiorczości*, w: *Współczesne przedsiębiorstwo*, red. J. Engelhardt, Wydawnictwo CeDuWu, Warszawa 2009, s. 96.

34 „Nawet największe talenty potrzebują minimum 10 lat intensywnego treningu (ok. 10.000 godzin), zanim zaczną wygrywać międzynarodowe zawody, to samo dotyczy każdego eksperta” za: K. A. Ericsson, M. J. Prietula, E. T. Cokely, *Skąd się biorą genialni eksperci?*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 12, s. 102.

związanych z dyfuzją wiedzy i nieustannych poszukiwań nowej wiedzy nie ma rozwoju ani postępu. Pozyskanie nowej wiedzy może też nastąpić poprzez jej transfer do ogniwa sieci. Źródłem wiedzy mogą być studia opublikowanych badań, zalecenia firm doradczych przedstawiane jako wnioski z przeprowadzonych na zlecenie analiz, eksperymentowanie z nową wiedzą przez jej kreatora (wynalazcę) w warunkach praktycznych, zaoferowane licencje lub wzory użytkowe.

Według K. Perechudy (2007) możliwości kreowania wiedzy w sieci zależą od tego czy jest to sieć przyjazna, czy też pochłaniająca³⁵.

Tab. 2. *Generowanie wiedzy w sieciach przyjaznych i pochłaniających*

Sieć przyjazna	Sieć pochłaniająca
Stwarza przestrzeń do samodzielnego generowania wiedzy niejawnej	Narzuca standardy w zakresie wiedzy jawnej
Spontaniczne przekazywanie wiedzy	Reglamentowana dyfuzja wiedzy
Przenikające się indywidualnie projekty	Projekty narzucane przez firmę integratora
Brak blokad wejścia i wyjścia	Blokady wejścia i wyjścia
Procesy chaotyczne	Strukturalizacja procesów
Wielość firm integratora	Kluczowe kompetencje zastrzeżone dla firmy integratora
Układ fraktalny	Układ wirtualny

Źródło: K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, op. cit., s. 82.

Kreowanie wiedzy uzależnione jest więc od rodzaju sieci. Stwierdzenie czy sieć jest przyjazna czy pochłaniająca (wg tabeli 2) wynika, przynajmniej częściowo, z przyjętego rozwiązania strukturalnego w sieci. Przykładowo, w sieci centrycznej procesy twórcze (rozwojowe) odbywają się pod kontrolą instytucji-integratora, który z racji posiadanego potencjału pełni wiodącą rolę w sieci. Inne podmioty w sieci kreują wiedzę lokalnie i jako wiedzę cząstkową przekazują integratorowi, który po przetworzeniu generuje wiedzę globalną sieci (celowa synteza) i przekazuje tę przetworzoną wiedzę globalną z powrotem, w ramach sprzężenia zwrotnego. Proces dyfuzji wiedzy w takiej sieci powinien być procesem dwukierunkowym: od integratora do poszczególnych podmiotów i od podmiotów do integratora. Integrator decyduje o tym, które zasoby wiedzy zostaną przetransferowane do których elementów sieci. Taki sposób dyfuzji umożliwia integrację wiedzy pod-

35 P. Golińska, L. Pacholski, M.K. Wyrwicka, M. Fertsch, *Analiza relacji sieciowych w gospodarce opartej na wiedzy – ocena stanu obecnego i perspektywy rozwoju na terenie Wielkopolski*, op. cit., s. 120 i d.

miotów działających w sieci, znajdujących się na poziomie lokalnym, z wiedzą integratora funkcjonującego na poziomie globalnym. Rozwiązanie takie pozwala na podniesienie tempa pomnażania wiedzy w sieci jako całości i ubogacanie stanu wiedzy poszczególnych uczestników, o ile jakaś wiedza nie została utajniona (na przykład ze względu na przygotowanie do uruchomienia procesu patentowego).

W sieciach hierarchicznych często pojawia się asymetria wiedzy. Podmioty o większym potencjale organizacyjnym i technologicznym mogą pełnić rolę podmiotu transferującego wiedzę do mniejszych uczestników sieci. W takich sytuacjach może następować również transfer tzw. wiedzy niejawniej, kiedy podmiot dominujący przekazuje małym i średnim przedsiębiorstwom wiedzę powszechnie niedostępną na rynku, którą mogą one wykorzystać do prowadzenia i rozwoju swojej działalności gospodarczej. Podmiot dominujący w sieci udostępnia zazwyczaj tylko pewną część wiedzy jawnej (standardy technologiczne, produkcyjne, logistyczne, specyfikacje techniczne), która jest konieczna dla realizacji przyjętych celów³⁶.

W przypadku międzynarodowych korporacji sieciowych podmiot dominujący łączy wykreowaną przez siebie wiedzę, dotyczącą głównie wyników badań rozwojowych, z wiedzą pozyskaną na rynkach lokalnych³⁷. Ta zintegrowana wiedza ma globalny charakter i opisuje między innymi takie zjawiska jak:

- możliwości wytwórcze i dystrybucyjne w skali całej korporacji;
- rozkład popytu i podaży w skali międzynarodowej dóbr dostarczanych przez korporację;
- ogólnoświatowy postęp techniczny;
- zmiany przepisów regulujących gospodarkę w skali ponadnarodowej.

W sieciach macierzowych zazwyczaj przekazywana jest wiedza niezbędna do realizacji krótkookresowych projektów. Wiedza ta może również być kreowana w ramach poszczególnych wspólnych przedsięwzięć szczególnie o charakterze innowacyjnym i badawczo-rozwojowym. Tego typu organizacje sieciowe występują w przemyśle wysoko zaawansowanych technologii, realizujących swoje zadania w formie projektów. Podmioty uczestniczące w takiej sieci w zasadzie pełnią rolę równorzędnych partnerów i każdy z nich może być zarówno integratorem sieci, jak i jej kooperantem.

Transfer wiedzy w przedsiębiorstwach sieciowych, powinien odbywać się w sposób niepomniejszający praw podmiotów, które ją wytwarzają. Szczególnie istotne jest to w przypadku wiedzy ukrytej/niejawniej. Podmioty o mniejszym po-

36 S. Łobejko, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie sieciowym*, w: *Innowacyjność 2008*, Raport PARP Warszawa 2008 oraz S. Łobejko, *Konkurencyjność w gospodarce sieciowej*, w: *Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2008.

37 V. Galant, *Wiedza w sieciowych korporacjach*, w: *Modele i metody zarządzania informacją i wiedzą*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 135.

tencjale organizacyjnym i technologicznym w stosunku do pozostałych uczestników sieci, mogą się obawiać utraty swoich unikatowych kompetencji i zasobów, wynikającej ze zrzeczenia się wyłączności ich posiadania poprzez transfer do innych uczestników sieci. Kluczowym elementem tworzenia efektu synergii w zarządzaniu wiedzą w sieci (tj. jej kreowaniu, dyfuzji, transformacji) jest budowa zaufania oraz atmosfery poszanowania praw własności intelektualnej i związanych z tym autorskich praw majątkowych³⁸.

Tematyka transformacji wiedzy wymaga wnikliwości i zrozumienia realiów: zarówno psychologicznych, organizacyjnych, socjologicznych i kulturowych. Istnieje przykładowo osiem mitów głoszonych podczas debat na temat wiedzy i zarządzania nią:

- „Na wiedzę można bezpośrednio oddziaływać”;
- „Gromadzenie dużej ilości wiedzy jest zawsze dobre”;
- „Nie wiedzieć jest źle”;
- „Wiedza jest zawsze prawdą”;
- „Wiedzę można zapamiętać (gromadzić) na różnych nośnikach danych”;
- „Wiedza jest niezmienna w czasie”;
- „Wiedza tworzy innowacje”;
- „Wiedza jest odtwarzalna, możliwy jest jej przerób wtórny – recycling”.

Te mity wywołują zawsze poruszenie zarówno naukowców, jak i praktyków – mogą i powinny stać się przesłanką do badań i wnikliwych studiów nad przesłankami transformacji wiedzy we współczesnej gospodarce, a więc także (a może przede wszystkim) i w sieciach gospodarczych.

Foresight jako antycypacja kierunków rozwoju

Złożoność zjawisk społecznych, politycznych, ekonomicznych i kulturowych występujących w procesie rozwoju implikuje działania przygotowawcze, antycypacyjne, bazujące na poszukiwaniu najlepszych scenariuszy dla kreowania przyszłości. Badania przyszłości polegają współcześnie nie tylko na prognozowaniu trendów, ale przede wszystkim na kreowaniu alternatywnych wizji i podejmowaniu działań o charakterze preparacji na rzecz ich urzeczywistnienia w przyszłości.

Aby oddać naturę przyszłości, surowe analizy ilościowe umieszcza się w odpowiednim kontekście otoczenia, uwzględniając konstrukcje logiczne i mechanizmy funkcjonowania zamodelowanego, docelowego systemu. Paradoks polega na tym, że nawet same założenia przyjmowane podczas modelowania wymagają sprawdzenia.

38 P. Golińska, L. Pacholski, M.K. Wyrwicka, M. Fertsch, *Analiza relacji sieciowych w gospodarce opartej na wiedzy – ocena stanu obecnego i perspektywy rozwoju na terenie Wielkopolski*, op. cit., s.121.

O.W. Markley przedstawił w 1998 roku czteroetapowy proces sterowanych wyobrażeń poznawczych dotyczących przyszłości³⁹:

- skoncentrowanie na bieżącym zagadnieniu,
- spojrzenie na zagadnienie jako na zestaw możliwości,
- tworzenie różnorodnych wariantów tego, co będzie poprzez wirtualne doświadczenie przyszłości,
- eksploracja wizji, już w odniesieniu do alternatywnych światów.

Badania dotyczące przyszłości zyskały na znaczeniu w drugiej połowie XX wieku, po opublikowaniu „Trzeciej fali” przez A. Tofflera i w związku z pojawieniem się pierwszych symptomów końca piątego (długiego) cyklu Kondratiewa⁴⁰. Nadal trwają podjęte w wielu miejscach na Ziemi poszukiwania, co będzie kluczową innowacją, stanowiącą „koło napędowe” kolejnego – szóstego cyklu.

W studiach nad przyszłością zaistniało wiele ważnych zmian. Jedną z nich jest przeniesienie akcentu z przewidywania na studia eksploratywne oraz odchodzenie od badań jednorazowych na rzecz cyklicznie powtarzanych procesów identyfikacji trendów, wyzwań czy szans. Decydenci muszą też pogodzić się z faktem niepewności i rozproszenia wiedzy. Oznacza to, że gromadzenie wiedzy i metody pracy muszą ewoluować.

Pojęcie *foresight* w języku angielskim oznacza „patrzenie w przyszłość”. Można je rozumieć jako przewidywanie, spojrzenie lub sięgnięcie w przyszłość, przy czym nie chodzi tu tylko prognozę, ale także o możliwość wpływu na bieg wydarzeń. *Foresight* to systematyczny, przyszłościowy sposób docierania do informacji (analizy, komunikacji i konsultacji) w celu budowania średnio lub długookresowej wizji rozwojowej. Dotyczy kształtowania przyszłości, określania kierunków rozwoju i priorytetów, służących jako narzędzie podejmowania bieżących decyzji i inicjowania wspólnych działań przygotowujących różne grupy społeczne do przyszłości⁴¹.

W badaniach nad przyszłością programy *foresight* są stosowane od lat '70 XX wieku. Dotyczyły one najpierw kwestii technologicznych, później także rozwoju regionów i państw.

Foresight to odkrywanie wspólnych dla różnych grup społecznych przestrzeni myślenia o przyszłości oraz inkubacja elementów strategii lub koncepcji strategicznej. Proces *foresightu* obejmuje intensywne, powtarzające się okresy otwartej refleksji, tworzenia sieci powiązań partnerskich, konsultacji oraz dyskusji, prowadzące do wspólnego doskonalenia wizji przyszłości oraz powszechnego utożsa-

39 E. Okoń-Horodyńska, Wprowadzenie, w: *Zastosowanie metody Delphi w Narodowym Programie Foresight Polska 2020. Główne czynniki, doświadczenia, wnioski*, red. A. Kowalewska, J. Głuszyński, PENTOR Research International, Warszawa 2009, s. 9.

40 M.K. Wyrwicka, *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa*, op. cit., s. 32 i d.

41 *Foresight technologiczny*. Podręcznik. T. 1 *Organizacja i metody*, PARP, Warszawa 2007.

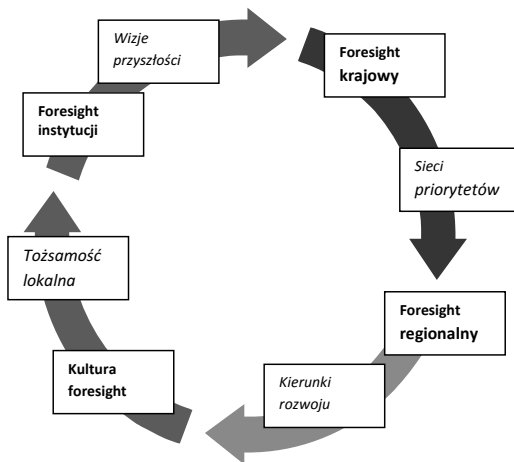
miania się ze strategią, w celu eksplorowania długoterminowych możliwości wykreowanych dzięki oddziaływaniom nauki oraz innowacji na społeczeństwo.

K. Borodako, jako atrybuty procesu foresightu wskazuje⁴²:

- kulturę myślenia o przyszłości,
- długookresową perspektywę,
- antycypację,
- partycypację,
- konsensus społeczny,
- sieci partnerskie.

Foresight powinien mieć charakter cykliczny: uruchomienie procesu powinno skutkować badaniami wstępnymi, generowaniem wyników, ich rozpowszechnianiem i implementacją, kontynuacją procesu zmian i uruchomieniem kolejnego cyklu⁴³.

Inny cykl należy uruchomić w związku z różnymi poziomami złożoności organizacji i zarządzania, na których wykonuje się badania *foresight* (rys. 2). Współzależność i powiązanie badań na poziomie kraju, regionu i instytucji z zagadnieniem tożsamości uruchamia „koło korzyści” z foresightu, które ogniskuje działania wokół przyjętych priorytetów.



Rys. 2. Współzależność programów foresight realizowanych na różnych poziomach zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

42 K. Borodako, *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 27.

43 Ibidem, s.46.

Uruchomienie mechanizmu zaprezentowanego na rysunku 2 skutkować powinno spójnym programem rozwoju na różnych poziomach zarządzania: od państwa, przez regiony, po instytucje gospodarcze.

Foresight nie jest odbierany jednoznacznie. Zastrzeżenia, które są zgłaszane w debatach dotyczą przede wszystkim braku wskazówek co do kierunku, w jakim system powinien zmierzać (niejasny cel procesu) oraz braku pewności, że wyznaczone w badaniach *foresight* priorytety (wyniki badań *foresight*), są faktycznie istotne dla kreowania rozwoju w przyszłości i nie spowodują marginalizacji istotnych dla funkcjonowania społeczności dziedzin działalności lub kierunków badań⁴⁴.

Projekt „Foresight ‘sieci gospodarcze Wielkopolski’ – scenariusze transformacji wiedzy wspierające innowacyjną gospodarkę” realizowany w Politechnice Poznańskiej

Przedmiotem projektu realizowanego w Politechnice Poznańskiej na Wydziale Informatyki i Zarządzania przez Instytut Inżynierii Zarządzania jest opracowanie scenariuszy transformacji wiedzy o produktach, technologiach i nowych koncepcjach zarządzania z perspektywą roku 2030. Projekt adresowany jest do społeczności Wielkopolski i ma wspierać innowacyjność regionu.

Celem bezpośrednim projektu jest pozyskanie wiedzy na temat możliwości rozwoju gospodarki opartej na wiedzy w Wielkopolsce poprzez określenie różnych scenariuszy transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych i ich wpływu na budowę „Innowacyjnej Wielkopolski” (według założeń Regionalnej Strategii Innowacji 2004) oraz uruchomienie procesów antycypowania przyszłości i wykorzystania tej wiedzy w regionie dzięki zastosowaniu metod foresightu.

Wizja rozwoju Innowacyjnej Wielkopolski oparta będzie na dialogu społecznym, szerokim konsensusie, w budowę którego zaangażowani będą przedstawiciele sektora naukowo-badawczego, przedsiębiorcy (małe, średnie i duże firmy), jednostki samorządu terytorialnego oraz instytucje otoczenia biznesu.

W Komitecie Wspierającym Projekt z Politechniką Poznańską współdziałają:

- Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego,
- Urząd Miasta Poznania,
- Wielkopolska Izba Przemysłowo-Handlowa,
- Polska Izba Gospodarcza Importerów, Eksporterów i Kooperacji,
- Wielkopolska Izba Budownictwa,
- Stowarzyszenie REFA Wielkopolska.

44 *Foresight technologiczny*, Podręcznik. T. 2. *Foresight technologiczny w praktyce*, PARP, Warszawa 2007.

W wyniku realizacji projektu zostaną zidentyfikowane kluczowe kierunki badań naukowych i prac rozwojowych o dużym potencjale gospodarczym w ramach zdefiniowanych pól badawczych:

- PB I – Potencjalne sieci gospodarcze i społeczno-gospodarcze w regionie – typy relacji z ukierunkowaniem na transformację innowacji;
- PB II – Dyfuzja innowacji w sieciach przedsiębiorstw (innowacje produktowe, procesowe, technologiczne, systemowe) – procesy, struktury, formalizacja, uwarunkowania poprawiające zdolność do wprowadzania innowacji;
- PB III – Instytucje generujące wiedzę, odpowiedzialne za transformację – wykorzystanie potencjału Wielkopolski dla wzrostu konkurencyjności gospodarki oraz rozwoju podmiotów tworzących sieci gospodarcze.

Celem pośrednim (ogólnym) projektu jest wsparcie zrównoważonego rozwoju Innowacyjnej Wielkopolski poprzez jego oparcie na wiedzy i aktywnym antycypowaniu przyszłości. Rozwój ten powinien odbywać się poprzez budowanie szerokiego konsensusu społecznego.

Realizację projektu przewiduje się od 1 października 2009 roku do 31 grudnia 2011 roku (tj. 27 miesięcy).

W ramach projektu przewidziano realizację 6 zadań badawczych:

1. Przygotowanie analiz wstępnych oraz określenie celów i obszarów badawczych.

Analizy przygotowawcze (w tym SWOT, PEST) będą budować bazę wiedzy odnośnie sytuacji regionu i stojących przed nim wyzwań. Przewiduje się wykorzystanie wyników dotychczasowych badań dotyczących identyfikacji istniejących i potencjalnych sieci gospodarczych, analizę danych statystycznych dotyczących regionu, podjęcie prób identyfikacji istniejących „ścieżek” transformacji wiedzy w Wielkopolsce i ich oceny w aspekcie skuteczności, rozpoznanie sieciowych uwarunkowań transformacji wiedzy, podjęcie prób tworzenia wizji przyszłego funkcjonowania sieci gospodarczych w Wielkopolsce w aspekcie otwartości na transfer wiedzy.

2. Przeprowadzenie badań Delphi oraz określenie priorytetów badawczych.

Etap ten będzie opierać się na pracy ekspertów w poszczególnych panelach tematycznych, przygotowaniu tez i kwestionariuszy do realizacji badań Delphi, analizie wyników, w tym tzw. krzyżowej analizie wpływów. Efektem tego etapu będą listy priorytetów rozwojowych lub badawczych w poszczególnych obszarach tematycznych oraz raport z badań.

3. Analiza megatrendów.

Ten etap przebiegać powinien równoległe do pierwszego (analizy wstępnej) oraz drugiego zadania. Efektem badań powinna być identyfikacja najważniejszych czynników zewnętrznych (wynik badania makrootoczenia) oraz trendów, które będą oddziaływać na rozwój sieci gospodarczych

w regionie, a także generowanie w sieciach dyfuzji i absorpcji innowacji (proces transformacji wiedzy). W wyniku realizacji tego etapu powstanie raport zawierający wyniki analiz megatrendów i czynników zewnętrznych. Można też tworzyć wstępne scenariusze rozwoju, dopracowywane w kolejnym etapie.

4. Opracowanie scenariuszy transformacji wiedzy.

Opracowane zostaną przynajmniej trzy scenariusze rozwoju Innowacyjnej Wielkopolski, jako gospodarki opartej na wiedzy, bazującej na dyfuzji wiedzy w sieciach gospodarczych i społeczno-gospodarczych tj.: scenariusz optymistyczny; scenariusz umiarkowanego rozwoju; scenariusz negatywny – stagnacji.

5. Przeprowadzenie konsultacji społecznych.

W celu zapewnienia jak najszerszego uczestnictwa różnych grup społecznych, zarówno w zakresie ich dostępu do wyników badań, jak i ich uczestnictwa w procesie tworzenia scenariuszy rozwoju planuje się prowadzenie współbieżnych, szerokich konsultacji społecznych, zarówno poprzez stronę internetową, jak i w formie spotkań (na przykład konferencja inicjująca, spotkania Komitetu Wspierającego) oraz poprzez badania opinii publicznej oraz analizę spójności badań z regionalnymi dokumentami strategicznymi.

6. Przygotowanie raportu końcowego z badań foresight.

W tym etapie powstaje raport końcowy prezentujący wyniki wszystkich etapów projektu, w tym lista priorytetów rozwojowych dla regionu i scenariusze rozwoju. Raport końcowy powinien zawierać rekomendacje dalszych działań będących pochodną opinii ekspertów wynikających między innymi z analizy regionalnych dokumentów strategicznych. W ramach tego działania planuje się również organizację konferencji podsumowującej projekt.

W efekcie projektu przewiduje się ustalanie ogólnych kierunków proinnowacyjnej polityki regionalnej w aspekcie wspierania transformacji wiedzy, jak również opisanie scenariuszy transformacji wiedzy do gospodarki i jej dyfuzji w sieciach gospodarczych Wielkopolski. Efektem projektu będzie również wskazanie potencjalnych zakresów wspomagającej działalności naukowej, szkoleniowej, informacyjnej i określenie priorytetów dla programów studiów i szkoleń. Projekt przyczyni się do budowania społecznego konsensusu wokół idei transformacji wiedzy, Innowacyjnej Wielkopolski i Gospodarki Opartej na Wiedzy.

Realizacja projektu powinna przyczynić do dalszego rozwoju współpracy pomiędzy sferą nauki i przedsiębiorstwami oraz pozytywnie wpłynąć na budowanie wizji Innowacyjnej Wielkopolski.

Bibliografia

- Analiza sytuacji Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*, red. M. K. Wyrwicka, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
- Baecker D., *Zum Problem des Wissens in Organisationen*, „Organisationsentwicklung”, 1998, nr 3.
- Barczak B., Bartusik K., Kozina A., *Modele strukturalne organizacji uczącej się*, w: *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Borodako K., *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Brojak – Trzaskowska M., *Zasada przedsiębiorczości*, w: *Współczesne przedsiębiorstwo*, red. J. Engelhardt, Wydawnictwo CeDuWu, Warszawa 2009.
- Decyzja nr 1729/2006/WE z dnia 15 listopada 2006 r., w sprawie ustanowienia programu działań w zakresie uczenia się przez całe życie.
- Diese J., *Metafizyka od Platona do Hegla*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2005.
- Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Drucker P. F., *The New Society of Organizations*, „Harvard Business Review” 1992, nr 9/10.
- Ericsson K. A., Prietula M. J., Cokely E. T., *Skąd się biorą genialni eksperci?*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 12.
- Foresight technologiczny*. Podręcznik. T. 1. *Organizacja i metody*, PARP, Warszawa 2007.
- Foresight technologiczny*, Podręcznik. T. 2. *Foresight technologiczny w praktyce*, PARP, Warszawa 2007.
- Galant V., *Wiedza w sieciowych korporacjach*, w: *Modele i metody zarządzania informacją i wiedzą*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Wrocław 2005.
- Golińska P., Pacholski L., Wyrwicka M. K., Fertach M., *Analiza relacji sieciowych w gospodarce opartej na wiedzy – ocena stanu obecnego i perspektywy rozwoju na terenie Wielkopolski*, w: *Analiza sytuacji Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*, red. M. K. Wyrwicka, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
- Grudzewki W. M., Hejduk I. K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- Korenik S., *Dysproporcje w rozwoju regionów Polski – wybrane aspekty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Luhmann N., *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Suhrkamp, Frankfurt am Main 1997.

- Łobejko S., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie sieciowym*, w: *Innowacyjność 2008*, Raport PARP, Warszawa 2008.
- Łobejko S., *Konkurencyjność w gospodarce sieciowej*, w: *Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2008.
- Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Okoń-Horodyńska E., *Wprowadzenie*, w: *Zastosowanie metody Delphi w Narodowym Programie Foresight Polska 2020. Główne czynniki, doświadczenia, wnioski*, red. A. Kowalewska, J. Głuszyński, PENTOR Research International, Warszawa 2009.
- Perechuda K., *Dyфуzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 2007.
- Porter M., *Clusters and the New Economics of Competition*, „Harvard Business Review” 1998, nr 11/12.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978.
- Przybysz J., Sauś J., *Kapitał społeczny. Szkice socjologiczno-ekonomiczne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2004.
- Roehl H., Rollwagen I., *Club, Syndikat, Party – wie wird morgen kooperiert?*, „OrganisationsEntwicklung”, 2004, nr 3.
- Szafrański M., Goliński M., *Istota procesu transformacji wiedzy z odniesieniem do Wielkopolski*, w: *Analiza sytuacji Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*, red. M. K. Wyrwicka, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
- Szafrański M., Grupka K., Goliński M., *Program akceleracji wiedzy technicznej i matematyczno-przyrodniczej w Polsce*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2008.
- Szafrański M., *Skuteczność działań w systemach zarządzania jakością przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.
- Toffler A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1986.
- Warner M., Witzel M., *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- de Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Współczesne przedsiębiorstwo*, red. J. Engelhardt, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2009.
- Wyrwicka M. K., *Some remarks about commercializing new technology*, w: *Information Systems Architecture and Technology (ISAT). Models of the Organisation's Risk management*, Library of Informatics of University Level Schools, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2008.

Wyrwicka M.K., *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa*, Seria: Rozprawy nr 374, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2003.
Zastosowanie metody Delphi w Narodowym Programie Foresight Polska 2020. Główne czynniki, doświadczenia, wnioski, red. A. Kowalewska, J. Głuszyński, PENTOR Research International, Warszawa 2009.

Transformation of knowledge in economic network as the object of foresight examinations in the region

Research on the future, so as foresight, is supposed to prepare the society for the future by presenting logical dependencies that affect one another in different time horizons. Modern economy is build from a network with a global reach. However, its activity is focused on the local level. This fact can support the concentration of certain skills in one place and this can become a premise for a rushed growth or for building the local economical majority. The development of the region is significantly determined by three-side relations between entrepreneurs, centers of science and the local administration. Only when these bonds are functioning correctly, when the diffusion of knowledge of each of those participants takes place, conditions for expansion, economical experiments and innovations are being created. Therefore the transmission of knowledge in economical networks should constitute the object of examinations, particularly of the ones associated with the future of the region.

*Sylwia Dyrda-Maciatek*¹

Założenia koncepcji tworzenia podkarpackich klastrów turystycznych

Streszczenie

Podkarpackie klastry turystyczne to projekt, którego celem jest zachęcanie małych przedsiębiorstw turystycznych do wspólnego działania zmierzającego do większej efektywności i profesjonalizmu w ich działalności. Misją klastra jest pomoc małym przedsiębiorstwom w podniesieniu ich pozycji konkurencyjnej na rynku. Klaster daje przedsiębiorstwom możliwość wzajemnej współpracy, redukcji kosztów i podniesienia jakości usług turystycznych w regionie Podkarpacia.

Wprowadzenie

Problem podnoszenia atrakcyjności turystycznej regionów zajmuje obecnie istotne miejsce w polityce regionalnej poszczególnych województw. Bogate w liczne walory turystyczne województwo podkarpackie posiada możliwości tworzenia turystycznych struktur klastrowych, skupiających zarówno przedsiębiorstwa turystyczne, ośrodki naukowo-badawcze, organizacje turystyczne i lokalne bądź regionalne władze samorządowe. Analiza potencjału turystycznego województwa podkarpackiego pokazuje, że powołanie Miejskiego Klastra Turystycznego na terenie Rzeszowa, Klastra Turystyki Zdrowotnej, obejmującego obszar powiatu lubaczowskiego na terenach Roztocza, Podkarpackiego Klastra Turystyki Kulturowej czy Bieszczadzkiego Klastra Turystycznego, mogłoby stanowić zarówno istotne narzędzie promocji województwa, jak i stymulant podnoszenia konkurencyjności lokalnych przedsiębiorstw turystycznych.

¹ Mgr Sylwia Dyrda-Maciatek, Zakład Gospodarki Turystycznej i Hotelarstwa, Instytut Stosunków Międzynarodowych, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Jarosławiu.

Potencjał turystyczny województwa podkarpackiego jako czynnik tworzenia struktur klastrowych

Województwo podkarpackie to region położony w południowo-wschodniej części kraju, graniczący od wschodu z Ukrainą, od południa ze Słowacją oraz z województwami: od północnego-wschodu z lubelskim, od północnego-zachodu z świętokrzyskim i od zachodu z małopolskim. Obszar województwa zamieszkuje 5,5% ludności kraju w 45 miastach, 2.166 miejscowościach wiejskich tworzących 1.532 sołectwa, 160 gmin i 21 powiatów². W istniejącej strukturze funkcjonalno-przestrzennej regionu ważną rolę odgrywa Aglomeracja Rzeszowska oraz sam Rzeszów, uwzględniony w koncepcji przestrzennego zagospodarowania kraju, jako istotny czynnik równoważenia rozwoju tego obszaru. Rzeszów będąc największym miastem w województwie podkarpackim dysponuje dużym potencjałem gospodarczym i intelektualnym, spełnia szereg funkcji o charakterze ponadregionalnym, przede wszystkim w zakresie szkolnictwa wyższego i nauki, kultury, wyspecjalizowanego leczenia, sądownictwa oraz komunikacji.

Obszar województwa podkarpackiego jest bogaty w liczne tereny podgórskie i górskie, obfitość kompleksów leśnych, akwenów wodnych oraz różnorodność fauny, co sprzyja rozwojowi turystyki pieszej, kwalifikowanej, rowerowej oraz stwarza doskonałe warunki do uprawiania sportów powietrznych i wodnych. Do dyspozycji turystów znajduje się ok. 2 tys. oznakowanych szlaków do wędrówek pieszych górkami szczytami Bieszczadów i Beskidu Niskiego, terenami Pogórzy lub kompleksami leśnymi byłej Puszczy Sandomierskiej i Solskiej.

Za wizytówkę turystyczną województwa uznaje się Bieszczady, których niewątpliwą zaletą jest obecność wtórnie zdziczałej przyrody oraz materialne pozostałości kilkusetletniej, wspólnej bytności na tym terenie Bojków, Polaków i Żydów. Bogaty w walory turystyczno-krajobrazowe jest również Beskid Niski z atrakcyjną turystycznie doliną górnego Wisłoka, gdzie dominującą grupą etniczną byli niegdyś Łemkowie. Duże walory krajobrazowe przypisuje się także pogórzom: strzyżowsko-dynowskiemu i przemyskiemu. Natomiast, północna część województwa: Kotlina Sandomierska i przylegające do niej Roztocze, obfituje w bogactwo zabytków kultury. Region Podkarpacia znany jest również z niepowtarzalnych zabytków dziedzictwa kultury i sztuki ludowej. Znaczną wartość dla kultury materialnej regionu stanowi tradycyjne budownictwo drewniane, obejmujące zabytkowe obiekty sakralne (kościóły i cerkwie) oraz zagrody mieszkalne.

Analizując potencjał turystyczny województwa podkarpackiego należy zwrócić uwagę na bazę noclegową, jej różnorodność oraz stopień koncentracji. Trzeba

2 Oficjalna strona internetowa Urzędu Wojewódzkiego w Rzeszowie: <http://www.podkarpackie.pl>, 12.07.09.

podkreślić, że Podkarpacie ma dość zróżnicowaną bazę noclegową zbiorowego zakwaterowania. W 2007 roku, największą liczbą miejsc dysponowały hotele i obiekty niesklasyfikowane. Te dwa rodzaje obiektów reprezentowały blisko 35% zasobów noclegowych województwa. Pozostałe obiekty o największej liczbie miejsc to ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe i wczasowe oraz schroniska (w tym młodzieżowe i szkolne). Łączna liczba skategoryzowanych obiektów noclegowych wynosi ponad 100, zaś liczba zarejestrowanych gospodarstw w stowarzyszeniach agroturystycznych wynosi ponad 580. Należy zauważyć, że nadal niewystarczająca jest liczba obiektów bazy hotelowo-noclegowej, w tym dużych obiektów konferencyjnych.

W 2007 roku na terenie województwa podkarpackiego funkcjonowało 336 turystycznych obiektów zbiorowego zakwaterowania. Z ogólnej liczby obiektów, 247 podmiotów miało charakter całoroczny, zaś 89 wykazywało sezonowy charakter działania. Porównując te dane z rokiem 2005 należy zauważyć, iż ich liczba zwiększyła się o 7,7%³. Powstało 9 nowych hoteli i innych obiektów hotelowych, zaś o 6 podmiotów zmniejszyła się liczba szkolnych schronisk młodzieżowych. Analizując sytuację na terenie kraju można stwierdzić, iż podkarpackie obiekty turystyczne zbiorowego zakwaterowania stanowiły 5,0% wszystkich, działających na terenie całego kraju. Najbardziej rozwiniętą turystyczną bazę noclegową można zaobserwować na terenie powiatów bieszczadzkiego, krośnieńskiego, leskiego i sanockiego, gdzie łącznie zlokalizowanych jest 40% turystycznych obiektów zbiorowego zakwaterowania. Najwyższy w województwie stopień koncentracji obiektów zbiorowego zakwaterowania występuje na terenie powiatu leskiego i wynosi 1,8. Jest on niemalże dwukrotnie większy od stopnia koncentracji zaobserwowanego w sąsiednim powiecie bieszczadzkim. Pozostałe powiaty (za wyjątkiem sanockiego) wykazują w większości minimalny odsetek obiektów zbiorowego zakwaterowania w odniesieniu do sytuacji w całym województwie podkarpackim, kształtujący się na poziomie 0,1-0,5 (tabela 1).

Wykorzystanie miejsc noclegowych w badanych obiektach kształtowało się w latach 2005–2007 na niezadowalającym poziomie. Mimo nieznacznej poprawy z 28,1% w roku 2000 do 32,9% w roku 2007, stopień wykorzystania miejsc noclegowych w województwie podkarpackim nadal był niższy od średniej krajowej, a różnica ta wynosiła ponad 2%. Najwyższy stopień wykorzystania miejsc noclegowych zanotowano w zakładach uzdrowiskowych – 74,3%, zaś najniższy dotyczył pól biwakowych – 6,3%. Z zakwaterowania w tych obiektach skorzystało łącznie 592,6 tys. osób, z których 35,1% nocowało w hotelach, 13,8% – w pozostałych obiektach hotelowych, zaś 8% turystów skorzystało z noclegów w ośrodkach wczasowych⁴.

3 *Rocznik Statystyczny Województwa Podkarpackiego*, Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Rzeszów 2008, s. 253-254.

4 *Ibidem*, s. 155.

Tab. 1. *Stoień koncentracji turystycznych obiektów zbiorowego zakwaterowania w województwie podkarpackim według powiatów w 2007 roku*

Powiat	Rok			K-2007
	2005	2006	2007	
Bieszczadzki	24	34	34	1,0
Brzozowski	4	4	3	0,0
Dębicki	14	15	14	0,4
Jarosławski	13	14	13	0,4
Jasielski	12	12	9	0,3
Kolbuszowski	6	6	6	0,2
Krośnieński	21	25	27	0,8
Leski	46	60	62	1,8
Leżajski	8	5	5	0,1
Lubaczowski	18	16	18	0,5
Łańcucki	9	10	9	0,3
Mielecki	9	8	8	0,2
Niżański	5	6	6	0,2
Przemyski	11	8	11	0,3
Przeworski	4	4	4	0,1
Ropczycko-sędziszowski	8	8	8	0,2
Rzeszowski	18	18	16	0,5
Sanocki	15	16	16	0,5
Stalowowolski	8	8	8	0,2
Strzyżowski	6	5	5	0,1
Tarnobrzeski	5	5	5	0,1
Województwo podkarpackie	312	335	336	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Rocznika Statystycznego Województwa Podkarpackiego*, op. cit., s. 253-254.

Tab. 2. *Udzielone noclegi w turystycznych obiektach zbiorowego zakwaterowania na terenie województwa podkarpackiego w latach 2005-2007*

Rodzaj obiektu	Rok		
	2005	2006	2007
Hotele	321 063	335 414	359 816
Hotele	12 649	15 668	15 162
Pensjonaty	42 537	48 576	59 405
Inne obiekty hotelowe	138 796	145 858	154 650
Domy wycieczkowe	52 053	53 709	42 888
Schroniska	4 916	8 243	10 696
Schroniska młodzieżowe	5 693	7 478	4 759
Szkolne schroniska młodzieżowe	70 508	68 913	75 935
Ośrodki wczasowe	211 506	193 046	201 632
Ośrodki kolonijne	13 347	12 015	12 414
Ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe	178 010	207 846	224 858
Zespoły domków turystycznych	39 218	41 474	45 270
Kempingi	11 710	14 819	14 903
Pola biwakowe	6 249	6 244	4 492
Obiekty do wypoczynku weekendowego	228	320	368
Zakłady uzdrowiskowe	263 470	306 584	413 820
Pozostałe obiekty	168 656	165 919	173 131
Razem	1 540 609	1 629 396	1 814 199

Źródło: opracowanie własne na podstawie opracowania statystycznego: *Turystyka w województwie podkarpackim w latach 2005-2007*, Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Rzeszów 2008, s. 52-54.

Tab. 3. Stopień wykorzystania miejsc noclegowych (w %) w turystycznych obiektach zbiorowego zakwaterowania na terenie województwa podkarpackiego w latach 2005-2007

Rodzaj obiektu	Rok		
	2005	2006	2007
Hotele	27,0	24,2	28,5
Motele	29,8	33,2	32,4
Pensjonaty	29,5	27,7	33,9
Inne obiekty hotelowe	25,1	23,4	24,2
Domy wycieczkowe	32,2	31,5	21,9
Schroniska	29,7	33,2	26,6
Schroniska młodzieżowe	28,4	23,7	23,7
Szkolne schroniska młodzieżowe	17,4	17,6	19,2
Ośrodki wczasowe	38,4	38,8	40,9
Ośrodki kolonijne	64,9	59,3	54,3
Ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe	29,8	31,3	31,8
Zespoły domków turystycznych	30,1	27,9	33,3
Kempingi	24,1	17,6	15,5
Pola biwakowe	12,0	8,1	6,3
Obiekty do wypoczynku weekendowego	46,0	64,5	74,2
Zakłady uzdrowiskowe	77,6	67,2	74,3
Pozostałe obiekty	24,6	26,8	26,6
Razem	31,1	30,1	32,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie opracowania statystycznego: *Turystyka w województwie podkarpackim w latach 2005-2007*, op. cit., s. 54.

W roku 2007 można było zanotować wzmożony ruch turystyczny w maju i malejący – we wrześniu. Od maja do września zaobserwowano bowiem ponad dwukrotnie większe wykorzystanie miejsc noclegowych w turystycznych obiektach zbiorowego zakwaterowania. Sezonowość tę najwyraźniej daje się zauważyć w przypadku domów wycieczkowych, schronisk i ośrodków wczasowych, zaś wykorzystanie miejsc noclegowych w hotelach i innych obiektach hotelowych rozkłada się znacznie bardziej równomiernie. W roku 2007 na terenie województwa podkarpackiego odnotowano w zaznaczonych w powyższej tabeli obiektach 1 mln 814 tys. udzielonych noclegów, co odpowiada wartości wyższej o 17,8 % w stosunku do roku 2005⁵.

5 Opracowanie statystyczne: *Turystyka w województwie podkarpackim w latach 2005-2007*, op. cit., s. 50-51.

Tab. 4. Gospodarstwa agroturystyczne i pokoje gościnne według powiatów województwa podkarpackiego w 2007 roku

Wyszczególnienie/ powiat	Gospodarstwa agroturystyczne		Pokoje gościnne	
	Obiekty	Miejsca noclegowe	Obiekty	Miejsca noclegowe
Bieszczadzki	92	1212	48	578
Brzozowski	11	76	4	30
Dębicki	43	266	6	100
Jarosławski	9	63	7	122
Jasielski	99	590	15	361
Kolbuszowski	7	51	-	-
Krośnieński	87	866	52	798
Leski	343	2495	116	1205
Leżajski	27	190	8	119
Lubaczowski	21	173	-	-
Łańcucki	15	96	6	174
Mielecki	4	24	3	76
Niżański	10	70	-	-
Przemyski	36	351	29	91
Przeworski	4	14	5	10
Ropczycko-sędziszowski	8	39	11	259
Rzeszowski	51	329	5	56
Sanocki	180	1196	11	74
Stalowowolski	2	23	1	8
Strzyżowski	22	129	2	75
Tarnobrzegi	3	35	-	-
Województwo	1074	8288	339	4361

Źródło: opracowanie własne na podstawie opracowania statystycznego: *Turystyka w województwie podkarpackim w latach 2005-2007*, op. cit., s. 71-75.

Istotnym elementem bazy noclegowej Podkarpacia są gospodarstwa agroturystyczne i pokoje gościnne. Jak podaje Instytut Turystyki w roku 2007 na terenie województwa podkarpackiego istniało 1,1 tys. gospodarstw agroturystycznych, które oferowały 8,3 tys. miejsc noclegowych oraz 0,3 tys. pokoi gościnnych z 4,4 tys. miejsc noclegowych⁶. Pod względem liczby kwater agroturystycznych województwo podkarpackie znajdowało się na drugim miejscu w kraju (za województwem małopolskim). Należy podkreślić, że najczęściej obiektów agroturystycznych znajduje się w regionie Bieszczadów, natomiast ich rola zazwyczaj sprowadza się do świadczenia usług noclegowych, zbieżnych ze specyfiką oferty pokoi gościnnych, nie zaś typowej usługi agroturystycznej.

6 Ibidem, s. 71-75.

Tab. 5. Podmioty zarejestrowane w Rejestrze REGON, prowadzące działalność związaną z turystyką oraz pracujący w tych podmiotach według grup polskiej klasyfikacji działalności w latach 2005-2007

Typ podmiotów	2005		2006		2007	
	Liczba podmiotów	Pracujący (w tys.)	Liczba podmiotów	Pracujący (w tys.)	Liczba podmiotów	Pracujący (w tys.)
Hotele	158	1,3	159	1,3	163	1,2
Pozostałe obiekty noclegowe	425	1,4	429	1,4	452	1,4
Restauracje	1427	4,4	1441	4,6	1479	4,7
Bary	1543	3,5	1485	3,3	1426	3,2
Stołówki, catering	410	1,0	405	1,0	396	1,0
Agencje turystyczne	258	0,7	262	0,7	269	0,7
Ogółem	4221	12,2	4181	12,3	4185	12,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie opracowania statystycznego: *Turystyka w województwie podkarpackim w latach 2005-2007*, op. cit., s. 76.

Pod koniec 2007 roku w rejestrze REGON znajdowało się 8,5 tys. podmiotów, których działalność związana była bezpośrednio lub pośrednio z turystyką. Liczba zatrudnionych w tych podmiotach osób wyniosła 27,7 tys., badane podmioty stanowiły zaś w większości małe przedsiębiorstwa, zatrudniające do 10 osób. W odniesieniu do roku 2005 liczba podmiotów wzrosła o 2,6%, zaś liczba pracujących o niespełna 5%. Według danych Urzędu Statystycznego w roku 2007 działalność związaną bezpośrednio z turystyką⁷ prowadziło 4,2 tys. podmiotów, które zatrudniały 12,3 tys. osób (tabela 5). Największą grupę zatrudnionych stanowili pracownicy obiektów gastronomicznych (około 75%), ponad 2,5 tys. osób pracowało w obiektach hotelarskich, zaś 0,7 tys. osób zatrudnionych było w agencjach turystycznych i biurach podróży⁸.

Charakteryzując potencjał turystyczny województwa podkarpackiego, należy również wspomnieć turystycznej ofercie muzeów i oddziałów muzealnych oraz o liczbie turystów, którzy obiekty te odwiedzili.

Na terenie województwa podkarpackiego funkcjonowało w 2007 roku 38 placówek muzealnych, które dysponowały łącznie prawie 704 tys. eksponatów. W ciągu całego roku muzea i wystawy muzealne odwiedziło 852,7 tys. osób, co stanowi wartość o 12,8% większą w stosunku do roku 2006 i prawie 66% więcej zwiedzających niż w roku 2000.

7 Do grupy badanych podmiotów należały hotele, restauracje oraz agencje turystyczne.

8 *Rocznik Statystyczny Województwa Podkarpackiego*, op. cit., s. 250.

Tab. 6. Muzea funkcjonujące na terenie województwa podkarpackiego i korzystający z ich oferty w roku 2007

Specjalizacja	Muzea i oddziały muzealne	Muzealia (w tys.)	Wystawy czasowe		Zwiedzający (w tys.)
			Własne	Obce	
Artystyczne	3	19,0	27	4	407,9
Biograficzne	2	2,9	-	-	13,0
Etnograficzne	4	45,1	16	3	130,7
Historyczne	4	23,3	13	2	39,6
Przyrodnicze	2	10,9	2	2	29,2
Regionalne	11	102,6	44	37	105,1
Techniki	1	1,9	1	-	29,1
Inne	8	498,1	40	21	98,1
Ogółem	35	703,8	143	69	852,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Rocznika Statystycznego Województwa Podkarpackiego*, op. cit., s. 250 oraz opracowania statystycznego: *Turystyka w województwie Podkarpackim w latach 2005-2007*, op. cit., s. 24.

Koncepcja tworzenia klastrów turystycznych

Proces poprzedzający utworzenie klastra turystycznego, na terenie wybranych powiatów bądź miast województwa podkarpackiego, związany jest głównie z określeniem regionalnych możliwości utworzenia klastra. W przypadku klastra turystycznego będzie się to wiązało z określeniem zasięgu terytorialnego klastra oraz identyfikacją walorów przyrodniczych, krajobrazowych i antropogenicznych obszaru, w którym klaster ma być zlokalizowany. Równie istotna jest ocena potencjału turystycznego regionu oraz podaż lokalnych produktów turystycznych na omawianym obszarze. Należy bowiem pamiętać, iż warunkiem niezbędnym do utworzenia klastra jest występowanie znacznych skupisk podmiotów danej branży na badanym obszarze. Następnym etapem jest identyfikacja miejsca turystyki w rozwoju gospodarki regionalnej oraz analiza szans i zagrożeń związanych z założeniem klastra turystycznego. Następnym etapem takiej analizy potencjału lokalnego powinna być identyfikacja potencjalnych podmiotów klastra. Niezbędnym jest zwrócenie uwagi na kooperację przedsiębiorstw turystycznych z branżami paraturystycznymi, uczelniami oraz ośrodkami władzy lokalnej lub regionalnej⁹. Kolejnym etapem jest identyfikacja potencjalnych liderów klastra. Ze względu na charakter podmiotów turystycznych w województwie podkarpackim (często są to mikro i małe przedsiębiorstwa) oraz znaczne ich rozdrobnienie, należałoby zasta-

⁹ *Przedsiębiorstwo usługowe, Studia przypadków*, red. B. Filipiak, A. Panasiuk, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 82-84.

nowić się nad tym czy rola lidera klastra nie powinna przypaść ośrodkowi władzy lokalnej. Niezwykle istotne jest również analizowanie powiązań i zakresu przyszłej kooperacji potencjalnych członków klastra. Szczególną rolę odgrywać tu będzie umiejętne przeprowadzenie szkoleń wśród przedstawicieli podmiotów chcących wejść do klastra, ukierunkowane w szczególności na przedstawienie szerokiej analizy korzyści wynikających z jednoczesnej współpracy i wzajemnego konkurowania podmiotów skupionych w klastrze¹⁰.

Kolejny etap działań zmierzających do utworzenia klastra turystycznego stanowić powinno wyodrębnienie lidera klastra. W przypadku klastra turystycznego, poza przedstawicielami największych przedsiębiorstw, mogą to być również reprezentanci władz miasta, powiatu czy gminy oraz przedstawiciele organizacji turystycznych. Następnie, działania inicjatorów klastra powinny skupiać się na identyfikacji misji i celów klastra, określeniu bieżącej pozycji klastra na tle konkurencji znajdujących się poza „skupiskiem” oraz opracowaniu strategii działania. Ostatni etap działań powinien obejmować przedstawienie szczegółowego planu inicjatyw podejmowanych przez klaster. Taki plan działania powinien zawierać określenie niezbędnych zasobów, specjalizacji podmiotów w ramach klastra, a także konkretny podział zadań.

Rosnąca konkurencja na rynku turystycznym wymaga od podkarpackich podmiotów gospodarki turystycznej wdrażania działań, które coraz częściej poza konkurowaniem podmiotów na rynku usług turystycznych, sprowadzają się również do ich kooperacji. Taką formę współpracy, prowadzącą w efekcie do podniesienia jakości oferty turystycznej, intensywniejszej promocji (zarówno samego regionu, jak i lokalnych przedsiębiorstw turystycznych) oraz budowania przewagi konkurencyjnej, stwarza klaster¹¹. Natomiast, regiony turystyczne nie mogą w sposób bierny ograniczać się jedynie do roli docelowych obszarów destynacji turystycznej, ale muszą w sposób aktywny włączyć się w działania marketingowe na rynku turystycznym¹². Działania te powinny być planowane i zarządzane przez podmiot sterujący, podobnie do organizacji formalnych. Jednocześnie, to władze gminne wydają się być podmiotami najbardziej predysponowanymi do pełnienia roli przywódcy rozwoju turystyki w polskich regionach turystycznych¹³.

10 *Sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy*, red. E. Bojar, J. Stachowicz, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2008, s. 56-57.

11 A. Panasiuk, *Współpraca samorządu terytorialnego i przedsiębiorstw turystycznych. Zagadnienia instytucjonalne*, w: *Gospodarka turystyczna w regionie, Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, red. A. Rapacz, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Jelenia Góra 2006, s. 153-161.

12 R. Ziółkowski, *Klaster jako kierunek rozwoju gospodarstw agroturystycznych w województwie podlaskim*, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Roczniki Naukowe, Tom IX, Zeszyt 2, Poznań 2007.

13 P. Zmysłony, *Samorząd terytorialny jako przywódca w regionie turystycznym.*, w: *Gospodarka turystyczna w XXI wieku. Globalne wyzwania i zagrożenia*, red. B. Raszka, S. Bosiacki, Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu, Poznań 2006, s. 111-124.

W niniejszej publikacji zaprezentowane zostaną autorskie modele klastrów turystycznych, które jak się wydaje miałyby szansę na efektywne funkcjonowanie na podkarpackim rynku turystycznym. Oczywiście, schematy działania potencjalnych klastrów przedstawione zostały w sposób ogólny, co stanowić może niejako wstęp do właściwego, złożonego projektu tworzenia turystycznych struktur klastrów na terenie województwa podkarpackiego.

Koncepcja Rzeszowskiego Miejskiego Klastra Turystycznego

Analizując potencjał przedsiębiorczy Rzeszowa i najbliższych okolic, należy wspomnieć o funkcjonowaniu Stowarzyszenia „Dolina Lotnicza”, skupiającego aktualnie ok. 70 przedsiębiorstw produkujących dla branży lotniczej, Stowarzyszenia „Informatyka Podkarpacka” oraz Parku Naukowo-Technologicznego „AEROPOLIS”. Obecnie gmina miejska Rzeszów realizuje również dwa istotne wspólne projekty inwestycyjne z innymi jednostkami samorządowym. Są to projekty: Podstrefa „Jasionka”, w którego skład wchodzi mielecka SSE i Podkarpacki Park Naukowo-Technologiczny „Aeropolis” – realizowany jest wspólnie z Województwem Podkarpackim i Gminą Trzebownisko oraz Projekt Strefa Aktywności Gospodarczej „Rzeszów-Dworzysko”, a docelowo podstrefa o tej samej nazwie mieleckiej SSE – jest realizowany wspólnie z Powiatem Rzeszowskim, Gminą Świlcza i Gminą Głogów Małopolski¹⁴.

Analizując potencjał turystyczny Rzeszowskiego Obszaru Metropolitalnego można zauważyć, że Rzeszów mógłby stanowić interesującą ofertę turystyczną dla turystów, chcących odwiedzić interesujące ośrodki miejskie. Oczywiście, trudno porównywać potencjał turystyczny Rzeszowa do Krakowa, Gdańska czy Wrocławia. Ośrodki te mają już wyrobioną markę turystyczną i nawet bez szerokiej akcji promocyjnej będą miastami chętnie odwiedzanymi przez turystów zarówno krajowych, jak i zagranicznych. W przypadku Rzeszowa jednak, najważniejszy wydaje się trafny wybór segmentów nabywców, którzy byliby adresatami oferty turystycznej klastra. Wstępna analiza rzeszowskiego rynku turystycznego oraz usług towarzyszących, wskazuje na możliwość utworzenia miejskiego grona przedsiębiorczości, którego oferta obejmowałaby zarówno możliwość aktywnego wypoczynku, korzystania z bogactwa dziedzictwa kulturowego, jak i szerokiej oferty usług wspierających, a odpowiednie wykorzystanie instrumentów marketingowych skutkowałoby postrzeganiem Rzeszowa jako miasta atrakcyjnego turystycznie. Liczna baza noclegowo-gastronomiczna, skupiska biur podróży, zabytki, ośrodki muzealne, regionalne organizacje turystyczne i funkcjonujące na terenie miasta Rzeszowa uczelnie, wydają się być potencjalnymi uczestnikami klastra

¹⁴ Informacje udzielone przez Biuro Obsługi Inwestora Gminy Miejskiej Rzeszów.

turystycznego. W koncepcji tej, rolę lidera klastra, poza największymi przedsiębiorstwami turystycznymi, mogliby pełnić przedstawiciele władzy lokalnej, bądź regionalnej – Prezydent Miasta lub Wojewoda Podkarpacki.

Należy zauważyć, iż powołanie miejskiego klastra turystycznego wiązałoby się z szeregiem korzyści. Do najważniejszych atutów funkcjonowania potencjalnego Rzeszowskiego Miejskiego Klastra Turystycznego można zaliczyć:

- wspólne i wielopłaszczyznowe działania na rzecz podniesienia konkurencyjności podmiotów skupionych w klastrze,
- rozszerzenie i umocnienie współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi i instytucjami tworzącymi klastr,
- stworzenie możliwości wymiany informacji na temat działań rynkowych i organizacji pracy przedsiębiorstw,
- tworzenie wspólnego planu rozwoju,
- skuteczne i efektywne pozyskiwanie zewnętrznych środków finansowych,
- efektywniejsze wykorzystanie potencjału kadr i możliwości ich kształcenia na potrzeby branży,
- propagowanie przedsiębiorczości ze szczególnym naciskiem na podniesienie standardu i zakresu świadczonych usług,
- kreowanie postaw szacunku dla środowiska naturalnego i dziedzictwa kulturowego,
- kształtowanie jak najlepszego wizerunku Klastra poprzez zintegrowane działania promocyjne wszystkich członków Klastra.

Bardzo istotną rolę w procesie kształtowania struktury klastrowej odgrywa właściwa identyfikacja misji i celów poszczególnych podmiotów klastra. Ze względu na znaczną różnorodność i odmienną specyfikę podmiotów skupionych w klastrze, zakres ich działań, zmierzających do budowania przewagi konkurencyjnej klastra, jest zróżnicowany. Sprowadza się on głównie do szeregu działań z zakresu marketingu, szczególnie do procesu efektywnej komunikacji marketingowej, kształtujących z jednej strony pozytywny wizerunek klastra, zaś z drugiej, umacniających pozycję rynkową poszczególnych jego podmiotów (tabela 7, tabela 8).

Powołanie Miejskiego Klastra Turystycznego w Rzeszowie mogłoby odegrać istotną rolę w promocji turystycznej miasta. Analiza potencjału miasta pozwala na stwierdzenie, iż na terenie Rzeszowa występują liczne podmioty turystyczne oraz rekreacyjne mogące stanowić podstawę tworzenia i funkcjonowania klastra. Założenie Miejskiego Klastra turystycznego stwarzałoby więc realną szansę podniesienia poziomu lokalnej przedsiębiorczości, efektywniejszej promocji i łatwiejszego dotarcia do nabywcy, a jednocześnie konieczność konkurowania w ramach klastra wymagałaby oferowania usług wysokiej jakości. Zaś wypracowanie marki klastra wiązałoby się nierozdzielnie z marką Rzeszowa jako ośrodka atrakcyjnego turystycznie i przyjaznego zarówno turystom, jak i nowym potencjalnym podmiotom klastra.

Tab. 7. Cel i zakres działań podmiotów branży turystycznej zrzeszonych w potencjalnym Rzeszowskim Miejskim Klastrze Turystycznym

Podmiot klastra	Charakterystyka	Cel działań	Zakres działań
Obiekty hotelarskie	Obiekty świadczące usługi noclegowe zlokalizowane na terenie miasta Rzeszowa.	Budowanie przewagi konkurencyjnej, wzajemna współpraca podmiotów hotelarskich działających na zasadzie hotelu rozproszonego.	Podnoszenie standardu usług, stosowanie licznych promocji i zachęt cenowych.
Gastronomia	Restauracje, puby, kawiarnie niezwiązane z obiektami noclegowymi, świadczące dodatkowe usługi gastronomiczne.	Szukanie nowych segmentów nabywców.	Oferta dodatkowa, nie związana z ofertą gastronomiczną obiektów hotelarskich skupionych w klastrze.
Biura podróży, agencje turystyczne	Podmioty oferujące aktywny wypoczynek na Podkarpaciu ze szczególnym uwzględnieniem Rzeszowa i najbliższych okolic.	Budowanie przewagi konkurencyjnej, poszerzanie oferty.	Współpraca z pozostałymi podmiotami klastra, szukanie nowych segmentów nabywców, podnoszenie standardu oferowanych usług.
Organizacje turystyczne	Organizacje, których celem jest propagowanie regionu Podkarpacia jako atrakcyjnego turystycznie.	Wypromowanie marki klastra kojarzonej również z logo organizacji.	Informacja na temat klastra dostępna na oficjalnej stronie internetowej organizacji.

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 8. Cel i zakres działań podmiotów paraturystycznych zrzeszonych w potencjalnym Rzeszowskim Miejskim Klastrze Turystycznym

Podmiot klastra	Charakterystyka	Cel działań	Zakres działań
Urząd miasta	Funkcja lidera klastra, zespół zajmujący się promocją miasta, tworzeniem jego pozytywnego wizerunku i marki klastra utożsamianej z miastem.	Kreowanie pozytywnego wizerunku miasta jako ośrodka atrakcyjnego turystycznie, pomoc merytoryczna dla podmiotów klastra, informacja na temat możliwości pozyskania dofinansowania unijnego.	Liczne akcje promocyjne związane z wypromowaniem marki klastra, bilbordy, akcje promocyjne w regionalnych mediach, informacja nt klastra na stronie internetowej miasta, partycypowanie w pozyskiwaniu funduszy unijnych na rozwój klastra.
Ośrodki naukowe	Uczelnie państwowe i prywatne zlokalizowane na terenie miasta Rzeszowa, prowadzące działalność naukowo-badawczą - oferta współpracy z podmiotami zlokalizowanymi w klastrze.	Pomoc merytoryczna podmiotom klastra, doradztwo z zakresu wykorzystania, pomoc w kreowaniu wizerunku klastra itp.	Organizowanie szkoleń dla przedstawicieli podmiotów klastra, opracowywanie planów działania i strategii marketingowych klastra, monitoring działalności poszczególnych podmiotów, badania marketingowe przeprowadzane w klastrze.
Lotnisko	Tanie linie lotnicze ukierunkowane na atrakcyjne cenowo usługi transportowe dla turystów.	Szukanie nowych segmentów nabywców.	Bilety lotnicze oferowane w promocyjnych cenach dla zagranicznych klientów klastra.
Muzea, ośrodki kultury	Usługi dodatkowe dla turystów zainteresowanych ofertą rzeszowskich instytucji kultury.	Uzupełnienie usługi podstawowej klastra o nowe formy organizacji czasu wolnego.	Przedstawienie turystom historii miasta, prezentacja najważniejszych zabytków i kolekcji muzealnych.
Ośrodki sportu i rekreacji	Dodatkowe usługi rekreacyjne dla klientów klastra: baseny, korty tenisowe, szkoły jeździeckie itp.	Uzupełnienie usługi podstawowej klastra o nowe formy rekreacji.	Specjalna oferta dla klientów klastra, znaczne upusty cenowe, rabaty dla grup zorganizowanych.

Źródło: opracowanie własne.

Roztoczański Klaster Turystyki Zdrowotnej

Istotne znaczenie, dla procesu tworzenia potencjalnego klastra, ma wyodrębnienie jego lidera. O ile w przypadku większości klastrów gospodarczych wybór lidera nie jest skomplikowany, a jego rolę pełni najsilniejsze przedsiębiorstwo w strukturze, o tyle w przypadku klastra turystycznego problem ten bywa znacznie bardziej złożony. Analizując potencjał powiatu lubaczowskiego pod kątem możliwości utworzenia na jego obszarze klastra turystycznego, można napotkać trudności przy ustalaniu podmiotu, który pełnić będzie rolę klastra.

O ile w przypadku Rzeszowskiego Miejskiego Klastra Turystycznego rolę wiodącą w gronie przedsiębiorczości przypisano przedstawicielom władz lokalnych, uznając potencjalny klaster za swoistą wizytówkę turystyczną miasta – główny turystyczny produkt markowy, który swoją organizacyjną oryginalnością mógłby przyciągnąć turystów zainteresowanych weekendowym wypoczynkiem. Natomiast, w przypadku powiatu lubaczowskiego zasugerowano odniesienie się do zupełnie odmiennego segmentu nabywców produktów klastra i za czynnik stymulujący rozwój turystyki uznaje się funkcjonowanie kompleksu sanatoryjnego w Horyńcu. Charakteryzując cele podróży turystów, odwiedzających tę część Rztocza należy zauważyć, iż przeważa tu chęć skorzystania z oferty podmiotów sanatoryjnych i to one są najbardziej popularnymi ośrodkami przyciągającymi turystów z całej Polski.

Analizując potencjał kompleksu sanatoryjnego Roztoczańskiego Klastra Turystyki Zdrowotnej należy więc zwrócić szczególną uwagę poszczególne płaszczyzny funkcjonowania Sanatorium i wyodrębnić następujące grupy strategiczne:

1. Grupa obiektów hotelowo-rozrywkowych na wysokim poziomie zarówno pod względem standardu, wyposażenia, jak i obsługi klienta. Związana głównie z ofertą SPA, odnowy biologicznej, wczasów odchudzających itp., z ograniczonym (podstawowym) zakresem usług medyczno-sanatoryjnych.
2. Grupa obiektów sanatoryjno-uzdrowiskowych z ograniczoną ofertą rekreacyjną (usług dodatkowych – program spędzania wolnego czasu).
3. Grupa obiektów typowo sanatoryjnych z szerokim programem leczniczo-profilaktyczno-diagnostycznym.
4. Typowe centrum lecznicze typu klinika.

Wprowadzenie takiego rozróżnienia zakresu usług kompleksów sanatoryjnych, pokazuje, że ich oferta mogłaby wykazywać charakter znacznie bardziej wszechstronny niż mogłoby to wydawać się, a segmenty nabywców usług sanatoryjnych wykazują się dużym zróżnicowaniem. Świadomość różnorodności oferty, skierowanej do kilku segmentów nabywców mogłaby w znacznym stopniu wpłynąć na umocnienie pozycji kompleksów sanatoryjnych jako lidera Klastra. W tym celu istotne wydaje się pokazanie różnorodności oferty lidera Klastra (tabela 9).

Tab. 9. Charakterystyka oferty Kompleksów Sanatoryjnych jako lidera Roztoczańskiego Klastra Turystyki Zdrowotnej

Typ oferty	Okres trwania „turnusu”	Segment nabywców	Charakterystyka
Standardowy pobyt sanatoryjny	2 i 3 tygodnie	Klasyccy kuracjusze korzystający z ofert obiektów sanatoryjnych.	Oferta typowo sanatoryjna, pobyt związany głównie z leczeniem schorzeń narządów ruchu, schorzeń neurologicznych, pełen pakiet usług diagnostycznych, laboratoryjnych, fizykoterapia.
Wczasy odchudzające	2 tygodnie i więcej	Nabywcy zainteresowani leczeniem otyłości ze względów estetycznych, zdrowym odżywianiem, zmianą diety.	Odchudzanie z elementami odnowy biologicznej, indywidualne ustalanie diety, rekreacja.
Heath&beauty	Pobyty weekendowe oraz 7 i 14 dniowe	Nabywcy o wyższych dochodach zainteresowani wypoczynkiem polegającym na skorzystaniu z pełnego pakietu zabiegów kosmetycznych oraz regeneracji organizmu.	Klasyccy program z zakresu pielęgnacji i kosmetologii, odnowa biologiczna, profesjonalne zabiegi kosmetyczne oraz seanse odstressujące.
Diagnostyka	3-5 dniowe	Nabywcy o wyższych dochodach, intensywnie pracujący, zainteresowani wysoką jakością usług medycznych.	Oferta z zakresu kompleksowej diagnostyki medycznej. Oferta charakteryzująca się najwyższą ceną.
Konferencje i szkolenia	2, 3, 4- dniowe	Firmy, duże grupy zorganizowane.	Połączenie korzystania z sal konferencyjnych w obiekcie oraz pakietu usług odnowy biologicznej i rekreacji.

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona w tabeli 9 zróżnicowana oferta handlowa lidera Klastra pokazuje wszechstronność oferty lidera klastra, skierowanej do różnorodnych segmentów nabywców. Osiągnięcie sukcesu rynkowego w znacznym stopniu bowiem związane jest z właściwym zbadaniem preferencji nabywców i trafną oceną ich potrzeb, niezbędną do stworzenia odpowiedniej oferty rynkowej. Kolejnym, niezwykle ważnym działaniem byłoby wdrożenie odpowiednich przedsięwzięć z zakresu komunikacji marketingowej. Ich zadaniem byłaby, z jednej strony, aktywizacja sprzedaży oferty kompleksu sanatoryjnego, z drugiej zaś, umocnienie się na pozycji lidera Klastra. W tym celu należałoby wdrożyć trzy odrębne strategie działania w zakresie dystrybucji usług i ich promocji: trend marketingu relacji, efektywne wykorzystanie baz danych oraz przesunięcie części nakładów z reklamy na działania z zakresu *public relations*.

W przypadku Roztoczańskiego Klastra Turystyki Zdrowotnej bardzo istotne byłoby uświadomienie potencjalnym nabywcom różnorodności i znacznej elastyczności oferty Klastra. W tym celu niezbędnym byłoby przeprowadzenie właściwej segmentacji rynku nabywców i optymalne dostosowanie oferty do indywidualnych potrzeb nabywców. Podkreślić należy bowiem, że pomimo specyficznej

i dość ograniczonej (ze względu na specjalizację) oferty Klastra, sama oferta jego lidera miałaby charakter bardzo zróżnicowany i wszechstronny.

Podkarpacki Klaster Turystyki Kulturowej

Kolejnym istotnym aspektem funkcjonowania klastrow turystycznych na terenie województwa podkarpackiego byłoby wykorzystanie potencjału zabytków dziedzictwa kulturowego jako czynnika stymulującego rozwój turystyki kulturowej.

Turystykę kulturową najłatwiej scharakteryzować jako przemieszczanie się osób z miejsc ich stałego zamieszkania do miejsc atrakcji kulturalnych w celu zdobycia nowych informacji i doświadczeń oraz zaspokojenia własnych potrzeb¹⁵. Istota turystyki kulturowej sprowadza się więc zarówno do poznawania wytworów kultury z przeszłości, jak i wytworów kultury współczesnej oraz sposobów życia danych grup ludzi lub regionów, obejmując zarówno turystykę zorientowaną na dziedzictwo kultury, jak i turystykę zorientowaną na sztukę¹⁶. Charakteryzując zjawisko turystyki kulturowej można określić je jako formę turystyki, w której głównymi motywami wyjazdów jest chęć zwiedzania różnorodnych obiektów kulturalnych: miejsc historycznych, archeologicznych, obiektów sakralnych, zespołów urbanistycznych miast, pałaców, zamków, galerii, parków i ogrodów oraz uczestnictwo w imprezach i wydarzeniach kulturalnych¹⁷.

Należy stwierdzić, iż potencjalny produkt Podkarpackiego Klastra Kulturowego charakteryzuje znaczna różnorodność. Ze względu na bogactwo obiektów dziedzictwa kultury, funkcjonowanie klastra turystycznego o takiej specjalizacji, wdaje się być naturalną konsekwencją bogatej oferty turystycznej, którą charakteryzuje województwo podkarpackie. Na szczególną uwagę zasługuje możliwość podniesienia atrakcyjności produktu Klastra Turystyki Kulturowej przez utworzenie Wioski Tematycznej zbudowanej na istnieniu tzw. Karpackiej Troi.

Byłaby ona kontynuacją obecnie realizowanego, przez Zarząd Muzeum Podkarpackiego w Krośnie, projektu „Trzcinica Karpacka Troja”. Projekt ten opracowywany jest w związku z odkryciem najstarszej w Polsce, pierwszej po północnej stronie Karpat, obronnej osadzie zakarpackiej ludności kultury Otomani-Füzesabony¹⁸. Realizowany projekt zakłada, iż w Trzcinicy powstanie skansen archeologiczny wraz z ośrodkiem kulturalnym (kongresowym).

15 ATLAS – Association for Tourism and Leisure Education, *Tourism trends for Europe*, European Travel Commission, September 2006, s. 5.

16 W.W. Gaworecki, *Turystyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 81.

17 A.M. von Rohtscheidt, *Turystyka kulturowa: Fenomen, Potencjał, Perspektywy*, Wydawnictwo KMB DRUK, Gniezno 2008, s. 14-15.

18 *Strategia Rozwoju Turystyki dla Województwa Podkarpackiego na lata 2007-2013*, Warszawa 2006, s. 77.

Funkcjonowanie Klastra Turystyki Kulturowej opierałoby się na ofercie licznych zabytków dziedzictwa kulturowego na terenie województwa podkarpackiego oraz towarzyszących ich lokalizacji walorom przyrodniczo-krajobrazowym. Bogactwo walorów naturalnych w postaci pasm górskich, zbiorników wodnych, różnorodnej fauny i flory oraz wielu kompleksów leśnych stanowiłoby dodatkowy determinant zachęcający do skorzystania z oferty Klastra.

Należy podkreślić, iż szczególną rolę mogłaby odegrać specjalizacja w kierunku stworzenia atrakcyjnej oferty dla szkolnych turystycznych grup zorganizowanych oraz wyjazdów kolonijnych dzieci i młodzieży jako segmentów docelowych Klastra. Pozwoliłoby to na znalezienie nabywców usługi turystycznej poza sezonem (zwłaszcza w miesiącach wiosennych i jesiennych), kiedy obłożenie miejsc noclegowych, w turystycznych obiektach zbiorowego zakwaterowania funkcjonujących na terenie województwa podkarpackiego, jest najniższe.

Oferta Klastra skierowana byłaby nie tylko do dzieci i młodzieży pochodzących spoza województwa podkarpackiego, lecz również do mieszkańców Podkarpacia, którzy chcą poznać bliżej historię swojego regionu i jego dzieje na przestrzeni wieków. Funkcjonowanie Klastra oparte byłoby więc w znacznym stopniu na współpracy z placówkami naukowo-dydaktycznymi, szkołami wyższymi, parafiami i przedstawicielami gmin. W przypadku młodzieży pochodzącej z terenów Podkarpacia należałoby pomyśleć o rozszerzeniu oferty uzupełniającej, pozwalającej na aktywny wypoczynek i obcowanie z przyrodą na terenach o szczególnej atrakcyjności turystycznej. Oferta Klastra mogłaby zostać również poszerzona o wycieczki fakultatywne, stworzenie możliwości aktywnego wypoczynku oraz połączenia wyjazdu na Podkarpacie z wycieczką na Ukrainę. Szczególnie istotną rolę odegrałaby tutaj współpraca przygranicznych gmin znajdujących się po stronie polskiej oraz ukraińskiej. Taka wzajemna kooperacja, z jednej strony podniosłaby atrakcyjność oferty Klastra, z drugiej zaś, przyczyniłaby się do wzrostu popytu na jego ofertę, przynosząc jednocześnie wymierne korzyści zarówno podmiotom Klastra, jak i samym gminom.

Szczególnie istotne dla funkcjonowania Podkarpackiego Klastra Turystyki Kulturowej byłoby nawiązanie ścisłej współpracy z przedstawicielami pierwszego w Polsce dużego projektu w zakresie szkoleń i doradztwa dla branży turystycznej „Turystyka – wspólna sprawa”.¹⁹ Celem projektu jest podniesienie konkurencyjności branży turystycznej w wybranych regionach kraju poprzez doskonalenie umiejętności i kwalifikacji kadr. Projekt ten adresowany jest do przedstawicieli kadry zarządzającej i pracowników przedsiębiorstw turystycznych, jednostek samorządu terytorialnego, organizacji przedsiębiorców i pracodawców, organizacji wspiera-

19 Oficjalna strona internetowa regionalnego portalu informacyjnego Wrota Podkarpacie, <http://www.wrotapodkarpackie.pl>, 17.08.2009.

jących rozwój turystyki. Celem szkoleń organizowanych w ramach projektu jest tworzenie, rozwijanie i promowanie markowych produktów turystycznych w formule sieciowej, tj. poprzez współpracę różnych podmiotów działających w danym regionie, edukację z zakresu zarządzania produktem i podmiotem działającym w branży turystycznej oraz naukę języków obcych. Nadrzędnym celem projektu jest utworzenie grup partnerskich, w których skład wchodzić mają przedsiębiorcy, samorządowcy oraz przedstawiciele organizacji działających w branży turystycznej. Ich zadaniem jest tworzenie, rozwijanie i promowanie markowych produktów turystycznych, obsługiwanych w formule sieciowej, co jest konsekwencją ścisłej współpracy partnerów w danym regionie.

Do podstawowych korzyści wynikających z udziału w projekcie, ze strony przedsiębiorstw, należy zaliczyć poznanie nowych możliwości rozwoju firmy dzięki atrakcyjniejszej ofercie turystycznej w regionie, podniesienie kompetencji zawodowych oraz skorzystanie z doradztwa w sprawach zarządzania firmą i oferty usług. Natomiast, ze strony samorządu i organizacji turystycznych, podstawowe korzyści sprowadzają się do zwiększenia aktywności podmiotów w regionie czego następstwem będą większe wpływy do budżetów jednostek samorządu terytorialnego oraz promocja regionu i jego atrakcyjności turystycznej.

Zakres współpracy w ramach Grup Partnerskich, rozległe powiązania działających w projekcie podmiotów gospodarczych, samorządów lokalnych i instytucji otoczenia biznesu, wydają się stanowić naturalną podstawę do zainicjowania procesów tworzenia lokalnych turystycznych struktur klastrowych na terenie województwa podkarpackiego. Wdrożenie do projektu działań zmierzających do identyfikacji ukrytych, turystycznych struktur klastrowych, wpłynęłoby w znacznym stopniu na aktywizację działań regionalnych Grup Partnerskich. Jednocześnie, pozwoliłoby na stymulowanie współpracy lokalnych przedsiębiorstw turystycznych i pozostałych podmiotów zrzeszonych w podkarpackich Grupach Partnerskich.

Analiza porównawcza postaw przedstawicieli wybranych podmiotów potencjalnych podkarpackich turystycznych struktur klastrowych

Rozwój turystycznych struktur klastrowych w województwie podkarpackim będzie determinowany zarówno czynnikami obiektywnymi, tkwiącymi w potencjale turystycznym regionu, jak i ewolucją postaw potencjalnych podmiotów klastrowych względem zjawiska klasteringu. Postawę można zdefiniować jako pozytywne lub negatywne przekonanie o danej rzeczy, zjawisku czy sytuacji oraz gotowość do określonych zachowań, zaś przekonania powstają w efekcie posiadanej, pochodzącej z różnych źródeł wiedzy oraz z własnych doświadczeń.

Z uwagi na szczególną rolę, jaką w procesie tworzenia i w funkcjonowaniu podkarpackich klastrów turystycznych będą odgrywać samorządy terytorialne oraz przedsiębiorstwa sektora turystycznego, dokonano analizy, zdiagnozowanych na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych²⁰, postaw tych dwóch grup podmiotów względem czynników determinujących wdrażanie koncepcji klasteringu, takich jak: bariery rozwoju i determinanty wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych oraz oczekiwane korzyści związane z funkcjonowaniem w strukturze klastrowej.

Należy zauważyć, że czynniki, które w opinii lokalnych przedsiębiorców przyczynić mogłyby się do podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw, w dużym stopniu są zbieżne z czynnikami wymienianymi przez przedstawicieli samorządów lokalnych. Zarówno przedsiębiorcy, jak i samorządowcy podkreślają szczególne znaczenie zdobycia nowych rynków zbytu, możliwość rozszerzenia zakresu działalności lokalnych turystycznych podmiotów rynkowych oraz efektywniejszą promocję (tabela 10).

Tab. 10. Czynniki potencjalnego wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw

Czynnik	Liczba wskazań	Odsetek wskazań	Liczba wskazań	Odsetek wskazań
	Przedsiębiorcy		Samorządowcy	
Zdobycie nowych rynków zbytu	174	87,0	61	87,0
Redukcja kosztów	146	73,0	4	6,0
Rozszerzenie działalności o nowe produkty i usługi	135	67,5	66	94,0
Efektywniejsza promocja	118	59,0	53	76,0
Pozyskanie zewnętrznych środków finansowych	73	36,5	38	54,0
Pozyskanie zewnętrznego partnera do współpracy	69	34,5	16	23,0
Zmiany organizacyjne w firmie	51	25,5	13	19,0
Utrzymanie dotychczasowych rynków zbytu	44	22,0	12	17,0
Poprawa jakości oferowanych usług	26	13,0	9	13,0
Inne	9	4,5	-	-

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

²⁰ W niniejszym artykule przedstawiono jedynie fragment szerokiego materiału badawczego, pozyskanego w wyniku przeprowadzonych badań. Celem badania było zdiagnozowanie i ocena postaw przedstawicieli podmiotów potencjalnych turystycznych struktur klastrowych względem zjawiska klasteringu, został zrealizowany w okresie od maja do września 2009 roku. Badaniem objęto potencjalnych liderów i członków podkarpackich turystycznych struktur klastrowych, do których należą: samorządy lokalne, przedsiębiorstwa hotelarskie, gospodarstwa agroturystyczne i biura podróży. Badania przeprowadzono metodą ankietową – kwestionariuszową. Opracowano odrębne kwestionariusze dla podmiotów sektora turystycznego oraz dla gmin. Badaniem objęto 250 rynkowych podmiotów turystycznych, w tym: 50 biur podróży, 100 przedsiębiorstw hotelarskich i 100 gospodarstw agroturystycznych oraz 100 podkarpackich gmin. Spośród adresatów ankiety, w badaniu zgodzili się wziąć udział respondenci z 36 biur podróży, 80 przedsiębiorstw hotelarskich, 84 gospodarstw agroturystycznych oraz 70 gmin.

Istotną różnicę w ocenie znaczenia czynnika można zauważyć jedynie w przypadku istotności redukcji kosztów. Dla blisko $\frac{3}{4}$ badanych przedsiębiorców czynnik ten stanowiłby bowiem bardzo ważny element działań podnoszących konkurencyjność, natomiast jedynie 6% przedstawicieli gmin uznało takie działania za jeden z kluczowych aspektów wzrostu konkurencyjności lokalnych podmiotów. Analizując dane zawarte w tabeli 10 należy jednak stwierdzić, że opinie samorządowców i przedsiębiorców, dotyczące możliwości wzrostu konkurencyjności lokalnych podmiotów rynkowych, w większości przypadków wykazują się dużą zbieżnością. Pozwala to przypuszczać, że taka duża zgodność, w ocenie sytuacji lokalnych przedsiębiorstw i ewentualnych szans ich rynkowego rozwoju, stanowić mogłaby ważną podstawę do budowania efektywnej współpracy pomiędzy środowiskiem przedsiębiorców i samorządami, zaś w efekcie, do wspólnego tworzenia turystycznych struktur klastrowych, na terenie badanych podkarpackich gmin.

Tab. 11. Bariery rozwoju lokalnych przedsiębiorstw w opinii respondentów

Czynnik	Liczba wskazań	Odsetek wskazań	Liczba wskazań	Odsetek wskazań
	Przedsiębiorcy		Samorządowcy	
Wysokie koszty	140	70,0	39	56,0
Niestabilne rynki zbytu	116	58,0	61	87,0
Brak działań zewnętrznych wspierających przedsiębiorczość	102	51,0	17	24,0
Brak chęci współpracy ze strony samorządów/przedsiębiorców	81	40,5	9	13,0
Brak kapitału	79	39,5	62	89,0
Nieefektywna promocja	63	31,5	13	19,0
Trudności z pozyskaniem subsydiów	57	28,5	14	20,0
Silna konkurencja	44	22,0	22	31,0
Niewykwalifikowana kadra	18	9,0	2	3,0
Niezadowolająca jakość usług	17	8,5	18	26,0
Inne	3	1,5	-	-

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W przypadku czynników stanowiących bariery rozwoju przedsiębiorstw, zarówno przedsiębiorcy, jak i przedstawiciele samorządów wymieniali przede wszystkim wysokie koszty działalności, niestabilne rynki zbytu, a także ograniczony kapitał własny (tabela 11). Jednocześnie na szczególną uwagę zasługuje fakt, że aż 40% badanych przedsiębiorców stwierdziło, iż samorzady lokalne nie występują z żadnymi inicjatywami współpracy w kierunku środowiska przedsiębiorców. Natomiast, brak chęci współpracy ze strony przedstawicieli podmiotów rynkowych, jako istotną barierę rozwoju przedsiębiorstw, wymieniło 13% przedstawicieli badanych gmin podkarpackich. Należy podkreślić, że

to właśnie efektywna współpraca pomiędzy środowiskami przedsiębiorców lokalnych i przedstawicieli samorządów gmin, stanowi tę płaszczyznę wzajemnych relacji, która wymaga podjęcia, działań zmierzających do zainicjowania przedsięwzięć o charakterze sieciowym, stanowiących niezbędną podstawę tworzenia przyszłych struktur klastrów.

Można zauważyć, że zarówno przedstawiciele lokalnych rynkowych podmiotów turystycznych, jak i przedstawiciele samorządów lokalnych oczekiwaliby znacznych korzyści od funkcjonowania struktur klastrów na terenie badanych gmin. Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że według niemalże 95% lokalnych przedsiębiorców, funkcjonowanie w klastrze przyczyniłoby się do wzrostu ich dochodów, zaś ponad 65% uznało, iż stwarzałoby szansę na pozyskanie nowych segmentów nabywców (tabela 12).

Tab. 12. Korzyści z przystąpienia do struktury klastrów oczekiwane przez przedsiębiorców i samorządowców

Korzyści oczekiwane	Liczba odpowiedzi	Odsetek odpowiedzi	Klasyfikacja istotności czynnika
Przedstawiciele lokalnych turystycznych podmiotów rynkowych			
Wzrost dochodów	189	94,5	1
Zdobycie nowych segmentów nabywców	133	66,5	3
Umocnienie pozycji rynkowej	96	48,0	4
Poprawa wizerunku	57	28,5	5
Przetrawanie na rynku	19	9,5	7
Efektywna promocja	161	80,5	2
Zmniejszenie kosztów	46	23,0	6
Inne	13	6,5	8
Przedstawiciele samorządów lokalnych			
Wzrost popytu turystycznego	66	94,0	1
Wzrost lokalnej przedsiębiorczości	57	81,0	2
Tworzenie nowych miejsc pracy, spadek bezrobocia	35	50,0	3
Wzrost konkurencyjności na lokalnym rynku usług turystycznych	18	26,0	4
Promocja regionu, powiatu, gminy	16	23,0	5
Wzrost znaczenia gminy jako destynacji turystycznej na tle innych w regionie	15	21,0	6
Podniesienie jakości oferty turystycznej	13	19,0	7
Umocnienie marki turystycznej regionu	11	16,0	8
Poprawa sytuacji materialnej mieszkańców powiatu/ gminy	5	7,0	9
Inne	2	3,0	10

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Ponad 90% badanych przedstawicieli samorządów lokalnych, oczekiwaloby wzrostu popytu turystycznego jako efektu funkcjonowania klastra turystycznego na terenie reprezentowanych przez nich gmin. Natomiast, zdaniem ponad 80% respondentów, lokalne skupiska przedsiębiorczości przyczyniłyby się także do wzrostu przedsiębiorczości w gminach, co jednocześnie, według połowy z nich, spowodowałoby spadek bezrobocia poprzez aktywizację działań mieszkańców i stworzenie nowych miejsc pracy (tabela 12).

Zarówno według lokalnych przedsiębiorców, jak i przedstawicieli władz samorządowych, utworzenie potencjalnego klastra turystycznego, stanowiłoby szansę na efektywną promocję – ponad 80% przedsiębiorców uznało, że funkcjonowanie w klastrze przyczyniłoby się do podniesienia jakości przekazu promocyjnego dotyczącego działalności ich podmiotów, zaś niemalże ¼ badanych przedstawicieli władz samorządowych stwierdziła, że klastery stanowiłoby istotne narzędzie promocji całego regionu oraz samej gminy.

Podsumowanie

Wdrożenie koncepcji klasteringu na terenie województwa podkarpackiego, stworzyłoby realną szansę na rozwój turystyki i podniesienie konkurencyjności lokalnych podmiotów branży turystycznej. Bogate w liczne walory turystyczne województwo podkarpackie, posiada bowiem możliwość powoływania turystycznych podmiotów klastrowych, skupiających przedsiębiorstwa turystyczne, ośrodki naukowo-badawcze, organizacje turystyczne oraz lokalne samorządy.

Analiza potencjału turystycznego województwa pozwala na stwierdzenie, że funkcjonowanie klastrów turystycznych na obszarach, na których zaobserwowano znaczne skupiska podmiotów turystycznych, znacząco przyczyniłoby się do efektywnej promocji regionu, stanowiąc równocześnie istotny stymulant podnoszenia konkurencyjności lokalnych przedsiębiorstw turystycznych.

Tworzenie lokalnych klastrów, skupiających często niewielkie podmioty turystyczne stwarzałoby bowiem mikro- i małym przedsiębiorstwom, możliwość otwierania się na nowe segmenty nabywców, poprzez systematyczne udoskonalanie oferowanego produktu turystycznego, zaspokajającego rosnące wymagania i zmieniające się turystyczno-rekreacyjne potrzeby współczesnego społeczeństwa.

Bibliografia

ATLAS – Association for Tourism and Leisure Education, Tourism trends for Europe, European Travel Commission, September 2006.

- Gaworecki W.W., *Turystyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Oficjalna strona internetowa regionalnego portalu informacyjnego Wrota Podkarpackie, <http://www.wrotapodkarpackie.pl>.
- Oficjalna strona internetowa Urzędu Wojewódzkiego w Rzeszowie, <http://www.podkarpackie.pl>.
- Panasiuk A., *Współpraca samorządu terytorialnego i przedsiębiorstw turystycznych, zagadnienia instytucjonalne*, w: *Gospodarka turystyczna w regionie, Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, red. A. Rapacz, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Jelenia Góra 2006.
- Przedsiębiorstwo usługowe, Studia przypadków*, red. B. Filipiak, A. Panasiuk, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Rocznik Statystyczny Województwa Podkarpackiego*, Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Rzeszów 2008.
- Rohtscheidt von, A.M., *Turystyka kulturowa: Fenomen, Potencjał, Perspektywy*, Wydawnictwo KMB DRUK, Gniezno 2008.
- Sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy*, red. Bojar E., Stachowicz J., Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2008.
- Strategia Rozwoju Turystyki dla Województwa Podkarpackiego na lata 2007-2013*, Warszawa 2006.
- Turystyka w województwie podkarpackim w latach 2005-2007*, Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Rzeszów 2008.
- Ziółkowski R., *Klaster jako kierunek rozwoju gospodarstw agroturystycznych w województwie podlaskim*, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Roczniki Naukowe, Tom IX, Zeszyt 2, Poznań 2007.
- Zmyślony P., *Samorząd terytorialny jako przywódca w regionie turystycznym.*, w: *Gospodarka turystyczna w XXI wieku. Globalne wyzwania i zagrożenia*, red. B. Raszka, S. Bosiacki, AWF w Poznaniu, Poznań 2006.

Assumptions of the conception of tourism clusters' creation in the Podkarpackie voivodeship

Tourism Cluster project in the Podkarpackie Voivodeship is an initiative that is aimed at encouraging small enterprises in the tourism industry to network and help promote efficiency and professionalism in their activity. A mission of a cluster is assisting small private companies to become more sustainable and competitive in regional market. The cluster idea simply gives the opportunity to all enterprises in the tourist industry to cooperation, reduce costs, improve efficiency and advance tourism in the Podkarpackie province.

Barbara Mazur¹

Zarządzanie różnorodnością w warunkach europejskich

Streszczenie

W wyniku globalizacji wzrasta w świecie poziom różnorodności, która w wieloraki sposób oddziałuje na przedsiębiorstwa. Celem publikacji jest określenie jak przedsiębiorstwa rozumieją koncept różnorodności oraz jakie zadania zarządcze stawia różnorodność przed europejskimi menedżerami. Badania stron internetowych przedsiębiorstw działających na obszarze kontynentu europejskiego potwierdzają odmienne rozumienie różnorodności w poszczególnych krajach. Badania zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach działających w tych samych krajach także wskazują na różny poziom implementacji zarządzania różnorodnością.

Wprowadzenie

Dyskusja nad różnorodnością została wywołana przy okazji rozważań na temat globalizacji, która ją wyraźniej uwidoczniła, chociaż sama różnorodność jest naturalną cechą świata. Różnorodność sama w sobie jest nieostrym pojęciem i dlatego wymaga wyjaśnienia. Wczesne definicje różnorodności koncentrowały się głównie na odmiennościach rasowych i płciowych pomiędzy ludźmi, inne czynniki, takie jak przekonania polityczne czy status społeczny zostały do niej włączone później. Najnowsze definicje różnorodności są znacznie szersze od poprzednich, ponieważ obejmują zarówno czynniki różnicujące, jak i podobieństwa prowadzące do osiągnięcia organizacyjnych celów². Jeżeli przyjąć, że w różnorodności tkwi potencjał, to jego aktualizacja może mieć miejsce tylko przy odpowiednim zarządzaniu. To zarządzanie nosi nazwę – zarządzanie różnorodnością.

Zarządzanie różnorodnością odnosi się do zapewnienia pracownikom pochodzącym z odmiennych społeczno-kulturowych środowisk możliwości wniesienia

1 Dr Barbara Mazur Zakład Ekonomii i Nauk Społecznych, Wydział Zarządzania, Politechnika Białostocka.

2 E.E. Hubbard, *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*, HRD Press Inc., Amherst, Massachusetts 2004, s. 27.

własnego wkładu w realizację celów przedsiębiorstwa. Takie rozumienie zarządzania różnorodnością określa je jako sposób myślenia prowadzący do stworzenia środowiska umożliwiającego pracownikom aktualizowanie posiadanego potencjału w drodze do osiągania celów organizacji. Pomimo tego, że różnorodność ma charakter globalny, to jej rozumienie nie przekłada się łatwo poprzez kulturowe i językowe granice. By objąć całokształt znaczeń tego słowa należałoby zbadać jak tworzą się i co obejmują kategorie różnorodności w poszczególnych częściach świata. Dla jednych może to być przede wszystkim kategoria rasowo-etniczna (USA), dla drugich – religijna (Irlandia), dla trzecich z kolei – różnorodność kategorii społecznych (Indie)³. Dlatego pojawiła się potrzeba spojrzenia na różnorodność z takiego punktu widzenia, który umożliwiłby uchwycenie zjawiska różnorodności w licznych jego przejawach.

Różnorodność – istota pojęcia

Różnorodność jest pojęciem złożonym i implikującym wiele definicji nadających jej nieco odmienne znaczenie⁴. Za jego wzór posłużył termin bioróżnorodność, który obejmował różnorodność świata przyrodniczego. Przez różnorodność najczęściej rozumie się zbiór indywidualnych różnic, które albo są wyraźnie widoczne tak jak rasa, grupa etniczna, płeć, niepełnosprawność albo mniej widoczne, jak poglądy polityczne, orientacja seksualna, wartości, przekonania, osobowość, zachowanie w obrębie grupy lub status w organizacji⁵. Wielu badaczy przy definiowaniu różnorodności odwołuje się do koncepcji pierwotnych i wtórnych jej wymiarów.⁶ Jako pierwotne określane są te wymiary różnorodności, które wywierają istotny wpływ na ludzką tożsamość. Są to: płeć, przynależność do określonej grupy etnicznej, rasa, orientacja seksualna, wiek, fizyczna i umysłowa sprawność. Jako wtórne natomiast wymienia się te wymiary różnorodności, które wzbogacają wymiary pierwotne i które w odróżnieniu od pierwotnych wywierają bardziej zróżnicowany wpływ na osobowość. Zalicza się do nich wykształcenie, status rodzinny, styl pracy, miejsce i funkcję w organizacji i im podobne. Różnorodność nie powinna być sprowadzana tylko do różnic socjodemograficznych, ponieważ

3 M. E. Mor Barak, *Managing Diversity. Toward Globally Inclusive Workplace*, Sage Publications, Thousand Oak, California 2005.

4 B. Mazur, *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*, Wydawnictwo WSiP, Białystok 2009, s. 27-28.

5 S. Point, *La diversité des définitions de la diversité: comparaisons européennes*, w: *Le Management de la Diversité- Enjeux, Fondements et Pratiques*, red. I. Barth, Ch. Falcoz, L' Hartman, Paryż 2007, s. 235.

6 R. Rijamampianina, T. Carmichael, *A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity*, „Problems and Perspectives in Management” 2005, nr 1, s. 109.

wówczas traci się z pola widzenia pozostałe jej wymiary. Można zaobserwować, że w ostatnich latach przedsiębiorstwa poszerzają zakres pojęcia różnorodność, co powoduje trudności definicyjne samego terminu.

Pojęcie różnorodności obejmuje przyjęcie postawy akceptacji i szacunku. Oznacza to zrozumienie, że każdy człowiek jest wyjątkowy i w konsekwencji uznanie różnic indywidualnych wynikających z przynależności rasowej, pochodzenia etnicznego, płci, orientacji seksualnej, statusu społeczno-ekonomicznego, wieku, umiejętności fizycznych, przekonań religijnych, przekonań politycznych lub innych przyjętych i wyznawanych ideologii. Takie rozumienie różnorodności wskazuje na jej pozytywny charakter i przyczynia się do pielęgnowania środowiska społeczno-kulturowego⁷.

Różnorodność cechuje mnogość wymiarów, dlatego może ona zostać zobrazowana za pomocą porównania do góry lodowej. Cechy takie jak rasa, grupa etniczna, płeć czy wiek odnoszą się do wierzchołka góry lodowej, który jest widoczny, podczas gdy inne cechy, takie jak wyznanie, narodowość, klasa społeczna czy język pozostają ukryte pod powierzchnią wody. Analogię pomiędzy pojęciem różnorodności a górą lodową przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Różnorodność w postaci góry lodowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Point, *La diversité des définitions de la diversité: comparaisons européennes*, op. cit., s. 239.

7 *Definition of diversity* <http://gladstone.uoregon.edu/~asumca/diversityinit/definition.html> 7. IV. 2010.

W piśmiennictwie z zakresu zarządzania różnorodnością spotkać można podział, który uwzględnia pozytywne i negatywne skutki, jakie różnorodność może przynieść organizacjom, przy czym większa część autorów podkreśla cenność różnorodności dla organizacji. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej może wiązać się z **poznawczym efektem różnorodności** (wyższy stopień kreatywności i skuteczniejsze działania na rzecz rozwiązania konfliktu) oraz z **efektem symbolicznym** (lepszy wizerunek i większe spectrum potencjalnych pracowników). Natomiast, **efekt afektywny** różnorodności (mniejsze zaangażowanie w działania organizacji wynikające z faktu, że pracownicy preferują współpracę z ludźmi do siebie podobnymi) oraz **efekt komunikacyjny** (implikacje różnorodności w odniesieniu do komunikacji wewnątrz grupy lub w obrębie całej organizacji) mogą powodować utrudnienia w tym procesie⁸.

Globalne przyczyny różnorodności i ich europejska perspektywa

Problematyka zarządzania różnorodnością w licznych krajach zyskuje na aktualności w wyniku nasilenia się w ostatnich latach procesów migracyjnych. Ich skutkiem jest konieczność wypracowania takiej metody zarządzania, która umożliwiłaby aktywne przewodzenie i koordynowanie organizacyjnej różnorodności w sposób gwarantujący realizację strategicznych celów danej organizacji. W ubiegłych dwu dekadach koncepcja zarządzania różnorodnością zyskała na popularności także poza USA, krajem, który był jej kolebką. Wiele krajów doświadcza obecnie skutków migracji, zarówno emigracji, jak i imigracji. I chociaż zjawisko migracji oraz kulturowa i społeczna różnorodność będąca ich skutkiem dla wielu z nich nie są nowe, to jednak współczesne migracje nieco różnią się od tych z XIX i początków XX wieku⁹. Rozwój technologiczny i zmiany komercyjne, które przyczyniły się do rozwiązań takich, jak tanie przeloty samolotowe i komunikacja przez Internet, otworzyły nowe, dotychczas nieznanne możliwości przemieszczania się i komunikowania. Obecnie z około 4 miliardów ludzi stanowiących światowe zasoby

-
- 8 F. J. Milliken, L. L. Martins, *Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups*, „Academy of Management Review” 1996, Vol. 21, Issue 2, s. 402-433. Znaczenie przedstawionej typologii docenił między innymi Y. Benschop stwierdzając, że prezentuje ona jasny obraz oddziaływania różnorodności na organizację – Y. Benschop, *Diversiteit aan het werk*, w: *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*, red. H. Doorewaard, W. De Nijs, Lemma, Utrecht 1999, s. 253-272.
- 9 Wyjątkowość obecnych migracji ludności podkreślają autorzy takich prac, jak: M. Miller, *The age of migration: International Population Movements in the Modern World*, Macmillan, Basingstoke 1998; D.S. Massey et al, *Worlds in Motions: Understanding International Migration at the End of the Millenium*, Clarendon Press, Oxford-New York 2005; N. Papastergiadis, *The Turbulence of Migration: Globalization, Deterritorialization and Hybridity*, Polity Press 2000.

pracy ponad 175 milionów żyje poza granicami kraju swego pochodzenia¹⁰. Jeśli przyjąć podział krajów na rozwinięte i rozwijające się, to w grupie tych pierwszych daje się zaobserwować znaczący wzrost liczby mieszkańców urodzonych poza ich granicami. Dla zobrazowania zjawiska migracji posłużyć się można przedstawionymi w tabeli 1 danymi – odnoszącymi się do wybranych lat od 1965 roku do 2000 roku – wskazującymi procentowy udział ludności na stałe zamieszkałej poza miejscem swojego urodzenia. Natomiast, w tabeli 2 zestawiono dane określające procentowy udział ludności zamieszkującej na kontynentach innych niż rodzimy w okresach analogicznych do tych przedstawionych w tabeli 1.

Tab. 1. Liczba osób urodzonych za granicą zamieszkująca w krajach rozwiniętych i rozwijających się wyrażona procentowo w odniesieniu do populacji całego regionu

Region	1965	1975	1985	1990	2000
Ogółem w świecie	2,3	2,1	2,2	2,3	2,9
Kraje rozwinięte	3,1	3,5	4,1	4,5	8,7
Kraje rozwijające się	1,9	1,6	1,6	1,6	1,5

Źródło: V. Pich, *Immigration mondialisation et diversité culturelle: comment gerer les defis?* - www.acpd.ca/print/en/section/Migration/articleID/260.

Tab. 2. Liczba osób urodzonych na innych kontynentach niż obecnie zamieszkiwane wyrażona procentowo w odniesieniu do populacji całego regionu w wybranych latach

Kontynenty	1965	1975	1985	1990	2000
Afryka	2,5	2,7	2,3	2,5	2,1
Azja	1,7	1,3	1,4	1,4	1,4
Ameryka Łacińska	2,4	1,8	1,6	1,7	1,1
Ameryka Północna	6,0	6,3	7,8	8,6	13
Europa (wraz z krajami byłego ZSRR)	2,2	2,7	3	3,2	7,7
Oceania	14,4	15,6	16,9	17,8	19,1

Źródło: V. Pich, *Immigration mondialisation et diversité culturelle: comment gerer les defis?*, op. cit.

Z danych zaprezentowanych w obydwu tabelach wynika, że ogólna liczba migracji w świecie stale rośnie, chociaż nie jest to zjawisko rozmieszczone proporcjonalnie w skali całego świata; maleje bowiem liczba osób przybywających do krajów rozwijających się a znacząco rośnie tych, które przemieszczają się do krajów rozwi-

¹⁰ *Handbook of Workplace Diversity*, red. A. M. Konrad, P. Prasad, J. K. Pringle, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Dehli 2006, s. 174-176.

niętych. W odniesieniu do poszczególnych kontynentów w analizowanych latach daje się zauważyć wzrost liczby osób migrujących do Ameryki Północnej, Europy i Oceanii, a spadek migrujących do Afryki, Azji i Ameryki Łacińskiej.

Jak wynika z przedstawionych danych Europa jest kontynentem, który pozostaje celem licznych migracji. Mają one miejsce zarówno w obrębie Unii Europejskiej, której jedną z podstawowych zasad jest swobodny przepływ ludzi, jak też odbywają się w kierunkach z innych części świata do Unii i z Unii do pozostałych części świata. Dlatego też koncepcja zarządzania różnorodnością nabrała szczególnego znaczenia w Europie, która odczuwa rosnącą różnorodność populacji, przy wyraźnej homogeniczności liderów i menedżerów organizacji, oraz coraz wyraźniej zdaje sobie sprawę z konieczności stawienia czoła coraz lepszym wynikom gospodarczym uzyskiwanym na innych kontynentach. Wyzwania związane z różnorodnością w europejskich przedsiębiorstwach dotyczą głównie zarządzania komunikacją i współpracą międzykulturową w sposób, który przyczyni się do wyeliminowania narodowych i regionalnych stereotypów i uprzedzeń. Są to wyzwania, przed jakimi stoją menedżerowie, bo to w dużej mierze od nich zależy czy różnorodność stanie się dla organizacji jej istotnym zasobem czy kosztownym obciążeniem. Ich rolą jest integrowanie różnorodności w sposób pozwalający organizacjom wielokulturowym osiągnąć większą sprawność od organizacji kulturowo jednorodnych.

Zmiany, jakie w ostatnim czasie wystąpiły w społecznym kontekście Europy, zmuszają do rewizji wielu założeń dotyczących procesów organizacyjnych. W latach siedemdziesiątych, kiedy brytyjskie prawodawstwo wprowadziło politykę równych szans, w Europie pojawiły się duże grupy imigrantów, którzy w Wielkiej Brytanii stanowią obecnie znaczącą część całej populacji (z tendencją wzrostową w Londynie i innych dużych miastach). Francja i Holandia mają podobną przeszłość kolonialną i analogicznie do Wielkiej Brytanii wielu imigrantów w swych granicach. Niemcy od ponad czterech dekad zatrudniają robotników-gości, pochodzących głównie z Turcji. W Szwajcarii i Szwecji powstały korporacje, które otworzyły wiele oddziałów w innych krajach i głównie tam prowadzą swoją działalność. W licznych krajach Europy wiele innych różnic włączając wiek, orientację seksualną, wierzzenia religijne oraz przynależność do związków zawodowych jest objętych ochroną prawną lub kodeksami praktyk wprowadzonych przez Unię Europejską, dla której równość i społeczna integracja pozostają ważnymi zasadami działania. Wyrazem tego są dwie unijne dyrektywy – „Dyrektywa w sprawie równego traktowania i dyskryminacji w zatrudnianiu i pracy zawodowej” oraz „Dyrektywa Równości Rasowej”. Ta pierwsza czyni wszelką dyskryminację w zatrudnieniu i pracy zawodowej nielegalną zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Ta druga zapewnia ochronę przed dyskryminacją w zatrudnieniu i dostępie do dóbr i usług, włączając w to opiekę społeczną, zdrowotną, bezpieczeństwo socjalne i edukację wszystkim mieszkańcom krajów członkowskich Unii Europejskiej.

Różnorodność i jej rozumienie przez europejskie przedsiębiorstwa w świetle badań

W celu określenia zakresu różnorodności w europejskich krajach strony internetowej przedsiębiorstw niemieckich, holenderskich, francuskich, brytyjskich, szwedzkich, fińskich i norweskich zostały poddane dogłębnej analizie w poszukiwaniu odniesień do tego terminu. Przyjęcie perspektywy porównawczej wymagało także, aby przyjrzeć się stosowanym przez poszczególne przedsiębiorstwa terminom różnorodności pod kątem zgodności ich zawartości semantycznej. Badanie to zostało przeprowadzone przez S. Pointa, który dokonał analizy treści stron internetowych europejskich przedsiębiorstw poszukując zawartych tam odniesień do różnorodności.¹¹ Badaniu poddane zostały strony internetowe przedsiębiorstw zarejestrowanych w DAX (Niemcy), CAC40 (Francja), AEX (Holandia), FTSE (Wielka Brytania), OMX (Szwecja), HEX (Finlandia) i Oslo BORS (Norwegia). Do badania dołączone zostały także szwajcarskie przedsiębiorstwa o dużym stopniu umiędzynarodowienia – wybrane zgodnie z listą CNUCED. Ogółem przeanalizowane zostały strony internetowe 241 przedsiębiorstw, z których tylko 174 przytaczało termin różnorodność *implicite* lub *explicite*, tj. odwołując się do unikania dyskryminacji, równości szans, zarządzania różnorodnością, itp. Tylko połowa z nich używa słowa różnorodność. Analiza stron internetowych badanych przedsiębiorstw pozwala na identyfikację co najmniej 22 wymiarów różnorodności. Do najczęściej przywoływanych należą: płeć i kultura, następnie zaś przynależność etniczna, wiek, przynależność narodowa lub kraj pochodzenia, do najrzadziej zaś – niepełnosprawność. Wszystkie tak liczne wymiary różnorodności zostały pogrupowane. Utworzono z nich 6 grup, z których pierwszą nazwano „geograficzną”, drugą – „różnicowaniem łatwo widocznym”, trzecią zatytułowano „opinie/przekonania/orientacje”, czwartą – „status społeczny”, piątą – „wykształcenie, doświadczenie życiowe i zawodowe”, natomiast szóstą, którą pozostawiono bez nazwy, objęto wszystkie pozostałe wymiary, niemieszczące się w obrębie wcześniej wymienionych.

Z badania wynika, że na stronach internetowych badanych przedsiębiorstw różnorodność najczęściej występuje w wymiarze określonym jako **geograficzny** obejmującym kulturę, narodowość, język oraz położenie w świecie. Na 174 przedsiębiorstwa, które przywoływały termin różnorodność – 108 znalazło się tej grupie interpretacji różnorodności. Kulturę wymieniło 79 przedsiębiorstw, narodowość lub kraj pochodzenia – 51, język – 9, zaś położenie geograficzne – 3 przedsiębiorstwa.

W drugiej kolejności, jeśli chodzi o częstotliwość, występuje różnorodność rozumiana jako **różnice widoczne**, łatwo dostrzegalne, obejmujące cechy takie jak: płeć, rasa lub grupa etniczna, wiek, niepełnosprawność, kolor skóry, tatuaż,

11 S. Point, *La diversité des définitions de la diversité: comparaisons européennes*, op. cit., s. 233-256.

kolczykowanie (*piercing*), itp. **99** przedsiębiorstw wymieniało na swoich stronach powyższe postacie różnorodności. Pośród nich najczęściej pojawiała się płeć – ją wymieniły 83 przedsiębiorstwa, rasa lub grupa etniczna – 64 przedsiębiorstwa, wiek – 55 przedsiębiorstw, niepełnosprawność – 49 przedsiębiorstw, kolor skóry – 22 przedsiębiorstwa, natomiast tatuaż oraz kolczykowanie i inne oznakowania fizyczne wymieniły zaledwie 3 przedsiębiorstwa.

W trzeciej kolejności występowania na stronach internetowych pojawia się wymiar **opinie/przekonania/orientacja** – **58** przedsiębiorstw tak rozumie różnorodność. Szczegółowy rozkład elementów tworzących ten wymiar przedstawia się następująco: religię wskazało 46 przedsiębiorstw, orientację seksualną – 31, opinie polityczne – 15, przynależność do związków zawodowych – 14, różne przekonania – 5 przedsiębiorstw.

W czwartej kolejności pojawia się wymiar – **wykształcenie lub osobiste i zawodowe doświadczenia**, który wystąpił na stronach internetowych **46** badanych przedsiębiorstw. W obrębie tego wymiaru 22 przedsiębiorstwa wskazywały na system wartości ogólnych, 17 przedsiębiorstw na doświadczenie, 12 na zawód, 8 na wykształcenie, zaś 6 na system wartości osobowych.

W piątej kolejności występuje wymiar **statusu społecznego**, do którego odwołuje się **36** przedsiębiorstw. W wymiarze tym stan cywilny wskazało 21 przedsiębiorstw, klasę społeczną lub kastę – 8 przedsiębiorstw, status rodzinny – 5 przedsiębiorstw oraz zdrowie – także 5 przedsiębiorstw.

Na inne wymiary różnorodności wskazało **29** przedsiębiorstw.

Szczegółowe wyniki przeglądu stron internetowych przedsiębiorstw francuskich, holenderskich, niemieckich, szwajcarskich brytyjskich, szwedzkich, norweskich oraz fińskich w poszukiwaniu rozumienia konceptu różnorodności z podziałem na przedstawione wymiary przedstawiono w tabeli 3.

Wykorzystując koncept różnorodności zobrazowany za pomocą góry lodowej może skonkludować, że rozumienie różnorodności w badanych przedsiębiorstwach działających na obszarze analizowanych krajów jest niejednorodne. Dla Francji różnorodność oznacza przede wszystkim narodowość, niepełnosprawność fizyczną, płeć, rasę, wiek, wykształcenie, zawód oraz kulturę.

Dla przedsiębiorstw działających w Wielkiej Brytanii różnorodność obejmuje większość (wszystkie poza zawodem, wykształceniem i położeniem geograficznym) jej postaci.

Dla przedsiębiorstw szwajcarskich różnorodność oznacza głównie płeć, rasę, wiek, niepełnosprawność fizyczną, narodowość, orientację seksualną, kulturę oraz religię.

Dla firm z Niemiec różnorodność oznacza wykształcenie, orientację seksualną, kulturę, religię, doświadczenie, system wartości, narodowość, niepełnosprawność fizyczną, płeć, rasę, wiek oraz kolczykowanie.

Tab. 3. Wymiary różnorodności w perspektywie przedsiębiorstw badanych krajów

	Francja	Holandia	Niemcy	Szwajcaria	W. Brytania	Szwecja	Norwegia	Finlandia	Ogółem
Strony internetowe wymieniające zarządzanie różnorodnością	25	13	19	17	49	22	10	19	174
Wymiar – geografia (kultura, narodowość lub kraj pochodzenia, język, usytuowanie)	60%	54%	89%	59%	57%	50%	70%	63%	108
Wymiar - różnice widoczne (płeć, rasa lub grupa etniczna, wiek, niepełnosprawność, kolor skóry, tatuaż, kolczykowanie itp.)	36%	54%	53%	47%	84%	54%	30%	42%	99
Wymiar – opinie/przekonania/orientacja (religia, orientacja seksualna, opinie polityczne, przynależność do związków zawodowych, różne wierzenia/przekonania)	4%	46%	32%	18%	59%	23%	20%	26%	58
Wymiar – status społeczny (stan cywilny, klasa społeczna lub kasta, status rodzinny, zdrowie)	0%	15%	5%	6%	43%	14%	20%	26%	36
Wymiar – wykształcenie lub osobiste i zawodowe doświadczenia (doświadczenie, system wartości osobistych, system wartości ogólnych, zawód, wykształcenie)	28%	15%	42%	6%	37%	18%	30%	11%	46
Wymiar – inne (poza wymienionymi)	16%	15%	21%	29%	12%	14%	30%	0%	29

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Point, *La diversité des définitions de la diversité: comparaisons européennes*, op. cit., s. 237-238.

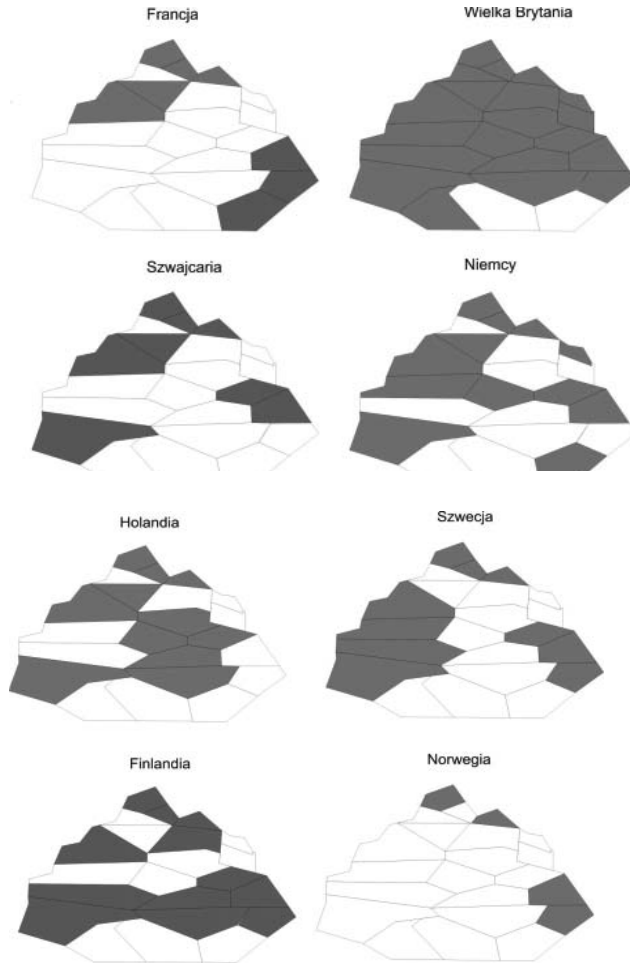
Dla holenderskich przedsiębiorstw różnorodność oznacza przede wszystkim orientację seksualną, status, przekonania polityczne, doświadczenie, religię, klasę społeczną, narodowość, niepełnosprawność fizyczną, kolor, płeć, rasę oraz wiek.

Dla przedsiębiorstw ze Szwecji różnorodność oznacza profesję, kulturę, religię, wiek, rasę, płeć, narodowość, system wartości, przynależność do związków zawodowych oraz orientację seksualną.

Dla przedsiębiorstw z Finlandii różnorodność tworzą: płeć, rasa, wiek, język, narodowość, orientacja seksualna, przynależność do związków zawodowych, doświadczenie, opinie polityczne, status, religia, kultura oraz zawód.

Dla firm norweskich różnorodność oznacza płeć, wiek, kulturę oraz zawód.

Uzyskane wyniki badania zostały przedstawione graficznie przy wykorzystaniu góry lodowej upostaciowiającej różnorodność z jej wieloma wymiarami. Przedstawia je rysunek 2.



Rys. 2. Rozumienie różnorodność w badanych krajach europejskich

Źródło: S. Point, *La diversité des définitions de la diversité: comparaisons européennes*, op. cit., s. 245-246.

Najszerze, bo uwzględniające najwięcej ze wszystkich badanych krajów czynników różnicujących, rozumienie różnorodności prezentują przedsiębiorstwa brytyjskie. Spośród 22 wymiarów różnorodności firmy brytyjskie identyfikują aż 19. Następnie wymienić należy przedsiębiorstwa z Niemiec, Holandii i Finlandii – wszystkie wskazały po 12 czynników różnicujących. Węższe pojmowanie różnorodności cechuje przedsiębiorstwa Szwajcarii i Francji, ponieważ wymieniają one 8 elementów zróżnicowania. Najmniej elementów różnorodności – bo zaledwie 4 – wskazują przedsiębiorstwa pochodzące z Norwegii.

Zarządzanie różnorodnością – historia i istota pojęcia

Zarządzanie różnorodnością to relatywnie nowe pojęcie w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Zrozumienie jego istoty wymaga odtworzenia poszczególnych etapów poprzedzających powstanie tej koncepcji. Uznaje się, że pierwszym krokiem uczynionym w kierunku zarządzania różnorodnością był uchwalony w 1964 roku w USA Akt Praw Cywilnych (*Civil Rights Act*). Akt ten, powstały w wyniku ruchu na rzecz praw człowieka, zapoczątkował falę zmian społecznych trwającą do dzisiaj. Wkrótce po jego uchwaleniu nastąpiła legislacja działań afirmatywnych (*Affirmative Actions*), mających zapewnić podejmowanie przez przedsiębiorców kroków, których celem była rekrutacja, promocja i utrzymanie w organizacjach kobiet i przedstawicieli mniejszości etnicznych, jeżeli ich liczba nie była w pełni reprezentatywna dla całkowitej liczby pracowników danej organizacji. Mimo iż wymuszanie na pracodawcach zatrudnienia określonej liczby pracowników pochodzących z grup mniejszościowych skutkowało niekiedy występowaniem konfliktów pomiędzy poszczególnymi grupami, to w owych czasach działanie to ocenione zostało jako postępowe. Następnym krokiem na drodze ku zarządzaniu różnorodnością w amerykańskich organizacjach była legislacja zasad równych szans (*Equal Employment Opportunity*) zakazujących dyskryminacji na tle rasowym i religijnym oraz ze względu na wiek, płeć i fizyczną niepełnosprawność. Pracownicy mieli zagwarantowane równe szanse zarówno w dostępie do pracy, jak też w dostępie do szkoleń, awansów oraz wyższych zarobków. Jednakże w połowie lat dziewięćdziesiątych stwierdzono, że legislacja ta nie spełniła pokładanych w niej nadziei, ponieważ w niewystarczającym stopniu przyczyniła się do poprawy położenia kobiet i mniejszościowych grup etnicznych na rynku pracy. Nowy etap w relacji do różnorodności zapoczątkowany został przez R. Ross i R. Schneider, którzy w wydanej w 1992 książce *From Equity to Diversity*¹² zaprezentowali nowe podejście do różnorodności nazwane zarządzaniem różnorodnością. Wsparli ich M. Cooper i B. White stwierdzając, że jedną z przyczyn dla których w organizacjach nie dokonał się istotny postęp w podejściu do różnorodności pomimo stosowania polityki równych szans był fakt, że ci, którzy w przedsiębiorstwach mają rzeczywisty wpływ na wyrównanie nierówności sami nigdy nie doświadczyli dyskryminacji¹³. W dotychczasowej literaturze dotyczącej zarządzania różnorodnością zarysował się dychotomiczny podział pomiędzy badaczami oparty na odmiennym rozumieniu zawartości semantycznej tej koncepcji. Pierwsza grupa, reprezentowana przez takich badaczy, jak M. Cooper i R. White, a także przez

12 R. Ross, R. Schneider, *From Equity to Diversity – a Business case for Equal Opportunities*, Pitman, Londyn 1992.

13 M. Cooper., B. White, *Organisational behavior*, w: *Strategic Prospects for HRM*, red. S. Tyson, Institute of Personnel and Development, 1995.

L. Copeland¹⁴, C. Ellis i J.A. Sonnerfield¹⁵, utożsamia zarządzanie różnorodnością z respektowaniem zasad polityki równych szans w organizacji, druga, w której znaleźli się P. Gallagan¹⁶, P. Gill¹⁷, D. Stringer¹⁸ zarządzanie różnorodnością rozumie jako strategiczne podejście uznające wartości istniejące w indywidualnym zróżnicowaniu pracowników.

Zarządzanie różnorodnością to, w odróżnieniu od polityki równych szans, zjawisko aktywne obejmujące przeprowadzenie i koordynowanie organizacyjnej różnorodności w sposób gwarantujący realizację strategicznych celów organizacji. Odnosi się ono więc do zapewnienia pracownikom pochodzącym z różnych środowisk społeczno-kulturowych możliwości wniesienia własnego wkładu w realizację tych celów. Takie rozumienie zarządzania różnorodnością jest zgodne z definicją R. Thomas, która określa je jako sposób myślenia prowadzący do stworzenia środowiska umożliwiającego pracownikom aktualizowanie posiadanego potencjału w drodze do realizacji celów organizacji.¹⁹ Z kolei, *The European Institute for Managing Diversity* podkreśla, że zarządzanie różnorodnością koncentruje się na osiągnięciu równowagi pomiędzy życiem zawodowym i osobistym wszystkich pracowników, ponieważ stanowią oni najważniejszy z kapitałów organizacji – kapitał ludzki. Nieco innego rozumienia zarządzania różnorodnością dostarczają T. Cox i R. L. Beale, według których zarządzanie różnorodnością polega na podejmowaniu działań prowadzących do stworzenia klimatu organizacyjnego, w którym możliwość spowolnienia dynamiki firmy z powodu istniejącej różnorodności jest minimalna, a możliwość lepszego, skuteczniejszego działania – maksymalna²⁰. To wyjaśnienie jest przez niektórych traktowane jako przykład liberalnego podejścia do tej koncepcji z uwagi na dążenie do osiągnięcia możliwie największych korzyści dla organizacji bez dostatecznego uwzględniania potrzeb pracowników.

14 L. Copeland, *Valuing diversity*, część 2, *Pioneers and Champions of Change*, „Personnel” 1988 July, s. 44-49.

15 C. Ellis, J. A. Sonnerfield, *Diverse approaches to managing diversity*, „Human Resource Management” 1995, nr 31 (1).

16 P. Galagan, *Tapping the power of a diverse workforce*, „Training and Development Journal” 1991, nr 45 (3).

17 P. Gill, *Managing workforce diversity – a response to skills shortage*, „Health Manpower Management” 1996, nr 22(6), s. 34-37.

18 D. Stringer, *The role of women in workplace diversity*, „Journal of Organizational Change Management” 1995, nr 8 (1).

19 R. Thomas, *The concept of managing diversity*, „The Bureaucrat” 1991, nr 20, vol. 4, s. 19-22.

20 T. Cox, R. L. Beale, *Developing Competency to Manage Diversity: Readings, Cases and Activities*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997, s. 13.

Koncepcja równych szans a zarządzanie różnorodnością

Twierdzenie, że różnorodność właściwie rozumiana i odpowiednio zarządzana jest kolejnym etapem w ewolucji koncepcji równości szans, ma obecnie wielu zwolenników²¹. Z przeglądu licznych definicji różnorodności, sformułowanych w ostatnich latach przez amerykańskich teoretyków zarządzania, wyprowadzić można wniosek, że autorzy tych definicji podzielają następujące przekonania:

- różnorodność i różnice między ludźmi mogą i powinny, gdy są właściwie zarządzane, przyczynić się do podniesienia wartości firmy;
- różnorodność obejmuje wszelkie sposoby, w jakie ludzie się różnią między sobą, co oznacza, że zawiera wszystkie cechy różnicujące, a nie tylko te najbardziej widoczne, czyli takie jak wiek, płeć, rasa, wykształcenie, przynależność etniczna czy niepełnosprawność;
- kultura organizacyjna i środowisko pracy są tymi konceptami, z którymi różnorodność pozostaje bardzo ściśle związana.

Takie rozumienie różnorodności pozostaje w sprzeczności z popularnymi w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych ubiegłego wieku teoriami tygła kulturowego i koncepcjami asymilacji kulturowej. Podstawowa idea zarządzania różnorodnością zakłada, że siła robocza składa się z ludzi należących do wielu grup, różniących się między sobą i tym, co jest widoczne, i tym, co niewidoczne. Wykorzystanie istniejących różnic do stworzenia produktywnego środowiska pracy, w którym każdy członek będzie się czuł doceniony, a jego zdolności i umiejętności odpowiednio wykorzystane, zaowocować może pełniejszą niż w przypadku koncepcji tygła kulturowego realizacją celów organizacji. I chociaż przyjmuje się, że zarządzanie różnorodnością to wkroczenie przez organizację na poziom wyższy od implementacji zasady równości szans, to jednak obie te koncepcje różnią się w wielu punktach. Najistotniejsze różnice zostały przedstawione w tabeli 4.

W praktyce równość szans oznacza, że poszczególne działania nie są adresowane do wszystkich pracowników w organizacji, a jedynie do poszczególnych grup, takich jak na przykład kobiety czy niepełnosprawni. Nowoczesne podejście do różnorodności wiąże się z przesunięciem akcentu w procesie zarządzania – z grupy, która była obiektem zainteresowania zarządzających stosujących zasadę równych szans, na pojedynczego człowieka. Taka zmiana może oznaczać, że zasadność niektórych działań na rzecz równości szans adresowanych do całych grup w organizacji może zostać zakwestionowana. Zarządzanie różnorodnością

21 R. Kandola, J. Fullerton, *Diversity: more than just an empty slogan*, „Personnel Management”, Listopad 1994, s. 46-50, przedruk w: *The Effective Manager Perspectives and Illustrations*, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Dehli in association with The Open University 1996, s. 287-294 oraz Singh V., Point S., *Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge; an Online Comparison*, „Long Range Planning” 2004, Vol. 37, Issue 4, s. 295.

to tworzenie takiego środowiska pracy, w którym każdy pracownik czułby się doceniony, a zatem wszelkie działania powinny być skierowane personalnie do poszczególnych członków organizacji, a nie tylko do tych, którzy są reprezentantami określonych grup.

Tab. 4. Zestawienie koncepcji zarządzania różnorodnością i koncepcji równych szans

Zarządzanie różnorodnością	Równość szans
<ul style="list-style-type: none"> • Gwarantuje wszystkim pracownikom maksymalizację ich potencjału i udziału w organizacji. • Obejmuje wszystkich członków organizacji - nikt nie jest wykluczony. • Koncentruje się na zagadnieniu zmian wewnątrz organizacji i realizacji jej celów. • Jest w sferze zainteresowania wszystkich pracowników, a zwłaszcza menedżerów. • Nie polega wyłącznie na zasadzie działań afirmatywnych.²² 	<ul style="list-style-type: none"> • Koncentruje się na zagadnieniu dyskryminacji. • Postrzegane jako zagadnienie dotyczące głównie kobiet, mniejszości etnicznych i niepełnosprawnych. • Kładzie mniejszy nacisk na zmianę kultury organizacyjnej i realizację celów organizacji. • Odbierane jest jako zagadnienie działu personalnego oraz praktyków zarządzania zasobami ludzkimi. • Polega przede wszystkim na działaniach afirmatywnych.

Źródło: R. Kandola, J. Fullerton, *Diversity: more than just an empty slogan*, op. cit., s. 28.

R. Kandola oraz J. Fullerton wskazują na przewagę podejścia do różnorodności akcentującego różnice między ludźmi nad tym, którego istotą było zmieszanie w jednym tyglu wszystkich odmienności w celu ich unifikacji. Dokonują porównania podstawowych założeń obu podejść przyjmując, że w organizacyjnym tyglu obowiązywała zasada równych szans. Zarządzanie różnorodnością, następnym krokiem po implementacji polityki równych szans, stwarza możliwość retrospektywnego przeglądu i ponownej oceny, a także rewizji wszystkich działań w organizacji przeprowadzonych w imię równych szans. Jeżeli nie wykorzysta się tej możliwości, wówczas hasło zarządzania różnorodnością pozostanie jedynie pustym sloganem²³. Ich zdaniem obraz różnorodności w organizacji może zostać przyrównany do mozaiki – odmienności i różnice współwystępujące w organizacji

22 Działania afirmatywne nie są jednoznacznie określone w literaturze. P. Burstein wskazuje na istnienie trzech rywalizujących ze sobą podejść do działań afirmatywnych: 1) działania naprawcze (*remedial action*) – jako niezbędne uznawane są takie działania, które mają przeciwdziałać efektom uprzedniej dyskryminacji, 2) krucha równowaga (*delicate balance*) – oznacza niesienie pomocy potrzebującej mniejszości bez prowadzenia działań adaptacyjnych, które krzywdzą większość, 3) równe traktowanie (*no preferential treatment*) – indywidualni pracownicy nie powinni być traktowani preferencyjnie w porównaniu z innymi tylko z tego powodu, że są członkami określonej grupy. – P. Burstein, *Affirmative actions, jobs and American democracy: what has happened to the quest for equal opportunity?*, „Law and Society Review” 1992, nr 26.

23 R. Kandola, J. Fullerton, *Diversity: more than just an empty slogan*, op. cit., s. 293.

tworzą jeden harmonijny wzór, składający się z pojedynczych części: każda część została uznana, zaakceptowana i znalazła swoje własne miejsce w całej strukturze organizacyjnej²⁴.

R. Kandola i J. Fullerton w *Diversity In Action: Managing the Mosaic* opisują główne cechy organizacji nastawionej na różnorodność posługując się akronimem MOSAIC (mozaika) następująco go rozwijając i wyjaśniając:

1. Misja i silne, pozytywne wartości efektywne zarządzanie różnorodnością jest koniecznym długookresowym celem organizacji.
2. Obiektywne i jasne procesy i procedury istnieją w organizacji i są regularnie rewidowane w celu przekonania się, że nieformalne grupy lub sieci nie sprawują władzy i że żadna grupa pracowników nie dominuje nad żadnym z poziomów organizacji.
3. Siła robocza wykwalifikowana i świadoma wpływu uprzedzeń i stereotypów na podejmowanie decyzji organizacji oraz menedżerowie, którzy skutecznie zarządzają różnorodnością poprzez podkreślanie doskonałości działania jednostki i zespołu pracowniczego.
4. Aktywna elastyczność oznaczająca, że organizacja nastawiona na różnorodność wykaże znaczną elastyczność nie tylko w stylu pracy, ale także w politykach, praktykach i procedurach przyjętych i stosowanych w organizacji.
5. Jednostka będąca w centrum uwagi organizacji, traktowana jest jako najważniejsza cecha charakterystyczna organizacji nastawionej na różnorodność. Organizacje muszą strzec się przed uśrednieniem różnic i podobieństw grupowych poprzez tworzenie wyselekcjonowanych grup. Organizacja nastawiona na różnorodność rozwija i promuje wszystkich pracowników bez względu na różnice grupowe.
6. Kultura, która wzmacnia organizację, polegająca na otwartości, wzbudzaniu zaufania między wszystkimi pracownikami poprzez wyeliminowanie uprzedzeń i dyskryminacji.²⁵

Zarządzanie różnorodnością w praktyce europejskich przedsiębiorstw

Przykładami badań zarządzania różnorodnością w skali makro są te prowadzone przez S. Vala oraz S. Pointa. Tych dwóch badaczy założywszy, że strony internetowe przedsiębiorstw często są pierwszym punktem odniesienia dla ewentualnych kandydatów na pracowników, partnerów i kooperantów, zajęli się poszukiwaniem

24 Ibidem, s. 287.

25 R. Kandola, J. Fullerton, *Diversity in Action: Managing the Mosaic*, CIPD 1998.

informacji związanych z zarządzaniem różnorodnością na stronach internetowych 241 największych europejskich przedsiębiorstw działających w 8 krajach (Finlandia, Francja, Niemcy, Holandia, Norwegia, Szwecja, Szwajcaria i Wielka Brytania)²⁶. Badane firmy były notowane na krajowych giełdach i wymieniane w europejskiej sekcji *Financial Times* w styczniu 2003 roku. Celem badania było wskazanie, w jaki sposób czołowe europejskie przedsiębiorstwa na swoich stronach internetowych podchodzą do zarządzania różnorodnością. Próbowano również znaleźć odpowiedź na pytanie: czy istnieją różnice między poszczególnymi krajami w odniesieniu do analizowanego zagadnienia i czego one dotyczą.

Badane firmy podzielono w taki sposób, by utworzyły trzy grupy reprezentujące trzy regiony geograficzne: Zjednoczone Królestwo Wielkiej Brytanii (50 firm), Skandynawię (Finlandia, Norwegia, Szwecja – 82 firmy) i kontynentalną Europę (Francja, Niemcy, Holandia, Szwajcaria – 109 firm).

Z 241 badanych przedsiębiorstw, tylko 131 (54%) starało się na stronach internetowych wyjaśnić, dlaczego podjęły działania na rzecz zarządzania różnorodnością lub stosowania zasady równych szans. Spośród tych, które uzasadniały zarządzanie różnorodnością bądź realizowanie polityki równych szans, badacze zidentyfikowali 20 powodów, które zamieścili w 13 kategoriach ujętych pod trzema nagłówkami:

- skuteczniejsze działanie,
- potrzeby i oczekiwania interesariuszy, oraz
- wizerunek i otoczenie.

Najczęściej wymienianym przez przedsiębiorstwa powodem były czynniki opatrzone hasłem **skuteczniejsze działanie** – 40% badanych firm wskazało takie uzasadnienie dla stosowania zarządzania różnorodnością. Opinie badanych na temat roli poszczególnych czynników wpływających na lepsze działanie przedstawiały się następująco: 88 ze 131 firm, które udzieliły pozytywnej odpowiedzi na pytanie o stosowanie zarządzania różnorodnością, uznało, że różnorodność przyczynia się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej; drugą w kolejności odpowiedzią było lepsze planowanie sukcesji i skuteczniejsze zarządzanie talentami w organizacji; 45 firm podało jako powód większą kreatywność i innowacyjność dzięki sile roboczej posiadającej bogatsze doświadczenia, szerszą perspektywę spojrzenia i lepsze rozumienie zjawisk; 31 firm swoje działania uzasadniało większą świadomością „umiędzynarodowienia”, gdy w firmie pracują reprezentanci wielu krajów i kultur, oraz znacznym wzbogaceniem kompetencji pracowników.

W kategoriach objętych nagłówkiem **spełnienie oczekiwań interesariuszy** znalazła się lepsza obsługa klientów, podawana jako piąty w kolejności powód zarzą-

26 V. Singh, S. Point, *Strategic responses by European companies to the diversity Challenge: an online comparison*, op. cit., s. 295-318.

dzania różnorodnością w przedsiębiorstwie. To piąte miejsce wskazuje na ograniczoną świadomość firm coraz większego znaczenia komunikowania dla stale rosnącej liczby interesariuszy.

W odniesieniu do trzeciej grupy czynników, obdarzonych nagłówkiem **wizerunek korporacji a otoczenie**, tworzenie lepszego środowiska dla pracowników to trzeci, co do częstotliwości przywoływania, powód uzasadniający zarządzanie różnorodnością. 46 z 131 badanych firm stwierdziło, że kultura włączania i akceptujące środowisko pracy mogą znacznie przyczynić się do poprawy wizerunku przedsiębiorstwa.

W cytowanym badaniu zidentyfikowanych zostało sześć poziomów zarządzania różnorodnością, w miejsce czterech – **oporu, rozróżnienia i sprawiedliwości, dostępu i uprawnienia oraz uczenia** – wskazanych przez A. P. Dass i B. Parkera²⁷. By zachować uznany w poprzednich badaniach system czteropoziomowy, dwa dodatkowe poziomy rozmieszczono w następujący sposób:

- 1) poziom niewidoczny,
- 2) poziom defensywny obejmujący firmy:
 - a) które wyszczególniły unikanie dyskryminacji, i
 - b) te, które zaprezentowały filozofię równych szans,
- 3) poziom akomodacyjny reprezentowany przez firmy:
 - a) prezentujące filozofię szacunku i zdolności (możliwości), i
 - b) opisujące zarządzanie różnorodnością – bez uzasadnienia, dlaczego jest to ważne, oraz
- 4) poziom, na którym różnorodność traktowana jest jako źródło przewagi konkurencyjnej.

W badaniu cytowani autorzy posługują się jednak skalą sześciopoziomową, tworząc z czynników a) i b), wymienionych w punkcie 2 i 3, oddzielne poziomy zastępujące owe punkty.

Do grupy reprezentującej **poziom niewidoczny** zaliczono te firmy, które na swoich stronach internetowych nie wspominały o różnorodności lub programie równych szans. Co trzecia z analizowanych firm mieści się w tej kategorii, która w klasyfikacji A. P. Dass i B. Parkera odpowiada modelowi oporu i implikuje reaktywne strategie działania.

W grupie reprezentującej **poziom unikania dyskryminacji** umieszczone zostały firmy, które mówiąc o konieczności przestrzegania polityki równych szans, używają defensywnego języka – bez podkreślenia pozytywnych aspektów tej polityki (tylko 5% badanych firm znalazło się w tej kategorii). Właściwa temu poziomowi strategia działania ma charakter defensywny.

27 A. P. Dass, B. Parker, *Strategies for managing human resources diversity from resistance to learning*, „Academy of Management Executive” 1999, nr 2 (13), s. 66-80.

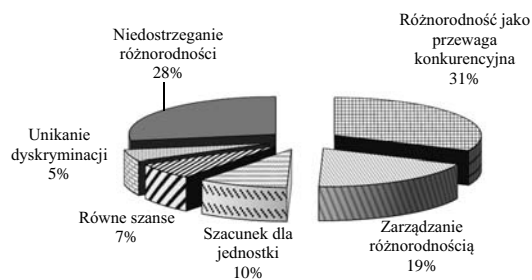
Na **poziomie równych szans**, na którym nie mówi się o różnorodności czy przewadze konkurencyjnej, ale jedynie o równych szansach dla wszystkich, znalazło się 16 firm. Założenie, że wszyscy mają równe szanse, prowadzi do ignorowania różnic i dowodzi oczekiwania asymilacji ze strony tych, którzy postrzegani są jako inni. Firmy znajdujące się na tym poziomie stosują strategię defensywną – chroniące tych, którzy są inni, oraz gwarantujące pomoc w asymilowaniu różnic.

Czwarty poziom, na którym wyraźnie akcentuje się **szacunek dla jednostki ludzkiej**, wiąże się z przekonaniem, że różnice winny być respektowane, a jednostki zachęcane do rozwoju. Organizacje obiecują stworzenie środowiska właściwego temu celowi zgodnie z duchem uchwalonych przez ONZ Karty Praw Człowieka. Grupa firm reprezentująca ten poziom znajduje swoje miejsce w modelu akomodacyjnym.

Około 20% badanej próby obejmującej 131 przedsiębiorstw, które potwierdziły stosowanie zarządzania różnorodnością, mieści się w obrębie piątej kategorii. Firmy zakwalifikowane do tego poziomu deklarują, że cenią różnorodność, nie wyjaśniają jednak dlaczego jest ona dla nich ważna. Niektóre firmy nazywają filozofię równości „zarządzaniem różnorodnością” – traktują one różnorodność jako wymagającą uwagi i stanowiącą wyzwanie dla menedżerów i pracowników. Podobnie jak poprzednia grupa, firmy te plasują się w kategorii strategii akomodacyjnej.

Najwyższy poziom, na którym **różnorodność** jest postrzegana jako źródło **przewagi konkurencyjnej**, jest najczęściej osiągnięty przez firmy działające na obszarze Wielkiej Brytanii. W następnej kolejności występują tu firmy niemieckie, a na końcu fińskie.

Sumaryczny rozkład poziomów zarządzania różnorodnością w 241 badanych europejskich przedsiębiorstwach przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Poziomy zarządzania różnorodnością w największych europejskich przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: V. Singh, S. Point, *Strategic responses by European companies to the diversity Challenge: an online comparison*, op. cit., s. 295-318.

Liczne firmy działające na terenie Wielkiej Brytanii (70%) wymieniły różnorodność jako istotne źródło przewagi konkurencyjnej, ale też jako wyzwanie, jakie w ich opinii niesie ona ze sobą. W opinii autorów omawianego badania to bardziej pozytywny sposób rozumienia różnorodności niż poziom zarządzania różnorodnością, ponieważ główny nacisk zostaje położony na pozytywne strony zarządzania różnorodnością, chociaż nie bez ukazywania wyzwań stawianych przed menedżerami i kosztów dla przedsiębiorstw.

Podsumowanie

W ostatnich dekadach różnorodność coraz bardziej zyskuje na znaczeniu czego wyrazem jest fakt obejmowania tym pojęciem coraz większej liczby wymiarów. Znajduje to wyraz na stronach internetowych europejskich przedsiębiorstw, gdzie różnorodność występuje w 22 postaciach obejmujących płeć, kolor skóry, rasę, wiek, niepełnosprawność fizyczną, język, kolczykowanie, narodowość, klasę społeczną, zdrowie, system wartości, doświadczenie, religię, przynależność związkową, przekonania polityczne, kulturę, orientację seksualną, status, zawód, wierzenia, położenie geograficzne oraz wykształcenie.

Wyniki badań porównawczych prowadzonych pośród przedsiębiorstw brytyjskich, francuskich, niemieckich, holenderskich, szwajcarskich, norweskich, szwedzkich i fińskich wskazują na odmienne rozumienie różnorodności w badanych przedsiębiorstwach. Spośród wszystkich analizowanych krajów przedsiębiorstwa działające w Wielkiej Brytanii najszerzej definiowały różnorodność. Brytyjskie przedsiębiorstwa również okazały się liderem w zarządzaniu różnorodnością, a nawet w jego bardziej zaawansowanej postaci, w której różnorodność jest postrzegana jako źródło przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa niemieckie, holenderskie oraz fińskie nieco wężiej rozumieją różnorodność, ale również one, zwłaszcza przedsiębiorstwa niemieckie i holenderskie, dosyć szeroko ujmują różnorodność w miejscu pracy. Podczas gdy brytyjskie firmy utożsamiały różnorodność z jej dziewiętnastoma spośród dwudziestu dwóch postaci, to przedsiębiorstwa niemieckie, holenderskie i fińskie dostrzegają mniej – bo dwanaście – jej postaci. Przedsiębiorstwa ze Szwajcarii, Francji i Norwegii dostrzegają już tylko nieliczne, pojedyncze postaci różnorodności.

Z kolei, zarządzanie różnorodnością deklaruje co piąte badane przedsiębiorstwo. Oznaczać to może, że pomimo świadomości różnorodności i znajomości jej różnych wymiarów europejskie przedsiębiorstwa nie przywiązują wystarczającej uwagi do zarządzania różnorodnością, ograniczając się niekiedy do stosowania zasady równych szans lub tylko do unikania dyskryminacji.

Bibliografia

- Benschop Y., *Diversiteit aan het werk*, w: *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*, red. H. Doorewaard, W. De Nijs, Lemma, Utrecht 1999.
- Burstein P., *Affirmative actions, jobs and American democracy: what has happened to the quest for equal opportunity?*, „Law and Society Review” 1992, nr 26.
- Cooper M., White B., *Organisational behavior*, w: *Strategic Prospects for HRM*, red. S. Tyson, Institute of Personnel and Development, 1995.
- Copeland L., *Valuing diversity*, część 2, *Pioneers and Champions of Change*, „Personnel”, Lipiec 1988.
- Cox T., Beale R.L., *Developing Competency to Manage Diversity: Readings, Cases and Activities*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997.
- Dass A.P., Parker B., *Strategies for managing human resources diversity: from resistance to learning*, „Academy of Management Executive” 1999, nr 2 (13).
- Definition of diversity* <http://gladstone.uoregon.edu/asuomca/diversityinit/definition.html> 7.IV. 2010.
- Ellis C., J. A. Sonnerfield, *Diverse approaches to managing diversity*, „Human Resource Management” 1995, nr 31 (1).
- Galagan P., *Tapping the power of a diverse workforce*, „Training and Development Journal” 1991, nr 45 (3).
- Gill P., *Managing workforce diversity – a response to skills shortage*, „Health Manpower Management” 1996, nr 22(6).
- Handbook of Workplace Diversity*, red. A. M. Konrad, P. Prasad, J.K. Pringle, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Dehli 2006.
- Hubbard E.E., *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*, HRD Press Inc., Amherst, Massachusetts 2004.
- Kandola R., Fullerton J., *Diversity: more than just an empty slogan*, „Personnel Management” 1994, November.
- Kandola R., Fullerton J., *Diversity in Action: Managing the Mosaic*, CIPD 1998.
- Mazur B., *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*, Wydawnictwo WSFiZ, Białystok 2009.
- Mazur B., *Różnorodność a kreatywność grup w organizacji*, w: *Studia z zarządzania międzynarodowego*, red. Ł. Sułkowski, SWSPiZ, Łódź 2010.
- Miller M., *The age of migration: International Population Movements in the Modern World*, Macmillan, Basingstoke 1998.
- Milliken F. J., Martins L. L., *Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups*, „Academy of Management Review” 1996, Vol. 21, Issue 2.
- Massey D.S. et al, *Worlds in Motions: Understanding International Migration at the End of the Millenium*, Clarendon Press, Oxford-New York 2005.

- Mor Barak M.E., *Managing Diversity. Toward Globally Inclusive Workplace*, Sage Publications, Thousand Oak, California 2005.
- Papastergiadis N., *The Turbulence of Migration: Globalization, Deterritorialization and Hybridity*, Polity Press 2000.
- Pich V., *Immigration mondialisation et diversité culturelle: comment gérer les défis?* - www.acpd.ca/print//en/section/Migration/articleID/260, 20.III. 2009.
- Point S., *La diversité des définitions de la diversité: comparaisons européennes*, w: *Le Management de la Diversité - Enjeux, Fondements et Pratiques*, red. I. Barth, Ch. Falcoz, L. Hartman, Paryż 2007.
- Rijamampianina R., Carmichael T., *A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity*, „Problems and Perspectives in Management” 2005, nr 1 (3).
- Ross R., Schneider R., *From Equity to Diversity – a Business case for Equal Opportunities*, Pitman, Londyn 1992.
- Singh V., Point S., *Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge; an Online Comparison*, „Long Range Planning” 2004, Vol. 37, Issue 4.
- Stringer D., *The role of women in workplace diversity*, „Journal of Organizational Change Management” 1995, nr 8 (1).
- The Effective Manager Perspectives and Illustrations*, red. J. Billsberry, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Dehli in association with The Open University 1996.
- Thomas R., *The concept of managing diversity*, „The Bureaucrat” 1991, nr 20, vol. 4.

Managing diversity in European companies

Due to globalization the level of diversity in Europe is constantly rising and in many ways affects its enterprises. The article aims to show how European companies understand the concept of diversity and how they deal with managerial tasks relating to diversity of employees. The research of the content of web pages conducted in French, British, Dutch, German, Finish, Suisse, Sweden and Norway companies demonstrates various understanding of diversity. Also researching diversity management in companies operating in the same European countries shows the different level of its implementation.

Arnold Pabian¹

Wzory przemysłowe jako element własności intelektualnej – wybrane problemy zarządzania designem

Streszczenie

Wzornictwo stanowi ważny składnik własności intelektualnej przedsiębiorstw. Wzory przemysłowe decydują o wyglądzie produktów, a więc wpływają na decyzje zakupowe klientów. Stanowią więc skuteczne narzędzie walki konkurencyjnej. Wzory przemysłowe podlegają rejestracji i ochronie. Tworzone są przez projektantów, którzy świadczą pracę w sposób tradycyjny lub niekonwencjonalny – na zasadach telepracy lub działalności w wirtualnych zespołach. Sprawne funkcjonowanie sfery wzornictwa wymaga profesjonalnego zarządzania dostosowanego do jego specyfiki. W publikacji przedstawiono ważniejsze rozwiązania dotyczące zarządzania wzornictwem po uprzednim wyjaśnieniu jego istoty oraz uwarunkowań związanych z rejestracją i ochroną własności przemysłowej.

Wprowadzenie

Własność intelektualna to szerokie pojęcie, obejmujące dwie podstawowe kategorie: prawo autorskie i prawa pokrewne oraz własność przemysłową, do której zalicza się: wynalazki, znaki towarowe, wzory użytkowe i przemysłowe, oznaczenia geograficzne, topografie układów scalonych. W strukturze tych czynników bardzo ważną rolę odgrywają wzory przemysłowe, które przesądzają o wyglądzie produktów, podnosząc lub obniżając ich atrakcyjność rynkową. Wygląd z kolei, wpływa na decyzje zakupu podejmowane przez klientów.

Percepcja towaru jest częścią dłuższego procesu podejmowania decyzji o zakupie przez konsumentów. Jego etapy wraz z charakterystykami opisują między innymi: P. Kotler, D. Loudon i A. Della, M. Solomon, G. Antonides i F. van Raaij, M. Stone, A. Bond i E. Blake, S. Szymczyk i I. Sowa². Proces percepcji towaru rozpoczyna się od bodźców sensorycznych w postaci obrazu, dźwięku, zapachu, smaku i tekstury. Są one rejestrowane przez receptory sensoryczne klientów (oczy

1 Dr hab. Arnold Pabian, prof. P.Cz., Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

2 Więcej na ten temat: A. Pabian, *Promocja. Nowoczesne środki i formy*, Difin, Warszawa 2008, s. 39-54.

w przypadku obrazów), przetwarzane i poddawane interpretacji³. Unikatowa jakość sensoryczna produktu w postaci obrazu staje się często głównym jego wyróżnikiem na tle ofert konkurentów. Stworzenie unikatowej jakości produktu w postaci obrazu nie jest rzeczą prostą. „Podstawą wszelkiej komunikacji wizualnej jest fakt, że ktoś ma coś do powiedzenia [...]. Nadawca dąży do wywierania wpływu poprzez poruszanie, motywowanie lub powiadamianie [...]. Rodzaj przekazu, wiedza nadawcy na temat odbiorcy odgrywają istotną rolę w tym procesie, tak jak i kontekst przekazu oraz dostępne środki finansowe”⁴. Projektanci pracują nad wzorami przemysłowymi produktów w celu nadania im wyjątkowego i niepowtarzalnego wyglądu, który przyciągałby uwagę klientów i skłaniał ich do zakupu. Aby osiągnąć te cele, niezbędne jest zarządzanie dostosowane do specyfiki i charakteru ich działalności. Konstrukcja systemu zarządzania oraz obowiązujące w nim zasady mogą w decydujący sposób wpływać na rezultaty pracy zespołów projektowych. Członkowie tych zespołów funkcjonują bowiem w określonym środowisku przedsiębiorstwa i podlegają służbowo kierownikom na wszystkich jego szczeblach zarządzania. Nawet najlepsi projektanci zlokalizowani w nieprzyjaznym otoczeniu i podlegający oddziaływaniu nieprofesjonalnego kierownictwa szybko tracą motywację do twórczej i efektywnej pracy.

W wielu krajach wzornictwo przemysłowe jest rozwiniętym i dochodowym obszarem gospodarki. Jako przykład można podać Wielką Brytanię. W kraju tym 185.500 osób zatrudnionych jest w branży wzorniczej. 12.450 firm projektowo-usługowych zatrudnia 60.900 projektantów. 47.400 tego typu niezależnych specjalistów pracuje na własny rachunek. 77.100 etatowych projektantów działa w 5.900 firmach zatrudniających stu lub więcej osób⁵.

Porównanie polskiego wzornictwa przemysłowego z wzornictwem najwyżej rozwiniętych krajów świata prowadzi do pesymistycznych wniosków. Wiele produktów polskiego pochodzenia wygląda mniej atrakcyjnie w porównaniu z ich zagranicznymi odpowiednikami. Winę za taki stan rzeczy ponoszą przedsiębiorcy, którzy nie potrafią wykorzystać polskiego potencjału projektantów wzornictwa. Wielu ludzi biznesu „oszczędza” na wzornictwie, zatrudniając przeciętnych twórców. Jest to krótkowzroczna strategia, ponieważ źle wyglądające produkty słabo się sprzedają. Są również firmy bierne w zakresie wzornictwa – nie wykonują badań potrzeb i wymagań klientów, oferując do sprzedaży towary o przestarzałych, nieatrakcyjnych wzorach. One również znajdują się na straconych pozycjach w walce konkurencyjnej. Właściwe zarządzanie może przyczynić się do chociaż częściowej eliminacji wskazanych mankamentów.

3 M. Solomon, *Zachowania i zwyczaje konsumentów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 67.

4 B. Bergstrom, *Komunikacja wizualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 30.

5 K. Best, *Design Management. Zarządzanie strategią, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 18.

Wzory przemysłowe

Wzorem przemysłowym nazywa się nową i posiadającą indywidualny charakter postać wytworu lub jego części, nadaną mu w szczególności przez cechy linii, konturów, kształtów, kolorystykę, strukturę lub materiał wytworu oraz przez jego ornamentację⁶. Tak więc wzory przemysłowe odnoszą się do ozdobnych i estetycznych atrybutów produktu, które utożsamia się z ich kształtem, ornamentacją, kolorystyką, układem linii, strukturą, materiałem lub kombinacją tych cech⁷.

Znaczenie wzoru przemysłowego zależy od rodzaju produktu. Produkty te dzieli się na dwie zasadnicze grupy: dobra konsumpcyjne oraz dobra przemysłowe. W przypadku większości dóbr konsumpcyjnych wzory przemysłowe odgrywają decydującą lub ważną rolę. Kupując meble, biżuterię, odzież, buty, zabawki, nabywca zwraca szczególną uwagę na ich wygląd. Wiele dóbr konsumpcyjnych jest w niewielkim stopniu podatna na zmianę kształtów lub kolorów. Można do nich zaliczyć wędliny, pieczywo, napoje, jogurty. W tych przypadkach szczególne znaczenie odgrywają wzory opakowań, w których umieszczono te wyroby. Nieco inaczej jest w odniesieniu do dóbr przemysłowych. Dzieli się je na następujące główne kategorie:

1. Dobra wchodzące:
 - a) surowce (naturalne oraz pochodzące z produkcji rolnej),
 - b) materiały przemysłowe i części.
2. Dobra podstawowe:
 - a) urządzenia (budynki i prawa do ziemi),
 - b) środki trwałe.
3. Dobra ułatwiające:
 - a) artykuły zaopatrzeniowe i materiały konserwacyjno-naprawcze,
 - b) usługi przemysłowe.⁸

Znaczenie wzoru przemysłowego dla tej kategorii dóbr jest tym większe, im bardziej wpływa ono na wygląd finalnego produktu, który będzie przeznaczony do sprzedaży lub na wrażenia estetyczne pracowników z niego korzystających. W tym kontekście można wyróżnić:

- a) dobra praktycznie niepodatne na zmianę wyglądu, na przykład węgiel, rudy żelaza, ziarna zbóż,

6 Ustawa z 30 czerwca 2000 r. *Prawo własności przemysłowej*, art. 102, ust. 1. <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20031191117>, 26 II 2010.

7 S. Charkiewicz, E. Dobosz, M. Gędek, M. Kruk, A. Podgórska, *Wzory przemysłowe w działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2008, s. 3.

8 M. Hutt, T. Speh, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, 46.

- b) dobra w pewnym stopniu podatne na zmianę wyglądu, stanowiące niewidoczną część finalnego produktu (przeznaczone do stosowania w procesach produkcyjnych i administracyjnych wytwórcy),
- c) dobra kształtujące materiały warunków środowiska pracy, na przykład architektura budowli, meble biurowe, korpusy maszyn i urządzeń.

Największe znaczenie wzory przemysłowe odgrywają w trzeciej grupie dóbr (c). Trzeba pamiętać, że pojęcie **wzór przemysłowy części wyrobu** ma w większości przypadków tylko charakter umowny, gdyż produkt projektowany jest jako całość złożona z określonej liczby dopasowanych do siebie, także w aspekcie kształtów i kolorów, części.

Rejestracja i ochrona wzorów przemysłowych w Polsce

Wzory przemysłowe są przedmiotem rejestracji i ochrony. Ochronie podlega wyłącznie wygląd zewnętrzny, a nie sam produkt. „Przez uzyskanie prawa z rejestracji na wzór przemysłowy, którego udziela Urząd Patentowy RP, nabywa się prawo do wyłącznego korzystania ze wzoru w sposób zarobkowy lub zawodowy na całym obszarze Rzeczypospolitej Polskiej [...]. Z ekonomicznego punktu widzenia rejestracja wzoru przemysłowego stymuluje konkurencyjność, a także przynosi dodatkowe korzyści, ponieważ:

- może chronić przed kopiowaniem bądź podrabianiem wzoru przez konkurentów,
- przyczynia się do uzyskania zwrotu kosztów poniesionych w związku z tworzeniem i wypromowaniem danego produktu, co w konsekwencji prowadzi do zwiększenia zysków,
- zarejestrowane wzory przemysłowe należą do aktywów przedsiębiorstwa, podnosząc tym samym jego wartość,
- zarejestrowane wzory przemysłowe mogą być przedmiotem sprzedaży lub licencji.”⁹

Ustawa **Prawo własności przemysłowej** z 30 czerwca 2000 r. stawia określone wymagania, które powinien spełniać wzór przemysłowy¹⁰. Zostały one przytoczone poniżej:

Art. 102.

- a) Wzorem przemysłowym jest nowa i posiadająca indywidualny charakter postać wytworu lub jego części, nadana mu w szczególności przez cechy linii, konturów, kształtów, kolorystykę, strukturę lub materiał wytworu oraz przez jego ornamentację.

⁹ S. Charkiewicz, E. Dobosz, M. Gędłek, M. Kruk, A. Podgórska, *Wzory przemysłowe w działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, op. cit., s. 4-5.

¹⁰ Ustawa *Prawo własności przemysłowej*, op. cit.

- b) Wytworem jest każdy przedmiot wytworzony w sposób przemysłowy lub rzemieślniczy, obejmujący w szczególności opakowanie, symbole graficzne oraz kroje pisma typograficznego, z wyłączeniem programów komputerowych.
- c) Za wytwór uważa się także: 1) przedmiot składający się z wielu wymiennalnych części składowych umożliwiających jego rozłożenie i ponowne złożenie (wytwór złożony); 2) część składową, jeżeli po jej włączeniu do wytworu złożonego pozostaje widoczna w trakcie jego zwykłego używania, przez które rozumie się każde używanie, z wyłączeniem konserwacji, obsługi lub naprawy; 3) część składową, jeżeli może być przedmiotem samodzielnego obrotu.
- d) W przypadku wzoru stosowanego lub zawartego w części składowej wytworu złożonego, w rozumieniu ust. 3 pkt 1, ocena nowości i indywidualnego charakteru dotyczy tylko jego widocznych cech.

Art. 103.

- 1. Wzór przemysłowy uważa się za nowy, jeżeli przed datą, według której oznacza się pierwszeństwo do uzyskania prawa z rejestracji, identyczny wzór nie został udostępniony publicznie przez stosowanie, wystawienie lub ujawnienie w inny sposób, z zastrzeżeniem ust. 2. Wzór uważa się za identyczny z udostępnionym publicznie także wówczas, gdy różni się od niego jedynie nieistotnymi szczegółami.
- 2. Wzoru nie uważa się za udostępniony publicznie, w rozumieniu ust. 1, jeżeli nie mógł dotrzeć do wiadomości osób zajmujących się zawodowo dziedziną, której wzór dotyczy.
- 3. Przepis ust. 1 nie wyłącza możliwości udzielenia prawa z rejestracji, jeżeli wzór przemysłowy: 1) został ujawniony osobie trzeciej, która w sposób wyraźny lub dorozumiany była zobowiązana do zachowania poufności; 2) został ujawniony w ciągu 12 miesięcy przed datą, według której oznacza się pierwszeństwo do uzyskania prawa z rejestracji, jeżeli ujawnienie nastąpiło przez twórcę, jego następcę prawnego lub – za zgodą uprawnionego – przez osobę trzecią, a także jeżeli ujawnienie nastąpiło w wyniku nadużycia popełnionego wobec twórcy lub jego następcy prawnego.

Art. 104.

- 1. Wzór przemysłowy odznacza się indywidualnym charakterem, jeżeli ogólne wrażenie, jakie wywołuje na zorientowanym użytkowniku, różni się od ogólnego wrażenia wywołanego na nim przez wzór publicznie udostępniony przed datą, według której oznacza się pierwszeństwo.
- 2. Przy ocenie indywidualnego charakteru wzoru przemysłowego bierze się pod uwagę zakres swobody twórczej przy opracowywaniu wzoru.

Jak wynika z tych przepisów, wzór przemysłowy, kwalifikujący się do rejestracji, powinien dotyczyć postaci wyrobu lub jego części, musi być nowy oraz mieć indywidualny charakter. A oto kilka dalszych ważniejszych ustaleń zawartych w Ustawie **Prawo własności przemysłowej** z 30 czerwca 2000 r.

„Na wzór przemysłowy udziela się prawa z rejestracji (art. 105) [...]. Zgłoszenie wzoru przemysłowego w celu uzyskania prawa z rejestracji powinno obejmować: 1) podanie zawierające co najmniej oznaczenie zgłaszającego, określenie przedmiotu zgłoszenia oraz wnioski o udzielenie prawa z rejestracji 2) ilustrację wzoru przemysłowego 3) opis wyjaśniający ilustrację wzoru przemysłowego (art. 108) [...]. Udzielone prawa z rejestracji wzorów przemysłowych podlegają wpisowi do rejestru wzorów przemysłowych (art. 112). Udzielenie prawa z rejestracji wzoru przemysłowego następuje pod warunkiem uiszczenia opłaty za pierwszy okres ochrony. [...] W razie nieuiszczenia opłaty w wyznaczonym terminie Urząd Patentowy stwierdza wygaśnięcie decyzji o udzieleniu prawa z rejestracji wzoru przemysłowego (art. 111).”¹¹

Procedura, zmierzająca do rejestracji wzoru przemysłowego, wymaga złożenia w Urzędzie Patentowym formularza zgłoszeniowego wraz z opisem wzoru i ilustracjami oraz wniesienia adekwatnej opłaty. Zgłoszenie może być dokonane przez osobę fizyczną lub prawną. Prawidłowe sporządzenie zgłoszenia skutkuje wydaniem decyzji o udzieleniu prawa z rejestracji wzoru (warunkowej – po uiszczeniu opłaty za pierwszy, pięcioletni okres ochronny). W następstwie tej decyzji otrzymuje się świadectwo rejestracji, a informację o udzielonym prawie zamieszcza się w Wiadomościach Urzędu Patentowego. Czas oczekiwania na udzielenie w Polsce prawa z rejestracji wynosi około 3 miesięcy. Podstawowe znaczenie w przedstawionej procedurze ma utrzymanie wzoru w tajemnicy do czasu objęcia go ochroną. Tylko wówczas spełni on warunek nowości. Prawo z rejestracji udzielane jest w Polsce na okres 25 lat od daty dokonania zgłoszenia w Urzędzie Patentowym RP i dotyczy tylko jej terytorium. Okres ten podzielony jest na 5-letnie przedziały czasu, za które uiszcza się opłaty okresowe¹².

Przedsiębiorstwa, dla których wzory przemysłowe stanowią jedno z najważniejszych źródeł tworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku, powinny posiadać w swoich strukturach organizacyjnych stanowiska specjalistów do spraw ich rejestracji i ochrony. Daje to gwarancję szybkiej i sprawnej realizacji procedur z zakresu prawa własności przemysłowej, jak również zapobiega błędom, które mogą niekorzystnie wpływać na wielkość przychodów i zysków organizacji.

11 Ustawa *Prawo własności przemysłowej*, op. cit.

12 S. Charkiewicz, E. Dobosz, M. Gędłek, M. Kruk, A. Podgórska, *Wzory przemysłowe w działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, op. cit., s. 15-17.

Istota zarządzania wzornictwem oraz jego miejsce w procesie tworzenia nowych produktów

Termin **zarządzanie wzornictwem** (*design management*) definiowany jest w różny sposób. K. Best przytacza definicje Topaliana, Gorba, Hollinsa oraz Coopera i Pressa. „Topalian twierdzi, że w obrębie przedsiębiorstwa *design management* polega na zarządzaniu wszystkimi aspektami wzornictwa na dwóch poziomach: korporacji i projektu [...]. Gorb definiuje zarządzanie wzornictwem jako efektywne wykorzystanie przez kierownictwo firmy potencjału wzornictwa w celu realizacji jej głównych celów [...]. Hollins opisuje je jako organizację procesów rozwoju nowych produktów i usług [...]. Cooper i Press definiują zadania zarządzania wzornictwem jako odpowiedź jednostki na potrzeby firmy oraz wkład, jaki mogłaby ona wnieść w skuteczne zastosowanie wzornictwa”¹³ Tak rozumiany *design management* stanowi część szerszego pojęcia, które nazywa się **procesem opracowywania nowego produktu**. Przebiega on według określonego schematu, obejmującego kilka faz/etapów. Poniżej przedstawiono koncepcje tych faz według wybranych autorów.

1. Powstawanie pomysłu, odsiew i ocena, analiza biznesowa, rozwój, testowanie rynku, komercjalizacja¹⁴,
2. Powstanie pomysłu, odsiew, biznes plan i analiza rynku, rozwój produktu i wybór, test marketingowy, komercjalizacja¹⁵,
3. Powstanie pomysłu, odsiew, testowanie pomysłu, analiza biznesowa, rozwój produktu, test marketingowy, komercjalizacja¹⁶,
4. Powstawanie pomysłu na nowy produkt, odsiew pomysłów, ocena pomysłów, rozwój prototypu nowego produktu, testowanie rynku, marketing nowego produktu na pełną skalę¹⁷,
5. Powstanie pomysłu, analiza pomysłu, opracowywanie i testowanie koncepcji, opracowywanie strategii marketingowej, analiza biznesowa, opracowywanie produktu, testowanie rynku, komercjalizacja¹⁸.

Jak wynika z wykazu, występuje znaczne podobieństwo w ujmowaniu tego problemu przez poszczególnych autorów. Przedstawione procedury są podobne w zakresie liczby faz oraz ich istoty. Rozpoczynają się powstawaniem pomysłów na nowy produkt, a kończą jego komercjalizacją. Miejsce zarządzania wzornic-

13 K. Best, *Design Management. Zarządzanie strategią, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu*, op. cit., s. 12.

14 R. Kerin, S. Hartley, W. Redelius, *Marketing*, McGraw-Hill, New York 2009, s. 266.

15 P. Baines, Ch. Fill, K. Page, *Marketing*, Oxford University Press 2008, s. 369.

16 W. Pride, O. Ferrell, *Marketing*, Houghton Mifflin Company, New York 2008, s. 331.

17 O. Omar, *International Marketing*, Polgrave MACMILLAN, New York 2009, s. 262-265.

18 P. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005, s. 356.

twem w procesie rozwoju nowego produktu zależy od znaczenia, jakie nadano mu w realizowanym projekcie. Podstawowe rozwiązania zawierają się między następującymi skrajnościami: wzornictwo nie ma żadnego znaczenia w przypadku danego produktu – istota nowości wyraża się w nadaniu produktowi nowego wzoru. Wzornictwo przemysłowe praktycznie nie ma żadnego znaczenia przy tworzeniu takich produktów, jak chociażby: nowe rodzaje granulatów opałowych, części do maszyn, których wielkości i kształty wynikają z ich miejsca strukturze mechanizmów, proszków, cieczy i gazów o charakterze użytkowym (za wyjątkiem ich opakowań). W tym przypadku zarządzanie wzornictwem nie będzie występować w procesach rozwoju nowych produktów lub odegra jedynie marginalną rolę. Całkowicie innego podejścia wymagają wyroby, których wygląd ma podstawowe znaczenie w trakcie ich zakupu. Znajdują się wśród nich meble, sprzęt oświetleniowy, samochody, odzież i obuwie, tkaniny. W tych przypadkach zarządzanie wzornictwem powinno towarzyszyć praktycznie każdemu etapowi rozwoju nowego produktu, począwszy od powstania pomysłu, a skończywszy na testowaniu rynku.

Powyżej rozpatrzono wzornictwo przez pryzmat zarządzania procesem rozwoju nowego produktu. Można również poddać analizie sam proces projektowania wzorniczego. W takim przypadku jego fazy odnoszą się tylko do tworzenia wzorów przemysłowych, stając się częścią powstawania innowacyjnego dobra. Trzeba pamiętać, że w większości przypadków wzór przemysłowy nie jest najważniejszym celem pracy projektantów. O sprawności i funkcjonalności produktów decydują rozwiązania techniczne. Wspaniale zaprojektowana karoseria samochodu nie wywoła lawiny zakupów, jeżeli pojazd nie będzie sprawnie działał i zaspokajał potrzeb użytkownika w zakresie bezpieczeństwa i wygody podróżowania. Podobne reguły obowiązują w odniesieniu do tysięcy innych wyrobów.

Proces projektowania wzorniczego obejmuje kilka faz, które w swojej istocie są podobne do etapów tworzenia nowego produktu. Zbieżność taka musi występować, co wynika z faktu, że w obu przypadkach mamy do czynienia z dochodzeniem do wytworzenia rzeczy materialnej przeznaczonej na sprzedaż. Rzeczą tą jest cały produkt (rozwój nowego produktu), na który składa się wzór przemysłowy w postaci linii, konturów, kształtów, kolorystyki, struktury, ornamentacji (rozwój wzoru nowego produktu). Proces projektowania wzorniczego obejmuje następujące etapy:

1. Sformułowanie problemu (przegląd założeń projektowych, zapoznanie się z potrzebami klienta, badania wstępne).
2. Zrozumienie problemu (określenie ostatecznych założeń projektowych i zakresu odpowiedzialności).
3. Projekt koncepcyjny (przegląd koncepcji i wybór jednej z nich do dalszego rozwoju).
4. Rozwój koncepcji (w tym także tworzenie prototypów).

5. Projekt szczegółowy i ocena (tworzenie szczegółowych rozwiązań, planowanie produkcji, udoskonalanie projektu, prezentacja końcowa, ostateczne zatwierdzenie projektu).
6. Produkcja i/lub wytwarzanie (oprzyrządowanie, wytwarzanie).¹⁹

Jednym z najważniejszych celów zarządzania jest sprawne skorelowanie procesu projektowania wzorniczego z procesem rozwoju całego produktu. Przykładowo, jeżeli ostatecznie nie określono jego wymiarów, struktury panelu sterującego, rozkładu gniazd wejściowych i wyjściowych, to trudno będzie w racjonalny sposób zaprojektować wzór przemysłowy. Oczywiście można to zrobić, lecz prawdopodobnie projekt będzie wymagał licznych poprawek po ostatecznym uściśleniu powyższych parametrów, co wywoła wzrost kosztów, stratę czasu oraz energii projektanta.

Wzornictwo przemysłowe a misja, cele i plany przedsiębiorstwa

Wzornictwo stanowi zbyt ważny obszar działalności, aby lekceważyć go, ustalając misję, cele i plany przedsiębiorstwa. Wygląd produktów jest często głównym lub jednym z najważniejszych czynników decydujących o ich zakupie. Ponieważ misja, cele i plany nadają firmie określony charakter i kierunki działania, dlatego powinny być formułowane z uwzględnieniem designu.

Misja stanowi podstawę dla ustalania celów. Wskazuje posłannictwo firmy – zakres jej operacji gospodarczych w aspekcie produktów i rynków. Zwięzłe określenie misji przedsiębiorstwa zawiera: opis produktów wytwarzanych przez firmę, funkcje, które będzie wypełniała, rynki lub klientów, których będzie obsługiwała. Wzornictwo mieści się w kategorii **opis produktów** i w niej powinno znaleźć swoje odzwierciedlenie. Ściśle wiąże się z rodzajem klientów oraz rynkami, na których zamierza się te produkty sprzedawać.

Z misji wynikają strategiczne, taktyczne i operacyjne cele firmy. Spełniają one dwie bardzo ważne funkcje: nadają jednolity kierunek działania oraz umożliwiają skuteczną ocenę i kontrolę tego, co się w firmie dzieje. Po określeniu celów przechodzi się do planowania. Plany stanowią „mapy drogowe”, według których firmy podążają ku swoim celom. Wyróżnia się plany strategiczne, taktyczne oraz operacyjne. Podobnie, jak cele, również plany są ściśle ze sobą powiązane. Plany taktyczne wynikają z planu strategicznego, a plany operacyjne z taktycznych.

Uwzględnianie wzornictwa w celach i planach strategicznych, taktycznych i operacyjnych nadaje mu odpowiednią rangę oraz zapewnia właściwe miejsce

¹⁹ K. Best, *Design Management. Zarządzanie strategią, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu*, op. cit..

w działalności przedsiębiorstwa. Sprawia, że jest ono odpowiednio skorelowane z pozostałymi obszarami funkcjonowania firmy i realizowane zgodnie z regułą cyklu działań zorganizowanych. Warto zwrócić uwagę na konieczność formułowania strategii designu w kontekście strategii firmy. „Strategia designu to określenie jego roli i podporządkowanie działań zespołu projektowego celom firmy, tworzeniu produktów i usług odpowiadających wewnętrznej i zewnętrznej tożsamości przedsiębiorstwa oraz środowisku, w jakim ono funkcjonuje”²⁰.

Rozpatrując planowanie jako funkcję zarządzania, nie można pominąć biznes planów jako specyficznej jego formy. Biznes plan²¹, jest dokumentem opisującym przedsięwzięcie gospodarcze, które chce się zrealizować w przyszłości wraz z analizą i oceną wszystkich zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań, mających wpływ na jego powodzenie. Właściwie wykonany biznes plan jest wieloelementowy, tzn. rozpatruje planowane przedsięwzięcie z różnych punktów widzenia – technicznego, technologicznego, marketingowego, zarządczego, finansowego. Takie podejście daje gwarancję, że planowane zamierzenie gospodarcze się powiedzie.

Struktura wieloelementowego biznes planu została przedstawiona poniżej. Oprócz jej części składowych dodatkowo w nawiasach podano zasadnicze pytania, na które one odpowiadają.

1. Streszczenie.
2. Opis planowanego przedsięwzięcia (jakemu przedsięwzięciu będzie poświęcony biznes plan?)
3. Lokalizacja i środowisko (gdzie zostanie ono zlokalizowane i jak będzie wpływać na swoje otoczenie?)
4. Popyt i rynki (czy produkty, które będą sprzedawane w wyniku jego realizacji znajdują dostatecznie dużą liczbę nabywców?)
5. Przedsiębiorstwo – realizator planowanego przedsięwzięcia (kto podejmuje się realizacji planowanego przedsięwzięcia? Czy posiada odpowiednie kwalifikacje, doświadczenia i predyspozycje aby zakończyło się powodzeniem?)
6. Opis techniczny projektu (jak wygląda przedsięwzięcie w szczegółowym techniczno-technologicznym ujęciu?)
7. Nakłady materiałowe (jakie materiały będą potrzebne do jego realizacji?)
8. Organizacja i zarządzanie (jak zostanie zorganizowane i jak będzie się nim zarządzać?)
9. Zasoby ludzkie (jaki personel będzie w nim uczestniczył?)

20 Ibidem, s. 50.

21 Część tego rozdziału dotycząca biznes planów opracowano na podstawie: A. Pabian, *Biznes plan*, COIB, Warszawa 2000.

10. Marketing (mix) (jak zamierza się oddziaływać na klientów, aby kupowali oferowane im produkty i byli z nich zadowoleni?)
11. Analiza i ocena finansowa przedsięwzięcia (czy i dlaczego przedsięwzięcie jest opłacalne dla firmy i ewentualnie dla kredytodawcy?)

Problematyka wzornictwa przemysłowego przewija się przez większość wyszczególnionych części biznes planu. Punkt wyjścia stanowi popyt i rynki. Z analiz dokonanych w tej części biznes planu powinno wynikać, jakie są potrzeby i wymagania klientów w zakresie wzornictwa przemysłowego, i jakie wzory gwarantują wysoki popyt na planowane do sprzedaży produkty. Ważne jest również ustalenie, do jakiej kategorii klientów (jakich segmentów rynku) kierowany będzie produkt o ustalonym wzorze. Opis techniczny projektu powinien zawierać szczegółowe ustalenia dotyczące produktów, a więc także ich wyglądu. Trzeba pamiętać, że produkty odgrywają kluczową rolę w biznes planie. To one będą przedmiotem sprzedaży, od której zależy powodzenie całego przedsięwzięcia. Wszystkie inne zawarte w tym dokumencie ustalenia podporządkowane są wytwórstwu i sprzedaży produktów, a więc mają w stosunku do nich charakter wtórny.

Kolejna część biznes planu to nakłady materiałowe. Zależą one również od tego, jakie materiały umożliwią wykonanie zakładanego przez projektantów wzoru przemysłowego. Wzór w wielu przypadkach determinuje dobór materiałów. Chodzi tutaj o fakturę, kolorystykę, plastyczność oraz inne właściwości, które pozwalają zrealizować wizję projektanta.

W kolejnych częściach biznes planu (organizacja i zarządzanie oraz zasoby ludzie) rozstrzygają się podstawowe kwestie dotyczące: struktury organizacyjnej wzornictwa przemysłowego w przedsiębiorstwie, jej miejsca w strukturze firmy, liczby i nazw stanowisk pracy, zakresu działań na tych stanowiskach, obsady personalnej stanowisk, zarządzania zespołami projektantów.

Związki wzornictwa z marketingiem mix, stanowiącym dziesiątą część biznes planu, są oczywiste. W klasycznym ujęciu marketing mix tworzą: produkt, cena, dystrybucja oraz promocja mix (reklama, marketing bezpośredni, promocja sprzedaży, *public relations* oraz promocja osobista w procesach sprzedaży). Kształtowanie produktu obejmuje między innymi nadanie mu pożądanego z rynkowego punktu widzenia wyglądu oraz projektowanie opakowania. Przyjęte w tym obszarze rozwiązania, wpływają na cenę wyrobu. Mogą również ułatwiać lub utrudniać jego dystrybucję, na którą składają się procesy transportowe oraz magazynowe. Produkt, któremu nadano określony wzór będzie przedmiotem promocji mix. Wzór ten albo będzie przyciągał uwagę nabywców i zachęcał ich do zakupu, albo nie wzbudzi żadnego zainteresowania, co wpłynie negatywnie na wyniki sprzedaży.

Analiza i ocena finansowa przedsięwzięcia powinna wykazać, że jest ono opłacalne dla przedsiębiorcy. Świadczyć o tym będzie nadwyżka spodziewanych

przychodów ze sprzedaży produktu nad kosztami. Atrakcyjny wzór przemysłowy na pewno przyczyni się do uzyskania wysokiego dodatniego wyniku finansowego pod warunkiem ograniczania i ścisłej kontroli kosztów związanych z jego kreacją.

Badanie i analiza potencjałów wzornictwa podstawą racjonalnego zarządzania

Wzornictwo przemysłowe uzewnętrznia się w produktach kierowanych do klientów indywidualnych oraz instytucjonalnych. Ostatecznym więc weryfikatorem proponowanych koncepcji wzorniczych jest klient, który albo zakupi produkt albo go odrzuci. „Najbardziej wartościowym i najbogatszym źródłem informacji, pozwalającym dostrzec możliwości wykorzystania wzornictwa są oczekiwania klientów – można przecież przeanalizować, jak konsumenci wykorzystują produkty lub poprosić ich o sugestie dotyczące poprawy usług”.²² Klienci oraz przedsiębiorstwo zlokalizowani są w określonym otoczeniu, które podlega ustawicznym zmianom. Ważną jego składową stanowią konkurenci. Oni także wytwarzają produkty, nadając im określone wzory przemysłowe, a następnie zabiegają o ich rejestrację i ochronę. Ponadto, w otoczeniu występują określone trendy i zjawiska, mające wpływ na gusty klientów oraz ich decyzje zakupu. „Zewnętrzne okoliczności powodujące zwiększenie potrzeby wykorzystania wzornictwa mogą wynikać ze zmian zachodzących na płaszczyźnie polityki regionalnej, krajowej i międzynarodowej, ze zmian gospodarczych, kulturowych, społecznych, demograficznych, technologicznych i prawnych”.²³ Zarządzanie designem należy więc rozpocząć od zorganizowania działań z zakresu badań marketingowych, wywiadu marketingowego oraz monitoringu makroskali, zorientowanych na pozyskiwanie informacji użytecznych w procesach projektowania wzorów przemysłowych.

Badania marketingowe wiążą przedsiębiorstwo z jej rynkowym otoczeniem. Można je określić jako „proces definiowania problemu marketingowego i szans marketingowych za pomocą systematycznego gromadzenia i analizowania informacji oraz zlecenia działań usprawniających działalność marketingową danej organizacji”.²⁴ Inaczej mówiąc, badania marketingowe to „systematyczne planowanie, zbieranie, analiza i przekazywanie danych i informacji istotnych dla sytuacji marketingowej”,²⁵ w jakiej znajduje się organizacja. Szczególne znaczenie w tej

22 K. Best, *Design Management. Zarządzanie strategią, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu*, op. cit., s. 28.

23 Ibidem.

24 K. Przybyłowski, S. Hartley, R. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 163.

25 P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, GiS, Warszawa 1994, s. 120.

sferze odgrywa właściwe przygotowanie i realizacja procesu badawczego, który obejmuje między innymi: określenie celu badania i źródeł danych, dobór metod oraz narzędzi badawczych, wyznaczenie próby respondentów, przyjęcie odpowiednich sposobów komunikowania się z nimi²⁶. Szczegółową wiedzę na temat badań marketingowych można znaleźć między innymi w książkach następujących autorów: G. Churchill, T. Klinnear i J. Taylor, G. Breen i A. Blankenship, E. Duliniec, S. Kaczmarczyk, J. Kramer, Z. Kędzior i K. Karcz, J. Pociecha²⁷.

Jak wcześniej wspomniano, kolejną ważną składową otoczenia firmy stanowią konkurenci. Dokładne ich rozpoznanie to kolejne zadanie, poprzedzające tworzenie wzorów przemysłowych. Ważne są następujące kwestie: jakie produkty oferują konkurenci na rynku, jak wyglądają te produkty, kto zajmował się ich wzornictwem czy zastosowane wzory zostały zarejestrowane i są chronione, na jakich terytoriach są chronione, jak długo będą chronione czy klientom podobają się te wzory, jaka jest sprzedaż produktów wytwarzanych przez konkurencję, jak zorganizowano działalność wzorniczą u konkurentów. Rozpoznanie konkurencji to podstawowy cel wywiadu marketingowego (*marketing intelligence*), który można utożsamiać z wywiadem gospodarczym, ekonomiczno-konkurencyjnym lub ekonomicznym. Nie chodzi w tym przypadku o metodę badawczą, w ramach której ludzie poddają się dobrowolnie badaniu, lecz o zespół metod i narzędzi pozyskiwania danych o przedsiębiorstwie wbrew woli ich personelu – oczywiście jest bowiem, że żaden właściciel firmy nie zechce udzielać informacji konkurentowi na temat swojej działalności wzorniczej. W znaczeniu nadawanym temu terminowi przez autora, wywiad gospodarczy/marketingowy to zorientowany na rozpoznanie konkurencji „zespół działań polegających na poszukiwaniu, przetwarzaniu i rozpowszechnianiu (w celu jej wykorzystania) informacji przydatnej podmiotom gospodarczym” lub według innej definicji „ogół skoordynowanych działań w poszukiwaniu, przetwarzaniu i dystrybucji informacji użytecznej w sektorze gospodarczym”²⁸. Ważne jest, aby tego rodzaju działalność prowadzić z poszanowaniem prawa i podstawowych zasad współżycia społecznego. Problematykę wywiadu gos-

26 A. Pabian, *Promocja. Nowoczesne środki i formy*, op. cit., s. 16.

27 G. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002; T. Klinnear, J. Taylor, *Marketing Research. An Applied Approach*, McGraw-Hill Inc. New York 1991; G. Breen, A. Blankenship, *Badania marketingowe w twojej firmie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995; E. Duliniec, *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1995; S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999; *Badania rynkowe i marketingowe*, red. J. Kramer, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994; Z. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997; J. Pociecha, *Metody statystyczne w badaniach marketingowych*, PWN, Warszawa 1996.

28 M. Kwieciński, *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1999, s. 30.

podarczego rozwijają w swoich książkach między innymi M. Kwieciński, B. Martinem i Y. Marti, E. Cilecki²⁹.

Dopełnienie badań i analiz otoczenia marketingowego stanowi identyfikacja oraz badanie trendów i zjawisk w makroskali. Organizacja stara się je poznać, aby wykorzystać nadarzające się okazje biznesowe oraz uniknąć zagrożeń, w tym także w zakresie wzornictwa przemysłowego. Identyfikacja trendów ekonomicznych, technologicznych, kulturowych, społecznych oraz innego rodzaju może, z punktu widzenia wzornictwa, okazać się tak samo ważna, jak rozpoznanie klientów i konkurencji. Przykładowo tego typu czynniki klasyfikują i opisują w swoich książkach P. Kotler, C. Bovee i J. Thill, K. Przybyłowski, S. Hartley, R. Kerin i W. Rudelius³⁰. Analiza tych uwarunkowań ma ogólniejszy charakter i opiera się głównie na wtórnych źródłach informacji. Wchodzi w zakres monitoringu makroskali, który można traktować jako specyficzny rodzaj badania marketingowego.

Organizacja i zarządzanie obszarem wzornictwa przemysłowego wymaga kreacji rozwiązań, gwarantujących pozyskiwanie informacji o charakterze wskazanym powyżej. Duże przedsiębiorstwa mogą tworzyć stanowiska, a nawet działy zajmujące się badaniami marketingowymi, wywiadem i monitoringiem makroskali. W mniejszych firmach wystarczy powierzyć obowiązki z tego zakresu pojedynczej osobie, zatrudnionej na pełnym etacie. Zatrudnienie jej na część etatu oznacza marginalizowanie badania i analizy otoczenia, co może niekorzystnie wpłynąć na jakość projektowania. Alternatywą dla wykonywania badań we własnym zakresie jest zlecenie ich agencjom badań marketingowych.

Decentralizacja i deformalizacja zarządzania wzornictwem

Projektowanie wzornicze jest „cyklicznym procesem badawczym i twórczym, na który składa się szereg metod dobranych w taki sposób, by jak najlepiej przystawały do specyfiki konkretnego zadania lub problemu projektowego”³¹. Stanowi więc sztukę tworzenia, opartą na kreatywności ludzi zaangażowanych w procesy tworzenia wzorów przemysłowych. K. Best powołując się na M. Csikszentmihalyia przytacza pięć faz takiego procesu:

29 Ibidem; B. Martinem, Y. Marti, *Wywiad gospodarczy: pozyskiwanie i ochrona informacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999; E. Cilecki, *Penetracja rynków zagranicznych. Wywiad gospodarczy*, Wydawnictwo Prywatnej Szkoły Biznesu i Administracji, Warszawa 1997.

30 P. Kotler, *Marketing*, op. cit., s. 158-181; C. Bovee, J. Thill, op. cit., s. 32-69; K. Przybyłowski, S. Hartley, R. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, op. cit., s. 77-105.

31 K. Best, *Design Management. Zarządzanie strategią, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu*, op. cit., s. 112.

1. Przygotowanie polegające na zagłębieniu się w zbiór interesujących i budzących ciekawość zagadnień.
2. Inkubacja, której istotą jest kreowanie różnych pomysłów i szukanie powiązań między nimi.
3. Wgląd czyli dopasowywanie różnych części układanki.
4. Ocena wiążąca się z podjęciem decyzji, który aspekt uzyskanego wglądu jest najlepszy i wart zgłębienia.
5. Opracowanie, a więc przemiana koncepcji w coś rzeczywistego.³²

Twórczy charakter pracy osób zaangażowanych w procesy wzornictwa przemysłowego ma poważny wpływ na wybór adekwatnych do tej sytuacji metod i sposobów zarządzania. Dlatego tak ważne jest rozstrzygnięcie następujących problemów: centralizować czy decentralizować zarządzanie zespołami projektowymi, a także czy i w jakim stopniu je formalizować? Wyjaśniam te kwestie poniżej.

Zarządzanie jest scentralizowane, gdy większość uprawnień decyzyjnych koncentruje się na najwyższych szczeblach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa/institucji. Decentralizacja natomiast polega na ich przekazywaniu w dół struktury na niższe szczeble zarządzania. W zależności od zakresu przekazanych uprawnień można mówić o większym lub mniejszym stopniu decentralizacji. W przypadku scentralizowanego podejścia do zarządzania zespołami projektowymi ich praca polegałaby na realizacji decyzji, przekazywanych z wyższych szczebli zarządzania, w tym dotyczących również kreacji pomysłów i ich urzeczywistniania w postaci konkretnych wzorów przemysłowych. Jak łatwo zauważyć, oznaczałoby to pełną ingerencję w działalność projektantów, która ograniczałaby ich inwencje twórcze. Tak więc, zarządzanie zespołami projektowymi powinno się decentralizować. Pracownicy tych zespołów nie powinni być krępowani decyzjami zwierzchników, szczególnie w obszarze pracy nad samymi projektami. Również wprowadzanie rygorów określających niektóre zachowania w organizacji może okazać się niewłaściwe. Przykładowo, kierownik zwołuje zebrania członków zespołu w godzinach popołudniowych, podczas gdy właśnie w tych okresach wykazują się oni największą kreatywnością; określone zostały sztywne godziny rozpoczynania i kończenia pracy, co zakłóca procesy twórcze projektantów (niektórzy z nich woleliby pracować nad projektem do późnych godzin wieczornych i później przyjeżdżać do firmy następnego dnia); kierownik zbyt często kontroluje projektantów, dezorganizując ich pracę. W aspekcie tego typu problemów warto rozważyć najnowsze rozwiązania z zakresu organizowania procesów pracy, do których zalicza się wirtualne zespoły robocze, w tym telepracę. Zespołów wirtualnych nie należy utożsamiać z telepracą, ponieważ odnosi się ona wyłącznie do działalności wykonywanej w miejscu zamieszkania pracownika. Członkowie zespołu wirtualnego mogą ją również

³² Ibidem.

wykonywać poza miejscem swojego zamieszkania oraz siedzibą firmy. W przypadku tworzenia wzorów przemysłowych szczególnie przydatne może okazać się rozwiązanie organizacyjne zwane telepracą. Taką formę zatrudnienia przewiduje Kodeks Pracy. Artykuł 67 tego kodeksu (rozdział IIb) stanowi co następuje:

1. Praca może być wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną (telepraca).
2. Telepracownikiem jest pracownik, który wykonuje pracę w warunkach określonych w p. 1 i przekazuje pracodawcy wyniki pracy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej.³³

Jeżeli więc projektant preferuje pracę w domu, uznając ją za bardziej twórczą i efektywną, to nic nie stoi na przeszkodzie, aby posiłkować się telepracą.

W przypadku dużego terytorialnego rozproszenia firmy lub projektantów warto rozważyć rozwiązanie organizacyjne, polegające na tworzeniu wirtualnych zespołów projektowych.

Zespół wirtualny to organizacja powołana w określonym celu, złożona z pracowników, którzy są zlokalizowani w różnych miejscach i współpracują ze sobą, wykorzystując elektroniczne środki komunikacji. P. Kelly podkreśla, że w zespole wirtualnym główna interakcja między członkami odbywa się przez informacje elektroniczne i proces komunikacji³⁴. S. Certo, T. Certo określają wirtualne zespoły jako grupy pracowników utworzone przez menedżerów, wychodzące poza granice i struktury tradycyjnych zespołów, których członkowie są rozproszeni geograficznie i spotykają się w realnym czasie poprzez internet, wykorzystując go do dyskusji nad specjalnymi i nieprzewidywalnymi problemami³⁵. A. Ghillyer uważa, że wirtualny zespół jest złożony z członków pracujących i żyjących w różnych lokalizacjach; odpowiadają oni za wykonanie i realizację ważnych decyzji dla biznesu, posługując się technologiami wspartymi komunikacją³⁶.

W przeciwieństwie do telepracy członkowie zespołów wirtualnych mogą projektować wzory przemysłowe nie tylko poza siedzibą macierzystych firm, lecz również poza miejscem swojego zamieszkania. Takie rozwiązanie jeszcze bardziej sprzyja pracy twórczej, w tym o charakterze artystycznym. Ważną zaletą zespołów wirtualnych jest możliwość szybkiego angażowania do pracy nad projektami osób mieszkających w różnych krajach. Korzystając z elektronicznych środków komunikacji, kontaktują się ze sobą, wnosząc wkład twórczy w tworzenie wzorów

33 *Podręczny Kodeks Pracy 2010*, Agencja Wydawnicza MZ, Warszawa 2010, s. 46.

34 P. Kelly, *International Business and Management*, South-Western Cengage Learning, Australia 2009, s. 179.

35 S. Certo, T. Certo, *Modern Management. Concepts and Skills*, Pearson Education International, New Jersey 2009, s. 351.

36 A. Ghillyer, *Management. A Real World Approach*, McGraw-Hill, New York 2009, s. 261.

przemysłowych. Taka międzynarodowa wymiana myśli i pomysłów pozytywnie wpływa na jakość projektów.

Decentralizację zarządzania zespołami projektowymi warto łączyć z deformalizacją. Formalizacja polega na wprowadzaniu do firmy przepisów i procedur regulujących pracę i zachowania pracowników. Formalizacja jest tym większa, im więcej różnego rodzaju przepisów obowiązuje w przedsiębiorstwie oraz im bardziej są one szczegółowe i rygorystyczne. Deformalizacja to działanie odwrotne, mające na celu zmniejszanie liczby i szczegółowości formalnych procedur działania w firmie. Zarówno zbyt wysoki, jak i zbyt niski stopień formalizacji negatywnie wpływa na działalność przedsiębiorstwa. W przypadku przeformalizowania członkowie zespołów projektowych są zbyt ograniczeni w swoich poczynaniach nadmiarem przepisów. Ogranicza to ich inicjatywę i kreatywność. W przypadku niedoformalizowania mają nadmierny zakres swobody. Projektanci wzorów przemysłowych powinni mieć dużą swobodę szczególnie w obszarze prac twórczych nad projektami. W tym przypadku pożądane jest więc ograniczanie stopnia formalizacji do niezbędnego minimum.

Podsumowanie

Wzornictwo przemysłowe to bardzo ważna sfera działalności przedsiębiorstw. Aby właściwie funkcjonowała, wymaga racjonalnego połączenia intelektualnego potencjału projektantów z nowoczesnym zarządzaniem. Tylko wówczas ten potencjał będzie można wykorzystać w pełni pod względem kreatywności i innowacyjności. W publikacji przedstawiono rozwiązania sprzyjające osiągnięciu tych celów. Ważniejsze wnioski wynikające z jego treści podano poniżej.

1. W obszarze wzornictwa przemysłowego tkwią ogromne możliwości uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, szczególnie na rynkach dóbr konsumpcyjnych. Wynika to z faktu, że jednym z podstawowych kryteriów zakupu bardzo wielu produktów jest ich wygląd nadawany w procesach wzorniczych.
2. Czerpanie pełnych korzyści z wzorów przemysłowych ułatwia ich rejestracja i ochrona. Ochronie podlega wyłącznie wygląd zewnętrzny, a nie sam produkt. Ważne jest utrzymywanie wzoru w tajemnicy, aż do terminu objęcia go ochroną. Tylko wówczas spełni on wymagany warunek nowości.
3. Zarządzanie wzornictwem wchodzi w skład szerszych działań, których celem jest opracowanie nowego produktu. Fazy procesu projektowania wzorniczego (sformułowanie problemu, jego zrozumienie, projekt koncepcyjny, rozwój koncepcji, projekt szczegółowy i ocena, produkcja) stanowią integralną jego część, determinując wizualną atrakcyjność projektowanego dobra.

4. Formułowanie misji, celów i planów przedsiębiorstw wymaga uwzględnienia w nich wzornictwa przemysłowego. Wzornictwo bowiem powiązane jest z tożsamością firmy, jej wizerunkiem oraz strategiami oddziaływania na konsumentów.
5. Wzornictwo przemysłowe powinno uwzględniać estetyczne potrzeby i wymagania klientów. Dlatego jednym z najważniejszych zadań w zakresie zarządzania jest kreacja rozwiązań, mających na celu pozyskiwanie i przetwarzanie informacji pozyskiwanych z otoczenia firmy w wyniku badań marketingowych, wywiadu gospodarczego oraz monitorowania makroskali.
6. Racjonalizacji procesów projektowania wzorniczego sprzyja decentralizacja i deformalizacja zarządzania. Zwiększają one swobodę działania projektantów i dzięki temu stają się źródłem wzrostu kreatywności i innowacyjności.
7. Wzornictwo przemysłowe tak, jak każda inna sfera działalności przedsiębiorstwa wymaga podjęcia adekwatnych decyzji z zakresu zarządzania. Dotyczą one struktur organizacyjnych wzornictwa, personalnej obsady stanowisk, zasad planowania, organizowania pracy, motywowania oraz kontroli działań projektantów.
8. Wirtualizacja działalności gospodarczej kreuje nowe formy organizowania pracy, które mogą się okazać szczególnie przydatne w obszarze wzornictwa przemysłowego. Można do nich zaliczyć telepracę oraz wirtualne zespoły projektowe.

Wzornictwo przemysłowe oparte na naśladownictwie, a więc na kopiowaniu lub modyfikowaniu cudzych pomysłów nie stanowi perspektywicznej strategii dla polskich przedsiębiorstw. Warto inwestować w rozwój własnych, oryginalnych szkół i stylów projektowania, zmierzając do przejęcia funkcji lidera wzornictwa na rynkach międzynarodowych.

Bibliografia

- Badania rynkowe i marketingowe*, red. J. Kramer, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
- Bergstrom B., *Komunikacja wizualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Baines P., Fill Ch., Page K., *Marketing*, Oxford University Press 2008.
- Best K., *Design Management. Zarządzanie strategią, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Breen G., Blankenship A., *Badania marketingowe w twojej firmie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995.

- Certo S., Certo T., *Modern Management. Concepts and Skills*, Pearson Education International, New Jersey 2009.
- Charkiewicz S., Dobosz E., Gędłek M., Kruk M., Podgórska A., *Wzory przemysłowe w działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2008.
- Churchill G., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Cilecki E., *Penetracja rynków zagranicznych. Wywiad gospodarczy*, Wydawnictwo Prywatnej Szkoły Biznesu i Administracji, Warszawa 1997.
- Duliniec E., *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1995.
- Ghillyer A., *Management. A Real World Approach*, McGraw-Hill, New York 2009.
- Hutt M., Speh T., *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- Kelly P., *International Business and Management*, South-Western Cengage Learning, Australia 2009.
- Kerin R., Hartley S., Redelius W., *Marketing*, McGraw-Hill, New York 2009.
- Kędzior Z., Karcz K., *Badania marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
- Klinnear T., Taylor J., *Marketing Research. An Applied Approach*, McGraw-Hill Inc. New York 1991.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, GiS, Warszawa 1994.
- Kotler P., *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005.
- Kwieciński M., *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1999.
- Martinez B., Marti Y., *Wywiad gospodarczy: pozyskiwanie i ochrona informacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- Omar O., *International Marketing*, Polgrave MACMILLAN, New York 2009.
- Pabian A., *Biznes plan*, COIB, Warszawa 2000.
- Pabian A., *Promocja. Nowoczesne środki i formy*, Difin, Warszawa 2008.
- Pociecha J., *Metody statystyczne w badaniach marketingowych*, PWN, Warszawa 1996.
- Podręczny Kodeks Pracy 2010*, Agencja Wydawnicza MZ, Warszawa 2010.
- Pride W., Ferrell O., *Marketing*, Houghton Mifflin Company, New York 2008.
- Przybyłowski K., Hartley S., Kerin R., Rudelius W., *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Solomon M., *Zachowania i zwyczaje konsumentów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Ustawa z 30 czerwca 2000 r. *Prawo własności przemysłowej*, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20031191117>.

Industrial design as a component of intellectual ownership – selected problems of design management

Industrial design is a very important component of intellectual ownership of enterprises. It decides about product appearance thus it effects clients' purchase decisions. Industrial design is an instrument of competition battle on the market. Product designs are registered and protected by law. They are made by designers who work in the traditional way or their acting is based on unconventional rules such as teleworking or virtual teams. The specific sphere of industrial design needs professional management in order to be efficient. Before some solutions which help to manage the sphere in a better way are described, the author presents the essence of industrial design and the conditions of its registration and protection.

Marian Turek¹, Aneta Michalak²

Racjonalizacja modeli finansowania działalności operacyjnej przedsiębiorstw górniczych z wykorzystaniem koncepcji wartości

Streszczenie

Finansowanie działalności przedsiębiorstwa jest ważnym procesem decyzyjnym. Bez środków finansowych i finansowania nie ma możliwości podjęcia i rozwijania działalności gospodarczej. Proces finansowania, podobnie jak inne procesy zachodzące w ramach działalności gospodarczej, generuje ryzyko, zwane ryzykiem finansowania. Drugim parametrem procesu finansowania jest koszt kapitału. Racjonalizacja modeli finansowania działalności przedsiębiorstw górniczych sprowadza się do wyboru takich modeli finansowania, które zwiększają wartość przedsiębiorstwa.

Założenia budowy modeli finansowania

Pojęcie modelu pochodzi od łacińskiego słowa „modulus” i oznacza wzór, według którego coś jest wykonywane lub coś jest odwzorowane³. Zwykle jest w mniejszych rozmiarach lub znacznie uproszczony. W badaniach naukowych model zwykle służy do badania rzeczywistości. Jest jej mniej skomplikowanym odwzorowaniem, koncentrującym się na najważniejszych elementach, ale działającym analogicznie do oryginału. W podobnym znaczeniu wykorzystuje się modele w niniejszym opracowaniu. Wielość elementów składających się na proces finansowania działalności operacyjnej przedsiębiorstw górniczych sprawia, że wierne odwzorowanie warunków, w których dokonuje się ten proces nie jest możliwe. Dlatego skorzystano z modelu, by skoncentrować się na najistotniejszych elementach tego procesu, pomijając szczegóły. Komplikacje wynikające z proce-

1 Dr hab. inż. Marian Turek, prof. Pol. Śl., Instytut Ekonomii i Informatyki, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska

2 Dr inż. Aneta Michalak, Instytut Ekonomii i Informatyki, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.

3 *Słownik Wyrazów Obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 484.

su finansowania przedsiębiorstw górniczych sprawiają, że można się ograniczyć jedynie do rozważań modelowych. Stworzone modele są modelami opisowymi. Dokonuje się w nich podstawowego założenia, że finansowanie w każdym modelu opiera się na **dominującym źródle kapitału**. Wartość kapitału dominującego jest najwyższa w porównaniu do wartości innych kapitałów tworzących strukturę finansowania. Z tego względu kapitał ten można nazwać kapitałem strategicznym, a jego dawcę – strategicznym kapitałodawcą. Wybór strategicznego kapitałodawcy jest strategiczną decyzją dla przedsiębiorstwa górniczego, a jego wycofanie się może mieć poważne konsekwencje dla ciągłości działalności. Cechy tej nie posiadają pozostałe źródła finansowania, nazwane **uzupełniającymi**, które ze względu na mniejszy ich udział w strukturze finansowania, łatwiej zastąpić innymi⁴.

Na dobór źródeł finansowania wpływają różnorodne czynniki. Oddziałują one zarówno na podmiot udostępniający kapitał, jak i na finansowane przedsiębiorstwo górnicze. Te dwa podmioty procesu finansowania odgrywają istotną rolę w kształtowaniu ostatecznej struktury finansowania działalności, zwanej modelem finansowania. Obie strony zainteresowane są takimi parametrami finansowania, jak ryzyko i koszt kapitału, jednak w nieco innym aspekcie. Uwarunkowania doboru źródeł finansowania do modeli przedstawiono na rysunku 1.

Kapitałodawca rozważając możliwość udostępnienia kapitału na finansowanie działalności i kalkulując cenę za udostępnienie kapitału⁵ analizuje ryzyko na jakie jest narażony. Ryzyko to wynika z czynników zewnętrznych (związanych z ogólnymi warunkami rynkowymi) oraz z czynników wewnętrznych (uwarunkowanych specyfiką przedsiębiorstwa górniczego, które ma być finansowane. **Czynniki zewnętrzne** oddziałujące na kapitałodawcę, generują między innymi:

- ryzyko stopy procentowej,
- ryzyko walutowe,
- ryzyko inflacji.

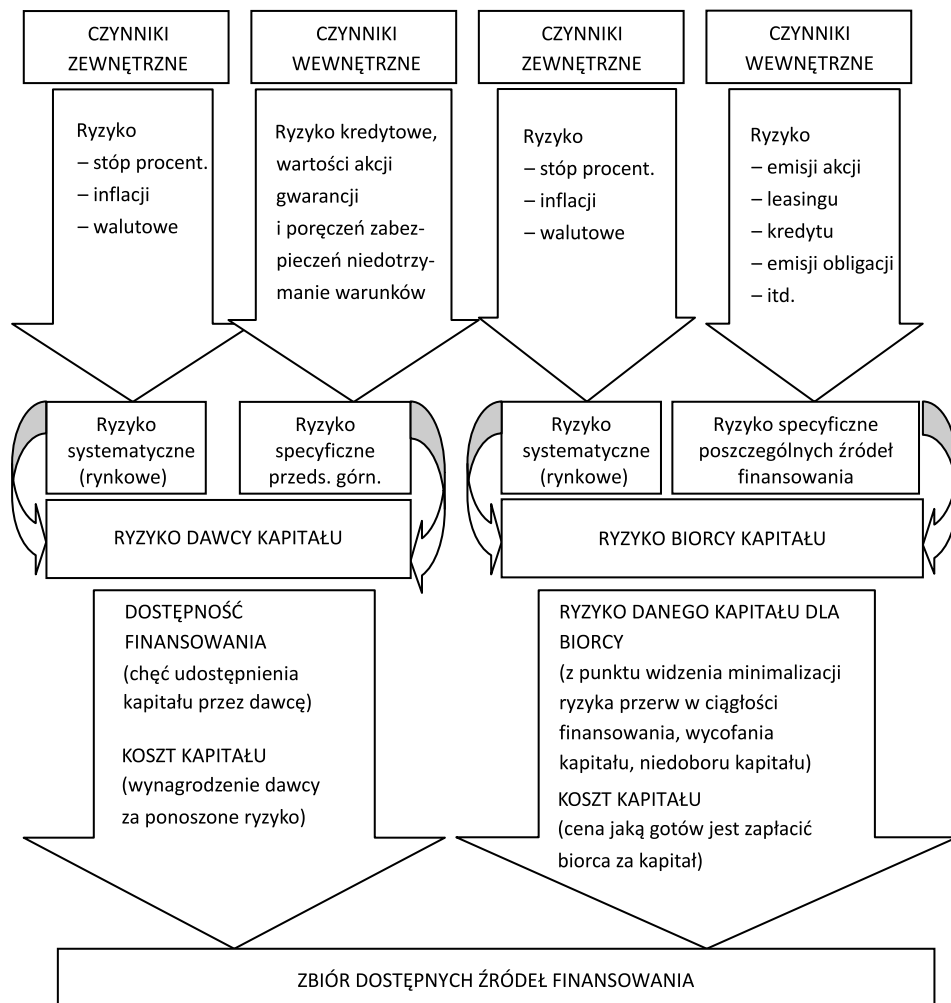
Przez **ryzyko stopy procentowej** rozumie się niebezpieczeństwo zmian rynkowej stopy procentowej. Zmiany te mogą obniżyć spodziewane dochody kapitałodawcy w przypadku oprocentowania zmiennego. Kolejnym rodzajem ryzyka generowanego przez czynniki zewnętrzne jest **ryzyko walutowe**. Polega ono na niebezpieczeństwie niekorzystnej zmiany kursu walutowego, czego efektem jest zmiana oczekiwanego strumienia pieniężnego⁶. Ryzyko walutowe nabiera szczególnego znaczenia w przypadku włączania do struktury fi-

4 A. Michalak, *Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

5 Ceną kapitału jest stopa zwrotu z kapitału dla dawcy, która dla biorcy jest kosztem kapitału. Tożsamość tą dowodzi między innymi Z. Fedorowicz, *Finanse przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 1992, s. 129-151.

6 Z. Zawadzka, *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*, Poltext, Warszawa 1996, s. 156.

nansowania kapitału zagranicznego. Z kolei, **ryzyko inflacji** powoduje, że siła nabywcza dochodów kapitałodawcy z tytułu udostępniania kapitału maleje⁷.



Rys. 1. Uwarunkowania doboru źródeł finansowania inwestycji

Źródło: opracowanie własne.

7 A. Michalak, Ryzyko i koszt kapitału jako determinanty modeli finansowania inwestycji, w: *Dylematy kształtowania struktury kapitału w przedsiębiorstwie*, red. J. Ostaszewski, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2009, s. 308.

Wymienione rodzaje ryzyka generowane przez czynniki zewnętrzne składają się na tzw. **ryzyko systematyczne (rynkowe)**.

Z kolei, **czynniki wewnętrzne**, generowane przez przedsiębiorstwo górnicze wywołują między innymi:

- ryzyko kredytowe,
- ryzyko wartości akcji,
- ryzyko gwarancji i poręczeń,
- ryzyko zabezpieczeń,
- niedotrzymania warunków.

Jako podstawowe, w stosunku do wymienionych rodzajów ryzyka, uznaje się **ryzyko kredytowe**. Pozostałe są jego szczególnymi odmianami lub uzupełniają go⁸.

Ryzyko kredytowe to ryzyko tego, że kapitałobiorca nie zwróci (w całości lub w części) przypadających spłat rat kapitałowych wraz z uzgodnionymi odsetkami i ewentualnie z innymi opłatami. Szczególnym przypadkiem ryzyka kredytowego jest **ryzyko ponoszone z tytułu udzielonych gwarancji i poręczeń**. Wynika ono z tego, że kapitałodawca może w szczególnym przypadku zamiast kapitału zaangażować się w proces finansowania wystawiając gwarancje lub poręczenia na zlecenie kapitałobiorcy. Ponosi więc ryzyko kredytowe, wiążące się z niespłaceniem przez kapitałobiorcę zobowiązań. Z ryzykiem kredytowym, ponoszonym przez kapitałodawcę związane jest **ryzyko zabezpieczeń**, rozumiane jako groźba utraty oraz istotnego obniżenia się wartości posiadanych przez kapitałodawcę zabezpieczeń. Jego przyczyną jest przeszacowanie wartości zabezpieczeń rzeczowych, niska elastyczność funkcjonalna majątku, spadek popytu na dobro będące zabezpieczeniem, starzenie, pogarszanie się jakości i stanu technicznego, częste zaniechanie inwestycji odtworzeniowych przedmiotu będącego zabezpieczeniem, itp. W przypadku, gdy kapitałodawca angażuje się w finansowanie inwestycji jako dawca kapitału własnego, ryzyko kredytowe przyjmuje postać **ryzyka wartości wkładu własnego** lub **ryzyka niedotrzymania warunków**. Pierwsze z nich dotyczy sytuacji, gdy dawca kapitału własnego nie może odzyskać zainwestowanego kapitału na skutek utraty przez niego wartości. Ryzyko to najczęściej przejawia się w spadku cen rynkowych akcji⁹. Dawca kapitału własnego o szczególnym charakterze, na przykład nabywca akcji uprzywilejowanych, ponosi dodatkowo ryzyko niedotrzymania warunków. Oznacza ono, że kapitałobiorca (emitent akcji uprzywilejowanych) nie wypłaca dywidendy i nie wywiązuje się z innych zobowiązań wobec kapitałodawcy.

8 Występuje tu efekt przenikania się różnych zagrożeń. Polega on na tym, że pewne zjawiska można uznać za ryzyko samo w sobie, jak i przyczynę szeregu innych typów ryzyka.

9 Więcej na ten temat: K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje. Instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 99-101.

Wymienione rodzaje ryzyka, generowane przez czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwa górniczego, składają się na tzw. **ryzyko specyficzne przedsiębiorstwa górniczego**.

Ryzyko dawcy kapitału zależy od warunków panujących na rynku przekładających się na ryzyko systematyczne (rynkowe) oraz od cech specyficznych przedsiębiorstwa górniczego przekładających się na ryzyko specyficzne kapitałobiorcy (rys. 1). Zidentyfikowane i ocenione ryzyko dawcy kapitału wpływa na dostępność danego źródła kapitału dla inwestora i koszt kapitału. Im wyższe będzie ryzyko kapitałodawcy, tym mniejsza chęć udostępnienia przez niego kapitału i tym wyższa oczekiwana stopa zwrotu z tego kapitału (będąca wynagrodzeniem za ryzyko), co przekłada się na wyższy koszt kapitału dla kapitałobiorcy.

Z drugiej strony, w procesie finansowania uczestniczy inwestor – kapitałobiorca. On też dokonując doboru poszczególnych źródeł finansowania działalności kieruje się ryzykiem i kosztem kapitału, ale postrzega te parametry nieco inaczej niż kapitałodawca (rys. 1). Podobnie będzie postrzegał jedynie **ryzyko systematyczne (rynkowe)**, na które składa się ryzyko: stóp procentowych, walutowe i inflacji. Ponadto, jego decyzja dotyczące wyboru sposobu finansowania inwestycji uwarunkowana jest przez czynniki wewnętrzne charakteryzujące dane źródło kapitału. Czynniki te generują **ryzyko specyficzne poszczególnych źródeł finansowania**, które inwestor postrzega na przykład jako zagrożenie nie uzyskania kapitału z danego źródła, zagrożenie wystąpienia przerw w ciągłości finansowania, zagrożenie wycofania kapitału itp. Przykładowe ryzyko specyficzne dla wybranych źródeł finansowania to:

- ryzyko emisji akcji,
- ryzyko kredytu,
- ryzyko obligacji,
- ryzyko kapitału pomocowego,
- ryzyko leasingu itd.

Ryzyko emisji akcji jest ponoszone przez przedsiębiorstwo górnicze pozyskujące kapitał drogą emisji akcji. Proces ten doprowadza do zmiany pozycji prawnej dotychczasowych właścicieli, może powodować zmianę składu własnościowego spółki i zmianę siły głosu wśród dotychczasowych akcjonariuszy. Ta forma finansowania generuje ponadto ryzyko niezrealizowania emisji akcji, ryzyko nieprzydzielenia akcji lub nieobjęcia akcji, ryzyko odmowy rejestracji przez sąd emisji akcji, ryzyko niedopuszczenia akcji do publicznego obrotu, ryzyko niedostosowania procedury przeprowadzenia oferty publicznej do aktualnej sytuacji rynkowej, itp. Ryzyko to trudno oszacować w branży górniczej, ponieważ do tej pory nie dochodziło tu do publicznej emisji akcji mającej na celu pozyskanie dodatkowego źródła finansowania. Dlatego też ryzyko emisji akcji w branży górniczej ocenione powinno być przez ekspertów poprzez przypisanie mu odpowiedniej rangi.

Ryzyko kredytu bankowego może przejawiać się jako zagrożenie czasowego wstrzymania przekazania przez bank transzy kapitału lub opóźnienia w przekazywaniu kolejnych transz. Bank może ponadto wycofać się z finansowania przedsiębiorstwa górniczego, na przykład na skutek przejściowych kłopotów finansowych. Ze względu na trudny dostęp do danych, które są zazwyczaj objęte tajemnicą bankową, w tym przypadku podobnie jak w przypadku ryzyka emisji akcji, proponuje się ocenę ryzyka za pomocą wywiadu przeprowadzonego wśród ekspertów.

Z kolei, przedsiębiorstwa górnicze, wybierający **emisję obligacji** jako źródło finansowania działalności, ponoszą ryzyko związane z niezrealizowaniem emisji obligacji, na które składa się między innymi ryzyko niedostatecznego subskrybowania, ryzyko niedopuszczenia obligacji do obrotu publicznego, zawieszenia lub wykluczenia z obrotu. Emisję obligacji najczęściej stosuje się jako źródło finansowania inwestycji, jednak w przypadku działalności przedsiębiorstw górniczej mamy często do czynienia z przedsięwzięciami mającymi charakter inwestycji, a jednak zaliczanymi do działalności operacyjnej (na przykład budowa wyrobiska). Dlatego też w tych specyficznych warunkach, w jakich działają przedsiębiorstwa górnicze należy brać pod uwagę także to źródło kapitału jako finansujące działalność operacyjną. Ze względu na skromne doświadczenia branży górniczej w emisji obligacji w ocenie ryzyka związanego z tym źródłem finansowania zastosowane będą również badania eksperckie.

Z finansowaniem się za pośrednictwem **leasingu** wiąże się ryzyko utraty przedmiotu leasingu, na przykład w przypadku upadku firmy leasingowej kapitałobiorca może być pozbawiony możliwości używania objętych umową leasingu środków trwałych wskutek wszczęcia przez banki procesów windykacyjnych. W przypadku postawienia firmy leasingowej w stan upadłości kapitałobiorca może zostać wezwany przez syndyka masy upadłościowej do dokonania wykupu przedmiotu leasingu według jego aktualnej ceny rynkowej i odpowiada wobec Urzędu Skarbowego za zaległości podatkowe dotyczące przedmiotu leasingu. Ryzyko to należy oceniać jak powyższe, za pomocą badań eksperckich.

Formą finansowania, która ma coraz szersze znaczenie jest **pomoc publiczna**. Pomoc publiczna oznacza różnego rodzaju dotacje, subsydia oraz ulgi podatkowe stwarzane przez państwo w celu dofinansowania określonych zadań na przykład ograniczenia bezrobocia, pobudzenia wzrostu gospodarczego, przeprowadzenia niezbędnych zmian strukturalnych w gospodarce. Pomoc publiczna ma charakter selektywny, co oznacza, że jest skierowana do wybranych przedsiębiorstw, gałęzi gospodarki, regionów kraju czy przeznaczona jest na wspieranie produkcji określonych wyrobów. Z finansowaniem za pomocą tego kapitału wiąże się ryzyko nieuzyskania refinansowania i oceniać je można za pomocą badań eksperckich, tak jak w pozostałych źródłach finansowania.

Ryzyko biorcy kapitału zależy zatem od warunków panujących na rynku (ryzyko systematyczne) oraz od cech specyficznych rozpatrywanych źródeł finansowania, przekładających się na ryzyko specyficzne danego kapitału (rys. 1). Ryzyko biorcy kapitału wpływa na chęć pozyskania kapitału z danego źródła i przekłada się także na cenę, jaką gotów jest zapłacić biorca za kapitał (akceptowalny koszt kapitału).

Obie strony procesu finansowania – dawca i biorca kapitału określają zatem, przez pryzmat postrzeganego przez siebie ryzyka oraz akceptowanej ceny kapitału (kosztu kapitału), zbiór dostępnych (ze strony dawcy) i zarazem akceptowanych (przez biorcę) źródeł finansowania. W ramach tego zbioru dokonuje się doboru kapitału w celu stworzenia modeli finansowania działalności.

Procedura budowy modeli finansowania

Spośród dostępnych dla kapitałobiorcy i akceptowanych przez niego źródeł finansowania, charakteryzujących się takimi parametrami, jak ryzyko kapitału dla biorcy i koszt kapitału, dokonuje się doboru kapitału do modeli finansowania działalności (rys. 2).

Dobór ten następuje w dwóch zasadniczych krokach, na które składa się:

- dobór kapitału dominującego w danym modelu finansowania,
- dobór kapitału uzupełniającego w danym modelu finansowania.

Kapitał dominujący i kapitał(y) uzupełniające tworzą pewną strukturę finansowania, która określona została w niniejszym opracowaniu modelem finansowania. Ponieważ kombinacji kapitałów dominujących i uzupełniających może być wiele, istnieje wiele modeli finansowania. Przykładowo, jako **kapitał dominujący**, w modelu może wystąpić:

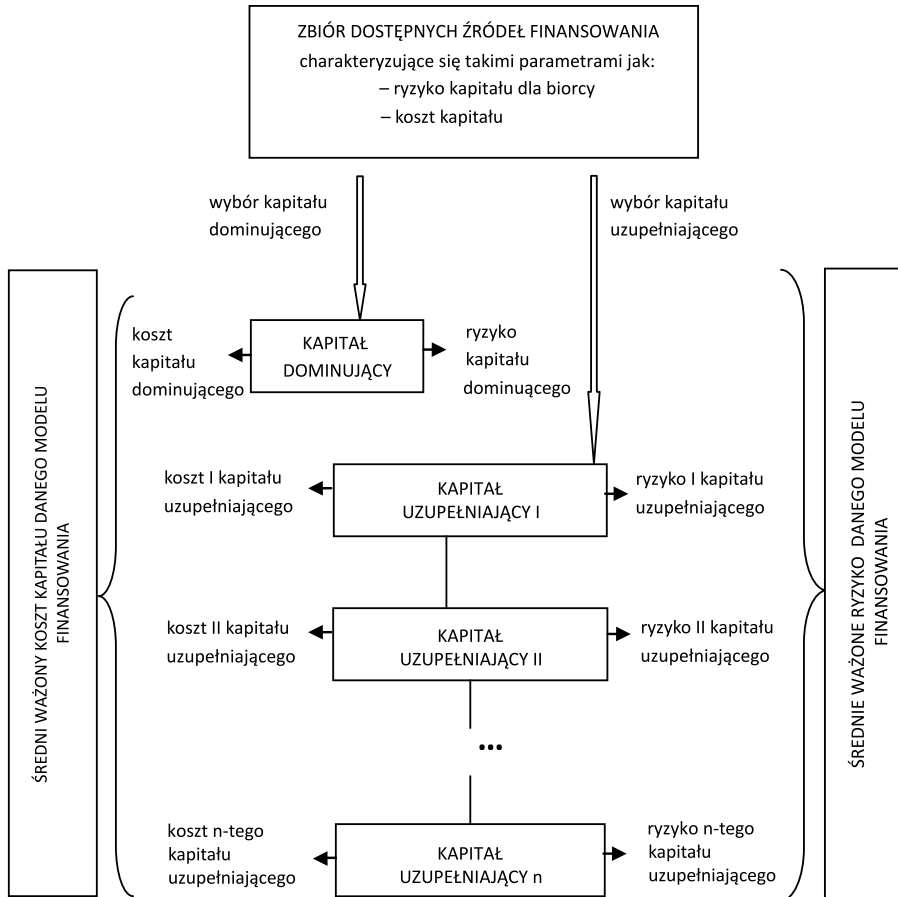
- kredyt bankowy (w przypadku kapitału dominującego wartość takiego kredytu jest z reguły tak wysoka, że mamy tu do czynienia z kredytami konsorcjalnymi¹⁰),
- kapitał własny pochodzący z emisji akcji,
- kapitał pochodzący z emisji obligacji,
- kapitał pomocowy (na przykład z funduszy Unii Europejskiej).

Z kolei, jako **kapitał(y) uzupełniające** można do modelu finansowania inwestycji włączyć:

- kapitał własny pochodzący z wypracowanych zysków,
- kredyty i pożyczki,

¹⁰ Więcej na ten temat w: A. Michalak, *Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce*, op. cit., s. 124-127.

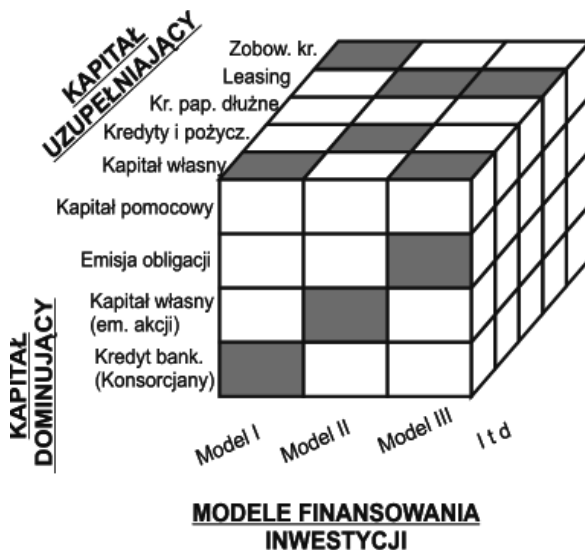
- krótkoterminowe papiery dłużne,
- leasing,
- zobowiązania krótkoterminowe i inne.



Rys. 2. Procedura budowy modeli finansowania inwestycji

Źródło: opracowanie własne.

Przykładowe kombinacje tych kapitałów, będące modelami finansowania ujęto na rysunku 3.



Rys. 3. Przykładowe modele finansowania inwestycji

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy z przykładowych modeli jest modelem opartym na dominacji kapitału własnego z emisji akcji, drugi to model oparty na dominacji kredytu konsorcjonalnego, trzeci jest modelem opartym na dominacji kapitału pochodzącego z emisji obligacji. Do kapitału dominującego w każdym modelu zostały dobrane przykładowe kapitały uzupełniające. Podobnych modeli można skonstruować bardzo dużo, dobierając różne kapitały dominujące i różne kombinacje kapitałów uzupełniających.

Ponieważ każde ze źródeł finansowania włączone do modelu finansowania ma swój koszt i charakteryzuje się specyficznym dla siebie ryzykiem, to każdy z proponowanych modeli finansowania może być określony przez takie parametry jak średni ważony koszt kapitału i średnie ważne ryzyko (rys. 2). Parametry te „ważone” są udziałem danego źródła kapitału w strukturze finansowania.

Parametry modeli finansowania

Podstawowym parametrem charakteryzującym każdy model finansowania jest średni ważony koszt kapitału. Średni ważony koszt kapitału w danym modelu finansowania wyznaczany może być za pomocą tradycyjnej miary jaką jest WACC

(*weighted average cost of capital*), która wyraża ponoszony przez kapitałobiorcę rzeczywisty koszt pozyskania kapitału niezbędnego do sfinansowania działalności, co można zapisać za pomocą następującej formuły¹¹:

$$WACC = \sum_{i=1}^n w_i K_i \quad (1)$$

gdzie:

w_i – udział *i*-tego źródła w strukturze finansowania inwestycji,

K_i – koszt kapitału pochodzącego z *i*-tego źródła,

n – liczba źródeł kapitału w strukturze finansowania inwestycji.

Aby wyznaczyć średni ważony koszt kapitału danego modelu finansowania należy zatem znać koszty kapitałów z poszczególnych źródeł tworzących strukturę finansowania. Procedura obliczania średnioważonego kosztu kapitału opiera się na oszacowaniu kosztu poszczególnych składników tego kapitału oraz ich wag – odpowiednio do udziału danego składnika w całości. Wagi te mogą być określane na podstawie rzeczywistej struktury kapitału wyznaczanej z uwzględnieniem wartości księgowej, wartości rynkowej bądź struktury docelowej, która opiera się na ustalonych i przyjętych do realizacji relacjach między poszczególnymi składnikami majątku. Wagi oparte na wartości księgowej bądź rynkowej oblicza się poprzez podzielenie odpowiednio wartości księgowej/ rynkowej danego składnika przez wartość księgową/ rynkową całego kapitału. Właściwsza jest metoda oparta na wartości rynkowej, ponieważ wartości rynkowe lepiej odzwierciedlają bieżącą sytuację finansową firmy i związane z tym ryzyko.

Jeżeli przedsiębiorstwo pozyskuje kapitał w formie kapitału własnego i obcego, to koszt jego pozyskania jest średnią ważoną obu tych komponentów. Zaś wagi poszczególnych składników odzwierciedlają strukturę kapitału i uwzględniają tym samym sposób finansowania przedsiębiorstwa.¹² Powyższe założenia sprawiają, że formuła średniego ważonego kosztu kapitału (WACC), przyjmuje następującą postać¹³:

11 J.C. Groth, R.C. Anderson, *The cost of capital: perspectives for managers*, „Management Decisions” 1997, nr 6, s. 477 oraz T. Jajuga, T. Słoiński, *Finanse spółek. Długoterminowe decyzje finansowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 149, a także E. F. Brigham, L. C. Gapenski, *Zarządzanie finansami*, T. 1, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 238.

12 M. Melich, *Wycena wartości firmy*, w: *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, red. A. Szablewski, R. Tuzimek, Poltext, Warszawa 2004, s. 167-168.

13 M. Turek, I. Jonek-Kowalska: *Dylematy kalkulacji kosztu kapitału w przedsiębiorstwie górniczym*, „Przegląd Górniczy” 2009, nr 9, s. 16.

$$WACC = \frac{(E \times C_e + D \times C_d \times (1 - T))}{E + D} \quad (2)$$

gdzie:

- E – kapitał własny,
- C_e – koszt kapitału własnego,
- D – kapitał obcy,
- C_d – koszt kapitału obcego,
- T – podatek dochodowy.

Kapitał własny (E) obejmuje przede wszystkim kapitał podstawowy i nagromadzony zysk pozostający do dyspozycji przedsiębiorstwa. Natomiast, na wielkość kapitału obcego zaangażowanego w działalność przedsiębiorstwa składają się wszelkie zobowiązania o charakterze długo- i krótkoterminowym¹⁴. Koszt kapitału obcego jest funkcją ryzyka niewypłacalności przedsiębiorstwa. Za koszt kapitału obcego (C_d) najczęściej przyjmuje się przeciętną stopę oprocentowania kredytów dla przedsiębiorstw¹⁵. Można również wyliczyć koszt kapitału obcego poprzez odniesienie wielkości płaconych odsetek do wielkości oprocentowanych zobowiązań.

Podobnie wyznacza się średnie ważone ryzyko danego modelu finansowania. Należy wpiery określić ryzyko kapitału z poszczególnych źródeł finansowania. Ryzyko to można wyrazić ilościowo za pomocą rachunku prawdopodobieństwa lub można je określić w prostszy sposób – przypisując poszczególnym czynnikom ryzyka określone rangi lub wagi. Suma ryzyka poszczególnych kapitałów zaangażowanych w modelu finansowania, ważonego udziałem danego źródła w strukturze finansowania stanowi średnie ważone ryzyko w danym modelu finansowania. Średnie ważone ryzyko danego modelu finansowania można określić (analogicznie do średniego ważonego kosztu kapitału) jako WARC (*weighted average risk of capital*) i zapisać za pomocą następującej formuły:

$$WARC = \sum_{i=1}^n w_i R_i \quad (3)$$

gdzie:

- w_i – udział i -tego źródła w strukturze finansowania inwestycji,
- R_i – ryzyko kapitału pochodzącego z i -tego źródła,
- n – liczba źródeł kapitału w strukturze finansowania inwestycji.

14 Postuluje się w tym przypadku włączenie do kategorii kapitału obcego także pozabilansowe formy zobowiązań charakteryzujące się płatnościami odsetkowymi. – M. Melich, *Wycena wartości firmy*, op. cit., s. 166.

15 W bardzo precyzyjnych kalkulacjach zalecanym jest podział kapitału obcego na kredyty bankowe i zobowiązania wynikające z emisji papierów dłużnych, albowiem instrumenty te charakteryzuje odmienny koszt – więcej na ten temat: *Finanse przedsiębiorstwa*, red. L. Szyszko, J. Szczepański, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 380-384.

Typy modeli finansowania działalności operacyjnej przedsiębiorstw górniczych

Tworząc model finansowania działalności operacyjnej przedsiębiorstwa górniczego należy uwzględnić strategię zarządzania finansami stosowaną w danym przedsiębiorstwie. Modele będą zróżnicowane pod względem tej cechy. Inne bowiem będą preferencje co do źródła finansowania w przedsiębiorstwach zarządzanych w konwencji agresywnej, gdzie skłonność do podejmowania ryzyka finansowania jest duża, a zarządzający nastawiają się na maksymalizację stopy zwrotu z działalności, inne natomiast będą przesłanki tworzenia modeli finansowania w przedsiębiorstwach reprezentujących strategię konserwatywną, gdzie zarządzający godząc się na wyższy koszt kapitału, preferują niższy poziom ryzyka finansowania.

Modele różnicować można także ze względu na cel działalności przedsiębiorstwa. Wyróżnić można z tego punktu widzenia modele przeznaczone dla przedsiębiorstw nastawionych na maksymalizację wartości, rozumianej jako stopa zwrotu z kapitału własnego oraz modele dla przedsiębiorstw nastawionych na maksymalizację zysku netto.

Trzecim ważnym kryterium różnicującym modele finansowania jest ryzyko operacyjne. Różne będą modele budowane dla przedsiębiorstw charakteryzujących się małym i dużym ryzykiem operacyjnym.

Dobór kapitał dominującego w każdym z typów modeli będzie podlegał podobnym zasadom. Kapitał dominujący powinien bowiem być kapitałem długoterminowym, a głównym kryterium decydującym o jego doborze powinno być minimalizowanie ryzyka kapitałobiorcy, przy zakładanym, akceptowanym poziomie kosztu kapitału. Kapitał dominujący ma kluczowe znaczenie dla prowadzonej działalności. Nawet niewielkie przestoje spowodowane wstrzymaniem finansowania ze źródła dominującego mogą mieć znaczące, negatywne konsekwencje dla płynności finansowej przedsiębiorstwa górniczego. Biorąc pod uwagę to zagrożenie kapitałobiorca poszukuje przede wszystkim kapitału zapewniającego ciągłość finansowania, czyli źródła charakteryzującego się niskim ryzykiem przerw w ciągłości finansowania i niskim ryzykiem wycofania kapitału, godząc się nawet na poniesienie wyższego kosztu, związanego z korzystaniem z tego kapitału. Kapitałobiorca jest przekonany, że koszt kapitału, jaki ponosi dla zapewnienia bezpieczeństwa finansowania (płynności finansowej), choć wysoki, i tak jest niższy niż koszty, na jakie byłby narażony w przypadku przerw w finansowaniu. Tak więc przy doborze kapitału dominującego stosuje się ogólną zasadę minimalizacji ryzyka przy danym, akceptowanym poziomie kosztu kapitału.

Często wpływ na kształtowanie modelu finansowania ma dawca kapitału dominującego – kapitałodawca strategiczny. Na przykład, jeżeli źródłem dominującym będzie kredyt, to kredytodawca będzie oczekiwać od przedsiębiorstwa górniczego,

aby dla obniżenia poziomu ryzyka własnego kredytodawcy, finansowanie wspierane było innymi źródłami (które przejmą na siebie część ryzyka), najlepiej kapitałem własnym. W przypadku kapitału dominującego przedsiębiorstwo górnicze ma zwykle mniejsze możliwości w zakresie jego doboru, gdyż charakteryzuje się on mniejszą dostępnością, niż kapitał uzupełniający. Generalnie można zauważyć, że źródła kapitału dominującego przedsiębiorstwo wybiera, stosując kryterium minimalizacji ryzyka przy danym, akceptowanym poziomie kosztu kapitału. Kapitałobiorca decydując się na konkretne źródło kapitału dominującego, bierze pod uwagę przede wszystkim ryzyko ciągłości finansowania, ryzyko wycofania kapitału i inne rodzaje ryzyka finansowania o skutkach dla kapitałobiorcy. Ryzyko to nie ma już tak dużego znaczenia przy finansowaniu uzupełniającym, gdyż podaż tego kapitału jest większa i przedsiębiorstwo ma większe możliwości zastąpienia źródła, które okazało się zawodne. Zatem w doborze kapitału uzupełniającego, większego znaczenia nabiera kryterium minimalizacji kosztu kapitału, przy akceptowalnym poziomie ryzyka.

Wpływ modelu finansowania na wartość przedsiębiorstwa górniczego – idea wykorzystania metody Monte Carlo¹⁶

W gospodarce rynkowej ekonomicznym celem działalności każdego komercyjnego przedsiębiorstwa jest maksymalizowanie finansowych korzyści właścicieli lub współwłaścicieli przedsiębiorstwa. Każda decyzja podejmowana w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, a w tym każda decyzja dotycząca sposobu finansowania działalności powinna zatem mieć na celu zwiększenie wartości przedsiębiorstwa¹⁷.

O wartości przedsiębiorstwa decydują głównie dwa czynniki, a mianowicie efektywność zarządzania aktywami przedsiębiorstwa oraz właściwy dobór źródeł finansowania jego działalności.

Zarządzanie aktywami przedsiębiorstwa powinno prowadzić do maksymalizacji dodatnich przepływów pieniężnych netto, a także do kreowania tzw. wartości dodanej, która powoduje że firma generująca mniejsze zyski i przepływy pieniężne może mieć znaczną wartość rynkową.

Zwiększenie wartości przedsiębiorstwa przez maksymalizację dodatnich przepływów pieniężnych polega na maksymalizacji wpływów oraz minimalizacji wydatków.

¹⁶ Punkt powstał na podstawie opracowania E. Pawelczyka: *Wykorzystanie metody Monte Carlo do wyboru najkorzystniejszego wariantu finansowania działalności przedsiębiorstw górniczych*, stworzonego w ramach projektu badawczego rozwojowego Nr N R09 0010 04 realizowanego przez GIG pod kierownictwem naukowym M. Turka.

¹⁷ R. Machała, *Praktyczne zarządzanie finansami firmy*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 21.

Kreowanie tzw. wartości dodanej polega na budowaniu reputacji firmy, zwiększaniu udziału w rynku oraz na budowaniu infrastruktury przedsiębiorstwa, na którą składają się przede wszystkim takie elementy, jak: kontakty handlowe, kanały dystrybucji, posiadane *know-how*, struktura organizacyjna, wyspecjalizowana kadra, procedury działania oraz uzyskane koncesje, licencje, ratingi, certyfikacje jakości, itp.

Wybór struktury źródeł finansowania jest jednym z kluczowych zagadnień zarządzania finansami przedsiębiorstwa mającymi długotrwały wpływ na jego sytuację finansową. Struktura kapitału przedsiębiorstwa jest bowiem jednym z ważnych czynników wpływających zarówno na możliwość pomnażania jego wartości, jak i na bieżące wyniki finansowe oraz na poziom ryzyka finansowego działalności przedsiębiorstwa. Na decyzje o wyborze struktury kapitału przedsiębiorstwa wpływa wiele czynników. Do ważniejszych z nich należy zaliczyć:

- dostępność poszczególnych źródeł kapitału,
- koszt pozyskania kapitału z poszczególnych jego źródeł,
- ryzyko pozyskania i obsługi kapitału z poszczególnych jego źródeł,
- ryzyko operacyjne zależne od struktury aktywów przedsiębiorstwa,
- politykę właścicielską.

Niezależnie od wyżej wymienionych czynników, decyzja o wyborze struktury kapitału w dużym stopniu zależy również od tego czy przedsiębiorstwo realizuje agresywną (ryzykowną), czy też konserwatywną (ostrożną) strategię zarządzania swymi finansami czyli od tego, jaki jest preferowany przez zarząd przedsiębiorstwa poziom akceptowanego ryzyka ogółem. Kolejną ważną przesłanką wyboru struktury kapitału przedsiębiorstwa stanowi długookresowy cel działalności przedsiębiorstwa. Sposób finansowania działalności przedsiębiorstwa jest bowiem jednym z istotnych narzędzi realizacji przyjętego przez przedsiębiorstwo długofalowego celu swej działalności.

W sytuacji, gdy długofalowym podstawowym celem działalności przedsiębiorstwa jest maksymalizacja jego wartości, najkorzystniejsza struktura źródeł finansowania powinna prowadzić do racjonalnej równowagi między minimalizacją średniego ważonego kosztu kapitału i możliwym do zaakceptowania poziomem ryzyka ogółem czyli poziomem ryzyka obejmującego łącznie ryzyko operacyjne i finansowe. Inaczej mówiąc, zarządzający przedsiębiorstwem powinni w tej sytuacji szukać takiej kombinacji poziomu akceptowanego ryzyka i spodziewanych przepływów pieniężnych, która maksymalizuje rynkową wartość przedsiębiorstwa.

W ustabilizowanej gospodarce rynkowej koszty kapitału obcego – z uwagi na oddziaływanie efektu osłony podatkowej oraz różnicy w poziomie ryzyka ponieszonego przez akcjonariuszy i pożyczkodawców – są na ogół niższe od kosztów kapitału własnego. Zwiększenie do określonej granicy udziału kapitałów obcych w kapitale przedsiębiorstwa prowadzi zatem z jednej strony zazwyczaj do obniże-

nia średniego ważonego kosztu kapitału, zaś z drugiej strony do wzrostu ryzyka finansowego. Przekroczenie tej granicy prowadzi do wzrostu średniego ważonego kosztu kapitału przedsiębiorstwa. Wynika to z faktu, że zwiększenie poziomu zadłużenia przedsiębiorstwa pociąga za sobą wzrost jego ryzyka finansowego. To z kolei, powoduje nie tylko zwiększenie przez pożyczkodawców stóp procentowych za udostępniony kapitał do poziomu rekompensującego przyrost ryzyka, ale – co równie ważne – wzrost kosztu kapitału własnego¹⁸.

Każdemu przedsiębiorstwu odpowiada właściwa dla niego, odmienna od innych przedsiębiorstw, optymalna (najkorzystniejsza) struktura kapitału. Struktury tej nie można ustalić raz na zawsze, nie jest ona bowiem stała w czasie. Ulega ona zmianie wraz ze zmianami zachodzącymi wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w jego otoczeniu¹⁹. Stąd, dokonując wyboru najkorzystniejszego wariantu finansowania działalności konkretnego przedsiębiorstwa warto sprawdzić jak poszczególne brane pod uwagę warianty finansowania wpływają na stopień realizacji przyjętego przez przedsiębiorstwo długookresowego celu swej działalności.

Niżej przedstawiono metodę umożliwiającą wybór najkorzystniejszego wariantu finansowania działalności przedsiębiorstwa górniczego, które jako podstawowy, długookresowy cel swojej działalności przyjmuje maksymalizację wartości przedsiębiorstwa. Polega ona – ogólnie rzecz biorąc – na:

- opracowaniu kilku wariantów finansowania działalności przedsiębiorstwa górniczego różniących się między sobą strukturą źródeł pozyskiwania kapitałów,
- wyznaczeniu dla każdego wariantu finansowania średniego ważonego kosztu oraz ryzyka pozyskania i obsługi pozyskanego kapitału,
- badaniu w jakim stopniu poszczególne warianty finansowania wpływają na zmianę wartości przedsiębiorstwa,
- szacowaniu ryzyka osiągnięcia określonego poziomu wartości przedsiębiorstwa oraz ryzyka upadłości przedsiębiorstwa,
- dokonaniu na podstawie uzyskanych w ten sposób informacji wyboru takiego wariantu finansowania, który zapewnia racjonalną równowagę między akceptowalnym poziomem ryzyka i możliwym do osiągnięcia wartości przedsiębiorstwa wycenionej według wartości bieżącej przyszłych przepływów pieniężnych.

Jedną z najbardziej wiarygodnych i cenionych metod pomiaru wartości przedsiębiorstw jest metoda oparta na szacowaniu przyszłych przepływów pieniężnych generowanych przez przedsiębiorstwa. Wartość przedsiębiorstwa – według tej metody – jest równa sumie bieżących (zdyskontowanych) wartości przyszłych prze-

18 M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstw według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 296.

19 *Finanse przedsiębiorstwa*, red. J. Szczepański, L. Szyszko, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 333.

plływów pieniężnych netto i bieżącej (zdyskontowanej) wartości majątku przedsiębiorstwa oszacowanej dla ostatniego roku prowadzonej analizy²⁰.

W sytuacji, gdy stopa dyskontowa w całym brany pod uwagę okresie jest stała, wartość przedsiębiorstwa można wyrazić za pomocą następującego wzoru²¹:

$$V = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+WACC)^t} + \frac{RV_n}{(1+WACC)^n} \quad (4)$$

gdzie:

V – wartość przedsiębiorstwa,

FCF_t – przepływy pieniężne netto w okresie t ,

$WACC$ – średni ważony koszt kapitału użytego do finansowania działalności przedsiębiorstwa,

$t=1, 2, \dots, n$ – liczba lat, dla których ustala się przepływy pieniężne (liczba lat objętych prognozą),

RV_n – wartość rezydualna jaką ma przedsiębiorstwo po zakończeniu okresu n .

W przypadku, gdy stopa dyskontowa w analizowanym okresie jest zmienna, wzór na wartość przedsiębiorstwa przyjmie postać²²:

$$V = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{\prod_{i=1}^t (1+WACC_i)} + \frac{RV_n}{\prod_{i=1}^n (1+WACC_i)} \quad (5)$$

gdzie:

$WACC_t$ – średni ważony koszt kapitału użytego do finansowania działalności przedsiębiorstwa w okresie t .

pozostałe oznaczenia jak we wzorze (4).

Wartość rezydualną RV_n można wyznaczyć szacując wartość bieżącą przepływów pieniężnych netto generowanych przez przedsiębiorstwo po upływie okresu objętego prognozą (po zakończeniu okresu n), aż do nieskończoności. Wykorzystując model Gordona wartość tę można wyrazić za pomocą następującego wzoru²³:

$$RV_n = \frac{FCF_{n+1}}{WACC - g} \quad (6)$$

gdzie:

FCF_{n+1} – przepływy pieniężne netto w okresie $n+1$, tj. w pierwszym roku po upływie okresu objętego prognozą,

g – wyrażone w procentach tempo wzrostu przepływów pieniężnych netto po zakończeniu okresu n , tj. po upływie okresu objętego prognozą (oznacza to, że

$FCF_{n+1} = FCF_n (1+g)$),

pozostałe oznaczenia jak we wzorze (4).

20 J. Ostaszewski, T. Cicirko, *Finanse spółki akcyjnej*, Difin, Warszawa 2006, s. 310.

21 Ibidem.

22 Ibidem, s. 315.

23 Ibidem, s. 287.

Powyższy wzór może być wykorzystany do wyceny wartości rezydualnej jedynie w sytuacji, gdy średni ważony koszt kapitału użytego do finansowania działalności przedsiębiorstwa WACC jest większy od wyrażonego w procentach tempa wzrostu przepływów pieniężnych netto po zakończeniu okresu n , tj. gdy $WACC > g$.

W praktyce wykorzystanie przedstawionych wzorów do wyceny wartości przedsiębiorstwa nie należy do rzeczy prostych.

Jedną z najtrudniejszych i najbardziej pracochłonnych kwestii związanych z ustaleniem wartości przedsiębiorstwa jest już samo szacowanie generowanych przez przedsiębiorstwo w poszczególnych latach przepływów pieniężnych netto. Spośród różnych metod szacowania przepływów najbardziej właściwą – z punktu widzenia potrzeb związanych z ustaleniem wartości przedsiębiorstwa – wydaje się uproszczona procedura oparta o wykorzystanie progностycznych informacji zwartych w typowych, długookresowych planach biznesowych. Zgodnie z tą procedurą, przepływy pieniężne netto w t – tym roku FCF_t można wyznaczyć z następującego wzoru²⁴:

$$\begin{aligned}
 FC F_t &= EBIT (t) \\
 &- \text{podatek dochodowy } (t) \\
 &+ \text{amortyzacja } (t) \\
 &- \text{inwestycje } (t) \\
 &+ \text{zaciągnięte pożyczki } (t) \\
 &- \text{splata pożyczek } (t) \\
 &\pm \text{zmiana majątku obrotowego netto } (t)
 \end{aligned}$$

Drugą ważną kwestią w praktycznym wykorzystaniu wzorów na wartość przedsiębiorstwa stanowi ustalenie liczby lat, dla których powinny być oszacowane przepływy pieniężne netto. Biorąc pod uwagę fakt, że nawet bardzo wysokie przepływy generowane przez przedsiębiorstwo za kilkadziesiąt lat dają małą lub bardzo małą wartość bieżącą, kwestię ustalenia branych pod uwagę liczbę lat można rozwiązać przyjmując zasadę, w myśl której w wycenie wartości przedsiębiorstwa należy uwzględnić kolejne przepływy pieniężne tak długo, dopóki zdyskontowany przepływ w danym roku zmienia wartość końcowej wyceny przedsiębiorstwa o więcej niż na przykład 5 czy 10 procent lub o inną arbitralnie przyjętą wartość graniczną²⁵.

Kwestia ustalenia na ile lat naprzód należy szacować przepływy pieniężne komplikuje się, gdy przedsiębiorstwo planuje duże przedsięwzięcia inwestycyjne, a co zatem idzie zamierza ponosić związane z nimi znaczne nakłady inwestycyjne. Mimo, że wzory (4) i (5) uwzględniają wartości rezydualne przedsiębiorstwa, może w tej sytuacji dojść do zaniżenia szacowanej wartości przedsiębiorstwa. Wynika to z faktu, że najlepsze projekty inwestycyjne mogą w pierwszych latach ich

²⁴ Ibidem, s. 311.

²⁵ R. Machała, *Praktyczne zarządzanie finansami firmy*, op. cit., s. 453.

realizacji generować ujemne przepływy pieniężne. Stąd wydaje się, że okres objęty tego rodzaju prognozą nie powinien być dużo krótszy niż 10 lat.

Systemowe podejście do budowania wartości przedsiębiorstwa wymaga między innymi opracowania długookresowych planów biznesowych opartych na wszechstronnej symulacyjnej analizie różnych wariantowych rozwiązań dotyczących zarówno zarządzania aktywami przedsiębiorstwa, jak i doboru źródeł finansowania jego działalności. Wariantowe rozwiązanie w zakresie zarządzania aktywami powinny dotyczyć wszystkich podstawowych sfer działalności przedsiębiorstwa a przede wszystkim sprzedaży, produkcji i inwestycji. Dla każdego wariantu finansowania – na podstawie analizy kosztu, elastyczności, ryzyka i tym podobnych cech dostępnych dla przedsiębiorstwa źródeł kapitału – powinny być przy tym określone dwa podstawowe parametry, a mianowicie: średni ważony koszt oraz średnie ważne ryzyko pozyskania i obsługi pozyskanego kapitału.

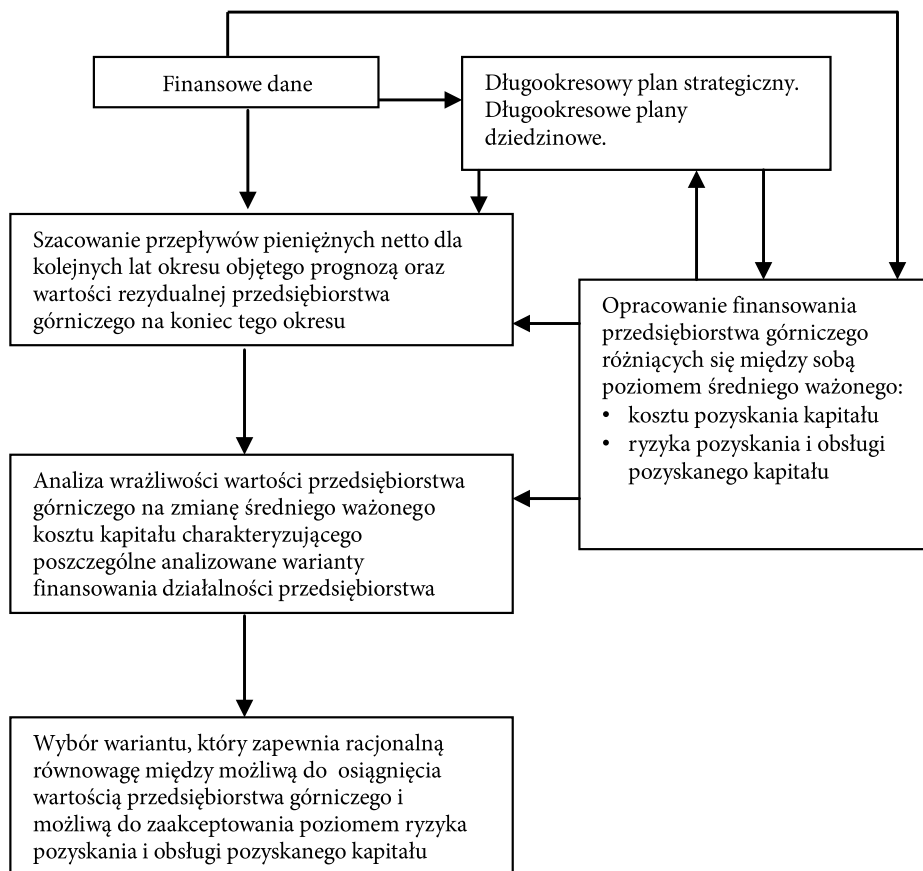
Oznacza to, że każde przedsiębiorstwo stawiające sobie za główny, długofalowy cel swej działalności maksymalizację wartości przedsiębiorstwa powinno posiadać tak skonstruowany długookresowy plan biznesowy, aby można było na wiele lat naprzód prognozować bilans, rachunek wyników i przepływów finansowych dla różnych wariantów zarządzania aktywami oraz odpowiadających im różnych wariantów finansowania.

Dysponując tak skonstruowanym planem biznesowym można – korzystając z wyżej przedstawionych wzorów (4) lub (5) – stosunkowo łatwo oszacować wartość przedsiębiorstwa w warunkach zastosowania różnych wariantowych rozwiązań, a tym różnych wariantów finansowania działalności przedsiębiorstw.

W sposób uproszczony, wybór najkorzystniejszego wariantu finansowania działalności przedsiębiorstwa dokonuje się przeprowadzając za pomocą wzoru (4) lub (5) badanie wrażliwości wartości przedsiębiorstwa na zmianę średniego ważonego kosztu kapitału charakteryzującego poszczególne brane pod uwagę warianty finansowania działalność przedsiębiorstwa. Analiza wrażliwości daje – ściślej mówiąc – odpowiedź na pytanie: o jaką kwotę zwiększy się lub zmniejszy wartość przedsiębiorstwa w wyniku zastosowania takiego czy innego wariantu finansowania jego działalności (rys. 4).

Ponieważ każdy wariant – obok średniego ważonego kosztu – jest charakteryzowany średnim ważonym ryzykiem pozyskania i obsługi pozyskanego kapitału, tak przeprowadzona analiza wrażliwości dostarcza informacje pozwalające wybrać taki wariant finansowania, który realizuje racjonalną równowagę między możliwą do osiągnięcia wartością przedsiębiorstwa i możliwym do zaakceptowania poziomem w/w ryzyka. Analiza ta pozwala bowiem odpowiedzieć na szereg potrzebnych do podjęcia tej decyzji pytań, na przykład: czy przyjęcie wariantu finansowania charakteryzującego się tylko nieznacznie wyższym poziomem ryzyka nie powoduje aby nastąpił bardzo znaczący wzrost wartości przedsiębiorstwa i

odwrotnie: czy przyjęcie wariantu finansowania o nieznacznie niższym ryzyku nie spowoduje aby nastąpił bardzo znaczący spadek wartości przedsiębiorstwa.



Rys. 4. Procedura uproszczonego wyboru najkorzystniejszego wariantu finansowania działalności przedsiębiorstwa górniczego

Źródło: E. Pawełczyk, *Wykorzystanie metody Monte Carlo do wyboru najkorzystniejszego wariantu finansowania działalności przedsiębiorstw górniczych*, op. cit.

Znacznie szersze i bardziej pogłębione informacje niezbędne do podejmowania decyzji dotyczących wyboru struktury źródeł finansowania działalności przedsiębiorstw górniczych dostarcza symulacyjna analiza wartości przedsiębiorstw przeprowadzona z wykorzystaniem metody Monte Carlo.

Symulacja ta wymaga określenia rozkładu prawdopodobieństwa dla każdej zagregowanej zmiennej wejściowej do modułu tj. dla przepływów pieniężnych netto FCF

i średniego ważonego kosztu kapitału WACC lub – co lepsze – dla średniego ważonego kosztu kapitału WACC oraz dla każdej zmiennej kształtującej wartość przepływów pieniężnych netto FCF tj. dla FBIT-u, podatku dochodowego, amortyzacji, inwestycji, zaciągniętych pożyczek, spłaty pożyczek oraz zmiany majątku obrotowego netto.

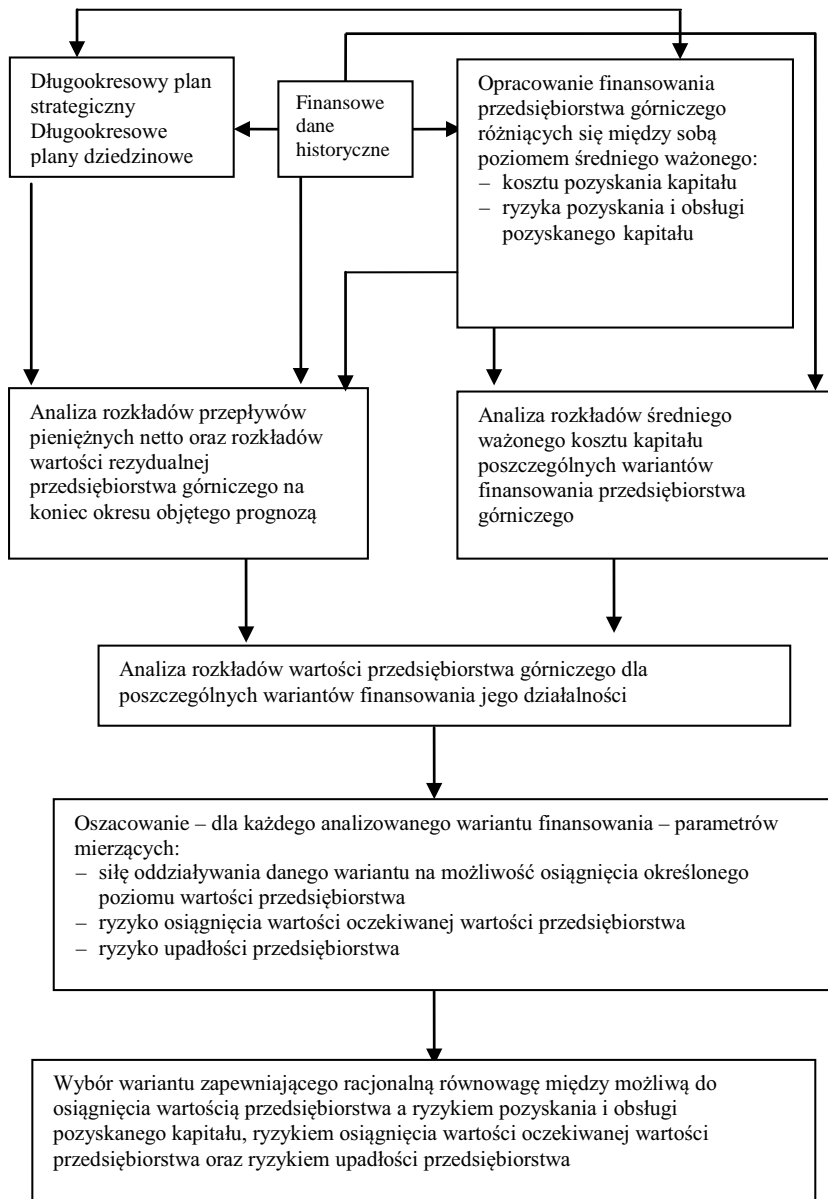
W wyniku symulacji z wykorzystaniem metody Monte Carlo dla każdego wariantu finansowania uzyskuje się odpowiadające temu wariantowi funkcje gęstości prawdopodobieństwa wartości przedsiębiorstwa oraz szeroki dodatkowy materiał analityczny. Materiał ten umożliwia dokonywanie wyboru najracjonalniejszego wariantu finansowania przedsiębiorstwa górniczego w oparciu o nowe, pogłębione mierniki oceny wpływu danego wariantu finansowania na kształtowanie się wartości przedsiębiorstwa, a także w oparciu o precyzyjny pomiar ryzyka osiągnięcia wartości oczekiwanej wartości przedsiębiorstwa oraz pomiar ryzyka upadłości przedsiębiorstwa związanego z danym wariantem jego finansowania.

Dla każdego analizowanego wariantu finansowania można uzyskać między innymi takie informacje jak:

- wartość oczekiwana wartości przedsiębiorstwa,
- mediana (wartość środkowa) wartości przedsiębiorstwa,
- moda (wartość najbardziej prawdopodobna) wartości przedsiębiorstwa,
- wariancja wartości przedsiębiorstwa,
- odchylenie standardowe wartości przedsiębiorstwa,
- współczynnik zmienności wartości przedsiębiorstwa,
- prawdopodobieństwa zdarzenia, że wartość przedsiębiorstwa jest mniejsza od poziomu jego długu.

Trzy pierwsze parametry mierzą siłę oddziaływania danego wariantu finansowania na możliwość osiągnięcia określonego poziomu wartości przedsiębiorstwa, trzy dalsze – ryzyko osiągnięcia wartości oczekiwanej wartości przedsiębiorstwa, natomiast ostatni parametr stanowi swoistą miarę ryzyka upadłości przedsiębiorstwa.

Wybór najkorzystniejszego wariantu finansowania dokonuje się przeprowadzając badanie jak zmienia się wartość przedsiębiorstwa i ryzyko jego upadłości w wyniku zastosowania kolejnych, branych pod uwagę wariantów finansowania. Za najbardziej korzystny przyjmuje się wariant, który – w świetle przeprowadzonej analizy porównawczej – zapewnia racjonalną równowagę między możliwą do osiągnięcia wartością przedsiębiorstwa a ryzykiem pozyskania i obsługi pozyskanego kapitału, ryzykiem osiągnięcia wartości oczekiwanej wartości przedsiębiorstwa oraz ryzykiem upadłości przedsiębiorstwa mierzonym prawdopodobieństwem zdarzenia, że wartość przedsiębiorstwa jest mniejsza od jego długu (rys. 5).



Rys. 5. Procedura wyboru najkorzystniejszego wariantu finansowania działalności przedsiębiorstwa górniczego za pomocą metody Monte Carlo

Źródło: E. Pawełczyk, *Wykorzystanie metody Monte Carlo do wyboru najkorzystniejszego wariantu finansowania działalności przedsiębiorstw górniczych*, op.cit.

Podsumowując, należy stwierdzić, że metoda wymaga oszacowania przepływów pieniężnych netto generowanych przez przedsiębiorstwo górnicze w okresie wielu lat naprzód. W praktyce, dla części przedsiębiorstw może to stanowić pewien problem ze względu na trudności merytoryczne dotyczące sposobu szacowania przepływów, jak i z uwagi na stosunkowo znaczną pracochłonność. Problem nie powinien wystąpić w przypadku tych przedsiębiorstw górniczych, dla których maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa stanie się podstawowym, długookresowym celem ich działalności, a także w przypadku przedsiębiorstw, które niezależnie od przyjętego celu swej działalności widzą potrzebę opracowania długookresowych planów biznesowych jako swoiste narzędzia służące podnoszeniu efektywności zarządzania.

Aktualnie żadna spółka węglowa nie sporządza długookresowych planów biznesowych. Wydaje się, że w obliczu bliskiej prywatyzacji również te spółki jako podstawowe, długookresowe cele swej działalności będą przyjmowały maksymalizację wartości przedsiębiorstwa, stając się równocześnie zainteresowane nowymi rozwiązaniami z zakresu zarządzania wartością przedsiębiorstw górniczych.

Podsumowanie

Model finansowania przedsiębiorstwa stanowi strukturę kapitału wykorzystywanego do finansowania działalności przedsiębiorstwa. Budowa takiego modelu polega na uruchomieniu pewnego procesu, w ramach którego należy w pierwszej kolejności określić zbiór dostępnych źródeł finansowania, a następnie dokonać wyboru spośród elementów tego zbioru. W procesie tym uczestniczą dwie strony: kapitałodawcy i kapitałobiorca (inwestor). Kapitałodawcy analizując ryzyko jakie wiąże się z finansowaniem danego przedsiębiorstwa oraz ryzyko jakie wynika z ogólnych warunków rynkowych, zakreślają określony zbiór dostępnych dla kapitałobiorcy źródeł finansowania, charakteryzujących się określonym kosztem kapitału. Koszt ten jest stopą zwrotu dla kapitałodawcy – wynagrodzeniem za ponoszone przez niego ryzyko.

Drugą stroną procesu finansowania jest kapitałobiorca. Jego rola w tym procesie polega na doborze ze zbioru dostępnych źródeł finansowania odpowiedniego kapitału, tworzącego strukturę finansowania. Dokonując tego doboru kapitałobiorca kieruje się ryzykiem związanym z poszczególnymi źródłami finansowania i ryzykiem związanym z ogólnymi warunkami rynkowymi oraz kosztem kapitału czyli ceną jaką musi zapłacić za ten kapitał.

Po stworzeniu zbioru dostępnych źródeł finansowania następuje dobór kapitału dominującego i kapitałów uzupełniających, tworzących model finansowania działalności. Stworzona zostaje pewna struktura kapitału charakteryzująca

się określonym kosztem kapitału i ryzykiem. Parametry te można sprecyzować za pomocą miar takich jak: średni ważony koszt kapitału danego modelu (WACC) i średnie ważone ryzyko danego modelu (WARC). Można stworzyć wiele modeli finansowania inwestycji, przyjmując różne kombinacje kapitału dominującego i kapitałów uzupełniających. Każdy z nich będzie miał inne WACC i WARC. Następnie, inwestor może wybrać model optymalny dla siebie względem tych dwóch parametrów. Racjonalny wybór modelu finansowania powinien przełożyć się na wzrost wartości przedsiębiorstwa.

Bibliografia

- Brigham E. F., Gapenski L. C., *Zarządzanie finansami*, T. 1, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- Fedorowicz Z., *Finanse przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 1992.
- Finanse przedsiębiorstwa*, red. J. Szczepański, L. Szyszko, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Finanse przedsiębiorstwa*, red. L. Szyszko, J. Szczepański, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Groth J. C., Anderson R. C., *The cost of capital: perspectives for managers*, „Management Decisions” 1997, nr 6.
- Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje. Instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Jajuga T., Słoński T., *Finanse spółek. Długoterminowe decyzje finansowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1997.
- Machala R., *Praktyczne zarządzanie finansami firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Melich M., *Wycena wartości firmy*, w: *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, red. A. Szablewski, R. Tuzimek, Poltext, Warszawa 2004.
- Michalak A., *Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Michalak A., *Ryzyko i koszt kapitału jako determinanty modeli finansowania inwestycji*, w: *Dylematy kształtowania struktury kapitału w przedsiębiorstwie*, red. J. Ostaszewski, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2009.
- Ostaszewski J., Cicirko T., *Finanse spółki akcyjnej*, Difin, Warszawa 2006.
- Pawelczyk E., *Wykorzystanie metody Monte Carlo do wyboru najkorzystniejszego wariantu finansowania działalności przedsiębiorstw górniczych*, opracowanie w ramach projektu badawczego rozwojowego Nr N R09 0010 04.

Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstw według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Słownik Wyrazów Obcych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Turek M., Jonek-Kowalska I., *Dylematy kalkulacji kosztu kapitału w przedsiębiorstwie górniczym*, „Przegląd Górniczy” 2009, nr 9.

Zawadzka Z., *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*, Poltext, Warszawa 1996.

Rationalization of the models of funding the operating activity of mining enterprises using the concept of value

Funding the activity of the enterprise is the important decision process. There is the no possibility of the undertaking and unreeling the economic activity without the financial centres and funding. The process of funding, setting within the of the economic activity similarly as different processes, the risk generates, called the risk of funding. The cost of the capital is second parameter of the process of funding. The rationalization of the models of funding the activity of mining enterprises moves to choice of such models of funding, which they enlarge the value of the enterprise.

Marian Turek¹, Izabela Jonek-Kowalska²

Strategie finansowe jako determinanty wartości przedsiębiorstw górniczych

Streszczenie

W opracowaniu podjęto problem wpływu strategii finansowych na wartość przedsiębiorstwa. W części teoretycznej przedstawiono metodologiczne aspekty pomiaru wartości przedsiębiorstwa. Odniesiono się także do obowiązujących zasad identyfikacji strategii finansowych przedsiębiorstw. Na kanwie tych rozważań zdefiniowano podstawowe związki między strategią finansową a wartością przedsiębiorstwa. W praktycznej części opracowania określono strategie finansowe dwóch przedsiębiorstw górniczych w latach 2003–2007. Następnie, dokonano pomiaru ich wartości i określono wpływ wybranej strategii na wartość badanych przedsiębiorstw górniczych.

Wprowadzenie

Wybór strategii finansowej w przedsiębiorstwie jest decyzją strategiczną, która determinuje nie tylko strukturę kapitału, ale także charakter i efekty prowadzonej w przedsiębiorstwie działalności inwestycyjnej. Ma zatem istotny wpływ na rozwój przedsiębiorstwa, a tym samym na jego wartość rynkową. Realizacja obranej strategii finansowej, bez względu na jej wariant, powinna zatem zapewnić przedsiębiorstwu zdolność do ciągłego zwiększania zainwestowanego kapitału. By cel w postaci wzrostu wartości przedsiębiorstwa realizować, efektywność operacyjna kapitału zainwestowanego (ROIC) powinna być wyższa od kosztu kapitału finansującego działalność przedsiębiorstwa. Jeżeli powyższy warunek nie zostanie spełniony, przedsiębiorstwo nie osiągnie zakładanego wzrostu poziomu zainwestowanego kapitału, a tym samym nie zrealizuje przyrostu wartości rynkowej.

1 Dr hab. inż. Marian Turek, prof. Pol. Śl., Główny Instytut Górnictwa.

2 Dr Izabela Jonek-Kowalska, Zakład Ekonomii i Finansów, Instytut Ekonomii i Informatyki, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.

W świetle powyższego, celem niniejszej publikacji uczyniono zidentyfikowanie wpływu wybranych strategii finansowych na wartość przedsiębiorstw górniczych w latach 2003–2007. Proces badawczy rozpoczęto od wyboru i charakteryzacji metod pomiaru wartości przedsiębiorstwa oraz sposobów określania strategii finansowej. Następnie, przy wykorzystaniu wcześniej przedstawionej metodyki określono rodzaj strategii finansowej w badanych przedsiębiorstwach górniczych oraz dokonano pomiaru wartości tych przedsiębiorstw. W oparciu o poczynioną identyfikację i pomiar oceniono wpływ strategicznych decyzji finansowych badanych przedsiębiorstw górniczych na ich ostateczną wartość. Odniesiono się także do podstawowej relacji wyznaczającej efektywność wykorzystywanych strategii finansowych, uwzględniającej rentowność zainwestowanego kapitału oraz koszt finansowania działalności przedsiębiorstwa. W zakończeniu sformułowano wnioski z przeprowadzonej analizy i wytyczne ukierunkowane na optymalizację strategicznych decyzji finansowych w badanych przedsiębiorstwach górniczych.

Metodologiczne podstawy pomiaru wartości w przedsiębiorstwie

Obecnie za jedną z najdoskonalszych i najczęściej wykorzystywanych metod pomiaru wartości uznaje się ekonomiczną wartość dodaną (*Economic Value Added - EVA*) oraz rynkową wartość dodaną (*Market Value Added - MVA*)³. Postuluje się, aby zasadniczym celem działania przedsiębiorstwa była **maksymalizacja ekonomicznej wartości dodanej (EVA)** przekładająca się na maksymalizację **rynkowej wartości dodanej (MVA)**⁴. Zarówno pierwsza, jak i druga formuła opiera się na zysku. W stosunku jednak do zysku bilansowego zawiera wiele istotnych dla zobiektywizowania pomiaru modyfikacji. Przede wszystkim, koncepcja ekonomicznej wartości dodanej opiera się na kalkulacji zysku operacyjnego, a zatem odnosi się wyłącznie do operacyjnej części działań przedsiębiorstwa, abstrahując od mniej istotnych dla bytu firmy pozostałych obszarów działania. Uwzględnia jednak także obciążenia podatkowe. Można więc uznać, iż odzwierciedla faktyczny potencjał przedsiębiorstwa w zakresie kreacji wartości. Ponadto, rynkowa wartość dodana bierze pod uwagę również interesy grup inwestorskich wykorzystując w swej formule oczekiwane przez nie korzyści. Uwzględnia bowiem koszt zaangażowanego w działalność przedsiębiorstwa kapitału.

3 Więcej na ten temat: R.E.S. Boulton, B.D. Libert, S. M. Samek, *Odczytując kod wartości. Jak firmy tworzą wartość w nowej gospodarce*, WIG – Press, Warszawa 2001, s. XVI.

4 A. Cwynar, W. Cwynar, *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Koncepcje, systemy, narzędzia*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2003, s. 8-12.

Ekonomiczna wartość dodana (EVA)⁵ w bardzo ogólnym ujęciu porównuje zysk faktycznie zrealizowany z zyskiem, jakiego oczekują od przedsiębiorstwa inwestorzy, wyrażając to następująco (1):

$$\text{EVA} = \text{zysk zrealizowany} - \text{zysk oczekiwany przez inwestorów} \quad (1)$$

Odjemna w powyższej formule jest zyskiem osiągniętym dzięki danemu wykorzystaniu zasobów w przedsiębiorstwie. Zaś odjemnik wyraża zysk, jakiego oczekują inwestorzy (dawcy kapitału). Do wyznaczenia zysku zrealizowanego w praktyce używa się zysku operacyjnego netto po opodatkowaniu – NOPAT (*Net Operating Profit After Taxes*)⁶. Zaś zysk oczekiwany przez inwestorów wyrażony jest jako iloczyn zaangażowanego w przedsiębiorstwie kapitału – IC (*Invested Capital*) i oczekiwanej stopy zwrotu z tego kapitału wyrażonej przez średni ważony koszt kapitału – WACC (*Weighted Average Cost of Capital*). W ten sposób, ogólną formułę można zapisać następująco:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC} \times \text{IC} \quad (2)$$

gdzie:

NOPAT – zysk operacyjny netto po opodatkowaniu (*Net Operating Profit After Taxes*),

WACC – średni ważony koszt kapitału (*Weighted Average Cost of Capital*),

IC – kapitał zaangażowany w przedsiębiorstwie (*Invested Capital*).

Zysk NOPAT w formule EVA jest czuły wyłącznie na zmiany czynników czysto operacyjnych, co obiektywizuje kategorię zysku i odzwierciedla rzeczywisty potencjał przedsiębiorstwa wynikający z jego podstawowej działalności⁷. W praktyce, NOPAT to zysk operacyjny netto po opodatkowaniu czyli zysk przed odjęciem kosztów finansowania działalności kapitałami obcymi, ale po pomniejszeniu o wyrażony w gotówce podatek. NOPAT można więc wyznaczyć korygując zysk operacyjny o obciążenia podatkowe

$$\text{NOPAT} = \text{EBIT} \times (1 - T) \quad (3)$$

gdzie:

NOPAT – zysk operacyjny netto po opodatkowaniu (*Net Operating Profit After Taxes*),

EBIT – zysk operacyjny przed opodatkowaniem (*Earnings Before Income Taxes*),

T – stawka podatku dochodowego (*Tax*).

5 EVA jest faktycznie pewną kategorią zysku, aczkolwiek zmodyfikowaną, w literaturze określa się ją często jako zysk rezydualny (*Residual Income - RI*) albo zysk ekonomiczny (*Economic Profit - EP*).

6 T. Dudycz, *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Monografie i Opracowania nr 143, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 198-201.

7 Więcej na ten temat: M. Sierpińska, *Polityka dywidend w spółkach kapitałowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1999, s. 36-42.

Przedstawiony w formule 3 zysk operacyjny przed opodatkowaniem (EBIT) jest w istocie różnicą pomiędzy przychodami i kosztami operacyjnymi.

Warto w tym miejscu bliżej przyjrzeć się kategoriom wyznaczającym wielkość oczekiwanego zysku, to jest średniemu ważonemu kosztowi kapitału (WACC) oraz kapitałowi zaangażowanemu (IC). Jeżeli przedsiębiorstwo pozyskuje kapitał w formie kapitału własnego i obcego, to koszt jego pozyskania jest średnią ważoną obu tych komponentów. Zaś wagi poszczególnych składników odzwierciedlają strukturę kapitału i uwzględniają tym samym sposób finansowania przedsiębiorstwa⁸. Powyższe założenia sprawiają, że formuła średniego ważonego kosztu kapitału (WACC), przyjmuje następującą postać:

$$\text{WACC} = \frac{(E \times C_e + D \times C_d \times (1 - T))}{E + D} \quad (4)$$

gdzie:

- E* – kapitał własny,
- C_e* – koszt kapitału własnego,
- D* – kapitał obcy,
- C_d* – koszt kapitału obcego,
- T* – podatek dochodowy.

Po oszacowaniu średniego ważonego kosztu kapitału (WACC) w odjemnej kształtującej wielkość ekonomicznej wartości dodanej należy także określić wielkość zaangażowanego w przedsiębiorstwie kapitału (IC)⁹. Kapitał zaangażowany w przedsiębiorstwie oznacza sumę środków wprowadzonych do przedsiębiorstwa i finansujących zgromadzone przez przedsiębiorstwo zasoby¹⁰. Przedsiębiorstwo nie może jednakże wyłącznie gromadzić kapitału. Bowiem na ostateczną wielkość EVA wpływa nie tylko ilościowe ujęcie kapitału, ale także efektywność jego wykorzystania mierzona stopą ROIC. Do maksymalizacji ekonomicznej wartości dodanej będzie dochodziło wyłącznie wówczas, gdy przedsiębiorstwo zapewni zaangażowanemu kapitałowi rentowność wyższą niż średni ważony koszt kapitału, bowiem EVA w ujęciu inwestycyjnym określana jest jako $EVA = (ROIC - WACC) \times IC$.

8 M. Melich, *Wycena wartości firmy*, w: *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, red. A. Szablewski, R. Tuzimek, Poltext, Warszawa 2004, s. 167-168.

9 W przypadku szacowania wielkości kapitału zaangażowanego, podobnie jak przy kalkulacji NOPAT możliwe są dwa podejścia: operacyjne i finansowe. W podejściu finansowym kapitał zaangażowany oblicza się sumując wielkość kapitału własnego oraz wielkość oprocentowanych zobowiązań przedsiębiorstwa. Zaś w podejściu operacyjnym o wielkości zaangażowanego w przedsiębiorstwie kapitału decydują aktywa netto. Zob. A. Cwynar, W. Cwynar, *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Koncepcje, systemy, narzędzia*, op. cit., s. 398.

10 Ibidem, s. 103.

Przedsiębiorstwo musi zatem nie tylko gromadzić kapitał, ale z jego pomocą dokonywać takich kombinacji zasobów, które zapewniłyby maksymalny zwrot z zaangażowanego kapitału. Dlatego też, nawet przy osiągnięciu dodatniego wyniku operacyjnego, otrzymana różnica może być ujemna. Wówczas przedsiębiorstwo poniesie stratę ekonomiczną. Z powyższego wynika, iż EVA jest dodatnia tylko wtedy, gdy różnica pomiędzy faktycznie osiągniętą przez przedsiębiorstwo stopą zwrotu z zaangażowanego kapitału a minimalną stopą zwrotu oczekiwaną przez interesariuszy związanych z przedsiębiorstwem, wyrażoną przez średni ważony koszt kapitału (WACC) jest większa od zera¹¹. A zatem, wartość przedsiębiorstwa, mierzona EVA, wzrasta tylko wówczas, gdy zysk zrealizowany jest wyższy niż oczekują inwestorzy. Nadwyżka w postaci różnicy pomiędzy wartością zysku rzeczywistego a oczekiwanego decyduje zatem o przyroście wartości przedsiębiorstwa.

Wielkością związaną z ekonomiczną wartością dodaną jest rynkowa wartość dodana – MVA (*Market Value Added*). Jest ona wyznaczana przez sumę zdyskontowanych ekonomicznych wartości dodanych, jakie zrealizuje się w okresach przyszłych $t=1,2,3,\dots,n$ i odzwierciedla premię osiąganą na rynku z tytułu zaangażowanego w przedsiębiorstwie kapitału (5)¹².

$$MVA_t = \sum_{t=1}^n \frac{EVA_t}{(1+WACC)^t} \quad (5)$$

gdzie:

t – czas,

MVA_t – rynkowa wartość dodana (*Market Value Added*),

WACC – średni ważony koszt kapitału (*Weighted Average Cost of Capital*),

EVA_t – ekonomiczna wartość dodana (*Economic Value Added*).

MVA wyraża obecną wartość uzyskiwanych w okresach przyszłych $t=1,2,3,\dots,n$ ekonomicznych wartości dodanych. W związku z powyższym, jeżeli przedsiębiorstwo wygeneruje strumień dodatnich wielkości EVA, to zostanie wytworzona dodatkowa wartość, jeśli zaś wielkość zdyskontowanych ekonomicznych wartości dodanych będzie ujemna, to dojdzie do procesu „niszczenia” wartości. MVA zawiera zatem zasadnicze przesłanie stwierdzające, iż nowa wartość powstanie tylko wtedy, gdy zaangażowany przez przedsiębiorstwo kapitał przyniesie zwrot wyższy od progowego, wyznaczonego przez jego koszt. A zatem wtedy, gdy rentowność zaangażowanego

11 Różnica pomiędzy ROIC a WACC jest określana mianem różnicy ekonomicznej i charakteryzuje swoistą nadwyżkową rentowność kapitału zaangażowanego w operacje przedsiębiorstwa, będącą w rzeczywistości podstawowym źródłem kreowanej wartości.

12 Koncepcja mierzenia wartości dodanej przez rynek względem bazy kapitałowej przedsiębiorstwa z zastosowaniem MVA zyskała miano E=MC² finansów przedsiębiorstw. Patrz: A. Ehrbar, *Using EVA to Measure Performance and Assess Strategy*, „Strategy&Leadership” 1999, nr 3, s. 21.

żowanego kapitału, wyrażona przez ROIC będzie wyższa od kosztu pozyskania kapitału, wyrażonego przez WACC. Wówczas bowiem różnica (ROIC–WACC) będzie dodatnia. Scharakteryzowaną zależność ujmuje formuła 6.

$$V_t = IC_{t-1} + \sum_{t=1}^n \frac{EVA_t}{(1+WACC)^t} \quad (6)$$

gdzie:

- V_t* – wartość przedsiębiorstwa (Value),
- IC_{t-1}* – kapitał zainwestowany przez przedsiębiorstwo w t-1 (Invested Capital),
- WACC* – średni ważony koszt kapitału (Weighted Average Cost of Capital),
- EVA_t* – ekonomiczna wartość dodana w okresie t (Economic Value Added).

Wartość przedsiębiorstwa zgodnie z powyższą formułą jest wyznaczana przez sumę zaangażowanego w t-1 kapitału oraz wartość *MVA_t* wytworzona w t=1,2,3,...,n. Jeżeli zatem strumień przewidywanych ekonomicznych wartości dodanych w przyszłych okresach t=1,2,3,...,n będzie dodatni to do zaangażowanego kapitału dodana zostanie „ premia rynkowa” w postaci dodatniej *MVA*. W konsekwencji wartość przedsiębiorstwa wzrośnie. Jeżeli zaś suma *EVA_t* w okresach t=1,2,3,...,n będzie ujemna to wielkość zaangażowanego kapitału zostanie pomniejszona o ujemną *MVA*. Wartość przedsiębiorstwa obniży się¹³.

Proces identyfikacji strategii finansowej przedsiębiorstwa

Jak podkreślono w poprzednim punkcie, wartość przedsiębiorstwa w sposób bezpośredni zdeterminowana jest przez dwa podstawowe czynniki – wartość zainwestowanego kapitału oraz zdyskontowany strumień ekonomicznych wartości dodanych. Przy czym wartość stopy dyskontowej – WACC – uzależniona jest od struktury kapitału i kosztu jego poszczególnych składników, a zatem zależy od obranej przez przedsiębiorstwo strategii finansowania działalności. Z tych też przyczyn w niniejszym punkcie skoncentrowano się na przedstawieniu metodyki identyfikacji strategii finansowej przedsiębiorstwa. Metodyka ta zostanie wykorzystana w dalszej części publikacji do parametryzacji strategii finansowych badanych przedsiębiorstw górniczych.

W procesie identyfikacji strategii finansowania niezwykle istotne są ich podstawowe charakterystyki. W tabeli 1 przedstawiono fundamentalne wyznaczniki opisanych wcześniej strategii finansowania działalności przedsiębiorstwa.

13 Więcej na ten temat: A. Cwynar, W. Cwynar, *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Koncepcje, systemy, narzędzia*, op. cit., s. 56-70.

Tab. 1. Wyznaczniki strategii finansowania działalności przedsiębiorstwa

Wyznaczniki	Strategia agresywna	Strategia umiarkowana	Strategia konserwatywna
Stopień finansowania aktywów obrotowych kapitałem krótkoterminowym	wysoki	przeciętny	niski
Poziom kapitału obrotowego netto	ujemny	zerowy	dodatni
Ryzyko finansowe	wysokie	umiarkowane	niskie
Koszty finansowania	niskie	przeciętne	wysokie
Efekty dźwigni finansowej i osłony podatkowej	wysokie	umiarkowany	niskie
Płynność finansowa	niska	przeciętna	wysoka
Zyskowość kapitału własnego	wysoka	umiarkowana	niska

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Krzezińska, *Finanse przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2000, s. 101-104.

Tab. 2. Wskaźniki finansowe w procesie identyfikacji strategii finansowania przedsiębiorstwa

Nazwa wskaźnika	Wartość	Rodzaj strategii
Stopień finansowania aktywów trwałych kapitałem własnym (reguła bilansowa) kapitał własny/ aktywa trwałe	> 1	konserwatywna
	≥ 1	umiarkowana
	≤ 1	agresywna
Stopień finansowania aktywów trwałych kapitałem stałym (reguła finansowa) kapitał stały/aktywa trwałe	> 1	konserwatywna
	≥ 1	umiarkowana
	≤ 1	agresywna
Wskaźnik bieżącej płynności aktywa obrotowe/zobowiązania krótkoterminowe	> średniej wartości wskaźnika sektorowego	konserwatywna
	= średniej wartości wskaźnika sektorowego	umiarkowana
	< średniej wartości wskaźnika sektorowego	agresywna
Wskaźnik płynności szybkiej inwestycje krótko.+ należności krótko./zobowiązania krótkoterminowe	> średniej wartości wskaźnika sektorowego	konserwatywna
	= średniej wartości wskaźnika sektorowego	umiarkowana
	< średniej wartości wskaźnika sektorowego	agresywna
Rentowność kapitału własnego ROE zysk netto/kapitał własny	> średniej wartości wskaźnika sektorowego	agresywna
	= średniej wartości wskaźnika sektorowego	umiarkowana
	< średniej wartości wskaźnika sektorowego	konserwatywna
Rentowność sprzedaży netto zysk netto/przychody ze sprzedaży netto	> średniej wartości wskaźnika sektorowego	agresywna
	= średniej wartości wskaźnika sektorowego	umiarkowana
	< średniej wartości wskaźnika sektorowego	konserwatywna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Kołowska, A. Tokarski, M. Tokarski, E. Chojnacka, *Strategie finansowania działalności przedsiębiorstw*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006, s.42-45.

W analizie i ocenie rodzaju realizowanej strategii finansowania działalności w przedsiębiorstwie można również wykorzystać różne wskaźniki finansowe¹⁴. Miary wykorzystywane w procesie oceny strategii finansowania przedstawiono w tabeli 2.

Zgodnie z powyższym identyfikacja i ocena strategii finansowania działalności przedsiębiorstwa odbywa się w trzech podstawowych obszarach:

- reguł finansowania,
- płynności finansowej,
- rentowności.

W oparciu o powyższe wskaźniki w dalszej części artykułu określono strategię finansowania dwóch polskich spółek węglowych w latach 2003-2007. Podjęto się także oceny wykorzystania tych strategii z punktu widzenia procesu kreowania wartości przedsiębiorstwa.

Parametryzacja strategii finansowania polskich spółek węglowych w latach 2003-2007

W pierwszej części procesu badawczego w oparciu o sprawozdania finansowe oraz dokumenty wewnętrzne dwóch wybranych spółek węglowych sprawdzono przestrzeganie podstawowych reguł finansowania majątku. Najpierw określono stopień finansowania aktywów trwałych z kapitałów własnych. Wyniki tego etapu zawarto w tabeli 3.

Tab. 3. Stopień finansowania aktywów trwałych kapitałem własnym w latach 2003-2007

Spółka	2003	2004	2005	2006	2007
1	0,71	0,54	0,51	0,46	0,42
2	0,05	0,15	0,21	0,17	0,18

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych spółek węglowych z lat 2003-2007.

Zgodnie z danymi zawartymi w tabeli 3 obie badane spółki węglowe nie przestrzegały złotej reguły bilansowej, co oznacza, że aktywa trwałe nie znajdowały pełnego pokrycia w kapitale własnym. W pierwszym badanym przedsiębiorstwie

14 Wskaźniki te należy rozpatrywać na tle branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, gdyż rodzaje strategii często mają charakter względny i trudno im przypisać określone poziomy wskaźników. Więcej na ten temat: *Zarządzanie finansami. Cele-Organizacja-Narzędzia*, Tom II, Materiały z Międzynarodowej Konferencji Naukowej Kołobrzeg 31 maja-2 czerwca 2001, red. D. Zarzecki, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2001, s.220.

pokrycie to było jednak znacznie wyższe i mieściło się w przedziale 42-71%, z wyraźną tendencją spadkową w badanym okresie. Druga ze spółek porywała aktywa trwałe w około 5-21%, co należy uznać za bardzo niski i zmienny w czasie poziom.

W tabeli 4 przedstawiono zakres przestrzegania reguły finansowej w badanych przedsiębiorstwach górniczych.

Tab. 4. *Stopień finansowania aktywów trwałych kapitałem stałym w latach 2003-2007*

Spółka	2003	2004	2005	2006	2007
1	0,73	0,55	0,52	0,47	0,43
2	0,34	0,38	0,40	0,34	0,31

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych spółek węglowych z lat 2003–2007.

Reguła finansowa także nie była przestrzegana w badanych spółkach węglowych. W pierwszej, zakres finansowania aktywów trwałych z kapitałów stałych był nieznacznie wyższy od stopnia finansowania kapitałami własnymi, co wynikało z niskiego udziału zobowiązań długoterminowych w źródłach finansowania działalności. W drugiej z badanych spółek, poziom zabezpieczenia majątku długoterminowego w kapitałach długoterminowych podwyższył się i ustabilizował w przedziale 31-40%.

Jak wspomniano na wstępie, drugi etap identyfikacji strategii finansowania obejmuje pomiar płynności bieżącej i szybkiej w badanych przedsiębiorstwach górniczych. Wskaźniki płynności bieżącej w latach 2003-2007 zawarto w tabeli 5.

Tab. 5. *Wskaźniki płynności bieżącej w latach 2003-2007*

Spółka	2003	2004	2005	2006	2007
1	0,71	0,76	0,70	0,71	0,55
2	0,62	0,55	0,50	0,40	0,46

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych spółek węglowych z lat 2003–2007.

Zgodnie z danymi zawartymi w tabeli 5 w całym badanym okresie pierwsze przedsiębiorstwo nie posiada bieżącej płynności finansowej. Wskaźniki przyjmują wartości poniżej przyjętych norm. Niemniej jednak warto podkreślić, iż w latach 2003-2006 sytuacja w zakresie płynności bieżącej jest stabilna i przedsiębiorstwo jest w stanie uregulować około 70-76% zobowiązań bieżących z aktywów bieżących. Wyraźne załamanie płynności bieżącej następuje jednak w 2007 roku, w którym wskaźnik płynności bieżącej przyjmuje wartość 0,55.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, iż w krajowych i zagranicznych analizach branżowych wartość wskaźnika płynności bieżącej dla górnictwa wynosi około 1,5¹⁵. W świetle powyższego można stwierdzić, iż płynność bieżąca badanego przedsiębiorstwa jest znacznie niższa od średniej branżowej. Niemniej jednak można zauważyć, iż podana wartość odnosi się do całokształtu działalności górniczej, a nie tylko górnictwa węgla kamiennego, w którym wartość wskaźników płynności bieżącej jest zazwyczaj niższa od podanej.

Tak niska wartość wskaźnika wynika ze stosunkowo niskiego udziału aktywów bieżących w majątku przedsiębiorstwa oraz wysokiego udziału zobowiązań bieżących w źródłach finansowania (tabela 6).

Tab. 6. Udział aktywów bieżących w aktywach ogółem i zobowiązań bieżących w pasywach ogółem w spółce nr 1 w latach 2003-2007

Pozycja	2003	2004	2005	2006	2007
Aktywa bieżące	24,86%	25,95%	20,74%	21,31%	18,18%
Zobowiązania bieżące	35,10%	34,03%	29,83%	29,85%	33,22%

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych spółek węglowych z lat 2003-2007.

Zgodnie z powyższym wskaźniki płynności bieżącej w latach 2003-2006 utrzymują się w pierwszej spółce na podobnym stabilnym poziomie dzięki systematycznemu spadkowi udziału zobowiązań bieżących w pasywach ogółem oraz aktywów bieżących w aktywach ogółem. W 2007 pogorszenie płynności bieżącej spowodowane jest nagłym wzrostem udziału zobowiązań bieżących i dalszą tendencją spadkową aktywów bieżących.

W drugiej z badanych spółek w całym okresie bieżąca płynność finansowa kształtuje się znacznie poniżej dolnej wartości normy i do 2006 roku wykazuje systematyczną tendencję spadkową. Nieznaczna poprawa wskaźnika następuje dopiero w 2007 roku. Przedsiębiorstwo w analizowanym okresie nie posiada zatem zdolności do regulowania bieżących zobowiązań z aktywów bieżących, w świetle przyjętych norm. Nawet jeśli uwzględnić specyfikę branży, niepokojące jest systematyczne zmniejszanie zdolności do pokrywania zobowiązań bieżących w czasie. W roku 2006 jest ono najniższe w badanym okresie i pozwala jedynie na uregulowanie 40% zobowiązań bieżących z aktywów bieżących¹⁶.

15 E. F. Brigham, J. H. Huston, *Podstawy zarządzania finansami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 131 oraz B. Pomykalska, P. Pomykalski, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 75.

16 Więcej na ten temat: M. Turek, I. Jonek-Kowalska, *Ocena płynności finansowej jako kryterium podejmowania decyzji zarządczych w przedsiębiorstwach górniczych*, w: *Szkoła Eksploatacji Podziemnej 2009*, Instytut Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk, Sympozja i Konferencje nr 74, Kraków 2009, s. 115-125.

Tak niska wartość wskaźnika wynika, podobnie jak w spółce nr 1, ze stosunkowo niskiego udziału aktywów bieżących w majątku przedsiębiorstwa oraz wysokiego udziału zobowiązań bieżących w źródłach finansowania (tabela 7).

Tab. 7. *Udział aktywów bieżących w aktywach ogółem i zobowiązań bieżących w pasywach ogółem w spółce nr 2 w latach 2003-2007*

Pozycja	2003	2004	2005	2006	2007
Aktywa bieżące	23,58%	19,98%	16,02%	14,13%	18,90%
Zobowiązania bieżące	38,02%	36,01%	31,85%	35,15%	40,68%

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych spółek węglowych z lat 2003-2007.

Po określeniu płynności bieżącej dokonano pomiaru płynności szybkiej. Wyniki zawarto w tabeli 8.

Tab. 8. *Wskaźniki płynności bieżącej w latach 2003-2007*

Spółka	2003	2004	2005	2006	2007
1	0,61	0,70	0,62	0,59	0,44
2	0,45	0,40	0,30	0,21	0,29

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych spółek węglowych z lat 2003-2007.

W pierwszej ze spółek tendencja w zakresie płynności szybkiej jest zbliżona do płynności bieżącej. Przedsiębiorstwo w całym badanym okresie nie zachowuje płynności szybkiej. Warto nadmienić, iż średnia dla górnictwa wynosi około 0,9¹⁷, a zatem badane przedsiębiorstwo nie spełnia i tej nieco obniżonej wartości branżowej (skalkulowanej jednakże dla całej branży górniczej, a nie tylko górnictwa węgla kamiennego).

Jako uzupełnienie powyższych relacji w tabeli 9 przedstawiono udział zapasów i rozliczeń międzyokresowych czynnych, korygujących aktywa bieżące w płynności szybkiej, w aktywach ogółem dla pierwszej badanej spółki. W tabeli 9 przedstawiono także udział należności krótkoterminowych w sumie bilansowej.

Poziom zapasów oscyluje w przedziale od 2 do 3%. Obniżenie tego poziomu następuje w 2004 i w 2005. W pozostałych okresach zapasy wynoszą ponad 3% wartości aktywów ogółem. Ich poziom można zatem uznać za niski i ustabilizowany. Rozliczenia międzyokresowe czynne poza 2006 rokiem nie przekraczają 0,5%, a zatem ich wpływ na kształtowanie płynności nie jest znaczący. Z kolei, poziom

¹⁷ Ibidem, s.75.

należności krótkoterminowych w badanym okresie systematycznie spada z 15% do 10,5% w 2007r. Jego wartość należy uznać za niską.

Tab. 9. *Udział zapasów, rozliczeń międzyokresowych czynnych i należności krótkoterminowych w aktywach ogółem w spółce nr 1 w latach 2003-2007*

Pozycja	2003	2004	2005	2006	2007
Zapasy	3,31%	1,94%	2,21%	3,09%	3,24%
RMcz	0,06%	0,05%	0,04%	0,58%	0,31%
Należności krótkoterminowe	15,01%	12,47%	11,64%	10,98%	10,48%

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych spółek węglowych z lat 2003-2007.

W drugiej badanej spółce wskaźniki płynności szybkiej także kształtują się podobnie jak wskaźniki płynności bieżącej – znacznie odbiegają od przyjętej normy ogólnej i wykazują tendencję spadkową. W badanym okresie z najbardziej płynnych aktywów badane przedsiębiorstwo jest w stanie uregulować jedynie od 21% (2006) do 45% (2003) zobowiązań bieżących. Na niekorzyść przedsiębiorstwa świadczy także systematyczna tendencja spadkowa tych wskaźników, która dowodzi stopniowego pogarszania się sytuacji w zakresie płynności szybkiej.

Jako uzupełnienie powyższych relacji w tabeli 10 przedstawiono udział zapasów i rozliczeń międzyokresowych czynnych, korygujących aktywa bieżące w płynności szybkiej, w aktywach ogółem oraz poziom należności krótkoterminowych w badanym okresie.

Tab. 10. *Udział zapasów i rozliczeń międzyokresowych czynnych w aktywach ogółem w spółce nr 2 w latach 2003-2007*

Pozycja	2003	2004	2005	2006	2007
Zapasy	3,67%	2,65%	3,68%	3,71%	3,18%
RMcz	2,90%	2,97%	2,76%	3,19%	3,81%
Należności krótkoterminowe	12,25%	8,05%	7,27%	5,90%	6,14%

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych spółek węglowych z lat 2003-2007.

Ustabilizowany poziom zapasów oraz nieznaczna tendencja wzrostowa w rozliczeniach międzyokresowych czynnych sprawiły, iż wskaźniki płynności szybkiej kształtowały się w sposób zbliżony do wskaźników płynności bieżącej. Niski i stabilny poziom zapasów sugeruje, iż przedsiębiorstwo nie ma problemów ze zbytem oraz posiada wypracowaną strategię zarządzania zapasami. Stosunkowo niewielki udział należności krótkoterminowych w sumie bilansowej świadczy o dość restrykcyjnej polityce kredytowej względem odbiorców.

Ostatnim parametrem w zakresie identyfikacji strategii finansowania działalności są wskaźniki rentowności kapitałów własnych i sprzedaży. Wskaźniki te dla badanych spółek węglowych przedstawiono w tabeli 11.

Tab. 11. Wskaźniki rentowności kapitałów własnych i sprzedaży w latach 2003-2007

Spółka	Wskaźnik	2003	2004	2005	2006	2007
1	Rentowność kapitałów własnych	96,92%	12,01%	7,11%	8,91%	1,83%
	Rentowność sprzedaży	52,15%	4,55%	2,71%	3,22%	0,68%
2	Rentowność kapitałów własnych	-153,47%	34,34%	13,41%	-6,41%	0,77%
	Rentowność sprzedaży	-9,41%	5,07%	2,96%	-1,16%	0,14%

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych spółek węglowych z lat 2003–2007.

Zgodnie z danymi zawartymi w tabeli 11 rentowności pierwszej badanej spółki ulega systematycznemu pogorszeniu w czasie. Najniższe wartości charakteryzują 2007r. Obserwowane zmiany są związane przede wszystkim ze zmniejszeniem zysku operacyjnego oraz zysku netto.

Warto także zwrócić uwagę, że rok 2003 charakteryzuje bardzo wysoki poziom badanych rentowności. Przyczyną tak wysokich wartości wskaźników rentowności jest zrealizowanie w 2003r. pozostałych przychodów operacyjnych w wysokości 1.160.404.007,29 zł. Przychody te znacząco wpłynęły na poziom osiągniętego zysku operacyjnego i zysku netto. Dlatego też dla porównania w tabeli 12 przedstawiono wartości wskaźników rentowności dla pierwszej zbadanych spółek w 2003 roku skalkulowane w oparciu o zysk na sprzedaży.

Po ograniczeniu wartości zysku do poziomu sprzedaży rentowność znacznie się obniża i zbliża do wartości realizowanych w kolejnych latach. Zatem wysoki poziom rentowności w 2003r. miał charakter incydentalny, związany z uzyskaniem wysokich pozostałych przychodów operacyjnych.

Tab. 12. Wskaźniki rentowności na bazie zysku ze sprzedaży dla spółki nr 1 w 2003 r.

Wskaźnik	Wartość
Rentowność sprzedaży	4,86%
Rentowność kapitału własnego	9,03%

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych spółek węglowych z lat 2003–2007.

W drugiej badanej spółce rentowność sprzedaży podlegała silnym wahaniami. Najwyższe marże zysku na sprzedaży przedsiębiorstwo realizowało w 2004 i 2005r.

Wówczas złotówka przychodu netto ze sprzedaży generowała odpowiednio 5 i 3 grosze zysku netto. Z uwagi na ujemny wynik finansowy rentowność sprzedaży była najniższa w 2003 i 2006 r. Wówczas każda złotówka przychodu ze sprzedaży przynosiła odpowiednio 9 i 1 grosz straty.

Zmiany rentowności o największej amplitudzie wahań dotyczyły rentowności kapitałów własnych. W 2004 r. złotówka kapitału własnego przynosiła 34 gr zysku zaś w 2003 r. aż 1,53 zł straty.

Na uwagę zasługuje fakt wyraźnej niestabilności w zakresie efektywności działania przedsiębiorstwa. Badane wskaźniki cechuje wysoka zmienność w czasie i brak wyraźnej, jednolitej tendencji zmian.

Warto także dodać, że skalkulowane rentowności kształtują się poniżej średniej branżowej dla przemysłu wydobywczego, która dla rentowności sprzedaży wynosi około 4-5%, zaś dla rentowności kapitałów własnych około 12%.¹⁸

Po skalkulowaniu podstawowych parametrów wyznaczających strategię finansowania dokonano agregacji wyników. Ostateczne rezultaty zawarto w tabeli 13.

Tab. 13. Identyfikacja strategii finansowania w latach 2003-2007

Nazwa wskaźnika	Spółka	2003	2004	2005	2006	2007
Stopień finansowania aktywów trwałych kapitałem własnym	1	A	A	A	A	A
	2	A	A	A	A	A
Stopień finansowania aktywów trwałych kapitałem stałym	1	A	A	A	A	A
	2	A	A	A	A	A
Wskaźnik bieżącej płynności	1	A	A	A	A	A
	2	A	A	A	A	A
Wskaźnik płynności szybkiej	1	A	A	A	A	A
	2	A	A	A	A	A
Rentowność kapitału własnego ROE	1	K	K	K	K	K
	2	K	K	K	K	K
Rentowność sprzedaży netto	1	K	K	K	K	K
	2	K	K	K	K	K

A – strategia agresywna.

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z danymi zawartymi w tabeli 13 obie spółki węglowe w całym badanym okresie stosowały agresywną strategię finansowania działalności w zakresie reguł finansowania i płynności finansowej. Żadna ze spółek nie spełniała reguł finansowania. Płynność finansowa zarówno bieżąca, jak i szybka, kształtowały się

18 E. F. Brigham, J. H. Huston, *Podstawy zarządzania finansami*, op. cit., s. 131 oraz B. Pomykalska, P. Pomykalski, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, op. cit., s. 75.

na bardzo niskim poziomie. Efektywność wykorzystania kapitałów własnych oraz rentowność sprzedaży, także były niższe od wskaźników branżowych, co z kolei sugeruje wykorzystanie strategii konserwatywnej.

Pierwsze z badanych przedsiębiorstw w każdym z identyfikowanych obszarów realizowało zdecydowanie lepsze wartości wskaźników. Znalazło to wyraźne odzwierciedlenie w wynikach finansowych. Rentowność kapitałów własnych i sprzedaży maleje co prawda w czasie, pozostaje jednakże dodatnia i ustabilizowana. Warto także podkreślić, iż gorsze wyniki finansowe spółki nr 1 ściśle korespondują z pogarszającą się strukturą finansowania oraz płynnością bieżącą i szybką. Można zatem stwierdzić, iż systematyczne zwiększanie udziału kapitałów obcych w źródłach finansowania nie służy przedsiębiorstwu, a strategię z lat 2003-2004 można uznać za optymalną.

Druga badana spółka charakteryzuje się zdecydowanie niższym stopniem finansowania aktywów trwałych z kapitałów własnych i stałych. Wykazuje też bardzo niską płynność bieżącą i szybką. Warto także podkreślić, iż badane parametry ulegają silnym wahaniom w czasie. Znajduje to odzwierciedlenie w wynikach finansowych. Rentowność kapitałów własnych i sprzedaży ulega bardzo silnym zmianom w czasie, a w dwóch badanych okresach przyjmuje wartości ujemne. Przyjęta strategia jest zatem bardzo ryzykowna i nie przynosi oczekiwanych rezultatów w postaci zwiększenia rentowności kapitałów własnych. Przedsiębiorstwo nie wykorzystuje efektu dźwigni finansowej. Najlepszym okresem dla spółki są lata 2003–2004, w których udział kapitału własnego i stałego w finansowaniu majątku jest najwyższy.

Wybór strategii finansowej a wartość przedsiębiorstw górniczych w latach 2003-2007

W zależności od atrakcyjności przedsiębiorstwa dla inwestorów oraz potrzeb w zakresie zewnętrznego finansowania wzrostu sprzedaży przedsiębiorstwo podejmuje decyzję o wyborze strategii finansowania. Jak już sygnalizowano, wybór ten ma istotne konsekwencje dla wartości przedsiębiorstwa. Zależność między strategią finansową a wartością przedsiębiorstwa przedstawiono na rysunku 1.

W wariantcie A przedsiębiorstwo dysponuje potencjałem w zakresie wzrostu wartości, a rentowność zainwestowanego kapitału jest wyższa od kosztu pozyskania kapitału ($ROIC > WACC$). Problemem przedsiębiorstwa jest jednakże niedobór kapitału. Wówczas należy rozważyć opcje pozyskania dodatkowych źródeł finansowania, którymi mogą być:

- źródła wewnętrzne własne w postaci ograniczenia wypłat dywidend lub wzrost rentowności kapitału własnego (realizowany dzięki zwiększeniu marży zysku netto lub poprzez przyspieszenie obrotu kapitału),

- źródła zewnętrzne własne w formie emisji akcji,
- źródła zewnętrzne obce w formie emisji obligacji czy zaciągnięcia kredytu.¹⁹

EVA > 0 TWORZENIE WARTOŚCI	A	B
	<ul style="list-style-type: none"> – spadek wypłat dywidend – wzrost rentowności kapitału własnego – emisja nowych akcji lub obligacji – obniżenie tempa wzrostu sprzedaży 	<ul style="list-style-type: none"> – nowe inwestycje przyspieszające tempo wzrostu sprzedaży – wzrost wypłat dywidend – wykup własnych akcji
EVA < 0 UTRATA WARTOŚCI	D	C
	<ul style="list-style-type: none"> – radykalna restrukturyzacja lub likwidacja przedsiębiorstwa 	<ul style="list-style-type: none"> – restrukturyzacja działalności operacyjnej – rekapitalizacja (zmiana struktury kapitału)
	NIEDOBÓR KAPITAŁU	NADMIAR KAPITAŁU

Rys. 1. Macierz strategii finansowych.

Źródło: A. Dulinić, *Finansowanie przedsiębiorstwa*, op. cit., s. 138.

Jeżeli możliwości zwiększenia wartości kapitału okazałyby się bardzo ograniczone to przedsiębiorstwo powinno ograniczyć tempo wzrostu sprzedaży. Jednakże jest to opcja najmniej korzystna i traktowana jako sytuacja wyjątkowa, niesprzyjająca wzrostowi wartości i osłabiająca pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

W sytuacji B proces kreowania wartości także przebiega pomyślnie, a rentowność zainwestowanego kapitału przewyższa koszt jego pozyskania. Przedsiębiorstwo wypracowuje znaczne nadwyżki kapitału ze źródeł wewnętrznych, które implikują nadmiar kapitału. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo powinno rozważyć rozszerzenie działalności inwestycyjnej ukierunkowane na wzrost tempa sprzedaży. Jeżeli w ramach dotychczasowej działalności nie jest to możliwe, to alternatywą jest dywersyfikacja geograficzna lub branżowa. Nadmiar kapitału może być także przeznaczony na wzrost dywidend lub wykup akcji własnych.

¹⁹ A. Dulinić, *Finansowanie przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 139.

W segmencie C macierzy przedstawionej na rysunku 1 dochodzi do niszczenia wartości przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo realizuje co prawda nadwyżki gotówkowe ze sprzedaży, ale rentowność zainwestowanego kapitału jest niższa od kosztu pozyskania kapitału. Wówczas przedsiębiorstwo musi dążyć do podniesienia ROIC lub/i obniżenia WACC poprzez restrukturyzację działalności operacyjnej lub zmianę struktury finansowej.

Przedsiębiorstwo lokujące się w segmencie D znajduje się w najtrudniejszej sytuacji. Wartość przedsiębiorstwa jest niszczone. Koszt pozyskania kapitału przewyższa ROIC, a brak kapitału utrudnia przedsiębiorstwu dalsze funkcjonowanie. Wówczas jedynym sposobem na poprawę zaistniałego stanu jest restrukturyzacja naprawcza i dokapitalizowanie. Jeżeli nie jest ona możliwa, wówczas przedsiębiorstwo należy zlikwidować²⁰.

By rozważania na temat wartości i strategii podsumować, określono segment w macierzy strategii finansowych dla badanych przedsiębiorstw górniczych. W tym celu:

- wyznaczono ekonomiczną wartość dodaną w latach 2003-2007,
- skalkulowano średni ważony koszt kapitału WACC w okresie 2003-2007,
- obliczono rentowność zainwestowanego kapitału ROIC w latach 2003-2007.

Na bazie tych parametrów dokonano przypisania przedsiębiorstw do poszczególnych segmentów i określono związki między obranymi strategiami, a procesem tworzenia wartości w badanych przedsiębiorstwach górniczych.

Wyniki pierwszego z etapów, odnoszącego się do kalkulacji ekonomicznej wartości dodanej zawarto w tabeli 14 dla pierwszej badanej spółki i w tabeli 15 dla drugiego badanego przedsiębiorstwa górniczego.

W badanej spółce w badanym okresie EVA w latach 2003-2004 oraz w 2006 r. przyjmuje wartości dodatnie. Rok 2005 i 2007 to okres niszczenia wartości przedsiębiorstwa, wówczas EVA jest ujemna. W okresach tych przyczyną destrukcji wartości przedsiębiorstwa jest wyraźne zmniejszenie się wyniku mierzonego NOPAT. Najkorzystniejsze pod względem tworzenia wartości EVA są dla badanego przedsiębiorstwa górniczego lata 2003-2007.

W drugim z badanych przedsiębiorstw w całym badanym okresie ma miejsce proces niszczenia wartości, ponieważ EVA jest ujemna. Przy czym niszczenie wartości narasta z upływem czasu. Na proces ten składają się niestabilne i ujemne wyniki finansowe przedsiębiorstwa oraz malejąca w dwóch ostatnich latach wartość zainwestowanego kapitału.

²⁰ Ibidem, s. 138-143.

Tab. 14. Kalkulacja EVA dla spółki nr 1 w latach 2003-2007

Pozycja	2003	2004	2005	2006	2007
NOPAT	789.062.778,10	164.300.158,90	110.185.142,00	137.941.369,80	15.892.000,35
WACC	11,55%	12,00%	11,34%	10,42%	10,63%
IC	1.490.651.278,26	1.175.714.929,63	1.140.115.951,56	1.100.924.105,17	1.077.730.571,31
EVA	616.892.555,40	23.214.367,30	-19.104.006,87	23.225.078,06	-98.670.759,38

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych spółek węglowych z lat 2003–2007.

Tab. 15. Kalkulacja EVA dla spółki nr 2 w latach 2003-2007

Pozycja	2003	2004	2005	2006	2007
NOPAT	-542.507.021,19	300.661.618,50	29.852.447,69	-173.662.262,20	-868.676.642,54
WACC	10,32%	9,59%	10,80%	12,38%	11,58%
IC	2.607.412.619,87	3.274.961.808,43	3.604.888.050,30	2.982.811.896,50	2.452.401.658,20
EVA	-811.592.003,60	-13.407.218,94	-359.475.461,70	-542.934.375,00	-1.152.664.755,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych spółek węglowych z lat 2003-2007.

Dla potwierdzenia słuszności powyższej argumentacji w dwóch kolejnych tabelach przedstawiono poziomy ROIC i WACC w badanych przedsiębiorstwach górniczych w okresie 2003-2007.

Zgodnie z danymi zawartymi w tabeli 16 pierwsza z badanych spółek węglowych jedynie w 2005 r. oraz 2007 r. nie była w stanie wygospodarować rentowności mierzonej ROIC przewyższającej koszt kapitału WACC. Przy czym w 2005 r. różnica między badanymi parametrami była niewielka. Druga ze spółek w całym badanym okresie uzyskiwała bardzo niskie wartości ROIC i zawsze były one niższe od WACC. Za najlepszy pod względem procesu kreacji wartości uznać należy rok 2004, kiedy ROIC zbliżyła się do wartości WACC – przedsiębiorstwo nadal nie generowało jednak dodatniej EVA, zaś w kolejnych trzech latach proces niszczenia wartości pogłębiał się.

Odnosząc przedstawione wyniki do macierzy strategii finansowych przedstawionej na wstępie niniejszego punktu należy zakwalifikować pierwszą z badanych spółek do segmentu A. Jest to bowiem spółka cierpiąca na niedobór kapitału²¹, ale okresowo osiągająca dodatnie wartości EVA. Zatem obrona przez nią strategii finansowa, będąca w dużej mierze wynikiem uwarunkowań branżowych, jest strategią agresywną, ale przysparzającą spółce dodatkowej wartości. Z kolei, druga

21 Górnictwo węgla kamiennego w Polsce to branża silnie niedokapitalizowana, potrzebująca inwestycji i wsparcia kapitałowego.

z badanych spółek węglowych charakteryzuje się nadmiernie agresywną strategią finansową, skutkującą permanentnym niedoborem kapitału własnego, niską efektywnością zaangażowanego kapitału i w rezultacie procesem destrukcji wartości. W całym badanym okresie reprezentuje segment D macierzy strategii finansowych.

Tab. 16. WACC i ROIC w spółce nr 1 w latach 2003-2007

Pozycja	2003	2004	2005	2006	2007
ROIC	52,93%	13,97%	9,66%	12,53%	1,47%
WACC	10,32%	9,59%	10,80%	12,38%	11,58%
Relacja ROIC do WACC	ROIC>WACC	ROIC>WACC	ROIC<WACC	ROIC>WACC	ROIC<WACC
Tworzenie wartości	tak	tak	nie	tak	nie

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych spółek węglowych z lat 2003-2007.

Tab. 17. WACC i ROIC w spółce nr 2 w latach 2003-2007

Pozycja	2003	2004	2005	2006	2007
ROIC	-20,81%	9,18%	0,83%	-5,82%	-35,42%
WACC	11,55%	12,00%	11,34%	10,42%	10,63%
Relacja ROIC do WACC	ROIC<WACC	ROIC<WACC	ROIC<WACC	ROIC<WACC	ROIC<WACC
Tworzenie wartości	nie	nie	nie	nie	nie

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych spółek węglowych z lat 2003-2007.

Zgodnie z powyższym pierwsza ze spółek powinna w przyszłości skoncentrować się na poszukiwaniu dodatkowych źródeł finansowania działalności, które pozwoliłyby na zniwelowanie skutków niedoboru kapitału. Z kolei, druga badana spółka powinna skoncentrować się zarówno na pozyskiwaniu dodatkowych źródeł dokapitalizowania, jak i przeprowadzeniu głębokiej restrukturyzacji ukierunkowanej na poprawę efektywności wykorzystania zaangażowanego kapitału.

Podsumowanie

Wybór optymalnego wariantu wykorzystania kapitału²², tj. wybór właściwej opcji finansowania działalności przedsiębiorstwa powinien następować po uwzględnieniu szans i zagrożeń rynku oraz po przeprowadzeniu oceny słabych i mocnych stron działalności przedsiębiorstwa. Należy przy tym pamiętać, że nie istnieje uniwersalna formuła, która wyznaczałaby najkorzystniejszą strukturę kapitałową dla firmy. Zależy ona od wielu czynników, podlegających ciągłym zmianom i niekiedy trudnym do przewidzenia w świetle cyklicznych wahań koniunktury gospodarczej. W takiej sytuacji, koniecznym staje się poszukiwanie optymalnej struktury kapitału, która umożliwi maksymalizację zyskowności własnych kapitałów, przy zachowaniu płynności finansowej. Bowiern zwiększając udział zobowiązań w kapitale własnym, rośnie ryzyko w zakresie płynności płatniczej.

Konkludując, każde przedsiębiorstwo indywidualnie dokonuje wyboru źródeł finansowania własnej działalności zgodnie ze swoimi potrzebami kapitałowymi. Problem ten jest złożony ze względu na dużą liczbę potencjalnych czynników o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym, które mogą wywierać wpływ na wybór źródeł finansowania. Zadaniem zarządzających jest poszukiwanie tych czynników i prawidłowości, jakie powinny być uwzględniane przy pozyskiwaniu kapitałów z różnych źródeł. Decyzja o wyborze odpowiednich źródeł finansowania nie jest łatwa i zależy od konkretnej sytuacji. Nie ma bowiem jednego wzorca, idealnego dla wszystkich przedsiębiorstw. Proces kształtowania odpowiedniej struktury kapitału powinien zapewnić „maksymalizację zyskowności kapitałów własnych przy utrzymaniu ryzyka finansowego w rozsądnych granicach”²³. Zachodzi przy tym również konieczność „wyboru takiej struktury, która minimalizując koszt kapitału maksymalizowałaby wartość firmy”²⁴. Decyzje odnośnie wyboru źródeł finansowania wpływają na sytuację ekonomiczną firmy w krótkim, jak i długim okresie. Dlatego „poszukiwanie optymalnych, tj. najwłaściwszych, a przy tym najtańszych źródeł finansowania to jeden z podstawowych celów, do którego dąży każde przedsiębiorstwo”²⁵.

Przedstawione spółki węglowe muszą borykać się z silnym niedokapitalizowaniem branżowym, co lokuje je w segmencie A lub C macierzy strategii finan-

22 *Strategie finansowe przedsiębiorstwa w sytuacjach ryzykownych*, red. G. Łukasik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s. 113.

23 A. Tokarski, *Strategie finansowania działalności przedsiębiorstw produkcyjnych*, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń 2006, s. 143.

24 J. Czekaj, Z. Dresler, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 91.

25 D. Redel, *Zasilanie finansowe przedsiębiorstw*, w: *Problemy finansów przedsiębiorstwa w teorii i praktyce*, red. J. Ickiewicz, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2004, s. 199.

sowych. Jeżeli dodatkowo sytuacja rynkowa w zakresie zbytu węgla kamiennego jest niekorzystna to dochodzi do pogorszenia wyniku finansowego, co skutkuje obniżeniem generowanej EVA. Należy jednak podkreślić, iż mimo tożsamyh uwarunkowań rynkowych wyniki w zakresie generowania EVA dla drugiej spółki są zdecydowanie lepsze, co oznacza, że na zakres kreowanej w przedsiębiorstwach górniczych ekonomicznej wartości dodanej oddziałują też czynniki o charakterze wewnętrznym, w tym między innymi racjonalny wybór strategii finansowania działalności.

Bibliografia

- Bień W., *Ocena efektywności finansowej spółek kapitałowych*, Difin, Warszawa 2005.
- Boulton R.E.S., Libert B.D., Samek S. M., *Odczytując kod wartości. Jak firmy tworzą wartość w nowej gospodarce*, WIG – Press, Warszawa 2001.
- Brigham E.F., Huston J.H., *Podstawy zarządzania finansami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Cwynar A., Cwynar W., *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Koncepcje, systemy, narzędzia*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2003.
- Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Dudyca T., *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Monografie i Opracowania nr 143, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Duliniec A., *Finansowanie przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Ehrbar A., *Using EVA to Measure Performance and Assess Strategy*, „Strategy&Leadership” 1999, nr 3.
- Kołosowska B., Tokarski A., Tokarski M., Chojnicka E., *Strategie finansowania działalności przedsiębiorstw*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006.
- Krzemińska D., *Finanse przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2000.
- Melich M., *Wycena wartości firmy*, w: *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, red. A. Szablewski, R. Tuzimek, Poltext, Warszawa 2004.
- Pomykałska B., Pomykałski P., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Redel D., *Zasilanie finansowe przedsiębiorstw*, w: *Problemy finansów przedsiębiorstwa w teorii i praktyce*, red. J. Ickiewicz, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2004.
- Sierpińska M., *Polityka dywidend w spółkach kapitałowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1999.

- Strategie finansowe przedsiębiorstwa w sytuacjach ryzykownych*, red. G. Łukasik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.
- Tokarski A., *Strategie finansowania działalności przedsiębiorstw produkcyjnych*, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń 2006.
- Turek M., Jonek-Kowalska I., *Ocena płynności finansowej jako kryterium podejmowania decyzji zarządczych w przedsiębiorstwach górniczych*, w: *Szkoła Eksploatacji Podziemnej 2009*, Instytut Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk, Sympozyja i Konferencje nr 74, Kraków 2009.
- Zarządzanie finansami. Cele-Organizacja-Narzędzia*, Tom II, Materiały z Międzynarodowej Konferencji Naukowej Kołobrzeg 31 maja-2 czerwca 2001, red. D. Zarzecki, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2001.

Financial strategies as determinants of mining enterprises' value

In the paper the problem of the influence of financial strategies on enterprises' value is considered. The theoretical part presents the methodological aspects of measuring the value of the enterprise. Moreover it shows some rules using in the process of financial strategy identification. On the background of these considerations the basic relationship between the financial strategy and the value of the enterprise is defined. In the practical part of the article the financial strategies for two mining enterprises are identified. Then their economic value added is measured and some relations between value and financial strategies are described.