

The region and the organization  
development as a major factor  
of economic growth

# Konferencje – Politechnika Lubelska



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

# The region and the organization development as a major factor of economic growth

edited by  
Sylwia Gębicz  
Gabriela Grzywna



Politechnika Lubelska  
Lublin 2014

**KOMITET ORGANIZACYJNY  
XXII MIĘDZYNARODOWEGO SYMPOZJUM NAUKOWEGO**

**Koordynator prac Komitetu Organizacyjnego**

prof. dr hab. Ewa Bojar

**Prezes Koła Naukowego Menedżerów**

Beata Żurkowska

**Prezydent Komitetu Organizacyjnego**

Piotr Łapiński

**Recenzenci**

dr Jacek Witkowski

dr inż. Tomasz Żminda

dr inż. Anna Żelazna- Blicharz

dr Magdalena Czerwińska

**Członkowie Komitetu Organizacyjnego**

Bojarska Natalia  
Figiel Magdalena  
Filipowska Justyna  
Forsztek Karol  
Futa Anna  
Konwa Magdalena  
Kostyra Magdalena  
Małecka Magdalena  
Markiewicz Magdalena

Miciuła Kamila  
Mocior Paula  
Mrozik Ilona  
Myszkowska Maria  
Szczuchniak Grzegorz  
Szymczak Anna  
Wawszczak Łukasz  
Ziętek Katarzyna

Komitet Organizacyjny nie odpowiada za treści zawarte w publikacji

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2014

ISBN: 978-83-7947-071-6

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](http://www.biblioteka.pollub.pl)

Druk:

TOP Agencja Reklamowa Agnieszka Łuczak

[www.agencjatop.pl](http://www.agencjatop.pl)

---

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL [www.bc.pollub.pl](http://www.bc.pollub.pl)

Nakład: 100 egz.

## **SPIS TREŚCI**

### **MARIUSZ KOSEK**

ALOKACJA ŚRODKÓW UE W RAMACH REGIONALNYCH PROGRAMÓW OPERACYJNYCH W ASPEKCIE ATRAKCYJNOŚCI TURYSTYCZNEJ POSZCZEGÓLNYCH WOJEWÓDZTW..... 9

### **lic. MICHAŁ MAJEK**

RYWALIZACJA GDAŃSKO-GDYŃSKA, CZYLI KOMPLEKS MŁODSZEGO BRATA BODŹCEM DO ROZWOJU REGIONU ..... 19

### **ANNA SZYMCZAK**

COACHING MENEDŻERSKI JAKO ODPOWIEDŹ NA POTRZEBĘ SZYBKIEGO ADOPTOWANIA SIĘ DO ZMIAN ..... 25

### **mgr ADAM WEINERT**

STRATEGIA KORPORACYJNEGO REBRANDINGU – TEORIA I PRAKTYKA ..... 32

### **AGNIESZKA JAGIEŁO**

ISTOTA I CELE „ZRÓWNOWAŻONEJ FIRMY" ..... 42

### **AGNIESZKA BIŃCZAK, MAGDALENA WALAS**

ZRÓŻNICOWANIE INNOWACYJNE MIAST POLSKI..... 47

### **ALEKSANDRA GRABARCZUK**

WPLYW TURYSTYKI NA KONKURENCYJNOŚĆ WOJEWÓDZTWA LUBELSKIEGO ..... 55

**ANA RITA VAZ, CARLOS RIBEIRO, JOANA CÂMARA, TIAGO SILVA**  
PORTUGUESE FOOTWEAR INDUSTRY AN INDUSTRY OF SUCCESS .. 62

### **inż. ANNA FUTA**

ZARZĄDZANIE FINANSAMI FIRMY UBEZPIECZENIOWEJ-REZERWY TECHNICZNO-UBEZPIECZENIOWE ..... 70

### **ANNA GOLEMSKA**

DETERMINANTY WZROSTU I ROZWOJU GOSPODARCZEGO W KRAJACH EUROPEJSKICH ..... 77

**ANNA SZYMONIK**

MULTI LEVEL MARKETING (MLM), CZYLI MARKETING  
WIELOPOZIOMOWY NA TLE TRADYCYJNYCH FORM  
ZATRUDNIENIA.....87

**ARETA DĄBAL**

PARKI TECHNOLOGICZNE I SPECJALNE STREFY EKONOMICZNE  
JAKO CZYNNIKI WSPOMAGAJĄCE ROZWÓJ REGIONU  
PODKARPACKIEGO .....97

**DOROTA DZIUBAK**

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W PODREGIONIE OSTROŁĘCKO-SIEDLECKIM  
W LATACH 2005–2011..... 108

**GABRIELA GRZYWNA**

DEMOGRAFIA A GOSPODARKA..... 114

**GABRIELA PISKADŁO**

INNOWACYJNOŚĆ I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W ROZWOJU REGIONÓW  
NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA PODKARPACKIEGO ..... 122

**ILONA MROZIK, MAGDALENA MAŁECKA**

INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW JAKO CZYNNIK  
PODNOSZĄCY KONKURENCYJNOŚĆ REGIONÓW..... 139

**mgr JOANNA JUSZCZUK**

GLOBALIZACJA JAKO STYMULATOR ROZWOJU RYNKU PRACY... 144

**JUSTYNA BRYK**

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ JAKO CZYNNIK POPRAWY  
KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW ..... 152

**lic. KATARZYNA BROŻEK**

INSTYTUCJE FINANSOWE, JAKO PODMIOTY ZASILAJĄCE  
UCZESTNIKÓW RYNKU W KAPITAŁ PIENIĘŻNY ..... 158

**KATARZYNA HOLK**

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ W ORGANIZACJI JAKO  
ODPOWIEDŹ NA ZJAWISKO DYSKRYMINACJI NA RYNKU PRACY . 169

**KATARZYNA PYCKA**

ELASTYCZNE FORMY ZATRUDNIENIA..... 176

**mgr MACIEJ KOSZEL**

SYSTEMY EKOZARZĄDZANIA JAKO INSTRUMENTY BUDOWANIA  
PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ ..... 188

**inż. MAGDALENA MARKIEWICZ**

OPÓR WOBEC ZMIAN. UMIEJĘTNOŚCI WSPÓŁCZESNYCH  
KIEROWNIKÓW W PROCESIE JEJEGO ELIMINACJI ..... 197

**MAGDALENA KONWA, MAGDALENA KOSTYRA, BEATA MITURA**

WPLYW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ NA ROZWÓJ ORGANIZACJI ..... 205

**MICHAŁ GABRYEL**

ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W WOJEWÓDZTWIE LUBELSKIM NA  
PRZYKŁADZIE TURYSTYKI BIZNESOWEJ ..... 212

**WIOLETA PŁACHA, EWELINA PAPAJ**

PRZEDSIĘBIORSTWA OPARTE NA WIEDZY JAKO ODPOWIEDŹ NA  
WYZWANIA WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARKI ..... 218

**mgr INŻ. PAWEŁ WACH, MGR KAROLINA NOWAK**

ZARZĄDZANIE KOSZTAMI WEDŁUG NAJNOWSZYCH KONCEPCJI. 226

**KAROLINA LEONARCIK, DAWID LAHUTTA**

W POSZUKIWANIU PRACY – KIERUNKI MIGRACJI ZAROBKOWEJ  
LUDNOŚCI LUBELSZCZYZNY ..... 235

**MAŁGORZATA LAUDY, ANNA KOWALSKA,**

EKOINNOWACJE, TECHNOLOGIE USZYTE NA MIARĘ NASZYCH  
CZASÓW ..... 247

**inż. MAGDALENA FIGIEL**

ZASTOSOWANIE TEORII UŻYTECZNOŚCI W ZARZĄDZANIU  
RYZYSKIEM FINANSOWYM ..... 255

**PRZEMYSŁAW MACHAJ**

FAKTORING JAKO INSTRUMENT WPLYWAJĄCY NA  
KSZTAŁTOWANIE PŁYNNOŚCI FINANSOWEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE  
..... 263

**TOMASZ BAKALARZ**

ZNACZENIE LOGISTYKI WE WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE  
ORAZ JEJ PROBLEMY DECYZYJNE ..... 271

**mgr MONIKA TRĘTKO**

REENGINEERING JAKO KONCEPCJA ODPOWIEDNIA DLA  
ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM ZATRUDNIAJĄCYM OSOBY  
NIEPEŁNOSPRAWNE .....283

**MARCIN KWIECIEŃ**

ZNACZENIE E-KONSUMENTÓW W KREOWANIU WSPÓŁCZESNEJ  
GOSPODARKI.....294

**SYLWIA GĘBICZ**

KLASTRY MOTORAMI ROZWOJU .....303

**mgr ŁUKASZ WÓJTOWICZ, JOANNA BIELIK**

ROZWÓJ NOWYCH TECHNOLOGII ZAGROŻENIEM RYNKU PRACY 310

**SVITLANA HRYNCHUK**

ROLA BEZPOŚREDNICH INWESTYCJI ZAGRANICZNYCH  
W ROZWOJU GOSPODARCZYM OBWODU TARNOPOLSKIEGO NA TLE  
UKRAINY .....319



## **Alokacja środków UE w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych w aspekcie atrakcyjności turystycznej poszczególnych województw**

### **Streszczenie**

Celem artykułu jest analiza porównawcza wielkości środków skierowanych na turystykę z RPO w poszczególnych województwach oraz zestawienie wielkości tych nakładów z liczbą udzielonych noclegów w latach 2007-2012. Podstawą do napisania publikacji były informacje z dokumentów strategicznych RPO, raporty zbiorcze RPO oraz dane statystyczne z GUS-u na temat ilości udzielonych noclegów. W pracy zobrazowano, jak na tle wszystkich województw wygląda województwo podkarpackie.

### **1. Wprowadzenie**

W 2004 r. Polska przystąpiła do Unii Europejskiej. Było to równoznaczne z włączeniem jej w ogólną politykę spójności, dążącą do nieustannego zmniejszania dysproporcji w rozwoju regionów należących do wspólnoty. Na podstawie odpowiednich uregulowań i wytycznych, oraz analizy gospodarczej kraju, jak i jego wewnętrznych dysproporcji w rozwoju poszczególnych regionów, opracowano Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia na lata 2000-2013. Dokument miał określać kierunki wsparcia finansowego z budżetu UE w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności. W celu realizacji zadań NSRO opracowano konkretne instrumenty:<sup>1</sup>

- Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko,
- Program Operacyjny Kapitał Ludzki,
- Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka,
- Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej,
- Programy Operacyjne Europejskiej Współpracy Terytorialnej,
- Program Operacyjny Pomoc Techniczna,
- 16 Regionalnych Programów Operacyjnych.

Celem artykułu jest analiza adekwatności nakładów środków Unii Europejskiej, przeznaczonych na rozwój turystyki w poszczególnych województwach, w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych, w stosunku do liczby udzielonych noclegów.

---

<sup>1</sup>[http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Documents/NSRO\\_maj2007.pdf](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Documents/NSRO_maj2007.pdf), (09.04.2014 r.).

## 2. Regionalne Programy Operacyjne

W większości przypadków stworzone instrumenty funkcjonują na poziomie krajowym. Wyjątkiem są Regionalne Programy Operacyjne, które swym zasięgiem obejmują poszczególne województwa. Takie rozwiązanie pozwoliło na sprawniejszą identyfikację indywidualnych problemów tych jednostek organizacyjnych, dzięki czemu działania realizowane w ramach programu nie są ukierunkowane narodową strategią rozwoju państwa, a skupiają się na projektach wojewódzkich. Decentralizacja omawianych programów pozwoliła na wyznaczenie celów, kierunków wsparcia i sposobów działania, które związane są min. z tworzeniem i wdrażaniem innowacyjnych technologii, eliminacją czynników niszczących środowisko i wprowadzaniu rozwiązań przyjaznych mu oraz z walką z bezrobociem, które jest wciąż wysokie w Polsce. Na koniec lutego 2014 r. wynosiło 13,9%.<sup>2</sup>

RPO obejmowały: przedsiębiorstwa i ich otoczenia, edukację, komunikację, ochronę zdrowia, pomoc społeczną, turystykę i promocję regionu, itp. Każdy, kto chciał skorzystać z Regionalnego Programu Operacyjnego, musiał spełniać jeden podstawowy wniosek. Planowana inwestycja musiała być realizowana na terenie województwa, w którym składano wnioski. W wyjątkowych przypadkach występował dodatkowy wymóg, mówiący o tym, że siedziba danej firmy musi się znajdować na terenie województwa. Środki finansowe, o które starali się inwestorzy w ramach RPO, pochodziły głównie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.<sup>3</sup>

Jak wspomniano powyżej RPO dotyczyły konkretnych regionów, dlatego kluczową rolę w ich zarządzaniu pełniły zarządy województw, instytucje zarządzające i czasami instytucje pośredniczące. Instytucje zarządzające były odpowiedzialne za właściwą realizację RPO, dlatego wyznaczały wytyczne i zalecenia dotyczące konkretnych aspektów, dla projektów. Na ich podstawie z kolei dokonywano oceny i wyboru zgłoszonych wniosków, które kwalifikują się do otrzymania dofinansowania. Zarządy województw zajmowały się również monitorowaniem i kontrolą realizowanych programów. Część z wymienionych wyżej zadań mogło zostać przekazane instytucjom pośredniczącym, jednak należało zaznaczyć, że odpowiedzialność za przekazane zadania wciąż obciążała Instytucje Zarządzające.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> [http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_1487\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_1487_PLK_HTML.htm), (09.04.2014 r.).

<sup>3</sup> <http://www.metropolisdg.pl/uslugi/rpo-regionalne-programy-operacyjne>, (09.04.2014 r.).

<sup>4</sup> [http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/RPO/strony/Organizacja\\_Programow\\_Regionalnych.aspx](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/RPO/strony/Organizacja_Programow_Regionalnych.aspx) (09.04.2014 r.).

Oprócz wspomnianych organów, w realizacji zadań w ramach RPO uczestniczyły min.:<sup>5</sup>

- instytucja pośrednicząca II stopnia – mogły to być podmioty publiczne lub prywatne, których zadania były bezpośrednio związane z beneficjentami i odnosiły się do przyjmowania i oceny wniosków, a także kontroli realizowanych projektów,
- instytucja Certyfikująca – podmiot odpowiedzialny za potwierdzanie zgodności ponoszonych wydatków w ramach programów,
- instytucja audytowa – podmiot odpowiedzialny za sprawdzanie prawidłowości systemów, oraz ich zgodności zarządzania programami z prawem państwowym i wspólnotowym.

W ramach Regionalnych Programów Operacyjnych na lata 2007-2013 Polsce przyznano 17,28 mld €. Na koniec 2012 r. zarejestrowano i zatwierdzono 55.274 wnioski o dofinansowanie.<sup>6</sup> Od 2014 r. obowiązuje nowy budżet na lata 2014-2020, w ramach którego województwa na realizację swoich celów otrzymują w sumie 28 mld €.<sup>7</sup>

RPO Województwa Podkarpackiego został przyjęty 6 listopada 2007 r. Jego głównym celem był wzrost konkurencyjności gospodarki oraz poprawa dostępności przestrzennej Podkarpacia na arenie krajowej, jak i międzynarodowej. Zamierzano to osiągnąć poprzez jego podnoszenie konkurencyjności i poziomu edukacji, inwestycje w innowacyjność, poprawę stanu środowiska naturalnego i kulturowego.<sup>8</sup> Zadania podzielono na 8 osi priorytetowych:<sup>9</sup>

- Konkurencyjna i innowacyjna gospodarka,
- Infrastruktura techniczna,
- Społeczeństwo informacyjne,
- Ochrona środowiska i zapobieganie zagrożeniom,
- Infrastruktura publiczna,
- Turystyka i kultura,
- Spójność wewnątrzregionalna,
- Pomoc techniczna.

Na realizację RPO WP przeznaczono 1198786957 €. Rozdysponowanie pieniędzy przedstawia tabela 1.

---

<sup>5</sup>[http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/RPO/strony/Organizacja\\_Programow\\_Regionalnych.aspx](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/RPO/strony/Organizacja_Programow_Regionalnych.aspx), (09.04.2014 r.).

<sup>6</sup>[https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/poziom/Documents/RPO\\_raport\\_2012\\_1522013.pdf](https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/poziom/Documents/RPO_raport_2012_1522013.pdf), (09.04.2014 r.).

<sup>7</sup><http://www.ekonomia.rp.pl/artukul/1033162.html>, (09.04.2014 r.).

<sup>8</sup>[http://www.rpo.podkarpackie.pl/pliki/file/Dokumenty%20Programowe/szczegolowe\\_opisy\\_umie\\_szczone\\_od\\_sierpnia\\_2011/130917\\_urpo\\_17\\_09\\_2013.pdf](http://www.rpo.podkarpackie.pl/pliki/file/Dokumenty%20Programowe/szczegolowe_opisy_umie_szczone_od_sierpnia_2011/130917_urpo_17_09_2013.pdf), (10.04.2014 r.).

<sup>9</sup>[http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/RPO/Strony/RPO\\_podkarpackie.aspx](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/RPO/Strony/RPO_podkarpackie.aspx), (10.04.2014 r.).

**Tabela 1. Podział pieniędzy z RPO**

Priorytet	Środki UE (€)
Konkurencyjna i innowacyjna gospodarka	306.879.197,00
Infrastruktura techniczna	378.410.368,00
Społeczeństwo informacyjne	67.987.570,00
Ochrona środowiska i zapobieganie zagrożeniom	170.987.570,00
Infrastruktura publiczna	127.446.174,00
Turystyka i kultura	37.071.388,00
Spójność wewnątrzregionalna	79.541.547,00
Pomoc techniczna	310.892.235,00

Źródło. Opracowanie własne na podstawie: [http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/RPO/Strony/RPO\\_podkarpackie.aspx](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/RPO/Strony/RPO_podkarpackie.aspx)

W 2014 r. w życie weszła strategia na lata 2014-2020. Jej celem jest wzmocnienie i efektywne wykorzystanie gospodarczych i społecznych potencjałów regionu dla zrównoważonego i inteligentnego rozwoju województwa. Do realizacji strategii Europa 20 określono 10 osi priorytetowych:<sup>10</sup>

- Konkurencyjna i innowacyjna gospodarka,
- Cyfrowe Podkarpacie,
- Czysta energia,
- Ochrona środowiska naturalnego i dziedzictwa kulturowego,
- Infrastruktura komunikacyjna,
- Spójność przestrzenna i społeczna,
- Regionalny rynek pracy,
- Integracja społeczna
- Jakość edukacji i kompetencji w regionie,
- Pomoc techniczna.

Na realizację zadań w ramach RPO Podkarpacie otrzyma ok. 2112,2 mln €.

---

<sup>10</sup>[http://www.rpo.podkarpackie.pl/perspektywa/attachments/article/111/Projekt%20RPO%20WP\\_01042014\\_MiR.pdf](http://www.rpo.podkarpackie.pl/perspektywa/attachments/article/111/Projekt%20RPO%20WP_01042014_MiR.pdf), (10.04.2014 r.).

### **3. Analiza atrakcyjności turystycznej i wielkości alokacji środków pieniężnych poszczególnych województw**

Turystyka jest gałęzią gospodarki, która może przynieść ogromne zyski, wymaga jednak dużych nakładów pracy i nakładów finansowych. Znaczącym atutem regionu, który zamierza czerpać korzyści z turystyki są czynniki naturalne, jak i antropogeniczne. Województwo podkarpackie posiada następujące walory naturalne:<sup>11</sup>

- Bieszczady,
- Roztocze,
- Beskid Niski,
- Puszcę Sandomierską,
- wody mineralne i termalne,
- rzeki i zalewy, w tym Zalew Soliński,
- niezanieczyszczone środowisko,
- parki narodowe i krajobrazowe, pomniki przyrody,

Do czynników naturalnych dochodzą liczne uzdrowiska, wytyczone szlaki turystyczne, zabytkowe obiekty sakralne i świeckie, m.in. zamek Lubomirskich i Potockich w Łańcucie, pałace np. w Baranowie Sandomierskim i Krasiczynie. Te i wiele innych czynników sprawia, że województwo ma potencjał, aby skutecznie konkurować z innymi województwami w Polsce, oraz obszarami przygranicznymi z racji bezpośredniego sąsiedztwa Ukrainy i Słowacji.<sup>12</sup>

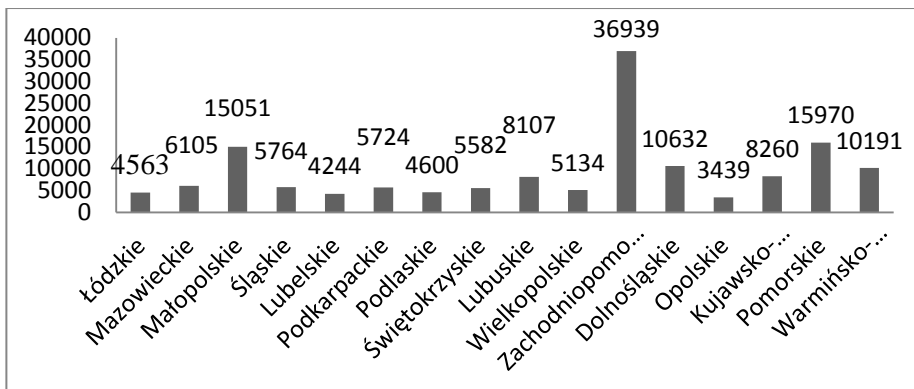
Podkarpacie, jako region nie jest z pewnością najatrakcyjniejszym pod względem turystycznym miejscem w Polsce. Jednak ukształtowanie geograficzne i obecność cennych zabytków, a także coraz lepsze połączenie z innymi ośrodkami sprawiło, że region ten odwiedza coraz więcej turystów.

Na wykresie 1 przedstawiono ilość udzielonych noclegów w badanym okresie, w poszczególnych województwach.

---

<sup>11</sup> Stec A., Żak I. *Analiza atrakcyjności turystycznej województwa podkarpackiego*, wyd. PROT, Rzeszów 2008 r.

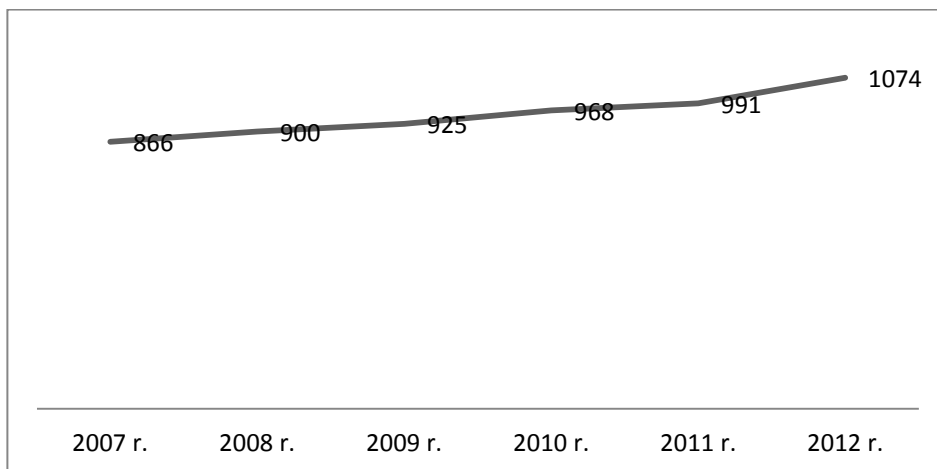
<sup>12</sup> Więckowski M., Michniak D., Chrenka B, *Możliwości poprawy dostępności i rozwoju turystyki na pograniczu polsko-słowackim: warunki rozwoju, rekomendacje i dobre praktyki*, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN, Warszawa 2012, s. 54-59.



**Wykres 1. Udzielone noclegi w poszczególnych województwach w badanym okresie na 1000 ludności**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zbiorczych z GUS

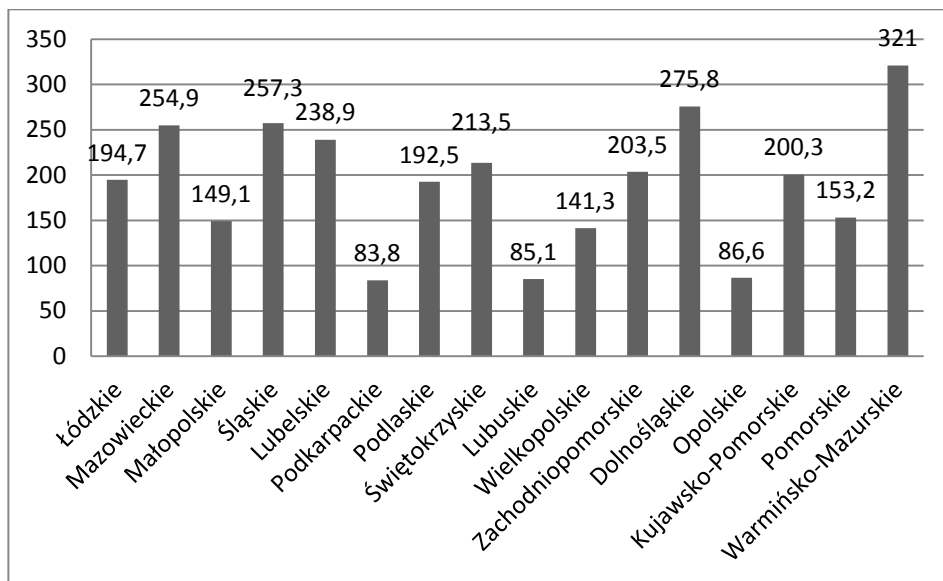
Z wykresu wynika, że województwo zachodniopomorskie jest zdecydowanym liderem, jeśli chodzi o ilość udzielonych noclegów. W badanym okresie w ośrodkach udzielono tam 36939 noclegów na 1000 mieszkańców. Jest to liczba ponad dwukrotnie większa niż w kolejnym województwie, gdzie tych noclegów zarejestrowano 15051. 10000 udzielonych noclegów przekroczyło jeszcze tylko 3 województwa. Podkarpackie w tej klasyfikacji zajmuje 10 miejsce i wyprzedza województwo łódzkie, lubelskie, podlaskie, wielkopolskie, opolskie i świętokrzyskie. Różnice te są jednak niewielkie. Na wykresie 2 ukazano ilość przyjętych turystów w poszczególnych latach.



**Wykres 2. Udzielone noclegi w województwie podkarpackim w badanym okresie na 1000 ludności**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zbiorczych z GUS

Wykres 2 ukazuje, że w badanym okresie stopniowo wzrasta zainteresowanie województwem podkarpackim. W 2007 r. udzielono 866 noclegów, a na przestrzeni 5 lat ta liczba wzrosła zaledwie o 208 noclegów. Trend ten nie jest może satysfakcjonujący, jednak wygląda całkiem dobrze, jeśli porównać osiągnięte wyniki z nakładami, jakie zostały przeznaczone z RPO na rozwój turystyki w poszczególnych województwach. Z Regionalnych Programów Operacyjnych na turystykę ogółem przewidziano 724,5 mln €. Wykres 3 przedstawia podział środków w poszczególnych województwach.



**Wykres 3. Alokacja środków pieniężnych z RPO w mln zł (kurs 4,21 pln/eur) na turystykę**

Źródło. Opracowanie własne na podstawie [https://d1dmfej9n5lgmh.cloudfront.net/msport/article\\_attachments/attachments/42229/original/Informacja\\_o\\_realizacji\\_w\\_roku\\_2012.pdf?1365415069](https://d1dmfej9n5lgmh.cloudfront.net/msport/article_attachments/attachments/42229/original/Informacja_o_realizacji_w_roku_2012.pdf?1365415069), (10.04.2014 r.).

Z wykresu 3 wynika, że w województwie podkarpackim z RPO na turystykę przekazano 83,8 mln zł. Jest to najniższa kwota spośród wszystkich województw. Podobne kwoty na turystykę przeznaczyło jeszcze jedynie lubuskie i opolskie, pozostałe województwa inwestują w turystykę o wiele większe kwoty. Liderem w tym rankingu jest województwo warmińsko-mazurskie, które przeznaczyło 321 mln zł. Sytuacja ta wynika min z tego, że na Podkarpaciu w badanym okresie nie zatwierdzono żadnego projektu kluczowego, czyli takiego, który ma strategiczne znaczenie w rozwoju województwa, co przedstawia tabela 2.

**Tabela 2. Ilość kluczowych projektów z zakresu turystyki w poszczególnych województwach**

Województwo	l. projektów
Łódzkie	3
Mazowieckie	7
Małopolskie	4
Śląskie	27
Lubelskie	0
Podkarpackie	0
Podlaskie	4
Świętokrzyskie	2
Lubuskie	8
Wielkopolskie	2
Zachodniopomorskie	14
Dolnośląskie	4
Opolskie	4
Kujawsko-Pomorskie	11
Pomorskie	0
Warmińsko-Mazurskie	5

Źródło. Opracowanie własne na podstawie [https://d1dmfej9n5lgmh.cloudfront.net/msport/article\\_attachments/attachments/42229/original/Informacja\\_o\\_realizacji\\_w\\_roku\\_2012.pdf?1365415069](https://d1dmfej9n5lgmh.cloudfront.net/msport/article_attachments/attachments/42229/original/Informacja_o_realizacji_w_roku_2012.pdf?1365415069)

W województwie podkarpackim nie opracowano ani jednego projektu kluczowego. Taka sama sytuacja wystąpiła w województwie lubelskim i pomorskim. Najwięcej, bo aż 27, zgłoszono w województwie śląskim. W województwie tym na realizację kluczowych projektów przeznaczono 137,6 mln zł z RPO, czyli o 53,8 mln zł więcej niż na Podkarpaciu na wszystkie działania z zakresu turystyki w ramach regionalnych programów.



## **Abstract**

The purpose of this article is a comparative analysis of measures directed on tourism with the Regional Operational Programs in the various provinces and the juxtaposition of these inputs with the number of overnight stays in 2007-2012. The basis for writing the publication was information with strategic documents of Regional Operational Programs, Regional Operational Programs – summary reports and statistical data of Central Statistical Office on the number of nights. In the article it is described as against the background of all the provinces, the Podkarpackie province looks like.

## **4. Podsumowanie**

Na podstawie przeprowadzonej analizy opracowano następujące wnioski:

1. Pod względem liczby udzielonych noclegów na 1000 ludności województwo podkarpackie zajmuje dopiero 10 miejsce.
2. Od 2007 r. do 2012 r. wzrosła liczba udzielonych noclegów o ponad 20%. Wskaźnik ten sugeruje, że istnieje zainteresowanie ze strony turystów noclegami na terenie Podkarpacia, dlatego województwo, powinno dążyć do rozbudowy bazy noclegowej nie tylko w postaci wielogwiazdkowych hoteli, ale różnorodnych ośrodków noclegowych o zróżnicowanych standardach tak, aby każdy turysta mógł znaleźć obiekt odpowiedni do własnych potrzeb i wymagań.
3. Przeznaczone środki z RPO na turystykę są najniższe spośród wszystkich województw (83,8 mln zł), co pokazuje, że województwo w badanym okresie nie było zainteresowane rozwojem tej gałęzi gospodarki mimo, że miało do tego podstawy w postaci licznych naturalnych atrakcji turystycznych, jak i wielu zabytków kultury.
4. Zarząd województwa powinien zachęcać i wspierać przedsiębiorców do tworzenia kluczowych projektów z zakresu turystyki, które pozwoliłyby tworzyć konkurencyjne oferty turystyczne dla klientów.

## Bibliografia

1. Departament Programów Regionalnych i Cyfryzacji w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego, *Raport z postępu wdrażania Regionalnych Programów Operacyjnych na lata 2007 - 2013*, [dostęp 2013]. Dostępny w Word Wide Wev: [https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/poziom/Documents/RPO\\_raport\\_2012\\_1522013.pdf](https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/poziom/Documents/RPO_raport_2012_1522013.pdf)
2. [http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/RPO/strony/Organizacja\\_Programow\\_Regionalnych.aspx](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/RPO/strony/Organizacja_Programow_Regionalnych.aspx), (09.04.2014 r.)
3. [http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/RPO/Strony/RPO\\_podkarpackie.aspx](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/RPO/Strony/RPO_podkarpackie.aspx), (10.04.2014 r.)
4. <http://www.metropolisdg.pl/uslugi/rpo-regionalne-programy-operacyjne>, (09.04.2014 r.)
5. [http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_1487\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_1487_PLK_HTML.htm), (09.04.2014 r.)
6. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013 wspierające wzrost gospodarczy i zatrudnienie*, [dostęp maj 2007], Dostępny w Word Wide Web: [http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Documents/NSRO\\_maj2007.pdf](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Documents/NSRO_maj2007.pdf)
7. Osiecki A. *Jeszcze więcej pieniędzy na regionalne programy operacyjne* [w:] Rzeczpospolita [online], [dostępny 25 lipca 2013]. Dostępny w Word Wide Web: <http://www.ekonomia.rp.pl/artykul/1033162.html>, (09.04.2014 r.).
8. Stec A., Żak I. *Analiza atrakcyjności turystycznej województwa podkarpackiego*, wyd. PROT, Rzeszów 2008 r.
9. Więckowski M., Michniak D., Chrenka B, *Możliwości poprawy dostępności i rozwoju turystyki na pograniczu polsko-słowackim: warunki rozwoju, rekomendacje i dobre praktyki*, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN, Warszawa 2012, s. 54-59.
10. Zarząd Województwa Podkarpackiego, *Szczegółowy opis priorytetów Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podkarpackiego*, [dostęp 17 września 2013]. Dostępny w Word Wide Web: [http://www.rpo.podkarpackie.pl/pliki/file/Dokumenty%20Programowe/szczegolowe\\_opisy\\_umieszczane\\_od\\_sierpnia\\_2011/130917\\_urpo\\_17\\_09\\_2013.pdf](http://www.rpo.podkarpackie.pl/pliki/file/Dokumenty%20Programowe/szczegolowe_opisy_umieszczane_od_sierpnia_2011/130917_urpo_17_09_2013.pdf)
11. Zarząd Województwa Podkarpackiego, *Regionalny Program operacyjny Województwa Podkarpackiego*, [dostęp 01 kwietnia 2014]. Dostępny w Word Wide Web: [http://www.rpo.podkarpackie.pl/perspektywa/attachments/article/111/Projekt%20RPO%20WP\\_01042014\\_MiR.pdf](http://www.rpo.podkarpackie.pl/perspektywa/attachments/article/111/Projekt%20RPO%20WP_01042014_MiR.pdf)

## Rywalizacja gdańsko-gdyńska, czyli kompleks młodszego brata bodźcem do rozwoju regionu

### Streszczenie

Rywalizacja pomiędzy Gdańskiem a Gdynią to typowa relacja młodszego brata ze starszym, większym. Gdynia chcąc być bardziej rozwojowym miastem dąży do niezależności względem Gdańska ograniczając potencjał rozwoju całej aglomeracji trójmiejskiej. Ambicje prezydentów miast powodują rozwój poszczególnych miast, zaniebując dobro całego obszaru metropolitalnego. Natomiast wyniki badań ukazujących jakość życia pokazują, że średnia jakość życia mieszkańców całego trójmiasta jest zdecydowanie wyższa od średniej jakości życia mieszkańców Gdańska. Dlatego samorządy terytorialne powinny skupić się na rozwoju obszaru metropolitalnego i zadbać wspólnie o ogół społeczeństwa, nie skupiając się wyłącznie na mieszkańcach danego miasta.

### 1. Wstęp

Konkurencyjność dwóch miast z Trójmiasta – Gdańska oraz Gdyni napędza aglomerację trójmiejską, która według różnych kryteriów liczy sobie ponad milion mieszkańców. Należy pamiętać, że Trójmiasto to policentryczny ośrodek metropolitalny, który obejmuje trzy połączone miasta: Gdańsk, Gdynię i Sopot.

Celem pracy jest przedstawienie motywów konfliktu między Gdynią a Gdańskiem. Hipotezą zaś stwierdzenie, że rywalizacja miast jest bodźcem do rozwoju całego trójmiejskiego obszaru metropolitalnego.<sup>13</sup>

### 2. Rys historyczny

Gdynia powstała jako port, a decyzję o jego budowie podjęto w dwudziestolecu międzywojennym, ponieważ Wolne Miasto Gdańsk nie było gwarantem bezpiecznego transportu polskich ładunków<sup>14</sup>.

Niektórzy obserwatorzy uważają, że Gdynia z sentymentem patrzy wstecz kiedy była najważniejszym miastem portowym w Polsce, a dziś żyje nieco w cieniu Gdańska, którego mieszkańcy nazywani są ludnością napływową.

---

<sup>13</sup> Wikipedia [online], [dostęp 5 kwietnia 2013]. Dostępny w World Wide Web: [pl.wikipedia.org/wiki/Tr%C3%B3jmiasto](http://pl.wikipedia.org/wiki/Tr%C3%B3jmiasto)

<sup>14</sup> Stąporek, M. *Czerwony Gdańsk przeciw białej Polsce. Wstydliva historia z 1920r.*, [Dostęp 12 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://historia.trojmiasto.pl/Czerwony-Gdansk-przeciw-bialej-Polsce-Wstydliva-historia-z-1920-r-n50465.html>

### 3. Konflikt Gdańsk kontra Gdynia

Dr Lesław Michałowski, socjolog z Uniwersytetu Gdańskiego twierdzi, że konflikty pomiędzy Gdańskiem a Gdynią stają się bardziej namacalnie, niż choćby 10 lat temu. Wzajemna niechęć zdaje się być wprost proporcjonalna do rozpowszechnienia się dostępu do Internetu z wykorzystaniem go jako lokalnego forum wymiany poglądów i opinii.<sup>15</sup> W przypadku Gdyni i Gdańska konflikt sprowadza się do sporu słabszego z silniejszym, ponieważ Gdynia nie chcąc być postrzegana jako „słabsze miasto” walczy o wpływy z wojewódzkiego i unijnego budżetu oraz dąży do rozwoju bez pomocy „starszego brata”.

Konflikt wydaje się być poważniejszy niż kłótnie na forach internetowych, wzajemna niechęć między mieszkańcami przybiera coraz częściej bardziej realne formy: od bójek z udziałem kiboli Lechii i Arki, po antagonizmy lokalnych władz w takich sprawach jak kolej metropolitarna czy port lotniczy w Gdyni. Na poziomie mieszkańców występuje bardzo silny patriotyzm gdyński i słabszy gdański, spowodowany obszarem terytorialnym Gdyni, która musi swoją obecność systematycznie podkreślać.

### 4. Przejawy konfliktu władz samorządowych

Prezydent Gdańska – Paweł Adamowicz, który już dwa lata temu utworzył stowarzyszenie Gdański Obszar Metropolitarny<sup>16</sup>, zaproponował powołanie nowego stowarzyszenia, niezależnego od GOM i od konkurencyjnego Forum Norda,<sup>17</sup> które funkcjonowałyby pod nazwą Metropolia Zatoki Gdańskiej.<sup>18</sup>

Prezydent leżącego na linii konfliktu Sopotu przejawy konkurencji między miastami nazywa dziecinadą. Za unijne dofinansowanie Trójmiasto zbudowało system inteligentnego kierowania ruchem „Tristar”, ale ambicje największych miast sprawiły, że zamiast jednego centrum korzystamy z dwóch – odrębnego w Gdańsku i w Gdyni.

Kolejną kością niezgody jest budowa lotniska cywilnego w Gdyni, podczas gdy w Gdańsku funkcjonuje już duży i ciągle modernizowany port lotniczy. Do „własnego lotniska” prezydent Gdyni ma o siedem minut krótszą drogę niż do gdańskiego, a jednak zdecydował o wydaniu 100 mln zł na terminal. Będzie

---

<sup>15</sup> Fal, M. *“Gdańszczury” kontra “Śledzie”- o co chodzi w rywalizacji Gdańska z Gdynią?*, [Dostęp 8 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://natemat.pl/43261.gdanzszczury-kontra-sledzie-o-co-chodzi-w-rywalizacji-gdanska-z-gdynia>

<sup>16</sup> Stowarzyszenie samorządowe mające na celu zacieśnienie współpracy i doprowadzenie do harmonijnego rozwoju całego obszaru metropolitalnego.

<sup>17</sup> Metropolitalne Forum Wójtów, Burmistrzów i Prezydentów NORDA. W jego ramach współpracować będą na rzecz rozwoju i dobrobytu Pomorza północnego.

<sup>18</sup> Zieliński J., *Kłótnia Gdańska i Gdyni. Marszałek w roli mediatora. Czy poradzi sobie z konfliktem?*, [Dostęp 2 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.dziennik-baltycki.pl/artukul/1089616,klotnia-gdanska-i-gdyni-marszalek-w-roli-mediatora-czy-poradzi-sobie-z-konfliktem,id,t.html>

to jedyny przypadek w Polsce gdzie dwa lotniska będą tak blisko siebie, a inwestycję w Gdyni pod kątem niedozwolonej pomocy publicznej bada Komisja Europejska.<sup>19</sup>

## 5. Jakość życia w Gdyni i w Gdańsku<sup>20</sup>

Tabele jakości życia zostały przygotowane na podstawie projektu badawczego „Diagnoza Społeczna” przez członków Rady Monitoringu Społecznego. Badanie ma charakter panelowy, w kolejnych rundach badano wszystkie dostępne gospodarstwa domowe z poprzednich rund oraz gospodarstwa z nowej reprezentatywnej próby. W badaniu zastosowano dwa kwestionariusze, pierwszy stanowi informację o składzie i warunkach życia gospodarstw domowych. Drugi zaś służy do zdobycia informacji o jakości życia poszczególnych osób. W 2013 roku przebadano 12355 gospodarstw z 36293 członkami. Z próby 2011 roku udało się ponownie dotrzeć do 9137 gospodarstw domowych (73,77%) z 24980 tymi samymi członkami (67,97%).<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Szadurski, S., *Konflikt o lotniska między Gdańskiem a Gdynią. Czy jest możliwe porozumienie?*, [Dostęp 20 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://gdynia.naszemiasto.pl/artykul/konflikt-o-lotniska-miedzy-gdanskim-a-gdynia-czy-jest,1820429,t,id.html>

<sup>20</sup> Główny Urząd Statystyczny, *Statystyczne Vademecum Samorządowca 2012*, [Dostęp 11 kwietnia 2014]. Dostępne w World Wide Web: [gdansk.stat.gov.pl/vademecum/vademecum\\_pomorskie/portret\\_wojewodztwa/wojewodztwo\\_pomorskie.pdf](http://gdansk.stat.gov.pl/vademecum/vademecum_pomorskie/portret_wojewodztwa/wojewodztwo_pomorskie.pdf)

<sup>21</sup> Czapiński, J., Panek, T., *Diagnoza społeczna 2013 – warunki i jakość życia Polaków*, Warszawa, Rada Monitoringu Społecznego, 2013.

**Tab.1. Ogólny wskaźnik jakości życia z lat 2005 – 2013 w przekroju większych miast**

Ranking			Miasto	Średnia		
2013	2011	2009		2013	2011	2009
1	2	1	Toruń	0,44	0,41	0,42
2	1	2	Warszawa	0,42	0,47	0,42
3	3	4	Poznań	0,40	0,37	0,33
4	4	5	Kraków	0,35	0,36	0,29
5	5	13	Jaworzno	0,35	0,32	0,18
<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>Gdynia</b>	<b>0,35</b>	<b>0,26</b>	<b>0,35</b>
7	17	10	Olsztyn	0,28	-0,04	0,21
<b>8</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>Gdańsk</b>	<b>0,27</b>	<b>0,11</b>	<b>0,27</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Czapiński, T. Panek, Diagnoza społeczna 2013–warunki i jakość życia Polaków

Ogólne wskaźniki życia w Gdańsku oraz w Gdyni w 2013 roku nie odbiegają od siebie znacząco, w Gdańsku wynosi 0,27 zaś w Gdyni o 0,08 więcej. Wysokie pozycje rankingowe oraz nieznaczna różnica punktowa świadczą o stosunkowo wysokiej jakości życia w dwóch największych miastach Trójmiasta oraz o w miarę podobnej jakości życia w Gdyni o Gdańsku.

**Tab.2. Ogólny wskaźnik jakości życia w latach 2011-2013 w przekroju wojewódzkim w całych próbach**

Ranking		Województwo	Średnia	
2013	2011			
2013	2011	Małopolskie	0,15	0,07
<b>1</b>	<b>3</b>	<b>Pomorskie</b>	<b>0,15</b>	<b>0,06</b>
2	4	Opolskie	0,09	0,02
3	6	Mazowieckie	0,05	0,10
4	1	Wielkopolskie	0,02	0,07
5	2	Śląskie	0,01	0,03

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Czapiński, T. Panek, Diagnoza społeczna 2013–warunki i jakość życia Polaków

**Tab.3. Jakość życia w całych próbach z 2011 i 2013 r. w przekroju regionów**

Ranking		Podregion	Średnia	
2013	2011		2013	2011
<b>1</b>	<b>4</b>	<b>Trójmiejski</b>	<b>0,30</b>	<b>0,17</b>
2	1	Tyski	0,28	0,25
3	11	Słupski	0,21	0,09
4	12	Opolski	0,20	0,09
<b>5</b>	<b>31</b>	<b>Gdański</b>	<b>0,16</b>	<b>-0,03</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Czapiński, T. Panek, *Diagnoza społeczna 2013 – warunki i jakość życia Polaków*

Wskaźnik jakości życia w aglomeracji gdańskiej zdecydowanie odstaje w rankingu od wskaźnika jakości życia w całej aglomeracji trójmiejskiej. Może to świadczyć o tym, że całe Trójmiasto jest w stanie znacząco podnieść poziom życia mieszkańców regionu jeżeli władze zdecydowałyby się na współpracę dwóch flagowych miast Pomorza.

## 6. Wnioski

Gdynia i Gdańsk są nieustannie porównywane, a zdrowa konkurencja zdecydowanie napędza rozwój regionu. O ile wybudowanie drugiego portu lotniczego może przyczynić się bezpośrednio do rozwoju regionu to niesnaski związane z powołaniem stowarzyszenia Metropolii Zatoki Gdańskiej mogą spowodować odebranie unijnych dotacji i pośmiewisko nie tylko w Polsce, ale i na świecie. Utworzona przez prezydenta Gdyni Norda jest swoistą alternatywą dla Gdańskiego Obszaru Metropolitalnego, który w połączeniu z wpływami Nordy mógłby stworzyć okręg przemysłowy, mieszkalny i rozwojowy, który zdołałby konkurować nie tylko z Warszawą, ale i z największymi metropoliami w Europie.

## Bibliografia

1. Czapiński, J., Panek, T., *Diagnoza społeczna 2013 – warunki i jakość życia polaków*, Warszawa, Rada Monitoringu Społecznego, 2013.
2. Fał, M. "Gdańszczury" kontra "Śledzie" - o co chodzi w rywalizacji Gdańska z Gdynią?, [Dostęp 8 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://natemat.pl/43261,gdanzszczury-kontra-sledzie-o-co-chodzi-w-rywalizacji-gdanska-z-gdynia>

3. Główny Urząd Statystyczny, *Statystyczne Vademecum Samorządowca 2012*, [Dostęp 11 kwietnia 2014]. Dostępne w World Wide Web: [gdańsk.stat.gov.pl/vademecum/vademecum\\_pomorskie/portret\\_województwa/województwo\\_pomorskie.pdf](http://gdańsk.stat.gov.pl/vademecum/vademecum_pomorskie/portret_województwa/województwo_pomorskie.pdf)
4. Stąporek, M. *Czerwony Gdańsk przeciw białej Polsce. Wstydliva historia z 1920r.*, [Dostęp 12 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://historia.trojmiasto.pl/Czerwony-Gdansk-przeciw-bialej-Polsce-Wstydliva-historia-z-1920-r-n50465.html>
5. Szadurski, S., *Konflikt o lotniska między Gdańskiem a Gdynią. Czy jest możliwe porozumienie?*, [Dostęp 20 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://gdynia.naszemiasto.pl/artukul/konflikt-o-lotniska-miedzy-gdanskim-a-gdynia-czy-jest,1820429,t,id.html>
6. Wikipedia [online], [dostęp 5 kwietnia 2013]. Dostępny w World Wide Web: [pl.wikipedia.org/wiki/Tr%C3%B3jmiasto](http://pl.wikipedia.org/wiki/Tr%C3%B3jmiasto)
7. Zieliński J., *Kłótnia Gdańska i Gdyni. Marszałek w roli mediatora. Czy poradzi sobie z konfliktem?*, [Dostęp 2 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.dziennikbałtycki.pl/artukul/1089616,klotnia-gdanska-i-gdyni-marszalek-w-rolu-mediatora-czy-poradzi-sobie-z-konfliktem,id,t.html>

### Summary:

Competition between Gdańsk and Gdynia it is a typical younger brother relationship with an older, bigger. Gdynia by being a developing city is trying to get independent from Gdańsk at the same time limiting potential of synergy power. Ambitions of cities mayors cause the development of individual cities, excluding the good of the whole metropolitan area. In contrast, the results of tests demonstrating the quality of life show that the average quality of life of residents throughout the Tri-City is much higher than the average quality of life "bigger" brother, or Gdansk. That is why local governments should focus on the development of the metropolitan area and take care together with the general public.



## **Coaching menedżerski jako odpowiedź na potrzebę szybkiego adoptowania się do zmian**

### **Streszczenie**

Celem coachingu jest najczęściej rozwój kompetencji pracownika i zwiększenie efektywności jego pracy. W artykule omówione zostaną cztery alternatywne style coachingu: sugestie, pytania, nakazy, perswazja. Wymienione i opisane zostaną etapy prawidłowego procesu coachingu. W artykule omówione zostaną coaching menedżerski, cechy dobrego trenera oraz korzyści płynące z przeprowadzenia coachingu w przedsiębiorstwie. W pracy znajduje się również przegląd badań dotyczących skuteczności procesu kształcenia.

### **1. Coaching**

International Coach Federation definiuje coaching jako integralny proces, który „pomaga” zarówno samodzielnym jednostkom jak i organizacjom przyspieszać tempo rozwoju. To także działanie ulepszające efekt działania organizacji. Inne ujęcie tej definicji wskazuje Max Landsberg; według niego coaching jest procesem dążącym do uzyskiwania lepszych wyników pracy oraz efektywnego uczenia się. W sesji treningowej stosowane są takie techniki jak: motywowanie, efektywne zadawanie pytań i udzielanie informacji zwrotnej. W Internecie znajduje się mnóstwo innych definicji, które można przeczytać na [www.coachinginsider.com](http://www.coachinginsider.com). Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez PwC, proces coachingowy w Polsce trwa od 3 do 6 miesięcy.<sup>22</sup>

Głównym celem przeprowadzania coachingu jest zwiększenie identyfikacji pracowników z firmą, poprzez rozbudzenie lojalności. Kolejnym celem będzie wykształtowanie wśród pracowników odpowiedzialności za losy przedsiębiorstwa poprzez działanie na jego korzyść. Coaching to także utrzymywanie tych najbardziej wartościowych i pożądaných przez firmę pracowników.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> [www.icf.org.pl](http://www.icf.org.pl) [data dostępu: 25.04.2014]

<sup>23</sup> Rzycka O., *Menedżer coachem – jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty* wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2010 s. 37

Proces coachingu wpływa na zwiększenie efektywności pracy i przyczynia się do tworzenia organizacji uczącej się.<sup>24</sup>

David Clutterbuck<sup>25</sup> wyróżnił cztery alternatywne style coachingu. Sugestie to koncentracja na działaniach podejmowanych samodzielnie przez pracownika. To także obserwacja z udzieleniem informacji zwrotnej. Pytania to nakłanianie pracowników do aktywności poprzez stosowanie odpowiednich pytań. Pracownik jest w stanie samodzielnie kierować swoim zachowaniem. Nakazy można rozumieć jako instruowanie, obserwacja i informacja zwrotna. Perswazja to zademonstrowanie działania, obserwacja i udzielenie odpowiedzi zwrotnej.

Wysoka	SUGESTIE	PYTANIA
	NAKAZY	PERSWAZJA
Niska		
	Słabe	Dobre

**Umiejętności**

### Rysunek 1 - Cztery style coachingu

Źródło: David Clutterbuck – *Coaching zespołowy*- wyd. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009, s. 21

Głównym motywatorem do przeprowadzenia coachingu jest potrzeba zmiany. David Clutterbuck wyróżnia siedem kluczowych etapów prawidłowego coachingu.<sup>26</sup> Po pierwsze należy zidentyfikować potrzebę ulepszenia lub zmiany. Drugim etapem jest obserwacja i zbieranie informacji. Kolejnym punktem jest motywacja do opisanego celu własnego rozwoju osobistego. Czwarty etap to uzyskanie pomocy w planowaniu osiągnięcia celu. Piątym elementem jest stworzenie odpowiednich warunków dla praktycznego sprawdzenia pożądanego poziomu umiejętności. Szóstym etapem jest obserwacja działań i obiektywna informacja zwrotna. Ostatnim etapem jest uzyskanie pomocy w przewyżczeniu trudności lub niepowodzeń.

<sup>24</sup> Andrzejczak A., *Projektowanie i realizacja szkoleń*, wyd. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010 s. 81.

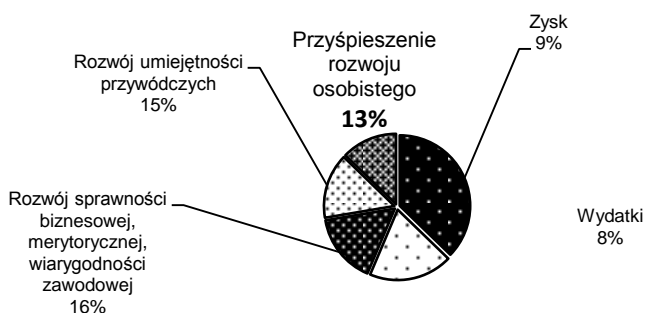
<sup>25</sup> Clutterbuck D., *Coaching zespołowy* - wyd. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009 s. 21

<sup>26</sup> *Ibidem* s. 27.

Literatura przedmiotu wyróżnia cztery podstawowe zasady coachingu, składają się na mnie: myślenie holistyczne, nastawienie na proces, koncentracja skierowana na skutki oraz nastawienie na zasoby.<sup>27</sup>

Stanisław Galata wyróżnił dwie cechy, które odróżniają coaching od innych metod szkoleniowych.<sup>28</sup> Po pierwsze coaching to nauka, koncentracja i „przebudzenie”. Istotą jest koncentracja na istotnych elementach. Głównym celem jest osiągnięcie sukcesu w sferze zawodowej i osobistej. Drugą cechą wymienioną jest integralność coachingu ze strategią i wizją firmy.

W praktyce wyróżniono cztery typy coachingu<sup>29</sup>: executive-corporate coaching, small business coaching, personal/life coaching i career/transition coaching.



## Rysunek 2 - Elementy Executive coaching przeznaczonego dla menedżerów najwyższego szczebla

Źródło: [http://www.cieplinski-coaching.pl/coaching/korzysci\\_z\\_coachingu](http://www.cieplinski-coaching.pl/coaching/korzysci_z_coachingu) [data dostępu: 07.06.2014]

<sup>27</sup> Kreyenberg J., *Coaching czyli wspieranie rozwoju pracowników; 99 porad, jak zwiększyć kompetencje zespołu*, wyd. Ec.edu, Warszawa 2010, s.12.

<sup>28</sup> Galata S., *Zachowanie się ludzi w pracach zespołowych. Uwarunkowania, problemy, dylematy*, wyd. Difin, Warszawa 2008, s. 95.

<sup>29</sup> *Ibidem*, s. 96-97.

## 2. Coaching menedżerski

Zgodnie z założeniami coaching menedżerski buduje koncentrację na osiągnięciu celów biznesowych, wpływa również na świadomość wyników osiąganych przez pracownika. Przeprowadzając proces coachingu, trener powinien wykazywać się znajomością relacji pracowniczych zachodzących w firmie, zapewnieniem dostępności coachingu dla wszystkich pracowników oraz zapewnieniem długoterminowej relacji coachingowej.<sup>30</sup>

Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi w 2008 roku przez firmę Pro Optima, firmy z międzynarodowym kapitałem stosują coaching częściej niż firmy z kapitałem polskim. Przeważa coaching menedżerski.<sup>31</sup> Olga Rzycka wskazuje, że „Współczesne firmy potrzebują utalentowanych, kreatywnych indywidualistów. Potrzebują ludzi, którzy uczą się, myślą, interpretują i wykorzystują dostępne informacje.”<sup>32</sup>

Model prowadzenia rozmowy coachingowej GROW wymyślony przez Johna Whitmore to: goal – określenie celu, reality – omówienie aktualnej sytuacji, options – omówienie opcji działania; wrap up – przygotowanie planu działania. Inny model pomagający ludziom w dokonywaniu zmian opracowany przez Roberta Diltsa i Todda Epsteina to SCORE. Coach rozpoczyna o rozpoznania istoty problemu, poznaje przyczyny problemu. Trener zadaje pytanie o cel do osiągnięcia oferując pomoc w znalezieniu zasobów potrzebnych do osiągnięcia pożądanego celu. Osiągnięcie zamierzonych planów nie zawsze jest równoznaczne z końcem działań.

Międzynarodowa Federacja Trenerów (ang. International Coach Federation - ICF) powstała w 1985 roku i w chwili obecnej liczy ponad 18 000 członków z ponad 100 krajów. Organizacja ICF wymienia 11 najważniejszych kompetencji wymaganych od dobrego trenera.<sup>33</sup> Podstawą dobrego coachingu jest odpowiedni trener. Do najważniejszych cech dobrego coacha należą<sup>34</sup>: doświadczenie w prowadzeniu coachingu, doświadczenie w biznesie. Istotne będą również referencje i wiedza ogólna. Umiejętność kontroli procesu coachingowego poprzez dobór odpowiednich metod działania. Świadomość granic. Ważne będą również odpowiednie kwalifikacje do prowadzenia treningu. Członkostwo w zawodowych organizacjach pozwoli na wymianę doświadczenia. Olga Rzycka wymieniła cechy osobowości coacha, który odnosi sukces, należą do nich: świadomość własnych wartości, empatia, autentyczność, elastyczność, zasobność i świadomość ważności komunikacji.<sup>35</sup> W. Szulc wymienia inne umiejętności, jakie powinien posiadać coach, należą do nich: umiejętność budowania relacji oraz wy-

---

<sup>30</sup> Rzycka O., op.cit., s. 41-42.

<sup>31</sup> Ibidem., s. 37.

<sup>32</sup> Ibidem., s. 34.

<sup>33</sup> S. Galata – op.cit, s. 94.

<sup>34</sup> S. Galata – op.cit., s. 95.

<sup>35</sup> Rzycka O., op.cit, s. 183.

soki stopień komunikatywności. Istotna jest również otwartość na otrzymywanie i formułowanie informacji zwrotnych. Kolejną niezbędną kompetencją jest umiejętność aktywnego słuchania, obserwowania i myślenia analitycznego. Odpowiednio wykwalifikowany trener nie podsuwa gotowych rozwiązań, a jedynie inspiruje pracownika do podjęcia działania zmierzającego do rozwiązania trudnej sytuacji.<sup>36</sup>

Wśród korzyści płynących z przeprowadzonego coachingu można wyróżnić<sup>37</sup>: wzmocnienie wyników osiąganych indywidualnie przez pracownika i zwiększenie przychodów firmy. Poprawie ulegają relacje między menedżerami a załogą. Następuje wzmocnienie samoświadomości i opanowania pośród zespołu. Pracownicy konstruktywnie używają emocji i pielęgnują pozytywną kulturę pracy. Kolejną korzyścią będzie także kreowanie podwładnych zdolnych do otrzymywania awansu i umożliwienie wykreowania sukcesów. Następnym argumentem przemawiającym za przeprowadzeniem coachingu będzie zmniejszenie rotacji pracowników, a także przewyciężanie problemów związanych z osiągnięciem określonych wyników.

Innymi wymienionymi przez portal hrstandardp.pl korzyściami płynącymi z sesji coachingowej należą przyspieszenie zmian w organizacji, poprawa wydajności pracowniczej oraz zachowanie klimatu sprzyjającego uczeniu się.<sup>38</sup>

Odpowiednio przeprowadzony proces coachingu przynosi organizacji wymierne korzyści. Sesje coachingowe skutecznie wydobywają potencjał pracowników oraz zapewniają długotrwałą, efektywną inwestycję w kapitał ludzki organizacji. Ponadto usprawnia pracę zespołową zapobiegając spadkowi produktywności przez pracowników. Coaching przyczynia się do poniesienia poziomu kultury organizacyjnej.<sup>39</sup>

Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez Development Dimensions International 91% ankietowanych wyraziło, że coaching ma znaczący wpływ na życie. Inne badania wskazują, że następuje 600% zwrot z inwestycji wydanych na coaching menedżerski.<sup>40</sup> PricewaterhouseCoopers przeprowadziło na zlecenie International Coach Federation badanie na 2165 respondentach z 64 krajów, które obrazowało pozytywne efekty coachingu.<sup>41</sup> Wymieniono następujące aspekty: 80% respondentów wskazało na pewność siebie, 73% na poprawę

---

<sup>36</sup> *Jak efektywnie szkolić pracowników* –red. K.Garski wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, s. 23.

<sup>37</sup> Rzycka O., op.cit, s. 35.

<sup>38</sup> <http://hrstandard.pl/2013/08/12/korzysci-z-coachingu/> [data dostępu: 06.06.2014].

<sup>39</sup> <http://audytorium.com.pl/szkolenia/coaching/korzysci-z-coachingu.html> [data dostępu: 06.06.2014].

<sup>40</sup> <http://www.quality-coaching.pl/59/wyniki-badan-dotyczacych-coachingu>[data dostępu: 07.06.2014].

<sup>41</sup> <http://ingabielinska.com/coaching-dla-firm/badania-skutecznosci-coachingu/> [data dostępu:07.06.2014].

w związkach. Kompetencje komunikacyjne poprawiło 72% respondentów natomiast kompetencje interpersonalne ulepszyło 71% ankietowanych. Zgodnie z wynikami badań 70% respondentów zwiększyło swoją wydajność w pracy, a 67% badanych wskazało na równowagę życia zawodowego i osobistego.

### 3. Zakończenie

Przeprowadzenie coachingu pozwoli na podniesienie kompetencji i kwalifikacji pracowników. Kadra menedżerska będzie silna, twórcza i innowacyjna. Poprzez coaching wzrośnie lojalność pracowników wobec firmy, którzy będą identyfikować się z celami, misją i wizją firmy. Doskonalenie umiejętności komunikacji wpływa na poprawienie relacji wewnątrz firmy. Rozwój organizacji możliwy jest poprzez wzmocnienie zasobów ludzkich, wytyczanie i wdrażanie ambitnych celów oraz poprzez efektywną realizację zadań. Zgodnie z obecną tendencją panującą na rynku silna i lojalna kadra menedżerska, która jest gotowa do podjęcia wyzwań jest niezwykle pożądana. Rozwój kadry menedżerskiej przyczyni się do zwiększenia efektywności przyczyniając się do rozwoju gospodarczego.

### Bibliografia

1. Andrzejczak Aldona – *Projektowanie i realizacja szkoleń*, wyd. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
2. Clutterbuck David – *Coaching zespołowy*- wyd. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009.
3. Galata Stanisław – *Zachowanie się ludzi w pracach zespołowych. Uwarrunkowania, problemy, dylematy*, wyd. Difin, Warszawa 2008.
4. Kreyenberg Jutta – *Coaching czyli wspieranie rozwoju pracowników; 99 porad, jak zwiększyć kompetencje zespołu*, wyd. Ec.edu, Warszawa 2010.
5. Rzycka Olga – *Menedżer coachem – jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty* wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2010.
6. *Jak efektywnie szkolić pracowników*, red. K.Garski – wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.

#### Źródła Internetowe:

1. <http://audytorium.com.pl/szkolenia/coaching/korzysci-z-coachingu.html>
2. [http://www.cieplinski-coaching.pl/coaching/korzysci\\_z\\_coachingu](http://www.cieplinski-coaching.pl/coaching/korzysci_z_coachingu)
3. <http://hrstandard.pl/2013/08/12/korzysci-z-coachingu/>
4. <http://www.icf.org.pl>

5. <http://ingabielinska.com/coaching-dla-firm/badania-skuteczności-coachingu/>
6. <http://www.quality-coaching.pl/59/wyniki-badan-dotyczacych-coachingu>

## **Strategia korporacyjnego rebrandingu – teoria i praktyka**

### **Streszczenie**

W artykule przedstawiono istotę, czynniki i fazy rebrandingu. Pracę oparto na analizie obcojęzycznej literatury przedmiotu. Autor podjął się zestawienia przykładów zrealizowanych strategii rebrandingu przez przedsiębiorstwa w Polsce od 2010 do 2014 roku. W ostatniej części zaprezentowano opis rebrandingu w Grupie PZU, jako studium przypadku. Szczególną wartością pracy są przedstawione w podsumowaniu wnioski autora stanowiące propozycję dalszych badań.

### **1. Wprowadzenie**

Pojęcie rebrandingu kojarzy się z częściową lub całkowitą zmianą wizerunku marki. Definiowanie jednak w taki sposób nie wyczerpuje znaczenia tego pojęcia, które traktowane jest jako szeroki proces polegający na zmianie identyfikacji całej firmy lub wybranego produktu. Proces zmiany percepcji marki przebiega najczęściej poprzez zmianę elementów jej komunikacji. Strategia rebrandingu wpisana jest w jeden z elementów strategii marki. Ze względu na różne potrzeby poszczególnych organizacji zauważalna jest trudność w stosowaniu wspólnej formuły rebrandingu. Naukowcy podejmują się opisu różnych modeli i rodzajów rebrandingu, ale praktyka biznesowa ukazuje kolejne oblicza zarówno o charakterze rewolucyjnym, jak i polegającym na drobnych zmianach obecnego wizerunku przystosowując go do wymagań zmiennego otoczenia. Szczególnie ciekawymi przykładami są więc zaprezentowane w tym artykule opisy rebrandingu przedsiębiorstw w Polsce. Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej zaprezentowano istotę rebrandingu, czynniki i fazy procesu, w drugiej ukazano przykłady rebrandingu prowadzonego w ostatnich latach przez przedsiębiorstwa w Polsce. Trzecia część stanowi prezentację przebiegu rebrandingu w Grupie PZU. Wnioski zaprezentowano w podsumowaniu. Artykuł w części teoretycznej opiera się na źródłach pochodzących z zagranicznych czasopism i artykułów branżowych z zakresu podjętego tematu.



## 2. Istota, czynniki i fazy rebrandingu – w kręgu definicji

Pomimo dużego zainteresowania i popularności pojęcia rebrandingu nie ustalono w literaturze przedmiotu wspólnej struktury definicyjnej. Wśród naukowców trwa dyskusja na temat różnych form i natury rebrandingu. W tabeli 1 zamieszczono przegląd różnych interpretacji pojęcia rebrandingu. Autorzy publikacji naukowych podejmują się rozróżnienia poszczególnych typów rebrandingu. Pierwszy podział dotyczy możliwości mówienia o trzech poziomach funkcjonowania: korporacyjnym, strategicznej jednostki biznesu oraz na poziomie produktu. Przeprowadzone zmiany obejmować mogą tylko korekty estetyczne marki, repozycjonowanie i zmianę stosowanych taktyk marketingowych lub całkowitą zmianę wartości i wizerunku firmy nadającej nowy wymiar marce za pośrednictwem rozbudowanej i spójnej kampanii komunikacyjnej.<sup>42</sup> Informacja o wizerunku nowej marki musi być przekazany do wszystkich zainteresowanych stron-interesariuszy zewnętrznych jak i wewnętrznych organizacji.<sup>43</sup>

**Tabela 1. Wybrane interpretacje pojęciowe rebrandingu**

Autorzy	Treść interpretacji
K. L. Keller	Rebranding to część strategii repozycjonowania bez wpływu na istniejącą lojalność klienta wobec marki.
A. Daly, D. Moloney	Rebranding postrzegany jest jako kategoria kompletnej zmiany wizerunku spowodowaną poważną decyzją strategiczną.
H. Stuart, L. Muzellec	Rebranding osiągany jest wraz ze zmianą tożsamości marki. Dzieli się na trzy typy: zmianę nazwy, logo lub sloganów.

<sup>42</sup> Ahonen M., *Corporate Re-Branding Process: A Preliminary Theoretical Framework*, Proceedings of the Conference on Corporate Communication, Wroxtton, England, 2008, s. 32.

<sup>43</sup> Daly A., Moloney D., *Managing corporate rebranding*, *Irish Marketing Review*, Volume 17, Number 1&2, 2004, s. 31.

L. Muzellec, M. Lambkin

Rebranding traktowany jest jako dwa rodzaje zmian. Ewolucyjny i rewolucyjny. Pierwszy dotyczy drobnych zmian logo i sloganów. Natomiast nadanie nowej nazwy określane jest jako rebranding rewolucyjny.

W. Lomax, M. Mador

Rebranding opisują jako zmianę wartości firmy.

Źródło: Opracowano na podstawie S. W. Liu, E. Tang, Factors influencing effective rebranding strategy, Australian & New Zealand Marketing Academy, 2009; M. Ahonen, Corporate Re-Branding Process: A Preliminary Theoretical Framework, Proceedings of the Conference on Corporate Communication, Wroxton, England 2009; A. Daly, D. Moloney, Managing corporate re-branding, Irish Marketing Review, Volume 17, Number 1&2, 2004 .

Zapoznając się z szeroką perspektywą postrzegania rebrandingu przez wielu autorów wyczerpującą definicję tego pojęcia podają w swojej pracy M. Juntunen (z domu Ahonen), S. Saraniemi i R. Jussila, które postrzegają rebranding jako *systematycznie planowany proces tworzenia i utrzymania nowego korzystnego wizerunku firmy wraz z rozbudowaną komunikacją do interesariuszy*.<sup>44</sup>

Podobnie jak inne decyzje strategiczne, rebranding obejmuje odpowiednie dopasowanie pomiędzy organizacją a jej otoczeniem.<sup>45</sup> Traktując rebranding, jako proces zachodzący w organizacji wyróżnia się odpowiednie fazy tego procesu. Zestawienie prezentujące różne podejścia autorów w ich postrzeganiu zamieszczono w tabeli 2.

---

<sup>44</sup> Juntunen M. (Ahonen), Saraniemi S., Jussila R., *Corporate re-branding as a process*, International Conference on Brand Management, Greece, 2009, s. 3.

<sup>45</sup> Singh A. K., Tripathi V., Yadav P., *Rebranding and Organisational Performance-Some Issues of Relevance*, American Journal of Sociological Research 2(5), 2012, s. 92.

**Tabela 2. Zestawienie faz rebrandingu według wybranych autorów**

Autorzy	Fazy rebrandingu
L. Muzellec (2003)	repozycjonowanie, zmiana nazwy, przeprojektowanie, ożywienie
J. G. Kaikati (2003)	rebranding, restrukturyzacja, repozycjonowanie
A. Daly, D. Moloney (2004)	ocena, analiza, planowanie
J. Causon (2004)	edukacja, identyfikacja, realizacja
L. Muzellec, M. Lambkin (2006)	siły napędowe, przyczyny, cele, proces rebrandingu
M. Ahonen (2008)	analizowanie, planowanie, realizacja, ocena
M. Juntunen (Ahonen), S. Saraniemi, R. Jussila (2009)	wyzwalanie, analizowanie + podejmowanie decyzji, planowanie, przygotowanie, rozpoczynanie, ewaluowanie, kontynuowanie

Źródło: Opracowanie na podstawie M. Juntunen (Ahonen), S. Saraniemi, R. Jussila, Corporate rebranding as a process, International Conference on Brand Management, Greece, 2009, C. Goi, M. Goi, Review on Models and Reasons of Rebranding, International Conference on Social Science and Humanity, Singapore, 2011.

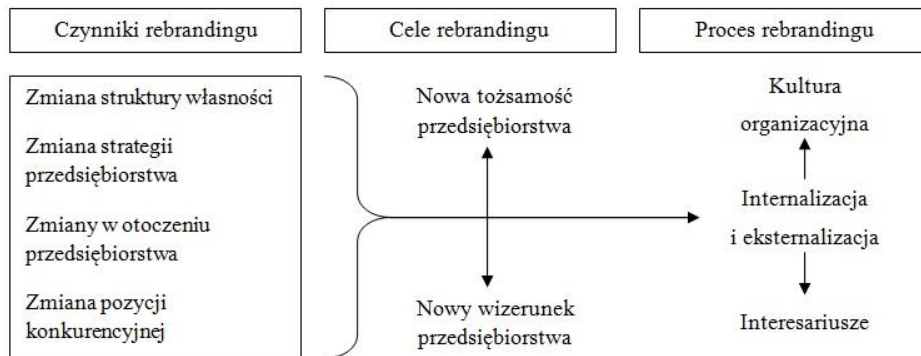
Fazy wymienione przez L. Muzellec i M. Lambkin zaprezentowano w modelu rebrandingu (Rysunek 1), który pozwala zrozumieć podstawę koncepcji rebrandingu w ujęciu procesowym.<sup>46</sup> Rozpoczęcie procesu rebrandingu w przedsiębiorstwie spowodowane może być wieloma odmiennymi przesłankami. Dotyczą one wydarzeń w organizacji takich jak przemijająca forma wizerunku, chęć repozycjonowania produktu, zmiana pozycji na rynku, zmiany właścicielskie, odpowiedź na działania konkurencji, skomplikowana nazwa, czy rozpoczęcie współpracy z innymi przedsiębiorstwami. Bezpośrednią przyczyną może być też problem pochodzący z zewnątrz organizacji np. kryzys, czy katastrofa. Rebranding jest kosztownym i czasochłonnym przedsięwzięciem, a osiągnięcie sukcesu obarczone jest dużym ryzykiem. Do zagrożeń zalicza się

---

<sup>46</sup> Goi C., Goi M., *Review on Models and Reasons of Rebranding*, International Conference on Social Science and Humanity, Singapore, 2011, s. 446.

przede wszystkim utratę lojalnych klientów oraz spadek udziałów w rynku będących pochodną spadku rozpoznawalności nowej marki.<sup>47</sup>

**Rysunek 1. Model rebrandingu – ujęcie procesowe**



Źródło: H. Stuart, L. Muzellec, Corporate Makeovers: Can A Hyena be Rebranded?, Brand Management, Vol. 11, Iss 6, 2004, s. 472-482.

W zagranicznej literaturze przedmiotu można znaleźć przykłady rebrandingu przeprowadzonego w takich organizacjach jak Mazda (Ewing 1995), Grupa Lego (Schultz i Hatch 2003), Vodafone (Daly i Moloney 2004), Canadian Tire (Merrilees 2005)<sup>48</sup>, Absa Bank (Daffey i Abratt 2002)<sup>49</sup>, czy Accenture (Kaikati 2003)<sup>50</sup>. Strategię rebrandingu zrealizowano również w wielu przedsiębiorstwach działających w różnych polskich sektorach. Wybrane przykłady zaprezentowano w kolejnym rozdziale artykułu.

### 3. Przykłady rebrandingu w Polsce od 2010 do 2014 roku

Jednym z najciekawszych przykładów rebrandingu w Polsce jest przeprowadzony proces zmian w największym przedsiębiorstwie ubezpieczeniowym w Europie Środkowo-Wschodniej, czyli w Grupie PZU. Opisu dotyczącego zrealizowanej strategii podjęto się w trzecim rozdziale pracy. Rebranding dokonano również w innych organizacjach z branży ubezpieczeniowej, bankowej, telekomunikacyjnej, handlowej, medycznej, jak i w instytucjach z sektora publicznego. Zgodnie z zaprezentowaną istotą rebrandingu w poprzednim rozdzia-

<sup>47</sup> Goi C., Goi M., *Review on Models and Reasons of Rebranding*, International Conference on Social Science and Humanity, Singapore, 2011, s. 445.

<sup>48</sup> Merrilees B., Miller D., *Principles of corporate rebranding*, European Journal of Marketing, Vol. 42, No. 5/6, 2008, s. 539.

<sup>49</sup> Daffey A., Abratt R., *Corporate branding in a banking environment*, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 7 Iss: 2, 2002, s. 87-91.

<sup>50</sup> Kaikati, J.G., *Lessons from Accenture's 3Rs: rebranding, restructuring and repositioning*, Journal of Product & Brand Management, Vol. 12, No. 7, 2003, s. 477- 490.

le, nieodłącznym elementem tego procesu jest zmiana wizualna marki. Zmiany mogą obejmować dany symbol, kolorystykę i grafikę, a w konsekwencji logo marki. Przykłady modyfikacji logo marki w wybranych przedsiębiorstwach przedstawiono w tabeli 3. Nowe logo wymienianych organizacji zostały zaprojektowane, aby interesariusze kojarzyli firmy z nowoczesnością. Proces odświeżania wizerunku w zaprezentowanych przykładach dotyczył także wielu placówek, oddziałów, samochodów służbowych, czy korporacyjnych stron internetowych.

**Tabela 3. Przykłady zmian elementów wizualnych przedsiębiorstw w Polsce**

Rok	Przed rebrandingiem	Po rebrandingu
2012		
2012		
2013		
2013		
2013		
2012		



Źródło: Opracowano na podstawie [media.warta.pl](http://media.warta.pl); [media.pzu.pl](http://media.pzu.pl); [www.poczta-polska.pl](http://www.poczta-polska.pl); [www.policja.pl](http://www.policja.pl); [www.filmweb.pl](http://www.filmweb.pl); [www.uspzdrowie.pl](http://www.uspzdrowie.pl); [www.pekao.com.pl](http://www.pekao.com.pl); [www.getinbank.pl](http://www.getinbank.pl); [www.cdprojekt.com](http://www.cdprojekt.com); [www.grupazywiec.pl](http://www.grupazywiec.pl); [www.pg.edu.pl](http://www.pg.edu.pl); [www.mbank.pl](http://www.mbank.pl).

Przykładów rebrandingu z różnych branż w ostatnich latach można wymienić jeszcze bardzo wiele. Budzą jednak one często wiele kontrowersji, które dotyczą przede wszystkim zakresu zmian jakich dokonano w organizacji. Modernizacja logo to tylko znak wizerunkowy informujący o podjętych działaniach. Należy jednak zaznaczyć, że przeobrażenia wewnątrz przedsiębiorstwa mają w konsekwencji oznaczać najczęściej nową jakość produktu, bądź usługi dla klienta, poprawę procesów i organizacji.

#### **4. Strategia rebrandingu w Grupie PZU – studium przypadku**

Transformacja wewnętrzna Grupy PZU została rozpoczęta pod hasłem „Duch molocha odchodzi. Zmieniamy się na dobre”. W 2006 roku wprowadzono zmiany w obszarze dystrybucji, obsługi klienta, operacjach i organizacji przedsiębiorstwa. Zaplanowana strategia obejmowała 6 kolejnych lat. Do 2012 roku udało się wdrożyć nowoczesne i efektywne kanały dystrybucji, podwyższono stopień automatyzacji oraz przeprowadzono reformę spółek produktowych. Zachodzący proces nie został jednak dostrzeżony przez klientów konkurencji, którzy nadal pamiętali jak PZU wyglądało, ale 5-10 lat temu, nie zauważyli oni żadnych zmian. W celu poprawy tej sytuacji zdecydowano się na implementację strategii rebrandingu Grupy PZU, która polegała na zmianie wizerunku przede wszystkim wśród osób niebędących do tej pory klientami firmy. Projekt pt. „Od molocha do nowoczesnej firmy” trwał rok i zakończył się sukcesem przynosząc wiele korzyści biznesowych. Za najważniejsze wskaźniki potwierdzające realizację strategii uznać należy np. podniesienie o 17% wskaźnika „nowoczesna firma” wśród potencjalnych klientów (w ciągu zaledwie pół roku), powstanie 1000 placówek i oddziałów firmy z nowym oznakowaniem, a także wynik oglądalności kampanii, która dotarła do około 30 milionów Polaków w całym kraju. Ważnymi elementami zachodzącego procesu była zmiana logo PZU (historię logo firmy PZU przedstawiono na rysunku 2) oraz nowa identyfikacja wizualna, które odświeżyły markę firmy. Lider rynku i najstarszy ubezpieczyciel w Polsce skutecznie zakomunikował zmiany, jakie konsekwentnie wprowadzono w firmie.<sup>51</sup> Andrzej Klesyk – prezes zarządu PZU SA przedstawiając strategię ubezpieczyciela na lata 2012-2014 (nazwanej strategią PZU 2.0) założył zrealizowanie wizji silnej, prokonsumenckiej marki, wykorzystującej nowoczesne technologie w służbie klientowi.<sup>52</sup> Według prezesa firmy dostrzec można lepsze postrzeganie marki na rynku i szersze dotarcie z ofertą do najmłodszych klientów. Podsumowując działania realizowane w ramach strategii rebrandingu Grupy PZU można zastanowić się, czy rzeczywiście osiągnięto zamierzone cele. Przedstawiciele firmy komentują, że najważniejszym efektem zmian będzie opinia klientów konkurencji.

---

<sup>51</sup> Fragment opracowano na podstawie Case Study – Fall Week, PZU SA / PZU Życie SA, Biuro Strategii i Projektów, Warszawa, 29.11.13.

<sup>52</sup> <http://media.pzu.pl/pr/206141/nowa-strategia-pzu-2-0-grupa-pzu-zaprezentowala-strategiczne-kierunki-rozwoju-na-kolejne-3-lata>

## Rysunek 2. Historia zmiany logo PZU



Źródło: <http://studiumprzypadku.com/rzeczpospolita-ekspertow-i--nowe-logo-pzu/>

### 5. Podsumowanie

Liczne przykłady przedsiębiorstw podejmujących się rebrandingu wskazują na duże zainteresowanie stosowaniem tego rodzaju strategii. Obecnie tempo z jakim rozwija się rynek jest ogromne. Powoduje to wzrost konkurencji, konieczność wprowadzania ulepszeń, dbałość o postrzeganie marki, odświeżanie wizerunku i odpieranie negatywnych skojarzeń. Wdrożenie procesu zmian wymaga bardzo często wysokich nakładów finansowych. Czy nakłady te są przynoszą wymierne korzyści biznesowe dla każdej organizacji podejmującej się rebrandingu? Aby odpowiedzieć na to pytanie należy zastanowić się nad efektywnością działań wpisujących się w strategię rebrandingu. Do tak szczegółowych badań można zastosować liczne wskaźniki ekonomiczno-finansowe na wybranej grupie przedsiębiorstw przed, w trakcie i po rebrandingu. Wprowadzenie przedwczesnych zmian, niespójność podjętych działań, czy brak ciągłości w realizacji odświeżenia wizerunku firmy może nie zapewnić sukcesu na rynku.

### Bibliografia:

1. Ahonen M., *Corporate Re-Branding Process: A Preliminary Theoretical Framework*, Proceedings of the Conference on Corporate Communication, Wroxton, England, 2008.
2. Daly A., Moloney D., *Managing corporate rebranding*, Irish Marketing Review, Volume 17, Number 1&2, 2004.
3. Daffey A., Abratt R., *Corporate branding in a banking environment*, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 7 Iss: 2, 2002.
4. Goi C., Goi M., *Review on Models and Reasons of Rebranding*, International Conference on Social Science and Humanity, Singapore, 2011.
5. Juntunen M. (Ahonen), Saraniemi S., Jussila R., *Corporate re-branding as a process*, International Conference on Brand Management, Greece, 2009.



6. Kaikati, J. G., *Lessons from Accenture's 3Rs: rebranding, restructuring and repositioning*, Journal of Product & Brand Management, Vol. 12, No. 7, 2003.
7. Liu S. W., Tang E., *Factors influencing effective rebranding strategy*, Australian & New Zealand Marketing Academy, 2009.
8. Merrilees B., Miller D., *Principles of corporate rebranding*, European Journal of Marketing, Vol. 42, No. 5/6, 2008.
9. Singh A. K., Tripathi V., Yadav P., *Rebranding and Organisational Performance-Some Issues of Relevance*, American Journal of Sociological Research 2(5), 2012.
10. Stuart H., Muzellec L., *Corporate Makeovers: Can A Hyena be Rebranded?*, Brand Management, Vol. 11, Iss 6, 2004.

### **Strony www:**

1. <http://media.warta.pl/1608/pl/presskit/1865>
2. <http://media.pzu.pl/pr/212635/pzu-zmienia-sie-na-dobre-i-prezentuje-nowe-logo>
3. <http://www.poczta-polska.pl>
4. <http://www.policja.pl/pol/aktualnosci/87159,dok.html>
5. <http://www.filmweb.pl>
6. <http://www.uspzdrowie.pl>
7. [http://www.pekao.com.pl/o\\_banku/historia/historia\\_logo](http://www.pekao.com.pl/o_banku/historia/historia_logo)
8. <http://www.getinbank.pl>
9. <http://www.cdprojekt.com>
10. <http://www.grupazywiec.pl>
11. <http://pg.edu.pl>
12. <http://www.mbank.pl>
13. <http://media.pzu.pl/pr/206141/nowa-strategia-pzu-2-0-grupa-pzu-zaprezentowala-strategiczne-kierunki-rozwoju-na-kolejne-3-lata>

### **Abstract**

The article presents the essence, factors and rebranding phases. The work was based on the analysis of foreign language literature. The author has made a compilation of examples of the rebranding strategy by companies in Poland from 2010 to 2014. The last part presents the description of the rebranding in PZU Group, as a case study. A particular value of the work are presented in the summary of the author's conclusions which constitute a proposal for next research.

## **Istota i cele „zrównoważonej firmy”**

### **Streszczenie**

Artykuł stanowi wprowadzenie do tematyki zrównoważonego rozwoju w firmie. W dzisiejszych czasach pojawiło się dużo zagrożeń w postaci wyczerpywania się naturalnych surowców oraz degradacji środowiska naturalnego. Niezbędne są zatem działania których celem jest eliminacja istniejących zagrożeń, ale dodatkowo zapobieganie ich powstawaniu. W artykule zostaną przybliżone działania firmy w ramach tej inicjatywy.

### **1. Definicja zrównoważonego rozwoju**

„Zrównoważony rozwój to rozwój, który zaspokaja potrzeby obecne, nie zagrażając możliwościom zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń. Opiera się na dwóch podstawowych pojęciach<sup>53</sup>:

- pojęciu „potrzeb”, w szczególności podstawowych potrzeb najbiedniejszych na świecie, którym należy nadać najwyższy priorytet;
- pojęciu ograniczeń, narzuconych zdolności środowiska do zaspokojenia potrzeb obecnych i przyszłych przez stan techniki i organizacji społecznej."

---

<sup>53</sup> Stappen 2006; w wersji angielskiej: Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. It contains within it two key concepts:

- The concept of “needs”, in particular the essential needs of the world’s poor, to which overriding priority should be given; and.
- The idea of limitations imposed by the state of technology and social organization on the environment ability to meet present and future needs.

## 2. Istota zrównoważonego rozwoju

W dzisiejszym świecie biznesu zaczyna się doceniać i dostrzegać wpływ pozafinansowych wartości na rozwój przedsiębiorstw. Duże koncerny międzynarodowe, ale również coraz więcej firm lokalnych, podejmują działania na rzecz wdrożenia zrównoważonego rozwoju. Jest on przyjęciem długofalowej perspektywy w tworzeniu strategii rozwoju firmy. Mottem zrównoważonego rozwoju jest zdanie: „Na obecnym poziomie cywilizacyjnym możliwy jest rozwój zrównoważony, to jest taki rozwój, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie.” Wdrażanie idei zrównoważonego rozwoju nie tylko jest korzyścią dla nas, pracowników czy przedsiębiorstw, ale również dla naszych następców.<sup>54</sup>

Firmy pod wpływem nacisku otoczenia znajdującego się na zewnątrz podejmują różne działania w kierunku wprowadzania zrównoważonego rozwoju w swoich przedsiębiorstwach. Są one korzyściami zarówno dla firm, środowiska oraz lokalnych społeczności. Wiele raportów oraz notatek prasowych ukazuje przykłady zrównoważonego rozwoju, jednak firmy nie przedstawiają odpowiedzi na pytanie: "kiedy firma będzie mogła stwierdzić, że rozwija się w sposób zrównoważony?".

Zgodnie z raportem Światowej Komisji Środowiska i Rozwoju „Nasza Wspólna Przyszłość”, zrównoważony rozwój oznacza prawo do zaspokojenia potrzeb rozwojowych obecnej generacji bez ograniczania praw w tym zakresie. Koncepcja ta opierana jest na założeniu, iż społeczeństwo uznaje nadrzędność wymagań ekologicznych, które nie mogą być zakłócone przez wzrost rozwoju kultury, gospodarki oraz cywilizacji. Istotą inicjatywy rozwoju zrównoważonego jest taki sposób prowadzenia działalności gospodarczej, który zapewnia dynamiczny rozwój procesów wytwórczych, trwałości korzystania z zasobów przyrodniczych i osiągnięcia wysokiej jakości życia. Firmy, które chcą by ich firma była zrównoważona nie mogą zapomnieć o najistotniejszej kwestii: rozwijaniu linii produktów przyjaznych środowisku, zdobywaniu ważnych certyfikatów działalności ekologicznej i społecznej, wprowadzaniu pojęć społecznej odpowiedzialności biznesu, zaangażowaniu większej ilości interesariuszy w proces rozwoju, rozpoczęciu różnych projektów mających na celu głoszenie idei zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności wśród klientów.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> <http://bezpiecznyrynekpracy.pl/?p=310>

<sup>55</sup> <http://www.anvilknitwearcsr.com/report/2010/wp-content/uploads/2010/08/Polish.pdf>

### 3. Weryfikacja zrównoważonego rozwoju

Aby firmy mogły rozpowszechnić inicjatywy związane z zrównoważonym rozwojem w świecie biznesu oraz zachęcić do ich wdrażania, do życia została powołana GRI (*Global Reporting Initiative*), czyli Światowa Inicjatywa Sprawozdawcza. "Celem tej organizacji międzynarodowej jest rozpowszechnianie idei raportowania zrównoważonego rozwoju. Zadaniem GRI jest również stworzenie międzynarodowych standardów raportowania dobrowolnie wykorzystywanych w sprawozdawczości i uwzględniających sfery: ekonomiczną, środowiskową i socjalną, tzw. *Triple Bottom Line*." <sup>56</sup>

Firmy, które decydują się na realizowanie modelu odpowiedzialności społecznej biznesu powinny określać cele swoich działań oraz wskaźniki ich realizacji. Dzięki takim działaniom osoby zarządzające firmą będą mogły sprawdzić czy zamierzony cel został osiągnięty. Normalną konsekwencją jest sporządzanie sprawozdań, które ułatwiają proces wdrażania w firmie.

„Inicjatywa GRI jako promująca rzetelną sprawozdawczość wyznaczyła przejrzyste wytyczne dla organizacji pragnących praktykować raportowanie swojej działalności. Dlatego też każde sprawozdanie powinno zwracać:

- Strategię i profil organizacji
- Podejście do zarządzania
- Wskaźniki wyników

Ponadto raport tworzony jest według jednolitych zasad wyznaczonych przez GRI, zalicza się do nich:

- istotność – informacje zawarte w raporcie powinny obejmować zagadnienia odzwierciedlające istotne oddziaływanie gospodarcze i społeczne organizacji oraz jej wpływ na środowisko naturalne, jak również inne czynniki, które mogą wpływać na oceny i decyzje interesariuszy,
- uwzględnianie interesariuszy – to przede wszystkim ich zdefiniowanie oraz opisanie w jaki sposób reagowano na ich oczekiwania i interesy,
- kontekst zrównoważonego rozwoju – wpisanie osiągnięć organizacji w uwarunkowania społeczne i ekologiczne,
- kompletność – raport powinien zawierać informacje dotyczące działań z każdego z obszarów: oddziaływań ekonomicznych, społecznych i środowiskowych,
- wyważenie – opisane działania powinny dawać bezstronny obraz organizacji (zawierać zarówno korzystne jak i niekorzystne wyniki),
- porównywalność – informacje powinny być dobierane, zestawiane i prezentowane w sposób spójny i konsekwentny,

---

<sup>56</sup> Zrównoważona firma <http://bezpiecznyrynekpracy.pl/?p=310&print=1>

- dokładność – informacje powinny być wystarczająco dokładne i szczegółowe,
- terminowość – raporty wydawane są regularnie, a informacje są dostępne na czas,
- przejrzystość – informacje mają być prezentowane w sposób zrozumiały i dostępny dla interesariuszy,
- wiarygodność – raport powinien być weryfikowalny, zawierać opinie niezależnych ekspertów i źródła informacji."<sup>57</sup>

Raportowanie społeczne wciąż postrzegane jest jako koncepcja podejmowana przez międzynarodowe koncerny, warto także pamiętać, iż ważne jest także dla niewielkich przedsiębiorstw zarówno prywatnych, jak i państwowych. Niesie za sobą wymierne korzyści dla firmy oraz jej interesariuszy. Do rzetelnego wdrażania zrównoważonego rozwoju w firmie niezbędny jest długookresowy plan wpisany w strategię rozwoju firmy, bez którego działania tego typu nie przyniosą rzeczywistych efektów.

#### **4. Wnioski**

W dzisiejszych czasach wiele działających przedsiębiorstw uświadamia sobie, że wdrożenie lub odejście od działań opartych na koncepcji zrównoważonego rozwoju może mieć przełożenie na postrzeganie ich podmiotu w kontekście konkurencyjności. Zmusza to do nowego wyobrażenia na obecną strategię firmy. Podstawowym celem działań zrównoważonego rozwoju powinno być skuteczne wykorzystanie możliwości technologii dla realizacji wyzwań ekologicznych, przy równoczesnym utrzymaniu wzrostu gospodarczego i ulepszaniu konkurencyjności. Oznacza to, że firmy powinny odkrywać nowe modele ekorozwoju poprzez poszukiwanie działań odróżniających ich od innych firm.

---

<sup>57</sup> Zrównoważona firma <http://bezpiecznyrynekpracy.pl/?p=310&print=1>

## Bibliografia

Referaty i artykuły w pracach zbiorowych

1. Stappen, w wersji angielskiej: *Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own need*, 2006.
2. Płaczek E., *Zrównoważony rozwój – nowym wyzwaniem dla współczesnych operatorów logistycznych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Zarządzania / Katedra Logistyki Ekonomiczne 201.
3. Skowrońska A.: *Rola polityki logistycznej państwa we wdrażaniu zrównoważonego rozwoju*, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2009.

## Strony internetowe

1. Zrównoważona firma <http://bezpiecznyrynekpracy.pl/?p=310&print=1>
2. <http://www.anvilknitwearcsr.com/report/2010/wp-content/uploads/2010/08/Polish.pdf>

## Abstract

Article is an introduction to sustainable development in the company. Nowadays there in August a lot of risks in the form of depletion of natural resources and environmental degradation. It is therefore necessary measures aimed at the elimination of existing threats, but also preventing them from occurring. The article will approximate of the company under this initiative.

**Agnieszka Bińczak, Magdalena Walas**

Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza,  
Studenckie Koło Naukowe Komunikacji Marketingowej

## **Zróźnicowanie innowacyjne miast Polski**

### **Streszczenie**

Główny temat artykułu koncentruje się na analizie innowacji wybranych miastach Polski. Całość opisuje rozwój polskich aglomeracji, wybranych na podstawie rankingu miast i instytucji, które wspierają polskie regiony w modernizacji przemysłu, opublikowanym w gazecie "Rzeczpospolita". Głównymi źródłami finansowania inwestycji są nie tylko środki budżetowe, ale również dotacje unijne. W artykule zawarte są krótkie historyczne przyczyny różnicy pomiędzy rozwojem zachodniej i wschodniej Polski, a także przedsięwzięcia, które miały istotny wpływ na dalszą poprawę innowacyjną miast.

### **1. Wstęp**

Polska gospodarka pod względem innowacyjności pozostaje daleko w tyle za większością państw Unii Europejskiej takimi jak Niemcy, Holandia czy Wielka Brytania. Związane jest to z przeszłością Polski. Pierwsza i druga Wojna Światowa oraz zmiany systemu gospodarczego w latach 1945-1989 spowodowały, że dystans strukturalny kraju nie zmniejszał się w stosunku do rozwiniętych ekonomicznie państw europejskich. Dlatego też, od ponad 20 lat, priorytetem organów administracji rządowej i samorządów terytorialnych jest podnoszenie innowacyjności regionów i miast Polski oraz stworzenia warunków do szybkiego rozwoju. Niniejsze opracowanie ma na celu stwierdzenie poziomu innowacyjności miast na podstawie analizy konkretnych przykładów podejmowanych działań oraz wkład finansowy pochodzący z dotacji unijnych.

### **2. Istota innowacji**

Innowacja jest to wdrożenie w praktyce gospodarczej nowego albo znacząco udoskonalonego produktu, usługi lub procesu, w tym także wdrożenie nowej

metody marketingowej lub organizacyjnej redefiniującej sposób pracy lub relacje firmy z otoczeniem<sup>58</sup>. Mówiąc prostszym językiem jest to każda zmiana umożliwiająca udoskonalenie, polepszenie jakości lub stworzenie nowego produktu.

Jest to również według Josepha Aloisa Schumpetera wprowadzenie nowych towarów oraz nowej metody produkcji, otwarcie nowego rynku, zdobycie nowego źródła surowców oraz przeprowadzenie nowej organizacji procesów gospodarczych.

### 3. Polityka innowacyjnego rozwoju miast

Władze krajowe, dysponujące środkami na politykę regionalną państwa poprzez ustalone założenia dotyczące struktury przestrzenno-funkcjonalnej kraju, jego zagospodarowania infrastrukturalnego, a w szczególności odnoszące się do kształtu krajowego systemu osadniczego, winny wspierać procesy rozwojowe w miastach istotnych z punktu widzenia funkcjonowania państwa.<sup>59</sup> W Polsce funkcjonuje kilka instytucji odpowiedzialnych za wsparcie innowacji w kraju, między innymi:

- Narodowe Centrum Nauki zajmujące się finansowaniem, nadzorowaniem i umożliwianiem współpracy międzynarodowej w projektach badawczych prowadzonych przez naukowców.
- Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, które wspiera polskie jednostki naukowe (przykładowe, realizowane projekty: InnoTech, KadTech, BroTech).
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości - działalność badawczo-analityczna (przejawem jej działalności jest coroczny konkurs „Polski Produkt Przyszłości”).
- Bank Gospodarstwa Narodowego - bank państwowy obsługujący fundusze celowe takie jak Krajowy Fundusz Kapitałowy, Fundusz Rozwoju Inwestycji Komunalnych, jest również odpowiedzialny za kredyty technologiczne.
- Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej- przyjmowanie zgłoszeń, udzielanie i prowadzenie rejestru patentów, wynalazków, wzorów przemysłowych, itp.

Polskie miasta mogą również liczyć na wsparcie i dotacje płynące z Unii Europejskiej. Należą do nich, np.: Rozwój Polski Wschodniej, Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki.

---

<sup>58</sup> [http://pl.wikipedia.org/wiki/Innowacyjno%C5%9B%C4%87\\_polskiej\\_gospodarki](http://pl.wikipedia.org/wiki/Innowacyjno%C5%9B%C4%87_polskiej_gospodarki) (08.04.2014).

<sup>59</sup> Departament Planowania Strategicznego i Gospodarczego, *Priorytety polityki miejskiej samorządu województwa kujawsko-pomorskiego*. [http://www.mojregion.eu/tl\\_files/mojregion/dokumenty-FR/Dokumenty/Priorytety%20polityki%20miejskiej.pdf](http://www.mojregion.eu/tl_files/mojregion/dokumenty-FR/Dokumenty/Priorytety%20polityki%20miejskiej.pdf) (08.04.2014)



#### 4. Najbardziej innowacyjne miasta Polski

Gazeta Rzeczpospolita opublikowała wyniki rankingu o nazwie „Ranking Samorządów 2013”, w którym jednymi z kryteriów były: relacje nakładów inwestycyjnych do przyrostu zadłużenia w latach 2009-2012, dynamika wzrostu wydatków ogółem na jednego mieszkańca w latach 2009-2012, nadwyżka operacyjna w stosunku do dochodów w latach 2009-2012, transport i łączność, ochrona środowiska.

Lp.	Miasto	Dochody (w zł osobę)	Wydatki (w zł na osobę)	Pozyskane środki unij- ne (w zł na osobę)	Liczba mieszkańców (w tys.)
1.	Sopot	7073	7696	821	38,4
2.	Gdańsk	6373	6453	1889	460,4
3.	Poznań	4985	5167	341	552,4
4.	Płock	6292	6203	577	124,0
5.	Szczecin	4057	4427	285	409,2
6.	Krosno	4546	5669	653	47,3
7.	Rzeszów	4863	5087	698	180,8
8.	Zielona Góra	4141	4306	186	119,2
9.	Wrocław	5689	5849	529	631,4
10.	Kalisz	4035	3712	89	104,9
11.	Gdynia	4590	4829	469	248,6
12.	Kraków	4539	4595	79	759,1
13.	Katowice	3515	5036	112	308,3
14.	Częstochowa	3874	3992	314	235,2
15.	Lublin	4417	4711	449	348,1

Tabela 1. Miasta na 15 pierwszych pozycjach według „Rankingu Samorządów 2013”

## 5. Innowacyjność w miastach z pięciu pierwszych pozycji rankingu

### 5.1. Szczecin

Miejsce piąte przypada Szczecinowi. Stał się on głównym ośrodkiem gospodarczym województwa zachodniopomorskiego. Znajduje się tu port morski, stocznie remontowe, jachtowe oraz żegluga morskiej. Miasto jest ośrodkiem turystycznym z dużą liczbą zabytków. Stanowi centrum akademickie i kulturalne (opera i operetka, liczne teatry, muzea i ośrodki kultury), jest także siedzibą kurii arcybiskupiej i wydziału teologicznego<sup>60</sup>. Rada miasta wszystkie decyzje dotyczące rozwoju podejmuje na podstawie uchwalonej Strategii Rozwoju Szczecina, która dokonuje wyboru tych obszarów polityki rozwoju miasta (w sferze społecznej, gospodarczej i przestrzennej), których wsparcie, w ramach istniejących uwarunkowań budżetowych, przyczyni się do najbardziej efektywnego rozwoju społeczno-gospodarczego miasta w zakładanym horyzoncie czasu<sup>61</sup>. Obecnymi największymi przedsięwzięciami miasta są:

- „Budowa Trasy Północnej w Szczecinie – etap drugi wraz z dojazdem przez ulicę Łączną”- budowa dwujezdniowej drogi, ścieżek rowerowych i chodników oraz wydzielenie pasa pomiędzy jezdniami pod przyszłe torowisko; data zakończenia- październik 2014 roku; wartość zadania - 52 400 000 zł.
- „Program ochrony środowiska miasta Szczecin na lata 2013-2016 z uwzględnieniem perspektywy na lata 2017-2020”- jego celem jest określenie, na podstawie aktualnego stanu środowiska, niezbędnych działań dla jego poprawy uwzględniają Politykę Ekologiczną państwa; wartość zadania (prognozowana) - 2 576 954 zł.
- „Szczeciński Szybki Tramwaj”- dwuetapowa budowa linii tramwajowej ułatwiającej komunikację w granicach miasta; data uruchomienia pierwszego etapu - 2015 rok; wartość zadania 400 000 000 zł.

### 5.2. Płock

Miasto na pozycji czwartej to Płock – niewielkie miasto w województwie mazowieckim. Promuje się pod hasłem „Stołeczny Książęcy Płock - miastem zrównoważonego rozwoju, ukierunkowanym na wysoką jakość życia mieszkańców, atrakcyjnym dla gości i inwestorów<sup>62</sup>”. Zakres rozwoju i cele szczegółowe wyznacza Strategia Zrównoważonego Rozwoju Miasta Płocka. Przykładowe projekty w realizacji:

---

<sup>60</sup> <http://pl.wikipedia.org/wiki/Szczecin> (08.04.2014).

<sup>61</sup> Strategia Rozwoju Szczecina: [www.strategia-szczecin.pl](http://www.strategia-szczecin.pl) (08.04.2014).

<sup>62</sup> [http://www.plock.eu/pl/strategia\\_zrownowazonego\\_rozwoju\\_miasta\\_plocka.html](http://www.plock.eu/pl/strategia_zrownowazonego_rozwoju_miasta_plocka.html) (08.04.2014).

- „Zwiększenie atrakcyjności turystycznej ZOO w Płocku poprzez budowę wybiegu dla panter śnieżnych i tygrysów syberyjskich” - celem jest zwiększenie atrakcyjności turystycznej miasta; data zakończenia – grudzień 2014 roku; wartość zadania - 580 000 zł.
- „Poprawa systemu transportu publicznego poprzez zakup nowoczesnego taboru wraz z niezbędną infrastrukturą przez Komunikację Miejską - Płock Sp. z o.o.” - poprawa jakości usług w transporcie publicznym realizowanym przez Komunikację Miejską; data zakończenia – grudzień - 2014 roku; wartość zadania - 21 211 103 zł.
- „Rewitalizacja zabytkowych budynków dawnego Kolegium i dawnej Kolegiaty św. Michała w Płocku” - złagodzenie postępującego procesu degradacji architektonicznej i społecznej Starego Miasta; data zakończenia – styczeń 2015 roku; wartość zadania 29 909 768zł.

### 5.3. Poznań

Na miejscu trzecim plasuje się Poznań jako przedstawiciel województwa wielkopolskiego. Miasto znane przede wszystkim jako największe i najstarsze centrum wystawiennicze w Polsce. Jest gospodarzem Międzynarodowych Targów Poznańskich. Trend rozwoju ustalany jest na podstawie „Strategii Rozwoju Miasta Poznania do roku 2030”, która zakłada zmiany sytuacji gospodarczej miasta i jego otoczenia, wymagania polskiej i europejskiej polityki miejskiej oraz nowa perspektywa finansowa Unii Europejskiej na lata 2014 - 2020, a także wyniki wdrażania oraz przeprowadzonego monitoringu strategicznego<sup>63</sup>. Realizowane inwestycje:

- Rozbudowa fabryki produktów spożywczych Unilever - Inwestycja obejmuje nową halę produkcyjną o powierzchni 7 tys. m kw. oraz nowe linie produkcyjne. Przewidywane dodatkowe zatrudnienie 200 osób; wartość zadania- 120 000 000 zł.
- Modernizacja stadionu WKK Lech - inwestycja obejmuje budowę nowej, zadaszonej trybuny dla widzów, zadaszenie trybun istniejących, wymianę oświetlenia, celem tego projektu jest przyjęcie po modernizacji 35 000 kibiców; wartość zadania - 750 000 000 zł.
- Budowa Kampusu uniwersyteckiego Morasko - Trwa budowa gmachu Wydziału Chemii oraz drugiej hali sportowej. W dalszych latach planuje się budowę gmachu jednego z wydziałów humanistycznych, nowoczesnej biblioteki oraz domów studenckich na 1000 osób, a także rozbudowę urządzeń sportowych; wartość zadania- 500 000 000 zł.

### 5.4. Gdańsk

---

<sup>63</sup> <http://www.poznan.pl/mim/s8a/raporty-i-analazy,doc,111/strategia-rozwoju-miasta-poznania-do-roku-2030-aktualizacja-2013,64566.html> (08.04.2014).

Miejsce drugie zajmuje Gdańsk. Znany jest on jako miejsce narodzin „Solidarności”, dowodzonej przez Lecha Wałęsę. Jest to stolica województwa pomorskiego z dużym ośrodkiem gospodarki morskiej i portem handlowym. Stanowi również centrum kulturalne, naukowe i gospodarcze. Odbywają się tam największe na świecie targi bursztynu i wyrobów z niego o nazwie „Amberif”<sup>64</sup>.

Inwestycje:

- Zintegrowany System Zarządzania Ruchem Tristar- pozwoli na sterowanie ruchem w trybie automatycznym na obszarze całego Trójmiasta poprzez zastosowanie technologii z dziedziny Inteligentnych Systemów Transportowych; data zakończenia - 2014 rok; wartość zadania- 184 263 558, 91 zł.
- Tunel pod Martwą Wisłą- tunel drogowy pod dnem Martwej Wisły w Gdańsku<sup>65</sup>. Jest to gigantyczne przedsięwzięcie - jedyne tego rodzaju w Polsce; data zakończenia- 2015 rok; wartość zadania- 885 000 000 zł.
- Europejskie Centrum Solidarności - to nie tylko muzeum, ale także instytucja edukacyjna i naukowa, promująca wiedzę o Solidarności i ruchach antykomunistycznych w Polsce i w Europie. Ma być równocześnie instytucją wpierającą badania nad ruchami antykomunistycznymi w Polsce.

## 5.5. Sopot

Liderem rankingu został Sopot jako kolejne miasto nadbałtyckie w województwie pomorskim. Sopot to jeden z najszlachetniejszych kurortów turystycznych w Polsce. To tam przez długi czas odbywał się Sopot Festiwal w popularnej Operze Leśnej. Sopot znany jest też również ze swojego najdłuższego w całej Europie drewnianego moła, które ma aż 512 metrów i rozciąga się z niego piękny widok na Bałtyk<sup>66</sup>. Realizowane zadania:

- „Rewitalizacja dworca PKP i zagospodarowanie terenów przydworcowych” - w okolicach dworca powstanie dwupoziomowy plac miejski połączony z Monciakiem, hotel i galeria handlowa. Całość ma być wizytówką miasta. Dzięki inwestycji powstanie także dodatkowy parking podziemny, a także parking naziemny; data zakończenia- czerwiec 2014 roku; wartość zadania- 100 000 000 zł.

---

<sup>64</sup> <http://pl.wikipedia.org/wiki/Gda%C5%84sk#Obecnie> (19.04.2014)

<sup>65</sup> [http://pl.wikipedia.org/wiki/Tunel\\_pod\\_Martw%C4%85\\_Wis%C5%82%C4%85](http://pl.wikipedia.org/wiki/Tunel_pod_Martw%C4%85_Wis%C5%82%C4%85) (19.04.2014)

<sup>66</sup> <http://www.i-urlop.pl/urlop/sopot> (19.04.2014)

- Rewitalizacja hipodromu sopockiego- celem tego projektu jest stworzenie profesjonalnego i nowoczesnego ośrodka sportów jeździeckich i rekreacji, dostosowanie obiektu do osób niepełnosprawnych, zwiększenie dostępności oraz bezpieczeństwa<sup>67</sup>; wartość zadania - 38 715 256 zł.
- Modernizacja stadionu rugby- planowana jest zmiana nawierzchni, oświetlenia oraz wyposażenia; przewidywany czas realizacji na lata 2014-2027; wartość zadania- ponad 7 000 000 zł.

## **6. Zróżnicowanie innowacyjne miast (przyczyny i przeciwdziałanie)**

W Polsce zaobserwować można tradycyjne podziały kraju na blok zachodni - stosunkowo bogaty i blok wschodni - ubogi. Jest to niejako prawda, ponieważ z danych z 2005 roku województwa: lubelskie, podlaskie, podkarpackie, świętokrzyskie i warmińsko-mazurskie wykazały się najniższym PKB w przeliczeniu na jednego mieszkańca w Unii Europejskiej. Na szczęście zróżnicowania rozwoju i jakości życia ulegają cały czas przeobrażeniom. Dzieje się to w dużej mierze za sprawą unijnego Programu Rozwoju Polski Wschodniej. Finansowane są z niego przede wszystkim inwestycje w zakresie infrastruktury wspierającej działalność naukową i badawczą oraz zakładające modernizację miejskich lub regionalnych systemów komunikacyjnych, a także realizowane są przedsięwzięcia zwiększające atrakcyjność inwestycyjną i turystyczną tego obszaru. Program Rozwój Polski Wschodniej jest jednym z instrumentów polityki regionalnej, do których ponadto należą regionalne programy operacyjne wdrażane przez samorządy województw, krajowe programy operacyjne oraz agencje rozwoju, takie jak: Innowacyjna Gospodarka, Infrastruktura i Środowisko, Kapitał Ludzki, Pomoc Techniczna oraz programy Europejskiej Współpracy Terytorialnej. Pula środków do wykorzystania w tym programie wynosi 2,38 mld euro<sup>68</sup>.

Wyrównywaniem szans rozwoju obszarów słabszych inwestycyjnie, innowacyjnie i gospodarczo zajmuje się również polityka rozwoju. Ma ona na celu rozwijanie ich potencjałów, przy jednoczesnej zintegrowanej poprawie powiązań komunikacyjnych (transport, Internet) z regionami przodującymi rozwojowo oraz tworzenie warunków dla dyfuzji: wyrównywanie szans edukacyjnych i zwiększanie dostępu do usług publicznych.

Zróżnicowanie innowacyjno-rozwojowe zależy w dużym stopniu również od zróżnicowań społeczno-przestrzennych. Na zachodzie Polski dużo szybciej ukształtowała się wizja życia miejskiego jako symbolu awansu społecznego,

<sup>67</sup> <http://www.hipodrom.sopot.pl/pl/hipodrom-sopot/rewitalizacja> (19.04.2014).

<sup>68</sup> <http://www.polskawschodnia.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/program.aspx> (08.04.2014).

postępu i polepszenia warunków życia - dostępna niemal dla każdego, kto zdecyduje się przenieść do miasta. Wchód w dużej mierze opiera się na sektorze rolnictwa. Ludzie mieszkający na wsiach są bardziej asekuracyjni, bojący się zmian i wychodzący z założenia, że wszystko co nowe jest złem. Stąd mniejsze zainteresowanie technologią, rozwojem i odcięciem się regionu od przeszłości. Na inwestycyjność i innowacyjność miast wpływa przede wszystkim polityka władz samorządowych. Ich chęci do angażowania się w projekty, kreatywność i chęć działania na rzecz poprawienia atrakcyjności.

## **Abstract**

The main theme of the article is focused on innovation`s analysis of selected polish cities. The article describes the development of chosen polish agglomerations. The selection was based on the "Rzeczpospolita" newspaper`s rank of cities and institutions which support polish regions in industrial modernization. One of the main sources of investment funding are not only budget`s resources but also an EU grants. Also, a brief historical reasons of the differential development between Eastern and Western Poland were presented, as well as the ventures, which had major influence on further improvement of cities desirability.

## **Bibliografia:**

1. [http://pl.wikipedia.org/wiki/Innowacyjno%C5%9B%C4%87\\_polskiej\\_gospodarki](http://pl.wikipedia.org/wiki/Innowacyjno%C5%9B%C4%87_polskiej_gospodarki) (08.04.2014)
2. Departament Planowania Strategicznego i Gospodarczego, *Priorytety polityki miejskiej samorządu województwa kujawsko-pomorskiego* (08.04.2014)
3. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Szczecin> (08.04.2014)
- Strategia Rozwoju Szczecina: [www.strategia-szczecin.pl](http://www.strategia-szczecin.pl) (08.04.2014)
4. [http://www.plock.eu/pl/strategia\\_zrownowazonego\\_rozwoju\\_miasta\\_plocka.html](http://www.plock.eu/pl/strategia_zrownowazonego_rozwoju_miasta_plocka.html) (08.04.2014)
5. <http://www.poznan.pl/mim/s8a/raporty-i-analzy,doc,111/strategia-rozwoju-miasta-poznania-do-roku-2030-aktualizacja-2013,64566.html> (08.04.2014)
6. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Gda%C5%84sk#Obecnie> (19.04.2014)
7. [http://pl.wikipedia.org/wiki/Tunel\\_pod\\_Martw%C4%85\\_Wis%C5%82%C4%85](http://pl.wikipedia.org/wiki/Tunel_pod_Martw%C4%85_Wis%C5%82%C4%85) (19.04.2014)
9. <http://www.i-urlop.pl/urlop/sopot> (19.04.2014)
10. <http://www.hipodrom.sopot.pl/pl/hipodrom-sopot/rewitalizacja> (19.04.2014)
11. <http://www.polskawschodnia.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/program.aspx> (08.04.2014)

**Aleksandra Grabarczuk**

Studenckie Koło Naukowe Turystyczno-Krajoznawcze

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

## **Wpływ turystyki na konkurencyjność województwa lubelskiego**

### **Abstrakt**

Turystyka jest zjawiskiem złożonym, a w jej tworzeniu i realizacji udział biorą podmioty gospodarcze zaliczające się do wielu działów gospodarki narodowej. Dobra i usługi wytwarzane dla obsługi ruchu turystycznego, użytkowane są także przez mieszkańców oraz odwiedzających województwo lubelskie. Postrzeganie turystyki przez prywatne podmioty gospodarcze oraz państwo, znajduje odzwierciedlenie w rozmiarze inwestycji, promocji oraz usprawnień powodujących dalszy rozwój turystyki.

Województwo lubelskie ze względu na swoje walory turystyczne oraz stan środowiska naturalnego jest predysponowane do rozwoju turystyki. Właściwe wykorzystanie potencjału oraz związane z tym działania modernizujące infrastrukturę turystyczną i dostępność komunikacyjną wpływają na poziom życia mieszkańców regionu, napływ podmiotów gospodarczych i kapitału spoza niego, co wiąże się ze wzrostem jego konkurencyjności na arenie zarówno krajowej jak i międzynarodowej.

### **1. Czym jest konkurencyjność regionu?**

Konkurencyjność można definiować jako zdolność do osiągnięcia sukcesu w gospodarczym współzawodnictwie, natomiast w odniesieniu do rozwoju regionalnego określa się ją jako zdolność regionów do dostosowania się do zmieniających warunków, poprzez utrzymanie lub poprawę pozycji w rywalizacji toczącej się między regionami. Konkurencyjność przejawia się więc w przewadze nad innymi regionami, dzięki posiadaniu bardziej atrakcyjnej oferty usługowej skierowanej do obecnych i potencjalnych mieszkańców, firm, inwestorów czy gości. Pojęcie konkurencyjności wyraża więc stan pożądany i oznacza zdolność do udziału w rywalizacji w bieżącym momencie, jak i w przyszłości. Przy określaniu stopnia konkurencyjności regionu trzeba zwrócić uwagę na: poziom życia mieszkańców, uwarunkowania do prowadzenia

działalności gospodarczej, szanse na przyciągnięcie inwestorów, usytuowanie instytucji i imprez o wymiarze krajowym lub międzynarodowym.

Konkurencyjność wynika z atutów, czyli najważniejszych silnych stron regionu, a na jej poziom ma wpływ wiele czynników. Wśród nich należy zwrócić uwagę na stopień rozwiniętej infrastruktury lokalnej, chłonność rynku lokalnego, a także na następujące uwarunkowania: prawne, ekonomiczne, społeczne, techniczno-technologiczne oraz geograficzno-topograficzne, takie jak jakość środowiska przyrodniczego, korzyści lokalizacyjne czy naturalne zasoby, które sprzyjają prowadzeniu danej działalności.<sup>69</sup>

## **2. Walory turystyczne i ich wpływ na atrakcyjność województwa lubelskiego**

Walory przyrodnicze i krajobrazowe regionu, unikatowe w skali Europy, powodują, że województwo lubelskie jest jednym z najbardziej interesujących w Polsce. W dużej mierze występują tutaj obszary, na których przyroda i krajobraz zachowały swój naturalny charakter. Lubelszczyzna to region obfity w niepowtarzalne walory przyrodnicze, wyróżniający się niskim stopniem zanieczyszczenia środowiska. Jego zaletami są czyste powietrze atmosferyczne i wody podziemne.

Województwo lubelskie jest terenem zasobnym w walory uzdrowiskowe. Występują tu dwa uzdrowiska, w Nałęczowie z leczniczymi wodami oraz w Krasnobrodzie, które posiada wybitne walory klimatyczne.

Lubelszczyzna posiada także interesujące i różnorodne dziedzictwo kulturowe, wywodzące się z wpływów cywilizacji zachodniej i wschodniej, rzymskokatolickiej, bizantyjskiej czy żydowskiej.

Przy wykorzystaniu środków unijnych z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego, województwo lubelskie uznało za swoje mocne strony przyrodnicze i kulturowe zasoby regionu. Głównym celem okazała się konieczność ich poszanowania oraz wykorzystania w racjonalny, sprzyjający rozwojowi sposób.

W ramach RPO województwa lubelskiego na wsparcie dla inwestycji w zakresie turystyki zaplanowano 4 mln euro na ochronę i waloryzację dziedzictwa przyrodniczego oraz 15,2 mln euro na innego rodzaju wsparcie związane z wzmocnieniem usług turystycznych. Natomiast w obszarze kultury przeznaczono 22,1 mln euro na ochronę i zachowanie dziedzictwa kulturowego, 4,9 mln euro na rozwój infrastruktury kultury, 32,4 mln euro na wsparcie dla poprawy usług kulturowych. Mimo, iż kultura okazała się najmniej popularną kategorią to województwo lubelskie przeznaczyło na ten cel niemal 55% środków.

---

<sup>69</sup>Kot J., Przegląd podstawowych pojęć w zakresie innowacji i konkurencyjności regionalnej, Instytut Ekonomii Akademii Świętokrzyskiej, s. 6-9.



Taka postawa oznacza, że władze samorządowe podejmują działania w celu zminimalizowania potencjalnych strat w środowisku spowodowanych szybkim rozwojem gospodarczym. Nie są nastawione na uzyskanie szybkich i krótkotrwałych efektów, ale na kształtowanie mechanizmów pozwalających na osiągnięcie długotrwałych przewag konkurencyjnych między innymi dzięki ożywieniu turystyki w regionie.

Osobliwe walory Lubelszczyzny są dobrymi podstawami do dalszego i szybkiego rozwoju turystyki, jej promocji oraz tworzenia atrakcyjności turystycznej regionu. Stanowią one podstawę do wykreowania konkurencyjnych produktów turystycznych dla innych województw, a także mogą okazać się pożądaną propozycją dla turystów zagranicznych.<sup>70</sup>

### **3. Determinanty wzrostu konkurencyjności w województwie lubelskim na przykładzie turystyki**

#### **3.1. Dostępność komunikacyjna**

Zwiększenie dostępności komunikacyjnej miejscowości i obszarów o wybitnych walorach turystycznych stanowi jeden z najważniejszych czynników udziału turystyki w podnoszeniu konkurencyjności województw i jest konieczne przy coraz większym zainteresowaniu zarówno turystów jak i innych odwiedzających województwem lubelskim.

Transport samochodowy w województwie lubelskim jest na zadowalającym poziomie i pozwala na dotarcie do miejsc atrakcyjnych turystycznie. Międzyregionalne drogi krajowe nr 12, 17, 19 stanowią podstawowy układ drogowy, a także tworzą trasy przyszłych dróg ekspresowych wraz z planowaną autostradą A2. W regionie znajduje się również 68 tras wojewódzkich. Gęstość dróg jest minimalnie niższa od przeciętnej krajowej, mimo to istniejąca sieć jest wystarczająca aby zaspokoić potrzeby mieszkańców. Problemem są natomiast parametry eksploatacyjne oraz stan nawierzchni.

Kolej staje się być atrakcyjniejszym wyborem, aniżeli transport samochodowy. Do Lublina pociągami można dostać się bez uciążliwych przesiadek, w czasie krótszym niż podróż samochodem, a także po niższym koszcie. Modernizacja linii kolejowej w najbliższych latach będzie miała duży wpływ na dostępność komunikacyjną Lublina. Biorąc pod uwagę planowane inwestycje w krajową kolej można przypuszczać, że w przyszłości transport kolejowy będzie częściej niż obecnie wybierany przez przyjeżdżających do województwa.

Uruchomienie w 2012 roku Portu Lotniczego Lublin, spowodowało, że dostępność komunikacyjna miasta z innymi krajami Europy znacznie się poprawi-

---

<sup>70</sup> Audyt turystyczny województwa lubelskiego, Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A., Warszawa 2008, s. 86-90.

ła. Uruchomione zostały połączenia do Dublina, Londynu, Liverpoolu i Oslo. Czas podróży uległ znacznemu skróceniu, nie są już konieczne podróże do innych portów lotniczych w celu przesiadki. Działające na lubelskim rynku tanie linie lotnicze, takie jak Wizzair i Ryanair są szansą na przyciągnięcie do miasta zagranicznych turystów.<sup>71</sup>

Dzięki korzystnemu położeniu komunikacyjnemu województwa lubelskiego, modernizacji dróg oraz połączeń kolejowych, a co najważniejsze otwarciu lotniska w regionie dynamicznie rozwija się turystyka. Posiadanie bezpośrednich połączeń drogowych i kolejowych oraz lotniczych z zagranicą i największymi miastami w Polsce jest niezwykle ważnym czynnikiem branym pod uwagę przy wyborze miejsca podróży, a także decyduje o atrakcyjności inwestycyjnej regionu.

### **3.1. Infrastruktura turystyczna**

Aby móc zaspokoić potrzeby turystów rozwija się baza noclegowa, gastronomiczna, towarzysząca oraz para turystyczna.

Wg danych z 2012 roku na terenie województwa funkcjonowało 336 turystycznych obiektów zbiorowego zakwaterowania, co stanowiło 3,5% ogółu obiektów w kraju. W porównaniu z 2011 rokiem ich liczba wzrosła o 6,7%. W przypadku bazy gastronomicznej goście mogli korzystać ze 131 restauracji, 59 barów i kawiarni, 43 stołówek oraz 13 punktów gastronomicznych.

Lubelszczyzna oferuje turystom ponad 3200 km znakowanych szlaków pieszych, dzięki czemu jest jednym z krajowych liderów w turystyce aktywnej. Występuje tu także jedna z najdłuższych tras konnych w Polsce-Poleski Szlak Konny, liczący 280 km długości.

Istotne znaczenie dla turystów i innych odwiedzających region ma baza towarzysząca, czyli usytuowane w miastach ośrodki sportu i rekreacji, baseny lub aquaparki. Stanowi ona dodatkową ofertę spędzania wolnego czasu i umożliwia turystom korzystanie z walorów naturalnych. Niestety takich obiektów jest ciągle za mało w porównaniu do posiadanego potencjału turystycznego Lubelszczyzny.<sup>72</sup>

Dzięki podnoszeniu jakości oraz tworzeniu nowej infrastruktury technicznej, możliwe jest korzystne kreowanie wizerunku województwa lubelskiego.

---

<sup>71</sup> Strategia rozwoju turystyki miasta Lublin do roku 2025, część I analityczna, Urząd Miasta Lublin, Lublin 2013, s. 12-15.; Audyty turystyczny..., op. cit., s.145-147.

<sup>72</sup> Olszewska-Welman A., Turystyka w województwie lubelskim w 2012 r., Lubelski Ośrodek Badań Regionalnych, Lublin 2012, s. 2-10.; Audyty turystyczny..., op. cit., s.176-189.

Znaczna część środków na ten cel pozyskiwana jest z funduszy unijnych, a przeznaczana jest na: modernizację obiektów, remonty, poprawę estetyki w okolicy, tworzenie bądź usprawnianie istniejącego zagospodarowania rekreacyjnego, takiego jak boiska, ścieżki rowerowe, trasy dla pieszych, szlaki czy trakty konne.

Inwestycje w obszarze infrastruktury turystycznej nie tylko determinują możliwość poszerzania funkcji turystycznej danego obszaru, lecz sprzyjają powstawaniu nowych miejsc pracy, koniecznych do obsługi obiektów turystycznych, a także wpływają na poprawę jakości życia mieszkańców oraz stanowią istotne kryterium przy wyborze miejsca inwestycji wśród przedsiębiorców.

### **3.3. Agroturystyka**

W województwo lubelskim zatrudnienie w rolnictwie jest najwyższe w Polsce i wynosi aż 36,8%. Na 758 tysięcy zatrudnionych, prawie 280 tysięcy pracuje w rolnictwie i w branżach pokrewnych: łowiectwie, rybactwie oraz leśnictwie.

Warunki naturalne oraz piękno krajobrazu regionu stanowią wyjątkowe szanse do rozwoju agroturystyki. W 2011 r. na Lubelszczyźnie działało 430 gospodarstw agroturystycznych, dysponujących łącznie 3445 miejscami noclegowymi.

Zwiększający się poziom świadomości ekologicznej społeczeństwa, powoduje chęć obcowania z nieskażoną przyrodą. Dlatego na Lubelszczyźnie dynamicznie rozwija się agroturystyka. Czyste powietrze, rozwój rolnictwa ekologicznego, a także oferowane produkty ekologiczne, stanowią o tym, że region jest coraz częściej wybierany do uprawiania tego typu turystyki.

Agroturystyka stanowi dodatkowy dochód dla właścicieli gospodarstw agroturystycznych, a także pozostałych mieszkańców wsi, którzy odnoszą korzyści finansowe, dzięki m.in. organizacji kuligów i przejażdżek bryczką, wypożyczeniu koni czy prowadzeniu sklepu lub baru. Właściciele gospodarstw w województwie lubelskim deklarują wzrost dochodów z tytułu prowadzonej działalności agroturystycznej, który wynosi średnio 21,7%.

Warto także wspomnieć o tym, iż agroturystyka pełni istotną funkcję mnożnikową. Turyści wydając pieniądze związane z pobytem na wsi, uruchamiają dodatkowy strumień gotówki, który wspomaga lokalną gospodarkę. Agroturystyka przyczynia się więc do lepszego wykorzystania zasobów, które nie byłyby w wystarczającym stopniu eksploatowane na obszarach wiejskich.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup>Zawadka J., Społeczno-ekonomiczne korzyści z rozwoju agroturystyki (w:) Społeczno-ekonomiczne determinanty rozwoju obszarów wiejskich, red. K. Krzyżanowska, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2012, s. 138-147.

### **3.4. Generowanie nowych miejsc pracy**

Turystyka pobudza miejscowy rynek pracy, bowiem generuje dodatkowe miejsca pracy w sektorach pokrewnych. Szacuje się, że 1 miejsce pracy w sektorze turystyki generuje dodatkowo do 3-4 miejsc pracy w infrastrukturze około turystycznej. Dzięki nowym inwestycjom i turystom, mieszkańcy obszarów recepcyjnych mają możliwość zatrudnienia w branży turystycznej oraz w działach gospodarki z nią sprzężonych.

W województwie lubelskim wg Polskiej Klasyfikacji Działalności zatrudnionych w Sekcji I czyli działalności związanej z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi w roku 2010 było 6771 osób, a ich udział w ogólnej liczbie zatrudnionych w tym sektorze w Polsce wyniósł 3,94%. Biorąc pod uwagę, że charakterystyczną cechą tego sektora jest wysoki odsetek zatrudnienia osób młodych, a także, iż jest to sektor pracochłonny oraz wymagający nieprzeciętnie wyspecjalizowanej kadry, region jest doskonałym miejscem dla tego typu działalności. Odpowiednie wykorzystanie mocnych stron województwa lubelskiego jakimi są walory turystyczne, połączone z aktywizacją młodych, wykształconych osób znacząco wpłynie na wzrost konkurencyjności regionu. W czasie spowolnienia gospodarczego i wzrostu bezrobocia, przede wszystkim wśród młodzieży zasadne jest wspieranie sektora, który ma zdolność generowania miejsc pracy dla ludzi młodych.<sup>74</sup>

### **Zakończenie**

Dynamicznie rozwijająca się turystyka, która wymusza modernizację i rozwój infrastruktury ma istotny wpływ na wzrost atrakcyjności regionu. Poprzez zwiększenie dostępności komunikacyjnej do województwa lubelskiego przybywają turyści oraz inwestorzy, którzy zasilają liczne sektory gospodarki usługowej.

Turystyka w podnoszeniu konkurencyjności Lubelszczyzny jest czynnikiem wpływającym na wzrost aktywności przedsiębiorczości i poziomu wykształcenia ludności. Rola turystyki w formowaniu jakości życia oraz struktury zatrudnienia na rynku lokalnym jest znacząca, wpływa korzystnie na bilans zatrudnienia, a także łagodzi zakres bezrobocia i jego społeczne skutki. Gospodarka zyskuje na odwiedzinach turystów, kreując lepsze możliwości do rozwoju województwa oraz przyczyniając się do wzrostu stopy życiowej społeczeństwa. Ma także istotny udział we wzroście dochodów regionu.

---

<sup>74</sup> Raport o stanie gospodarki turystycznej w latach 2007-2010, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2013, s. 80, 81.

## Bibliografia

1. Kot J., *Przegląd podstawowych pojęć w zakresie innowacji i konkurencyjności regionalnej*, Instytut Ekonomii Akademii Świętokrzyskiej.
2. Olszewska-Welman A., *Turystyka w województwie lubelskim w 2012 r.*, Lubelski Ośrodek Badań Regionalnych, Lublin 2012.
3. Zawadka J., *Spoleczno-ekonomiczne korzyści z rozwoju agroturystyki (w:) Spoleczno-ekonomiczne determinanty rozwoju obszarów wiejskich*, red. K. Krzyżanowska, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2012.
4. *Audyty turystyczne województwa lubelskiego*, Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A., Warszawa 2008.
5. *Raport o stanie gospodarki turystycznej w latach 2007-2010*, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2013.
6. *Strategia rozwoju turystyki miasta Lublin do roku 2025*, część I analityczna, Urząd Miasta Lublin, Lublin 2013.

## Abstract

Tourism is a complex phenomenon, and its forming and implementation involve economic entities from numerous sectors of national economy. Goods and services created for tourism management are also used by both the residents and the visitors of Lublin Voivodeship. The perception of tourism by private economic entities and by the country is reflected in the size of investments, promotion and improvements that result in the further development of tourism.

Because of its tourist values and natural environment, Lublin Voivodeship is predisposed to the development of tourism. The proper use of the potential, together with the modernization of tourist infrastructure and communication availability, affect the living standards of residents of the region and the influx of economic entities and capital from outside of it. This is associated with the increase in its competitiveness on both national and international area.

## **Portuguese footwear industry an industry of success**

### **1. Introduction**

In this article we will board the cluster of shoe production in Portugal. We will focus on the international framework of this type of industry and especially in the frame of the Portuguese production. Our main objective is to demonstrate the economical development and the regional and national impact in Portugal which has been seen as a huge footwear industry due to the high quality of it. We will also discuss the challenges of this industry, show how it all began and how it has been developed.

The footwear industry in Portugal is concentrated mainly in the north of the country, particularly in Felgueiras and São João da Madeira, districts of Porto and Aveiro. Currently, Felgueiras represents 50 per cent of the footwear industry in Portugal. The footwear industry is a diverse industry that covers a wide variety of materials such as textile, plastic, rubber and leather.

This diversity of final products is a reflection of a large number of industrial processes, enterprises and market structures. With significant exports in manufacturing output and employment, this sector has experienced a continuous and sustained growth over the past two decades, and is now a national and international reference. In resume, we can say that the footwear sector has an important role in Portuguese balance trade and serves as a model of competitiveness and internationalization.

### **2. Development**

The footwear industry is the activity that involves the manufacture of footwear, such as shoes, sandals, slippers, boots, galoshes and others. The manufacture of footwear appeared in the seventeenth century in the UK with the main of supplying the army's footwear of that country. Mechanization of this activity has emerged in the nineteenth century as a result of the industrial revolution.

Portugal has a huge high quality shoe industry. Several international brands use Portuguese factories to make their shoes, improving the technical capacity Portuguese's industrial and making them achieve know-how. In recent years, there has been a brand and design itself growth in market, also supported by

private enterprise and state, with the establishment of design centers and technology centers. In Portugal, as described above, the production of footwear focuses especially on the northern part of the country.

In these cities industrialists have gambled, particularly in innovation and quality of their products. Felgueiras is known by the production of men's footwear and Sao Joao da Madeira for women's shoes where fashion has greater relief.

With the emergence of other countries to manufacture footwear (China, India and others) the industry of Felgueiras "shook" a bit but, due to the efforts of manufacturers and their employees and also due to the high quality of the product Portugal managed to minimize this shock, according to the Portuguese Association of Manufacturers of Footwear Components and Leather Goods and Their Substitutes.<sup>75</sup>

## **2.1. International framework of Industry**

According to the industry association, Asia and Europe are the major global producers of footwear, taking about 85 % of global footwear originate from these two continents. This being an increasingly globalized, competitive intensity has intensified. Thus, despite its importance, the European industry continues to reveal some difficulties due to the significant increase in imports from non-EU countries and the tendency of stable consumption.

Data show that from January to June 2003, European exports fell nearly 11 % in quantity and 12 % in value. This decline occurred in relation to various markets such as the U.S., Switzerland, Russia, Poland and Canada. Imports had an inverse behavior, having the same period increased by 14 % in quantity and decreased 0.1 % in value. These indicators show that Europe continues to buy a larger quantity of footwear to non-EU countries but increasingly low.

The main reason for the trade imbalance in Europe remains China, which, with its entry into the World Trade Organization (WTO), tends to exacerbate the European scene. By the end of the first half of 2003 Chinese imports have ran the 267 million pairs ( up 29.3 % ), with an average price of 4 euros, contrasting with the average price of Portuguese exports of around 22 euros<sup>76</sup>.

---

<sup>75</sup> APICCAPS - Associação Portuguesa dos industriais de Calçado, C. e. (Junho/Julho de 2013). *Jornal da Associação - APICAPPS* .

<sup>76</sup> APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, C. e. (2003). *Indústria Portuguesa de calçado e artigos de Pele* (Publicação APICCAPS Gabinete de Estudos ed.). (APICCAPS, Ed.)

## **2.2. Cluster of footwear in Portugal**

The manufacture of leather shoes is the core of one of the undisputed industrial clusters of the Portuguese economy. This industry is characterized by levels of aggressive competition and high demand.

This important cluster of the Portuguese economy to buy essential condition of geographical concentration.

As mentioned above, the Portuguese footwear industry is highly concentrated in two poles, Felgueiras and São João da Madeira, which has a very significant weight in the regional economy.

We also found these two poles a network of specialized suppliers, which results in a combination of synergies and formal relations and especially informal, where we can watch a large flow of exchange of information, experience and knowledge.

The development of the Cluster, in recent decades, sat on closer relations with the entire value chain attached to the shoe. Thus, the relations were intensified with the equipment industry, with industry accessories and fashion accessories and other suppliers of various kinds.

Thus, we can say that the Portuguese footwear industry continues to strengthen its capabilities and enhance the progression towards a cluster competitiveness and innovation<sup>77</sup>.

### **2.2.1 Brief analysis of the evolution of the footwear industry sector in Portugal**

It is difficult to say when the first factories emerged, since this activity for centuries possessed predominantly features handmade.

The turning point for the craft industry took place with the passage of assembly work from home for the manufacturing unit (precisely the period of World War 2).

In the 60s to mid70s, the domestic manufacture of footwear was produced for the domestic market, characterized by a low level of demand. There was the intense use of labor, unskilled and low cost, a little advanced technology and, consequently, with very low levels of productivity. At this stage the industry was still qualified as a craft, yet offering products of high quality.

The model of the Portuguese footwear industry business in the 80s, was very different from the current model, it passed by the production of large orders, identical, remaining in manufacturing for several weeks or even months, with an average quality and affordable.

---

<sup>77</sup> APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, C. e. (Janeiro de 2014). Jornal da Associação - APICCAPS



Portugal was considered as a supplier of footwear in average / good leather. Already during the decade of the 90s this style began to suffer the first changes. The large retail chains and marketing gained market share and demand on their part, shifted to countries that could guarantee bulk at reduced prices. European production declined in Portugal and the production of large and even medium sized orders disappeared.

This type of traditional industry aspect aided by labor-intensive, low- wage cost has clearly become over the past two decades, presenting itself today, with a strong export momentum, strong growth internationally, with high production levels in various segments of the footwear. With this development the Portuguese footwear industry has become a modern, technically and technologically evolved industry, asserting itself in today's markets and revealing one of the most innovative and competitive sectors of the Portuguese economy.

Today the Portuguese footwear industry is an international standard, recognized for quality, design and service, selling in 132 countries on five continents, the reputation of the Portuguese footwear has improved significantly, gone are the times when the image of this sector was identified as major bottleneck of the companies, the industry knew to position itself in global markets through a large foreign trade promotion.

### 2.3. Regional impact

"The Portuguese footwear industry deserves the homage of the Portuguese, it contributes to the affirmation of Portugal abroad as a modern country that was able to meet the challenge of quality."

*António Guterres, former Prime Minister*

#### 2.3.1. The footwear industry



graph 1. 1 Footwear industry<sup>78</sup>

The Portuguese footwear industry is an economic activity of manufacturing industries and comprises, according to the Portuguese Classification of Econom-

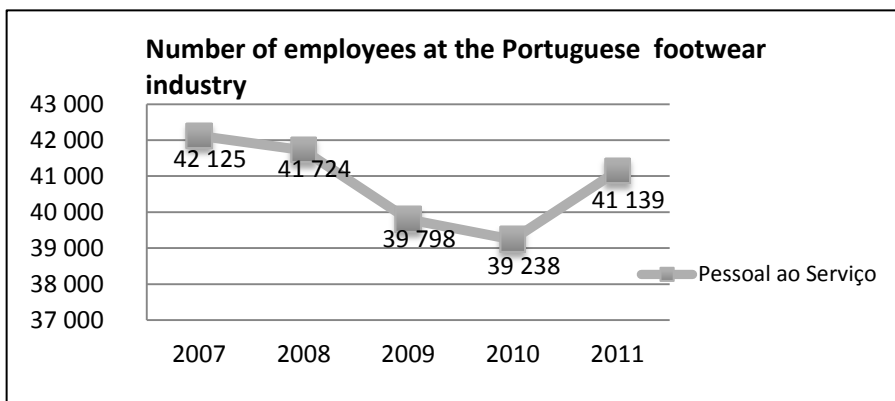
<sup>78</sup> APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de calçado, C. e. (Agosto de 2011). Calçado, Componentes e Artigos de Pele. Monografia Estatística 2011. (APICCAPS, Ed.)

ic Activities - Revision 3 number 15201 - Manufacture of footwear. Data from 2007 to 2011 show that this activity sector was in recession from 2007 until 2010, this time losing 294 companies in the last year reaching a minimum of 2,333 companies in the industry, following in this way the current situation of Portugal.

The year 2010 is presented as the turning point, after reaching a historic low of companies in the sector, from 2010 to 2011 the Portuguese footwear industry grew 9%, resuming this way, the closer, the same number of companies in activity in 2007.

### 2.3.2 Number of employees

The Portuguese footwear industry is, within the manufacturing sector, major national employers.



graph 1. 2 Number of employees at the Portuguese footwear industry<sup>79</sup>

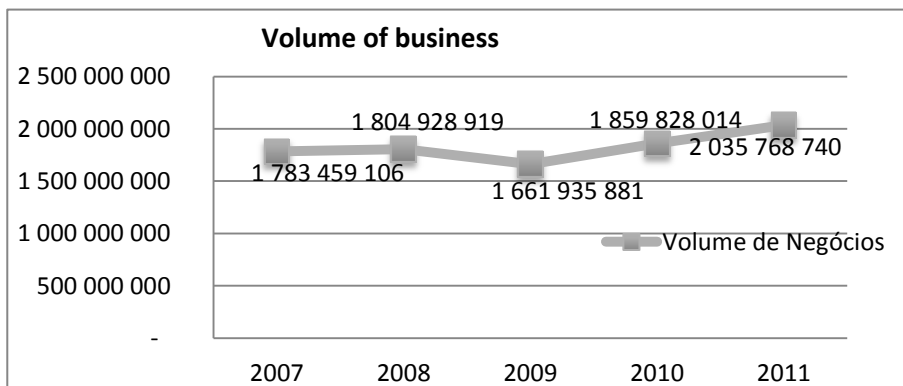
Data from 2007 to 2011 show that the Portuguese footwear industry employed 42,125 people in 2007, more than 401 people in 2008, more than 2,327 in 2009, 2,887 more than in 2010 and 986 more than in 2011. Throughout the period, the result of the changes already mentioned, the number of persons employed and his employment must be steadily reduced gradually.

The evolution and paradigm shift observed in the footwear industry was partially offset by growth in the number of jobs. In 2010 39,238 people were active, with the lowest number of persons employed in the period under review, the 2011 figures reflect a significant increase, over 1,901 people compared to 2010. Bucking the national trend, the footwear sector continues with a positive slope to create jobs.

<sup>79</sup> APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de calçado, C. e. (Agosto de 2011). Calçado, Componentes e Artigos de Pele. Monografia Estatística 2011. (APICCAPS, Ed.).

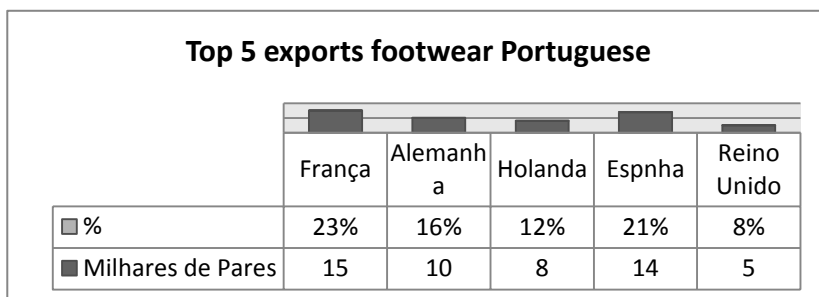
### 2.3.3 Turnover in the footwear industry Portuguese

According to annual data, despite the challenging economic environment, the turnover of the Portuguese footwear industry continued to grow, albeit from 2007 to 2009 there has been a slight cooling. In this same way, the sector since 2009 has revealed a more positive performance in terms of turnover, growing approximately 20%. Over the last three years of billing companies posing an overall growth.



graph 1. 3 Volume of business<sup>80</sup>

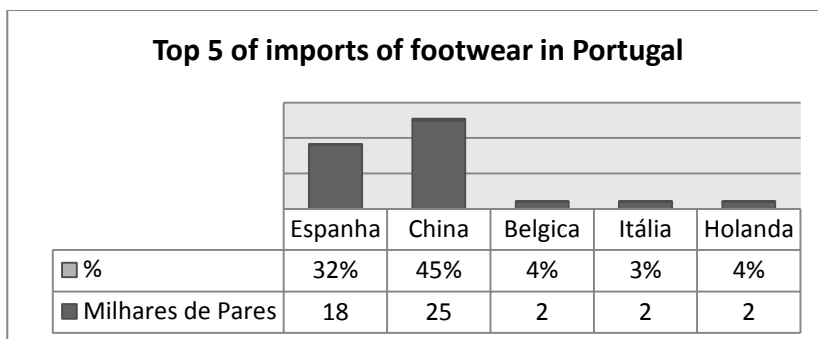
### 2.3.4 Exports, imports, production and consumption of footwear in Portugal



graph 1. 4 Top 5 exports footwear Portuguese<sup>81</sup>

<sup>80</sup> APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de calçado, C. e. (Agosto de 2011). Calçado, Componentes e Artigos de Pele. Monografia Estatística 2011. (APICCAPS, Ed.)

<sup>81</sup> APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de calçado, C. e. (s.d.). Footure 2015. Programa de acção para a fileira do calçado. (APICCAPS, Ed.).



graph 1. 5 Top imports of footwear in Portugal <sup>82</sup>

With a score strategy Portuguese footwear industry aims to redirect us if market with higher value added, the Portuguese footwear exports have rebounded compared to previous recent years. Portugal is now number eight in the world to export leather shoes and occupies the eleventh position in the overall ranking.

The high price reflects the appreciation of Portuguese footwear and its status in the international markets. The average price of Portuguese footwear rose to € 22.23, the second highest value internationally, since 2009 the price increased by 20%. Meanwhile, imports have also grown rapidly, albeit with an average price of 6 €, therefore, much lower than the sale price.

## Conclusion

In recent years there has been witnessing, the major structure of the Portuguese footwear industry, like many other sectors of the national economy changes. The route of the Portuguese footwear industry shows that, with an appropriate institutional support and the support of public policies, an industry with these characteristics can be strongly innovative <sup>83</sup>.

In the last decades , the Portuguese footwear industry has been accompanied by various and successive Strategic Plans , the first was prepared for the period 1988-1994 , having him followed corresponding to 1995-1999, 2000-2006, recently in 2007 - 2013 and currently preparing the " 2020 Footure - Strategic Plan Cluster Shoe ". This way and thinking of a quality for the Portuguese footwear industry, it tries to be a reference to the international markets for its high creativity , basing exports on a national , sustainable and highly competitive production base , founded on knowledge, experience gained over several years and mainly

<sup>82</sup> APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de calçado, C. e. (s.d.). Footure 2015. Programa de acção para a fileira do calçado. (APICCAPS, Ed.).

<sup>83</sup> APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, C. e. (2007). Indústria do Calçado. Plano Estratégico 2007 - 2013. (APICCAPS, Ed.).

in innovation and design. This is currently a process of affirmation of the Portuguese footwear industry, where their main structural values, based on innovation and creativity, their products, their processes and their business models, which will allow for positioning flexibility grounded in market, responsiveness and high quality of their products, these are competitive differentiators and arguments of competition. In a context of great economic difficulties, the Portuguese footwear industry continues to strengthen its ability to create, design and fashion and continually invest in its international image among potential buyers. With a totally new image and a reputation for quality gained in the foreign market is remarkable export growth, which thus provides an essential contribution to slightly increase the level of employment and to combat the imbalance of Portuguese foreign accounts.

## **Bibliography**

1. APICCAPS - Associação Portuguesa dos industriais de Calçado, C. e. (Junho/Julho de 2013). *Jornal da Associação - APICAPPS* .
2. APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de calçado, C. e. (Agosto de 2011). *Calçado, Componentes e Artigos de Pele. Monografia Estatística 2011.* (APICCAPS, Ed.)
3. APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de calçado, C. e. (s.d.). *Footure 2015. Programa de accção para a fileira do calçado.* (APICCAPS, Ed.)
4. APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, C. e. (2007). *Indústria do Calçado. Plano Estratégico 2007 - 2013.* (APICCAPS, Ed.)
5. APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, C. e. (2003). *Indústria Potuguesa de calçado e artigos de Pele (Publicação APICCAPS Gabinete de Estudos ed.)*. (APICCAPS, Ed.)
6. APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, C. e. (September de 2012). *World Footwear Yearbook.* (APICCAPS, Ed.)
7. APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industrias de Calçado, C. e. (Janeiro de 2014). *Jornal da Associação - APICCAPS* .

## **Zarządzanie finansami firmy ubezpieczeniowej– rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe**

### **Streszczenie**

Ryzyko ubezpieczeniowe związane jest z przedmiotem ubezpieczenia. Ważną kwestią jest zatem minimalizacja ryzyka poprzez tworzenie rezerw finansowych, które mają istotny wpływ na finanse zakładu ubezpieczeń i zarządzanie nimi. Istnieją różne metody szacowania wartości rezerw, część z nich obejmuje niniejsza praca. Ponadto zawiera ona opis, cele tworzenia i charakterystykę najistotniejszych rezerw a także wpływ rezerw na wynik finansowy zakładu ubezpieczeń. Rezerwy finansowe są niezwykle ważne z punktu widzenia ubezpieczyciela. Zatem istotnym jest, aby były one kalkulowane w sposób dokładny.

### **1. Wstęp**

Pojęcie ryzyka stale obecne jest na rynku finansowym, ze szczególnym uwzględnieniem rynku ubezpieczeniowego. Ze względu na specyfikę działalności, firmy ubezpieczeniowe wyjątkowo narażone są na występowanie ryzyka. W polityce ubezpieczeniowej metodą minimalizacji ryzyka jest rzetelne tworzenie rezerw finansowych. Mają one odzwierciedlać pokrycie bieżących i przyszłych zobowiązań, wynikających z zawartych umów ubezpieczeniowych w danym okresie sprawozdawczym. Dlatego też dokładne tworzenie rezerw ma istotne znaczenie w zarządzaniu finansami firm ubezpieczeniowych.

- Rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe
- Rezerwy zawiązywane przez firmy ubezpieczeniowe

Zgodnie z Ustawą o działalności ubezpieczeniowej<sup>84</sup>, każdy zakład ubezpieczeń zobligowany jest do tworzenia następujących rezerw techniczno-ubezpieczeniowych:

---

<sup>84</sup> Ustawa o działalności ubezpieczeniowej, Art. 151 z dnia 22 maja 2003r. [dostęp 13 stycznia 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.arslege.pl/rezerwy-techniczno-ubezpieczeniowej/k149/a14644/>

- rezerwa składek,
- rezerwa na ryzyka niewygasłe,
- rezerwa na niewypłacone odszkodowania lub świadczenia, w tym rezerwa na skapitalizowaną wartość rent,
- rezerwa na wyrównanie szkodowości (ryzyka),
- rezerwa ubezpieczeń na życie,
- rezerwa ubezpieczeń na życie (ryzyko lokaty ponosi ubezpieczający),
- rezerwy na premie i rabaty dla ubezpieczonych,
- rezerwy na zwrot składek dla członków,
- inne rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe określone w statucie.

Wartości rezerw powinny być ustalane w oparciu o wartości przyszłych strat. W trakcie standardowego procesu kalkulacji rezerwy, dane należy przygotować poprzez ich korektę czy też uzupełnienie danych brakujących. Kolejną kwestią jest wybór spośród dwóch opcji: opracowywanie danych, które opierają się na wartościach szkód netto, bądź danych zwiększonych o składniki kosztów.

## 2. Podział rezerw i cele ich tworzenia

Biorąc pod uwagę źródło powstania, rezerwy dzielą się na trzy grupy:

- rezerwy związane ze składką,
- rezerwy związane z odszkodowaniami,
- pozostałe rezerwy.

Można dokonać także innego podziału rezerw: na rezerwy brutto i rezerwy na udziale własnym. Rezerwy brutto tworzone są w sytuacji, w której reasekuracja nie występuje. Z drugiej strony, gdy część ryzyka ubezpieczeniowego objęta jest reasekuracją — mówimy o rezerwach na udziale własnym.<sup>85</sup>

Celem tworzenia rezerw techniczno-ubezpieczeniowych jest:

- obniżenie ryzyka związanego z prowadzoną działalnością ubezpieczeniową i zagwarantowanie płynności finansowej firmy,
- pomoc przy ustalaniu strategii kalkulacji składki ubezpieczeniowej,
- ujawnienie faktycznych zobowiązań firmy ubezpieczeniowej,
- wykazanie realnego poziomu wyniku finansowego.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> Kowalczyk P., Poprawska E., Ronka-Chmielowiec W., *Metody aktuarialne*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006.

<sup>86</sup> Wolny A., *Ustalanie poziomu rezerwy szkodowej jako problem decyzyjny*, [W:] Modelowanie preferencji a ryzyko '99, pod red. Tadeusza Trzaskalika, Katowice, Wydawnictwo AE w Katowicach, 1999, str. 95-99.

### 3. Charakterystyka najważniejszych rezerw

Poniżej zostaną zaprezentowane najbardziej znaczące rezerwy zakładu ubezpieczeń.

**Rezerwa składek** - inaczej przeniesienie składek; jest to ta część składek przypisanych w danym roku obrotowym, która przypada także na lata kolejne. Przeniesienie składek stosuje się wtedy, gdy okres trwania umowy ubezpieczeniowej nie mieści się w danym roku obrotowym lub się z nim pokrywa, a pobrana składka ubezpieczeniowa dotyczy przynajmniej dwóch okresów obrotowych.

**Rezerwa na ryzyko niewygasłe** - celem jej tworzenia jest uzupełnienie rezerwy składek. Rezerwa ta stanowi różnicę między przewidywaną wartością przyszłych odszkodowań, świadczeń i kosztów wynikających z umów niewygasłych w końcu roku a wielkością rezerwy składek.

**Rezerwa na niewypłacone odszkodowania i świadczenia** - inaczej rezerwa szkód. Rezerwa ta obrazuje wysokość zobowiązań firmy ubezpieczeniowej dotyczących szkód, które zaszły w danym okresie obrotowym, ale zakład ubezpieczeń nie uregulował jeszcze wypłat odszkodowań. Rezerwa szkodowa tworzona jest w wysokości ostatecznej wartości przyszłych wypłat wynikających z zaistniałych szkód do dnia, na który ustala się rezerwę.<sup>87</sup>

**Rezerwa na skapitalizowaną wartość rent** - zawiązywana jest wtedy, gdy świadczenie wypłacane jest okresowo w formie rent (dotyczy to zarówno działu ubezpieczeń życiowych, jak i majątkowych).

**Rezerwa na wyrównanie szkodowości (ryzyka)** - wysokość tej rezerwy ma zapewnić wyrównanie wahań współczynnika szkodowości w przyszłych okresach.

**Rezerwy ubezpieczeń na życie** - są konieczne ze względu na długoterminowe umowy ubezpieczeniowe. Ubezpieczony w pierwszym okresie nadpłaca składkę (aby pokryć zwiększone ryzyko w przyszłym okresie), a ta nadpłata traktowana jest jako rezerwa matematyczna.

---

<sup>87</sup> Ronka-Chmielowiec W., *Ryzyko niewypłacalności i ryzyko utraty płynności*, [W:] Zarządzanie ryzykiem, pod red. Krzysztofa Jajuga, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007, str. 367-368.



**Rezerwy ubezpieczeń na życie gdy ryzyko lokaty ponosi ubezpieczający** - tworzona przez zakłady ubezpieczeń na życie, które prowadzą ubezpieczenia na życie związane z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym.<sup>88</sup>

## **4. Techniki kalkulacji rezerw**

### **4.1. Rodzaje technik kalkulacji rezerw**

Wyróżniamy trzy techniki kalkulacji rezerw techniczno-ubezpieczeniowych:

- technika indywidualna — wyróżnia się tym, iż wartość wypłaconego odszkodowania oraz koszty likwidacji szkód szacowane są indywidualnie dla każdej pojedynczej szkody;
- technika ryczałtowa — polega na ustalaniu poziomu rezerwy zbiorczo dla całego portfela ubezpieczeń lub jego części jako ustalonego procentu (wskaźnik ryczałtowy) składki lub wartości wypłaconych odszkodowań; warunkiem stosowania powyższego sposobu jest uzyskanie podobnych wyników, jak przy zastosowaniu techniki indywidualnej;
- technika aktuarialna — poziom rezerwy ustalany jest przy użyciu bardziej zaawansowanych narzędzi matematycznych (matematyka ubezpieczeniowa, finansowa i statystyka); poziom rezerwy jest równy oszacowanej całkowitej wartości odszkodowań pomniejszonej o wartość odszkodowań wypłaconych oraz o koszty likwidacji szkód.

## **5. Wady i zalety omówionych technik kalkulacji rezerw**

Dowiedziano w teorii, jak również na podstawie doświadczeń praktycznych, iż wymienione techniki posiadają pewne wady. Defektem techniki indywidualnej jest przede wszystkim pracochłonność. Dodatkowo należy wspomnieć, że uzyskane wyniki są dość subiektywne, jak również w dużej mierze uzależnione od umiejętności i doświadczenia pracownika firmy ubezpieczeniowej. Warunkiem stosowania techniki ryczałtowej jest to, iż portfel musi charakteryzować się dużą liczbą ryzyk, z kolei te niewielkim przedziałem wartości szkód.

Ze względu na powyższe niedogodności, w praktyce do szacowania rezerw najczęściej używana jest technika aktuarialna. W technice tej aktuariusze szacują rezerwę w oparciu o kilka metod, a następnie wyliczają średnią arytmetyczną z uzyskanych wartości. Warto zauważyć, iż obliczenie średniej jest znacznym uproszczeniem. Dlatego też inną drogą jest budowanie przedziału zmienności rezerwy na podstawie skrajnych wyników uzyskanych różnymi metodami.

---

<sup>88</sup> Szkarłat A, *Wybrane elementy finansów zakładów ubezpieczeń*, [W:] Ubezpieczenia, pod red. Wandy Sułkowskiej, Kraków, Wydawnictwo AE w Krakowie, 2007, str. 75.

Jednakże i to rozwiązanie ma wadę, ponieważ najczęściej przedział zmienności wykazuje się na tyle dużą rozpiętością, że trudno na jego podstawie ustalić wysokość rezerwy.

## **6. Wpływ rezerw na wynik finansowy firmy ubezpieczeniowej**

Rezerwy zaliczają się do kosztów operacyjnych zakładu, a jak wiadomo zwiększenie kosztów skutkuje zmniejszeniem wyniku technicznego. Ten z kolei ma wpływ na wynik finansowy firmy ubezpieczeniowej. Celem zawiązywania rezerw jest zmniejszanie ryzyka prowadzonej działalności ubezpieczeniowej. Jednakże nie zawsze tak jest w praktyce. Często dochodzi do zjawiska manipulowania wysokością rezerw. Możemy wyodrębnić dwa podstawowe kierunki manipulacji rezerwami ze względu na ich charakter, a także na skutki.

### **6.1. Ubezpieczyciel zaniża realną wartość rezerw**

Zabieg zaniżenia realnej wysokości rezerw ma na celu zwiększenie wyniku finansowego. Firmy ubezpieczeniowe praktykują to podejście, gdy np. planują uzyskać nowe źródła finansowania — pożyczki, kredyty czy emisję nowych akcji. Dzieje się tak, gdyż zakłady wykazujące zyski mają mniejsze problemy z dostępem do nowych źródeł pieniężnych. Jednakże rozwiązanie to zawiera wady, a mianowicie podważa wiarygodność danej firmy ubezpieczeniowej. Wyróżnia się następujące sposoby, dzięki którym można zaniżyć realną wartość rezerw:

- wystrzeganie się zawiązywania rezerw pomimo faktu, że istnieją ku temu podstawy,
- tworzenie rezerw nacechowane zaniżaniem ich wartości w odniesieniu do realnych potrzeb zakładu — niedoszacowanie rezerwy,
- rozwiązywanie rezerw bez względu na to, iż warunki, dla których zostały utworzone, jeszcze nie wygasły.<sup>89</sup>

### **6.2. Ubezpieczyciel zawyża realną wartość rezerw**

Zawyżenie rzeczywistej wartości rezerw ma na celu pogorszenie zysku, co z kolei skutkuje minimalizacją podatków. Techniki manipulacyjne mające zmniejszyć wynik finansowy to:

---

<sup>89</sup> Stępień K., *Rezerwy jako instrument manipulowania wynikiem finansowym przedsiębiorstwa*, [W:] Kluczowe problemy teorii i praktyki rachunkowości, Tom I, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, 2011, str. 369-370, 375-377.

- tworzenie rezerw mimo braku rzeczywistych podstaw ku temu,
- nierozwiązywanie tych rezerw, dla których warunki ich zawiązania upłynęły,
- zawyżanie stanu zawiązywanych rezerw w odniesieniu do faktycznych wymogów firmy — przeszacowanie rezerwy.

Przypadkiem skrajnego zaniżania rezerw, a co za tym idzie wyniku finansowego, jest zmierzanie do obniżenia wartości zakładu ubezpieczeń. Celem tych operacji jest spowodowanie upadku firmy bądź wywołanie przejęcia przedsiębiorstwa przez inną firmę na korzystnych warunkach.<sup>90</sup>

## Podsumowanie

Rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe odgrywają istotną rolę w gospodarce finansowej firmy ubezpieczeniowej. Niedooszacowanie rezerwy w konsekwencji doprowadzić może do strat, a nawet upadku przedsiębiorstwa. Rezerwy mogą być zatem rozumiane jako forma ochrony przed ryzykiem działalności ubezpieczeniowej. Wobec tego niezwykle istotne jest, aby wysokość szacowanej rezerwy była możliwie najbliższa przyszłym wartościom szkód. W celu ustalenia przewidywanej wartości rezerwy, najczęściej wylicza się średnią z wyników uzyskanych różnymi metodami. Rezerwy odgrywają istotną rolę w zarządzaniu finansami zakładów ubezpieczeń.

## Bibliografia

1. Kowalczyk P., Poprawska E., Ronka-Chmielowiec W., *Metody aktuarialne*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006.
2. Ronka-Chmielowiec W., *Ryzyko niewypłacalności i ryzyko utraty płynności*, [W:] Zarządzanie ryzykiem, pod red. Krzysztofa Jajuga, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007, str. 367-368.
3. Tomaszewska D, *Rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe jako źródło finansowania oraz element struktury kapitałów zakładu ubezpieczeń majątkowych*, [W:] Inwestycje finansowe i ubezpieczenia — tendencje światowe a polski rynek, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 991, Wrocław, 2003, str. 637-638.
4. Stępień K., *Rezerwy jako instrument manipulowania wynikiem finansowym przedsiębiorstwa*, [W:] Kluczowe problemy teorii i praktyki rachunkowości, Tom I, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, 2011, str. 369-370, 375-377.

---

<sup>90</sup> Tomaszewska D, *Rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe jako źródło finansowania oraz element struktury kapitałów zakładu ubezpieczeń majątkowych*, [W:] Inwestycje finansowe i ubezpieczenia — tendencje światowe a polski rynek, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 991, Wrocław, 2003, str. 637-638.

5. Szkarłat A, *Wybrane elementy finansów zakładów ubezpieczeń*, [W:] Ubezpieczenia, pod red. Wandy Sułkowskiej, Kraków, Wydawnictwo AE w Krakowie, 2007, str. 75.
6. Wolny A., *Ustalanie poziomu rezerwy szkodowej jako problem decyzyjny*, [W:] Modelowanie preferencji a ryzyko '99, pod red. Tadeusza Trzaskalika, Katowice, Wydawnictwo AE w Katowicach, 1999, str. 95-99.
7. Ustawa o działalności ubezpieczeniowej, Art. 151 z dnia 22 maja 2003r. [dostęp 13 stycznia 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.arslege.pl/rezerwy-techniczno-ubezpieczeniowe/k149/a14644/>

## Summary

The insurance risk is related to the subject of insurance. Therefore, an important issue is to minimize the risk by the creation of financial reserves, which have a significant influence on the finances of the insurance company and management. There are different methods of estimating the value of reserves and some of them are included in this thesis. Moreover, this thesis contains the description, the purposes of creation and the characteristics of the most important reserves as well as the influence of reserves for the financial result of the insurance company. Financial reserves are very important from the insurer's point of view. Thus, it is important that they are calculated in an accurate manner.

## **Determinanty wzrostu i rozwoju gospodarczego w krajach europejskich**

### **Streszczenie**

Niniejsza praca, jest próbą dokonania wielowymiarowej analizy dotyczącej determinantów wzrostu i rozwoju gospodarczego, zarówno działalności wytwórczej minionej ery, jak również kształtująca nowoczesne wymiary struktury rynkowej państw Unii Europejskiej. Artykuł ma charakter teoretycznych rozważań i składa się z trzech śródtytułów. W pierwszej części podjęto próbę wyjaśnienia złożonego zakresu pojęciowego i ukazania różnic między „wzrostem gospodarczym” a „rozwojem gospodarczym”. Zaprezentowano również określenie desygnatu tego problemu. Następną część zawiera opis części składowych wzrostu gospodarczego, wyszczególnionych przez ekonomistów. Ostatni rozdział odnosi się do współczesnych determinantów wzrostu gospodarczego krajów Unii Europejskiej. Przedstawiono nowoczesne tendencje wpływające na strukturę ekonomiczną.

### **1. Wprowadzenie**

Od wieków Europa utrzymuje się na ugruntowanej pozycji i cieszy się uznaniem na świecie. Niektórzy badacze kwalifikują stary kontynent jako „supermocarstwo”, które jest rozumowane jako dysponowanie dużymi możliwościami politycznymi, wojskowymi oraz ekonomicznymi, które wpływają efektywnie na stosunki międzynarodowe.

Mimo dominującej pozycji Europy, ostatnie lata doprowadziły do niekorzystnych zmian rynkowych i społecznych. W XXI wieku odnotowano stosunkowo słabe tendencje wzrostu gospodarczego. Kryzys światowy przeniósł się do Europy, doprowadzając do osłabienia koniunktury kapitałowej oraz finansowej poszczególnych państw. Równocześnie ujawniła się ograniczona możliwość wydajnego konkurowania na globalnym rynku.

Niemniej jednak, główną siłą napędową zmieniającą dotychczasowe położenie jest proces integracji europejskiej. Współpraca państwowa, a przede wszystkim członkostwo w Unii Europejskiej stało się istotnym czynnikiem stabilizacji kontynentu. Agitacja wspólnotowa oddziałuje długookresowo na tempo wzrostu gospodarczego, wpływa na postęp i odnowę systemu ekonomicznego gospodarki.

## 2. Zakres pojęciowy wzrostu i rozwoju gospodarczego

Zagadnienia wzrostu i rozwoju gospodarczego, należą do zasadniczych kategorii pojęciowych, określających istotne zagadnienia merytoryczne, ale także kształtujących podstawowe czynniki wyróżniające krajowy rynek ekonomiczny. Rozpoczynając szczegółowe rozważania, odnoszące się do determinantów wpływających na poprawę koniunktury w krajach Unii Europejskiej, na początku należy przybliżyć specyfikę tych dwóch odrębnych definicji.

Perturbacje związane z niezgodnościami między zjawiskiem wzrostu, a rozwoju gospodarczego, rozpatrywane są w licznych dyskursach społecznych, w obszernej literaturze ekonomicznej, także w czasopismach naukowych i publikacjach<sup>91</sup>. Dywergencje oraz niejasności pragmatyczne wynikają, z trudności odseparowania ich od siebie i korzystania z tych samych wskaźników i miar.

Wzrost gospodarczy jest pojęciem relatywnie nowym, ma to swoje źródło w utrzymującej się przez lata ciągłości gospodarczej, działającej w trybie niezmiennącego i nierozwijającego się sektora wytwórczego. Wydarzenia rewolucji przemysłowej po raz pierwszy odmieniły dynamikę wzrostu. Postęp industrializacji oraz pojawienie się urządzeń zmechanizowanych w Wielkiej Brytanii, zasadniczo wpłynęło na zmiany społeczno- ekonomiczne. Przeobrażenia przemysłowe, przyczyniły się do akceleracji wzrostu gospodarczego w krajach europejskich, a także na świecie. Odnotowano tym samym skok gospodarczy, wskaźnik uległ podwyższeniu z zera do 0,5 %<sup>92</sup>.

Współcześnie, zakres pojęciowy wzrostu w ekonomii jest rozumiany jako, ciągle podwyższanie działalności wytwórczej danego kraju, czyli produkowanie towarów i usług, na które istnieje duże zapotrzebowanie przez społeczeństwo. Jeżeli w następnym roku, dany kraj upłynnia działania, czyli sprzedaje więcej towarów i usług, aniżeli w roku ubiegłym, jest to przejaw długookresowego trendu. Wzrost gospodarczy, wywołuje ilościowe powiększanie fundamentalnych wymiarów ekonomicznych w danym czasookresie. Pomiar wzrostu powinien wykluczać niekorzystne oddziaływanie zmian cen i inflacji. Wymiar ten intensyfikuje produkt krajowy brutto (PKB), który odnosi się do dóbr i usług wytworzonych przez ludność zamieszkałą w danym państwie, na przestrzeni roku. Dynamika wzrostu PKB przedstawia zmiany ekonomiczne, odnoszące się do struktury zatrudnienia i bezrobocia.

Miernikiem wzrostu jest także produkt narodowy brutto, który wyraża pełną wartość wyrobów i usług, wytworzonych przez społeczeństwo danego kraju w odniesieniu do 12 miesięcy. Kryterium, które znacząco oddziałuje na tempo

---

<sup>91</sup> Jasiński L.J., *Sektor wiedzy w rozwoju gospodarki*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2009, s. 25- 28.

<sup>92</sup> *Ibidem*, s. 41- 45.

wzrostu gospodarczego, to również stopień pomnażania dochodu narodowego. Wyraża relacje zachodzące pomiędzy dobrami państwowymi w analizowanym czasokresie, a wielkościami dochodu narodowego w bieżącym roku. Produkt krajowy brutto przypadający na jednego mieszkańca określa także tendencję wzrostu gospodarczego utrzymującego się w danym kraju.

Nieodzowną przesłanką osiągnięcia fundamentalnych współczynników makroekonomicznych na poziomie państw Unii Europejskiej, jest utrzymujące się wysokie tempo wzrostu gospodarczego. Czynnikiem ten staje się kluczowym celem strategicznym krajów uboższych, którzy ugruntowują zasadnicze programy przeobrażeń społeczno-gospodarczych. Na system rozwijania i poprawiania polityki strukturalnej silnie oddziałuje rozwój gospodarczy.

Rozwój gospodarczy jest definiowany w ujęciu szerokim. Zakres pojęciowy jest rozległy i dotyczy wielu dziedzin życia. Rozprzestrzenia się na obszar społeczny, który wiąże się z dysponowaniem oraz zarządzaniem, czyli wytwarzaniem dóbr i usług. Rozwój gospodarczy znamionuje cechy jakościowe, które można podzielić na: postęp naukowo-badawczy, innowacyjność, prawidłowo działającą sferę gospodarczą wewnątrz krajową, jak i międzynarodową, efektywność działania w stopniu mikro- oraz makroekonomicznym. Rozwój społeczny jest często utożsamiany z przeobrażeniami narodowymi, które oddziałują na dobrą koniunkturę, postęp technologiczny, charakter monetarny i rozkwit ekonomiczny.

Wzrost i rozwój gospodarczy są ściśle powiązane z systemem społecznym. Predyspozycje wytwórcze, wynikają między innymi od ilości i jakości występujących w niej zasobów naturalnych, środków gospodarczych (rzeczowych i pieniężnych), jak również od sektora wiedzy, innowacyjności.<sup>93</sup> Wynikający monolit między wzrostem a rozwojem gospodarczym, świadczy o rozkwicie społeczno – ekonomicznym, który oddziałuje na zwiększony standard życia indywidualnego człowieka. Odmienność terminologiczna, wynika przede wszystkim z odmiennej percepcji celu. Zaspokajanie bieżących potrzeb i doraźne powiększenie produkcji jest ścisłym mechanizmem wzrostu gospodarczego. Natomiast, rozwój gospodarczy odnosi się do zjawisk szerokopasmowych i długookresowych. Jego rozmiary rozpowszechniane są na wszystkie dziedziny ludzkiego życia, i wykraczają zasięgiem poza aktualne tendencje. Rozwój gospodarczy oddziałuje na rzeczywistość, ale także usiłuje zagwarantować także lepszą perspektywę przyszłości.

---

<sup>93</sup> Nasiłowski M., *System rynkowy: podstawy mikro i makroekonomii*, Wydawnictwo KeyText, Warszawa 1998, s. 18- 24.

### 3. Czynniki oddziałujące na wzrost i rozwój gospodarczy

Proces wzrostu, jak i rozwoju gospodarczego uzależniony jest od czynników społecznych, ekonomicznych, politycznych, kulturowych i środowiskowych. Będzie te kształtują kryteria, które wpływają na gospodarowanie, zarządzanie i dysponowanie. Prawidłowe funkcjonowanie znamionowych czynników oddziałuje na szybki wzrost gospodarki, natomiast ich zaburzenia i nieprawidłowości skutkują obniżeniem koniunktury w danym kraju. Składowe zwyczki gospodarczej są różnorodne i odnoszą się do wielu płaszczyzn ludzkiego życia. Dotyczą one między innymi: stabilnej polityki gospodarczej w danym kraju; niezachwalnym systemie władz państwowych, kapitale pieniężnym i wytwórczym; produktywności, a także efektywności nakładów pracy. Ekonomści wyszczególnili części składowe wzrostu i rozwoju gospodarczego, znamionując cztery podstawowe czynniki, tzw. „siły napędowe”<sup>94</sup>.

Pierwszym wyróżnionym kryterium jest praca, którą rozpatruje się pod względem ilościowym, jak i jakościowym. Ujęcie ilościowe odnosi się do podaży pracy, czyli liczby ludności, którzy w danym czasookresie wyrażają chęć zatrudnienia, za ustaloną stawkę płacy. Natomiast jakość wyrażona jest: na poziomie wykształcenia i umiejętności danego społeczeństwa. Znaczącym elementem kształtującym wskaźnik zatrudnienia są nakłady pracy, czyli wydatki przedsiębiorców związane z siłą roboczą w danej jednostce. Częścią składową wyróżnionego czynnika, jest również zakres uprzemysłowienia oraz rozwój technologiczny danego kraju, który wpływa na skuteczność i efektywność pracy. Dynamika wzrostu formuje się poprzez powiększenie zatrudnienia, właściwy poziom produktywności pracy oraz od ilości społeczeństwa gotowego podjąć zatrudnienie. Zależność ta wpływa na prawidłowo funkcjonujące mechanizmy wzrostu, podwyższające wskaźnik dochodu narodowego, zmniejszenie stopę bezrobocia<sup>95</sup>.

Kolejny czynnik kształtujący wzrost i rozwój gospodarczy, odnosi się do zasobów naturalnych czyli ziemi, źródeł mineralnych, stanu ekologicznego oraz paliwa. Wartość tego komponentu należy do priorytetowych wyzwań gospodarki europejskiej. Metody poprawy zasobów naturalnych w danym kraju, są charakterystyczne dla państw o niskim stopniu uprzemysłowienia, w których szczególnym kwantyfikatorem stał się sektor rolny. Dążąc do efektywniejszego wykorzystania zasobów gospodarczych, stosują zaawansowaną mechanizację, nowatorskie narzędzia przemysłu i kapitalizują w branży przemysłu służącej użytkowaniu gleby, powiększając tym samym tereny ziemi uprawnej. Dąży się tym samym do zapewnienia właściwego rozwoju konkurencyjnej gospodarki,

---

<sup>94</sup> *Ibidem*.

<sup>95</sup> Gomułka S., *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*, Wydawnictwo CASE, Warszawa 2004 s. 30- 45.



która działa w oparciu o sektor wiedzy i przedsiębiorczości, wpływa tym samym na wysokość zatrudnienia i koherentność ekonomiczną z krajami europejskimi.

Trzeci czynnik oddziałujący na wzrost i rozwój gospodarczy, to kapitał, który opiera się na środkach wykorzystywanych w toku generowania produkcji. Kapitał dzieli się na trzy części wytwórcze. Pierwszym z nich jest kapitał rzeczowy, który stymuluje nabywanie użytków inwestycyjnych tj. zakup maszyn, urządzeń, budowanie nowych lub rozbudowa istniejących zakładów produkcyjnych. Kolejną formą jest kapitał finansowy w gospodarce, którym dysponuje system monetarny. Pobudza potencjał przekształceń inwestycyjnych i lokat w dobra materialne. Niski system kapitałowy uniemożliwia wzrost kapitału rzeczowego, a tym samym blokuje rozwój gospodarczy danego kraju.

Składnikiem kapitału wytwórczego jest także kapitał ludzki, czyli predyspozycje siły roboczej do pracy<sup>96</sup>. Utrzymanie stabilnego poziomu kapitału w danym państwie, zmusza do zagwarantowania przyjętego wskaźnika inwestycji. Zależność tak ma być zabezpieczeniem przed chęcią wzrostu zatrudnienia, utrzymując tym samym niezmienny poziom kapitału, przypadającego na jednego pracobiorcę. Na ten czynnik składa się nabywanie umiejętności i wiedzy, poprzez system edukacji, szkoleń. Prawidłowo funkcjonująca metoda nauczania, pozwala wyposażyć dany kraj w zasoby wykwalifikowanej siły roboczej, która dopasowuje się do zmiennych potrzeb rynku pracy. Działania kapitału ludzkiego obejmują nie tylko pełny dostęp społeczeństwa do wiedzy, ale powodują wytwórczość nowatorskiej erudycji, która jest źródłem innowacji i zmian technicznych. Wykwalifikowane społeczeństwo poprzez innowacyjne pomysły, napędza wszystkie czynniki produkcji, generując wzrost gospodarczy w poszczególnych krajach, ale i na całym świecie. Kapitał ludzki ekstrapoluje zarówno przyczyny, jak i skutki zmian gospodarczych i demograficznych. Jego akumulacja, agregaty społeczne i narodowe doprowadzają do wzrostu dochodów państwa. Natomiast rozwój gospodarczy jest nieodporny na może spadek populacji w danym kraju, te konsekwencje eliminują społeczny wzrost.

---

<sup>96</sup> Gahuszka I., *Determinanty polityki fiskalnej a wzrost gospodarczy*, [w]: *Finansowe determinanty wzrostu w gospodarce globalnej*, pod red: J. L. Bednarczyk, Wydawnictwo Fachowe, Warszawa 2010, s. 275- 280.

**Tab.2.1. Wykształcenie a PKB per capita w poszczególnych państwach UE w 2012 roku**

<b>Kraje UE</b>	<b>PKB per capita w USD</b>	<b>Odsetek ludności z wyższym wykształceniem</b>
28 UE	32152	35,7
Austria	42597	26,3
Belgia	37881	43,9
Bułgaria	14499	26,9
Chorwacja	18191	23,7
Cypr	25265	49,9
Czechy	27200	25,6
Dania	37900	43
Estonia	23144	39,1
Finlandia	35617	45,8
Francja	35784	43,6
Grecja	24012	30,9
Hiszpania	29851	40,1
Holandia	41711	42,3
Irlandia	39547	51,1
Litwa	22747	48,7
Luksemburg	78670	49,6
Łotwa	19120	37
Malta	27840	22,4
Niemcy	40007	31,9
Polska	21214	39,1
Portugalia	23068	27,2
Rumunia	13396	21,8
Słowacja	24605	23,7
Słowenia	27900	39,2
Szwecja	41188	47,9
Węgry	20065	29,9
Wielka Brytania	37307	47,1
Włochy	30289	21,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Eurostat (BEAL) z 2012 roku

Tabela przedstawia wskaźniki zamożności obywateli poszczególnych państw, wobec poziomu wyższego wykształcenia. System edukacyjny rozwijał się szybko w ciągu ostatnich 10 lat, czyli o prawie 12 punktów procentowych. Można zaobserwować duże różnice pomiędzy państwami UE w zakresie szkół wyższych. Niektóre państwa, mimo wysokiej skali procentowej osób wykształconych, odnotują niskie przychody narodowe.

Najwyższy odsetek absolwentów studiów wyższych odnotowano w Irlandii, Luksemburgu oraz na Cyprze. Natomiast, analiza PKB per capita, przedstawia wysoki poziom zamożności w Luksemburgu, Austrii, Holandii i Szwecji. Porównując oba wskaźniki, najefektywniejsze rezultaty związane z odsetkiem kształcenia wyższego, które stabilnie kooperują z poziomem majątności w danym kraju, osiąga Luksemburg. Natomiast, statystyki dla Polski, wskazują na mało efektywny system szkolnictwa i zamożności państwa. Oznacza to, że kapitał ludzki nie jest w pełni wykorzystywany. Wielu młodych ludzi po ukończeniu studiów wyższych nie znajduje pracy i nie rozwija się, wpływając tym samym na nierówną sytuację ekonomiczną i słabnący rozwój gospodarczy w państwie.

Teoretyzując determinanty mające wpływ na charakter ekonomiczny Unii Europejskiej, należy wyróżnić wiedzę technologiczną, jako czynnik pobudzający wzrost i rozwój gospodarczy. Erudycja jest jednym z istotniejszych czynników, oddziałujących na strukturę społeczno-gospodarczą XXI wieku. Postęp mechanizacji, innowacyjność, nowatorskie pomysły, mają niebagatelne znaczenie w procesie wytwórczym. Wpływają stabilność państwa i pozycję gospodarczą w poszczególnych krajach oraz na świecie<sup>97</sup>. Gospodarka oparta na wiedzy, uwarunkowana jest poziomem wykształcenia i kwalifikacji, użytecznych umiejętnościach, szerokich horyzontach myślowych, które są wytworem mozolnej praktyki i doświadczeń zawodowych.

#### **4. Współczesne determinanty oddziałujące na wzrost gospodarczy krajów Unii Europejskiej**

Tradycyjne czynniki rozwoju dotyczą w szczególności zmian przemysłowych, które mają niebagatelne znaczenie w kształtowaniu struktury wytwórczej. Współczesne determinanty gospodarki oddziałujące na jakość teraźniejszego życia, są oparte przede wszystkim na wiedzy oraz społeczeństwie informacyjnym, które formuje innowacyjność, konkurencyjność, a także kapitał ludzki.

---

<sup>97</sup> Jasiński L. J., *Sektor wiedzy w rozwoju gospodarki*, op. cit., s.55- 64.

Nowatorskie czynniki wydają się być użyteczne, gdyż odnoszą się do elementów aktualnie istotnych i wyznaczających najbliższą przyszłość<sup>98</sup>.

Akcesja w Unii Europejskiej umożliwia Polsce i innym krajom członkowskim, wszechstronny rozwój gospodarczy. Nie są to zdarzenia samoczynne, poprawa jakości życia i długofalowy wzrost, jest wynikiem wieloletniego procesu odnowy i derogacji zaniedbań w różnorodnych gałęziach ekonomicznych. Czasami wstąpienie na ścieżkę integracji europejskiej oraz spełnienie określonych warunków członkowskich, nie zapewnia stabilnego i jednostajnego rozwoju ekonomicznego danego kraju. Wynika to między innymi z dysproporcji ładu społecznego i nierównomiernego rozmieszczenia zasobów naturalnych. Liczne państwa Unii Europejskiej wciąż charakteryzują się niestabilnym i powolnym wzrostem gospodarczym. Różnicują się od krajów wysokorozwiniętych, poziomem dochodu narodowego, strukturą gospodarki, stanem środowiska naturalnego<sup>99</sup>. Warunki te zaburzają proces rozwoju społeczno-gospodarczego kraju i stają się jedną z jego głównych barier, co znajduje uzasadnienie w raportach opracowywanych dla państw członkowskich. Przyczyny nierównomierności państw są przedmiotem badań ekonomistów, socjologów, a nawet historyków. Liczne dyskursy dowodzą, że często wysoka dynamika wzrostu w krajach europejskich jest ukształtowana poprzez dużą swobodę gospodarczą i system niskich podatków. Przykładem takich państw w Europie jest Irlandia, Luksemburg i Liechtenstein.

Fundamenty wzrostu nie wynikają tylko z dogodnego położenia geograficznego, wiążącego się z naturalnymi zasobami i warunkami klimatycznymi. Współczesne determinanty wzrostu i rozwoju gospodarczego związane są z władzą państwową, organizacją społeczeństw, a nie z niezależnymi siłami natury. System sprawnego działania społecznego i ekonomicznego, a także tworzenie, egzekwowanie prawa z myślą o społeczeństwie, w oparciu o poszanowanie godności człowieka, oraz zapewnienie szerokopasmowej sieci bezpieczeństwa oraz pomocy państwa, wpływa w znacznym stopniu na jakość życia na danym obszarze. Zapewnienie równości w dostępie do edukacji, opiece zdrowotnej, przepływach międzynarodowych, oddziałuje na pomnażanie inwestycji w danym

---

<sup>98</sup> Stawicka M., *Integracja gospodarcza Europy jako element procesu globalizacji*, [w]: *Europa wobec wyzwań gospodarki globalnej*, pod red.: A. P. Balcerzaka, E. Rogalskiej, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008, s. 69- 86.

<sup>99</sup> Rosiek J., *Polityka makroekonomiczna a wzrost gospodarczy w Polsce- stan dotychczasowy i perspektywy rozwojowe w świetle wybranych teorii*, [w]: *Polityka wzrostu gospodarczego w Polsce i w Unii Europejskiej*, pod red. J.L. Bednarczyk, S. I. Bukowski, W. Przybylska- Kapuścińska, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2008, s. 147- 157.

kraju, kształtując rozwój innowacyjności i modernizacji. Tworzy się tym samym skok cywilizacyjny, który idzie w parze z wysokim tempem wzrostu gospodarczego i kształtuje się konwergencja z rozwiniętymi krajami Unii Europejskich.

## 5. Podsumowanie

Determinanty wzrostu i rozwoju społeczno-gospodarczego Unii Europejskiej, wyszczególniają bodźce ekonomiczne oddziałujące na kraj w krótkim, jak i długim czasie. Pomagają dokonać właściwej analizy rozwoju poszczególnych państw. Liczne badania wskazują, na duże różnorodności w układzie regionalnym państw członkowskich. Znaczący wpływ na rozwój terytorialny posiada kapitał ludzki, kształtujący postęp technologiczny, innowacyjność, kształcenie ustawiczne. Analiza tego czynnika pozwala stwierdzić istotne różnice w poziomie rozwoju regionalnego poszczególnych państw, ukazując potrzebę przebudowy oraz zmian systemu edukacyjnego w wielu krajach Unii Europejskiej.

## Bibliografia

1. Begg D., Dornbusch R., Fischer S., *Ekonomia- Makroekonomia*, Warszawa Wydawnictwo PWE, 1996.
2. Gomułka S., *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*, Warszawa Wydawnictwo CASE, 2004.
3. Gałuszka I., *Determinanty polityki fiskalnej a wzrost gospodarczy*, [w]: *Finansowe determinanty wzrostu w gospodarce globalnej*, pod red: J. L. Bednarczyk, Warszawa, Wydawnictwo Fachowe, 2010, s. 85.
4. Jasiński L. J., *Sektor wiedzy w rozwoju gospodarki*, Wydawnictwo Key Text Warszawa, 2009, s. 275- 280.
5. Nasiłowski M., *System rynkowy: podstawy mikro i makroekonomii* Warszawa, Wydawnictwo KeyText, 1998.
6. Rosiek J., *Polityka makroekonomiczna a wzrost gospodarczy w Polsce- stan dotychczasowy i perspektywy rozwojowe w świetle wybranych teorii*, [w]: *Polityka wzrostu gospodarczego w Polsce i w Unii Europejskiej*, pod red. J.L. Bednarczyk, S. I. Bukowski, W. Przybylska- Kapuścińska, Warszawa, Wydawnictwo CeDeWu, 2008, s. 147- 157.

7. Stawicka M., *Integracja gospodarcza Europy jako element procesu globalizacji*, [w]: *Europa wobec wyzwań gospodarki globalnej*, pod red.: A. P. Balcerzaka, E. Rogalskiej, Toruń, Wydawnictwo Adam Marszałek, 2008, s. 69- 86.

## **Abstract**

Present article is an attempt towards creating multi-dimensional analysis of determinants of economic augmentation and growth. Article concerns both the generative activity of a by gone era and modern market pattern of the member countries of European Union.

Article has theoretical character and it contains three separate chapters. The first chapter tries to clarify intricate differences between the notion of economic growth and economic development. The referent of the problem was also included in the article. Ulterior part includes a description of the constituents of economic growth, which was detailed by the economists. Final part alludes to the present determinants of economic growth of the member countries of the European Union. The modern tendencies which have influence on the economic structure were also explained in the paper.

**Anna Szymonik**

Studenckie Koło Nauk o Zarządzaniu, Uniwersytet Technologiczno- Humanistyczny  
im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu

## **Multi Level Marketing (MLM), czyli marketing wielopoziomowy na tle tradycyjnych form zatrudnienia**

### **Streszczenie**

Tematem pracy jest Multi Level Marketing (MLM), czyli marketing wielopoziomowy na tle tradycyjnych form zatrudnienia. Tekst publikacji obejmuje krótki obraz sytuacji na rynku pracy, który ujęty został we wstępie. Następnie zostało wyjaśnione pojęcie marketingu wielopoziomowego przy uwzględnieniu definicji sprzedaży bezpośredniej, która jest w dużym stopniu powiązana z MLM, a także jego wpływ na wzrost gospodarczy kraju. Dalej wskazano istotę i główne jego cechy. Meritum stanowi porównanie między pracą w marketingu sieciowym, a zatrudnieniem na etacie przy uwzględnieniu m.in. wysokości uzyskiwanych dochodów, czasu pracy, czy poziomu wykształcenia. W oddzielnej tabeli zostały ujęte podobieństwa i różnice między tradycyjnym przedsiębiorstwem, a przedsiębiorstwem działającym w ramach MLM. Następnie zostały wymienione słabe punkty zatrudnienia w marketingu wielopoziomowym. Podsumowaniem pracy są wymienione korzyści działania w firmie z marketingu sieciowego oraz zaczerpnięte myśli i wypowiedzi znanych osobistości świata biznesu.

### **1. Wstęp**

W dobie XXI w. trudno mówić o stabilizacji zatrudnienia mając na względzie klasyczne formy zatrudnienia, do których można zaliczyć etat i samozatrudnienie. Pytanie nasuwa się jedno: czym więc się zająć, by godnie żyć, nie bojąc się o przetrwanie następnego dnia? Jaki zawód obrać, by jednocześnie go lubić, czerpać z niego przyjemność, wciąż się doskonalić poprzez rozwój osobisty i mentalny, a przy tym dostając za to wymierną zapłatę materialną? MLM daje taką właśnie możliwość, ponieważ jest sposobem na życie gwarantującym odpowiedni jego styl. Zatem, głównym celem artykułu jest wskazanie korzyści jakie wypływają z pracy w odpowiedniej firmie działającej w systemie marketingu wielopoziomowego w porównaniu z popularną pracą na etacie i tradycyjnym biznesem.

W gospodarce wolnorynkowej wyróżnia się naprzemiennie okres koniunktury, który wywiera głównie pozytywny wpływ na warunki ekonomiczne i dekoniunktury, który związany jest z czynnikami decydującymi o negatywnej

sytuacji w gospodarce. Czas dekonjunktury jest odpowiednim momentem dla inwestycji i czasem wyzwania ducha przedsiębiorczości w społeczeństwie. Gdy spada liczba miejsc pracy na etacie, rośnie skłonność do podejmowania własnej działalności. W okresie dekonjunktury wątpliwości zatrudnienia wrażliwiej, rośnie konkurencja, która wymusza od pracowników stałego kształcenia się i podnoszenia kwalifikacji, wymagając od nich dyspozycyjności przez 24 godziny na dobę. Dlatego nie dziwi fakt szybkiego tempa życia, ludzie nie mają czasu, są wciąż zabiegani, pracują ponad siły, by piąć się po szczeblach kariery i przypodobać się pracodawcy, albo z powodu strachu przed utratą pracy. Główny Urząd Statystyczny podaje, że prawie milion Polaków pracuje ponad 12 godzin dziennie, a blisko 1,2 mln. osób posiada więcej niż jedno miejsce zatrudnienia. Ponadto blisko 82% pracujących Polaków zostaje w pracy po godzinach. Według Eurostat Polacy pracują o trzy, cztery godziny dłużej niż ustawowy 40 godzinny tydzień pracy. Oznacza to, że w ciągu tygodnia pracujemy najdłużej w całej Unii Europejskiej.<sup>100</sup> Stąd, nie dziwi tendencja poszukiwania przez społeczeństwo stabilnych i pewnych źródeł zarobkowania, które zagwarantują nie tylko wolność finansową, ale całkowitą niezależność. Wychodząc naprzeciw tym oczekiwaniom, obok tradycyjnych form prowadzenia przedsiębiorstw powstają nowe formy działalności gospodarczej, m.in. system MLM.<sup>101</sup>

## **2. MLM, a sprzedaż bezpośrednia i jego wpływ na rozwój gospodarczy**

MLM jest gałęzią sprzedaży bezpośredniej. Aby w pełni zrozumieć jego istotę, zasadnym jest zdefiniowanie uprzednio sprzedaży bezpośredniej. Według definicji Polskiego Stowarzyszenia Sprzedaży Bezpośredniej jest to „oferowanie towarów i usług bezpośrednio konsumentom, na zasadach kontaktów indywidualnych, zazwyczaj w domu klienta, miejscu pracy lub w innych miejscach poza stałymi punktami sprzedaży detalicznej (siecią sklepową)”.<sup>102</sup> Natomiast MLM najłatwiej można określić jako metodę dystrybucji produktów lub usług skróconą drogą „od producenta prosto do klienta”. Polega to na tym, aby produkt lub usługa, których nie można nabyć w tradycyjnym sklepie, oferowane były konsumentom bez zbędnej i drogiej reklamy, pośredników hurtowych i detalicznych. To powoduje, że oferta jest najbardziej atrakcyjna cenowo

---

<sup>100</sup> Warzecha A., Vogelgesang P., Nowa forma przedsiębiorczości w gospodarce rynkowej- przedsiębiorstwo marketingu wielopoziomowego [w:] Zeszyty Naukowe 8, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce, Ostrołęka 2008, s. 115.

<sup>101</sup> Warzecha A., Niechciane dziecko współczesnej ekonomii. Przedsiębiorstwa w ramach MLM. [w:] Network Magazyn, s. 6-7.

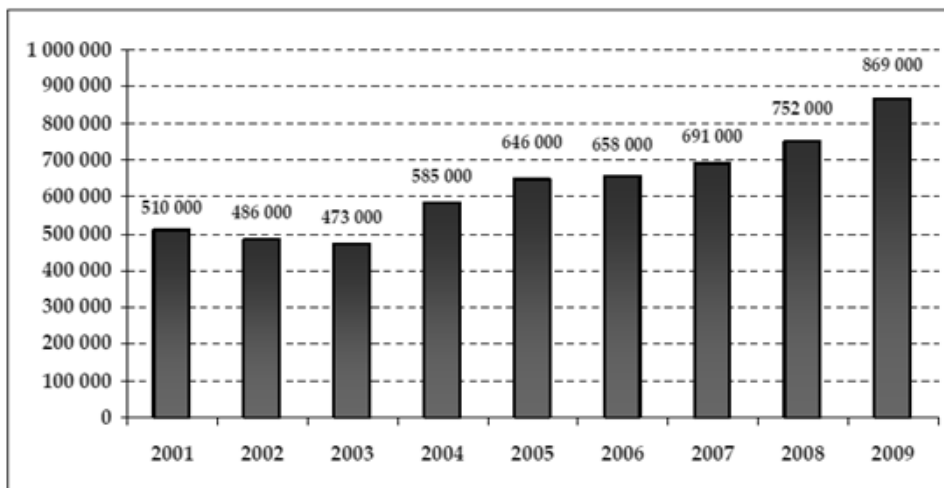
<sup>102</sup> <http://pssb.pl/pssb/sale/index,definicja-sprzedazy-bezposredniej.html/> 24kwietnia2014



i jakościowo.<sup>103</sup> Takie skrócenie uzyskuje się dzięki sieci współpracowników i klientów, którzy stanowią reklamę. System ten oparty jest na budowaniu struktury dystrybutorów, od których obrotu otrzymuje się dodatkowe prowizje. W obecnych czasach koniecznością staje się odchudzenie przedsiębiorstwa z klasycznej formuły zarządzania, jest to rodzaj outsourcingu stosowany przez przedsiębiorstwa w zakresie sprzedaży. Przedsiębiorstwa coraz częściej zamieniają standardowy łańcuch dystrybucji na niekonwencjonalną metodę dystrybucji produktów i usług w systemie MLM. Marketing wielopoziomowy jako innowacyjna strategia marketingowa oprócz oferowania dużych możliwości zarobkowych jest również idealną odpowiedzią na wciąż rosnące wymagania konsumenta XXI w. Innowacja ta widoczna jest we wzroście wyników ekonomicznych przedsiębiorstw. Marketing sieciowy to jedna z wielu metod organizacji i regulacji sprzedaży produktów przez sprzedawców bezpośrednich, wykorzystująca techniki zarządzania, motywowania i rekrutacji nowych osób, które będą sprzedawały produkty budując własne sieci sprzedażowe. W sprzedaży bezpośredniej na wielkość sprzedaży ma wpływ wysokość dochodów, w MLM wysokość zależy również od wielkości zbudowanej sieci. Jednak wszystko zaczyna się od nastawienia, zaangażowania i chęci do pracy. Żyjąc w trudnych czasach pod względem ekonomicznym, wymienione formy zarobkowania są dobrym pomysłem na to, by odnaleźć się na rynku pracy. Dowodem wzrostu zainteresowania takimi formami jest poniższy wykres 1, który obrazuje liczbę zaangażowanych osób w sprzedaż bezpośrednią i MLM w Polsce, w przeciągu 9 lat od 2001 do 2009 roku.

---

<sup>103</sup> <http://www.wprost.pl/ar/174762/Czym-jest-network-marketing/> 24kwietnia2014



**Wykres 1. Liczba zaangażowanych osób w sprzedaży bezpośredniej i MLM w latach 2001-2009 w Polsce**

Źródło: Pieciulko R., *Marketing sieciowy jako kanał dystrybucji na przykładzie firmy FM Group*. Praca licencjacka, Wrocław, Wyższa Szkoła Bankowa, 2010, s.34

Wykres wskazuje na to, że z roku na rok, liczb osób zaangażowanych w podane formy zatrudnienia wciąż rośnie. To dowód, że społeczeństwo na niepewnym rynku pracy szuka alternatywnych źródeł zatrudnienia oraz widzi w tym perspektywy. Dynamika rozwoju dowodzi również, że społeczeństwo coraz bardziej przekonuje się do takiej formy biznesu. Jednak na tym nie koniec, ponieważ MLM dalej rozwija się dynamicznie.<sup>104</sup> Kolejnym pytaniem jakie się nasuwa po analizie danych jest to, w jaki sposób MLM wpływa na rozwój gospodarczy. Przypominając, marketing wielopoziomowy to sposób dystrybucji, istnieje więc nie jedna firma w Polsce i na całym świecie w omawianej branży, która w ten sposób dostarcza produkty, oszczędzając przy tym mnóstwo pieniędzy na reklamę i na skróconym łańcuchu dystrybucji. To czy branża MLM wpływa na rozwój gospodarczy zależy od tego, czy firma, produkt i rynek jest odpowiedni. Za słowem „odpowiedni” kryją się kolejne czynniki, w główne mierze plan marketingowy przedsiębiorstwa, rodzaju i jakości produktów jakich dostarcza na rynek, system wyznawanych wartości, które stanowią fundament rozwoju, w tym dobra reputacja organizacji i uczciwość wobec kontrahentów. Przykładem prężnie rozwijającej się polskiej firmy jest FM Group, która powstała w 2004 roku i swoim zasięgiem obejmuje już ponad 50 rynków na całym świecie,

<sup>104</sup> Pieciulko R., *Marketing sieciowy jako kanał dystrybucji na przykładzie firmy FM Group*. Praca licencjacka, Wrocław, Wyższa Szkoła Bankowa, 2010, [w:] *Network Magazyn* [online], s. 34 [dostęp 24 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.networkmagazyn.pl/files/4.pdf>

oferując produkty codziennego użytku. Jak w każdym biznesie niezbędny jest kapitał, tak tutaj w branży MLM i firmie FM Group ludzie są największym kapitałem. Przychody firmy wciąż rosną, a wynika to nie tylko z zainteresowania firmą przez ościennne kraje, ale również przez sukcesywnie poszerzaną ofertę produktową. Informacje te poparte są rzeczywistymi nagrodami związanymi z dynamicznym rozwojem. Są to tytuły Gazel Biznesu, jakie firma otrzymała w 2010 i w 2011 roku. W jaki sposób rozwój tej firmy wpływa na rozwój gospodarczy kraju? Przede wszystkim warto zaznaczyć, iż kryzys gospodarczy wpływa na jeszcze większy rozkwit firmy i MLM-u. Ludzie poszukują dodatkowego źródła zarobkowania, przy niskiej inwestycji, małym stopniu ryzyka niepowodzenia, oczekując przy tym nieograniczonych możliwości finansowych. To zapewnia firma FM Group w planach marketingowych. Poza tym, działanie w MLM oparte jest na wiedzy, więc duży nacisk kładzie się na rozwój intelektualny i mentalny. Dzięki stałemu poszerzaniu wiedzy, społeczeństwo staje się bardziej świadome i mądrzejsze, czyta więcej książek i czasopism branżowych, rozwija swoje horyzonty finansowe, a to przekłada się następnie w trafne decyzje inwestycyjne, co z kolei ma odzwierciedlenie w większej ilości pieniędzy w portfelu, co prowadzi do zmiany stylu życia, ponieważ ludzie mogą pozwolić sobie na „więcej”, więcej kupują, stać ich na luksusy, poprawiają się przeciętne warunki życia, a to wpływa korzystnie na koniunkturę i rozwój gospodarczy kraju.

### 3. Istota i cechy marketingu wielopoziomowego

Informacja jest największym aktywem i bogactwem XXI w. Istota systemu MLM sprowadza się do jej przekazywania w sposób bezpośredni, czyli ustnie, na temat produktów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwo MLM oraz jego zasad funkcjonowania w gospodarce na coraz szerszy zakres geograficzny rynku.

Główne cechy MLM można przedstawić cytując światowej sławy stratega Edwarda Ludbrooka, który w swoim międzynarodowym bestsellerze „100% Sukcesu. Podstawy” napisał, że to co wyróżnia MLM to:

- niski kapitał początkowy inwestycji,
- praca w gronie ludzi, którzy się lubią,
- stosunkowo krótka droga do sukcesu,
- gwarancja, że korzyści odniesie każdy, kto tego naprawdę chce.<sup>105</sup>

---

<sup>105</sup> Szczepaniak E., *Marketing wielopoziomowy jako forma biznesu oparta na sprzedaży bezpośredniej. Polska na tle wybranych krajów Europy i świata*. Praca magisterska, Kraków, 2013. [w:] Network Magazyn [online], s.7 [dostęp 24 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.networkmagazyn.pl/files/13.pdf>

## 4. Tradycyjna praca a działanie w marketingu wielopoziomowym

Jak w każdym aspekcie życia, aby odnieść sukces, czy zawodowy, czy osobisty trzeba dać z siebie wszystko i wytrwale dążyć do celu. Przekładając to i porównując pracę na etacie z pracą w marketingu sieciowym, aby pisać po ścieżce kariery zawodowej i dojść do wymarzonego szczybla niezbędne jest zaangażowanie, umiejętności i doświadczenie, które są wynagradzane. Jednak to jedyny aspekt, który łączy te dwie formy zatrudnienia, ponieważ istnieje wiele różnic. Pracownicy na etacie zamieniają swój czas i umiejętności na pieniądze. Taka wymiana tworzy dochód liniowy, tzn. w momencie, kiedy ustaje wysiłek, ustaje również wynagrodzenie. i to stanowi główną różnicę pomiędzy pracą na etacie, a pracą w marketingu, gdzie tu czas i zaangażowanie gratyfikowane jest także wtedy, gdy wysiłek ustaje. Wówczas praca wykonana dokładnie i solidnie na samym początku działalności, nawet bez obecnej aktywności jest wynagradzana – wtedy mówi się o dochodzie pasywnym. Przyczyną takiej sytuacji jest zbudowana struktura składająca się z osób wyszkolonych i samodzielnych, które nie przestają działać, używają produktów, pokazują możliwości kolejnym osobom, dzięki czemu generuje się obrót w firmie.<sup>106</sup> Jeżeli osoby dzięki wcześniejszej rekomendacji dalej nabywają produkty danej firmy, to osoba, która je poleciła otrzyma z tego tytułu prowizję. Kolejnym argumentem jest fakt, że etat nie daje „stabilności zatrudnienia” nawet w przypadku zatrudnienia osób w formie umowy o pracę na czas nieokreślony.

Każda praca jest gwarantowana na tak długi okres, jak długo trwa okres wypowiedzenia ze stosunku pracy. Należy mieć świadomość, że umowa o pracę na czas nieokreślony może być w każdym momencie wypowiedziana przez pracodawcę.<sup>107</sup> Praca na etacie pochłania dużo czasu, minimum 40 godzin tygodniowo i pracownicy są uzależnieni od szefa, marketing sieciowy jest elastyczną formą zatrudnienia, sami jesteśmy swoimi szefami, decydując o tym, ile będziemy pracować, czy 2,4,6, czy 10 godzin tygodniowo. Ważnym aspektem jest również czynnik stresu. W tradycyjnej pracy zależy to od wykonywanego stanowiska, może stres być niski lub umiarkowany co też w głównej mierze zależy od szefa. Biznes MLM cechuje brak stresu, ponieważ nie ma podwładnego, działamy tak jak chcemy według ściśle określonego planu.

Jeśli chodzi o odpowiedzialność wykonywanej pracy w obu przypadkach jest niewielka, ponieważ biorąc pod uwagę „zwykłą” pracę w najgorszym wypadku można dostać naganę lub być zwolnionym z pracy, a w MLM z racji tego, że

---

<sup>106</sup> Ludbrook Ed., *Trener marketingu sieciowego*, Sosnowiec, 4Media Publisher Wydawnictwo Prasowe, 2013, s. 13-14.

<sup>107</sup> Warzecha A., *Niechciane dziecko współczesnej ekonomii. Przedsiębiorstwa w ramach MLM*. [w:] Network Magazyn [online], s. 6-7 [dostęp 24 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.networkmagazyn.pl/files/2.pdf>.

inwestycja jest niewielka, niewiele można stracić, ale dużo zyskać, jeśli weźmie się odpowiedzialność za swoją strukturę. Jeśli chodzi o wykształcenie, ukończone kursy i tytuły, starając się o pracę na etacie są to niezbędne informacje zamieszczane w CV, jednak decydującą rolę odgrywają umiejętności i praktyczne zastosowanie wiedzy. W biznesie MLM nieważny jest przegląd kariery zawodowej, ponieważ wszystkim osoba uczy się od początku, niezależnie od tego ile ma lat i jakie ma wykształcenie. Jedyną kwestią jest to, czy dana osoba chce zarabiać pieniądze, chce się rozwijać i chce się tego nauczyć. z dokonanego porównania, biorąc pod uwagę aspekty wymienione powyżej, wynika, że istnieje wiele powodów przemawiających za podjęciem współpracy z firmą Multi Level Marketingu.

## 5. Biznes klasyczny a biznes MLM

Coraz częściej obserwuje się ludzi sfrustrowanych i poirytowanych swoją sytuacją zawodową, dlatego część z tych osób decyduje się na założenie własnego przedsiębiorstwa, aby oderwać się od pracy na etacie. Jednak większość z nich nie zdaje sobie sprawy z tego, że błędne działania w 90% przypadkach podczas pierwszych dwóch lat działalności prowadzą do upadku tych firm. W celu zobrazowania cech tradycyjnego przedsiębiorstwa i działającego w ramach MLM, informacje te zostały przedstawione w formie poniżej tabeli.<sup>108</sup>

**Tabela 1. Porównanie cech tradycyjnego małego przedsiębiorstwa i firmy działającej w ramach marketingu wielopoziomowego**

<b>Tradycyjne małe przedsiębiorstwo</b>	<b>Przedsiębiorstwo w ramach MLM</b>
Swoboda, niezależność, satysfakcja	Swoboda, niezależność, satysfakcja
Korzyści finansowe uzależnione od bieżących obrotów przedsiębiorstwa	Korzyści finansowe z bieżących obrotów przedsiębiorstwa oraz z dochodów pasywnych
Sukces przedsiębiorstwa uzależniony jest od sprawnego zarządzania własną firmą oraz od warunków rynkowych	Sukces zależny jest od stopnia współpracy z współpartnerami oraz od intensywności zaangażowania w działalność
Konieczność posiadania często wysokiego kapitału początkowego (finansowego, rzeczowego, technologicznego, ludzkiego)	Konieczność posiadania niewielkiego kapitału finansowego na start (w granicy od 0-300zł) oraz kapitału rzeczowego jakim jest czas wolny
Wraz z rozwojem firmy konieczność zatrudniania pracowników, a z tego wynikające koszty utrzymania pracowników	Brak konieczności zatrudniania pracowników, czyli brak kosztów pracowniczych

<sup>108</sup> Maciejewski M., Prace dyplomowe o marketingu sieciowym. [w:] Network Magazyn [online], s. 8-9. [dostęp 24 kwietnia 2014] Dostępny w World Wide Web: <http://www.networkmagazyn.pl/files/1.pdf>

Wykreowanie wizerunku własnej marki produktu i/lub usługi na rynku

Wysokie koszty reklamy i marketingu

Możliwość dziedziczenia biznesu (jednakże często wraz ze zmianą właściciela pozycja rynkowa firma ulega pogorszeniu)

Konieczność ponoszenia wysokich kosztów szkolenia kadry

Rozpoczynanie działalności biznesowej obarczonej dużym stopniem niepewności i ryzyka

Budowanie biznesu często na podstawie wiedzy, umiejętności, doświadczeniu właściciela- menedżera firmy

Względnie mały udział w rynku (często na rynku lokalnym i regionalnym)

Konieczność wypłacania zobowiązań bez względu na sytuację firmy

Awans nie jest automatyczny, często niejednoznacznie określony, a także zależy od opinii innych osób w firmie

Korzystanie ze sprawdzonych produktów, pomysłów (know-how) oraz z wizerunku sprawdzonej marki

Niskie koszty reklamy i marketingu

Możliwość przekazania gotowego biznesu (zmiana taka w systemie MLM nie pogarsza pozycji rynkowej nowego menedżera)

Duża pomoc z zakresu szkoleń i doradztwa oferowanego przez firmę macierzystą

Możliwość szybkiego startu w działalności biznesowej pod znaną marką przy niewielkim poziomie ryzyka

Budowanie biznesu na podstawie wiedzy, umiejętności, doświadczeniu współpracowników

Nieograniczony udział w rynku (ograniczoną zależą od wizji menedżera)

Brak konieczności wypłacania zobowiązań bez względu na sytuację firmy

Awans jest automatyczny, wyraźnie określony i jest niezależny od opinii innych osób w firmie

Źródło: opracowanie własne na podstawie Warzecha A., *Multi Level Marketing w gospodarce rynkowej*. Sosnowiec, 4Media Publisher Wydawnictwo Prasowe, 2012, s.50.

## 5. Słabe strony zatrudnienia w MLM

Oprócz wskazanych powyżej korzyści pracy w MLM jak każdy medal ma dwie strony, tak tutaj również trzeba wymienić główne wady tego systemu. Jednak trzeba pamiętać, że każda firma w MLM jest inna i to co u jednej będzie wadą, u drugiej może okazać się zaletą. Do ogólnych wad tego systemu należy między innymi:

- Opóźniona gratyfikacja- oznacza to, że, zbudowanie stabilnej struktury wymaga czasu, z czym wiąże się to, że nie od razu widoczne są korzyści finansowe.
- Nieodpowiednia firma - zanim osoba zdecyduje się na pracę w danym przedsiębiorstwie powinna poznać dogłębnie firmę poprzez analizę planu marketingowego, faktów z nią związanych, obrotów i produktów.
- Obrót nieodpowiednią gamą produktów, trudno zbywalnych.

- Wyniki zależne od ludzi, nie każdy może okazać się życzliwą osobą.
- Brak szefa- wada dla osób, które potrzebują kogoś, kto powie co i na kiedy mają zrobić.
- To praca dla osób wytrwałych, konsekwentnych i cierpliwych- osoby, które boją się procesu zmian i pracy nad sobą, nie osiągną w tej formie zatrudnienia wolności finansowej.
- Częsta krytyka i niezrozumienie ze strony środowiska, które wynika z braku zrozumienia idei i istoty MLM.
- „Odmowy”- nie każdy będzie gotowy na budowanie sieci w MLM, często słyszane „nie” może stać się demotywujące.

## 6. Podsumowanie

Analizując informacje umieszczone powyżej, spośród wszystkich, przedstawionych form zatrudnienia, najrozsądniej wydaje się podjąć działanie w marketingu wielopoziomowym, który jest konkurencyjną i prężnie rozwijającą się formą biznesu. Przedsiębiorstwo działające w marketingu sieciowym oferuje gotowy system, plan marketingowy oraz dobrej jakości produkty, które pozwalają działać od razu. Fenomenem tej formy zatrudnienia są nieograniczone możliwości. To prosty biznes, dający satysfakcjonującą zapłatę za rozwój osobisty, dystrybucję, promocję, przekazywanie informacji o produkcie lub usłudze, wprowadzanie osób do systemu, a także szkolenie ich i pomoc ludziom w osiągnięciu niezależności pod każdym względem.<sup>109</sup> Kwintesencją zawartych wiadomości na temat MLM są wypowiedzi znanych osobistości świata biznesu. Edward Ludbrook światowej sławy, czołowy trenera firm i liderów w dziedzinie marketingu sieciowego twierdzi, że „w ciągu nadchodzących 10 lat produktywność i potęgą biznesów MLM wzrośnie”.

Michael Strachowitz obok wymienionego wcześniej, najlepszy znawca i szkoleniowiec z zakresu budowy i funkcjonowania biznesu MLM na świecie, uważa, że „W tym biznesie każda osoba, jeśli tylko chce, może osiągnąć sukces i zrealizować swoje marzenia.” A zdaniem Roberta Kiyosaki, amerykańskiego inwestora i biznesmena „Marketing sieciowy to biznes dla ludzi, którzy chcą zmienić swoje życie”.<sup>110</sup>

---

<sup>109</sup> Warzecha A., *Multi Level Marketing w gospodarce rynkowej*. Sosnowiec, 4Media Publisher Wydawnictwo Prasowe, 2012, s. 36.

<sup>110</sup> [http://www.almanachmlm.pl/\(24kwietnia2014\)](http://www.almanachmlm.pl/(24kwietnia2014))

## Bibliografia

1. Ludbrook Ed., *Trener marketingu sieciowego*, Sosnowiec, 4Media Publisher Wydawnictwo Prasowe, 2013.
2. Maciejewski M., Prace dyplomowe o marketingu sieciowym. [w:] Network Magazyn [online], [dostęp 24 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.networkmagazyn.pl/files/1.pdf>
3. Pieciullo R., Marketing sieciowy jako kanał dystrybucji na przykładzie firmy FM Group, Praca licencjacka, Wrocław, Wyższa Szkoła Bankowa, 2010.
4. Szczepaniak E., *Marketing wielopoziomowy jako forma biznesu oparta na sprzedaży bezpośredniej. Polska na tle wybranych krajów Europy i świata*. [w:] Network Magazyn [online], [dostęp 24 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.networkmagazyn.pl/files/13.pdf>
5. Warzecha A., *Multi Level Marketing w gospodarce rynkowej*. Sosnowiec, 4Media Publisher Wydawnictwo Prasowe, 2012.
6. Warzecha A., *Niechciane dziecko współczesnej ekonomii. Przedsiębiorstwa w ramach MLM*. [w:] Network Magazyn [online], [dostęp 24 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.networkmagazyn.pl/files/2.pdf>
7. Warzecha A., Vogelgesang P., *Nowa forma przedsiębiorczości w gospodarce rynkowej- przedsiębiorstwo marketingu wielopoziomowego* [w:] Zeszyty Naukowe 8, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce, Ostrołęka 2008.
8. [www.almanachmlm.pl](http://www.almanachmlm.pl)
9. [www.networkmagazyn.pl](http://www.networkmagazyn.pl)
10. [www.wprost.pl](http://www.wprost.pl)
11. [www.pssb.pl](http://www.pssb.pl)

## Abstract

Main theme of my work is Multi Level Marketing (MLM) that means tiered marketing set against traditional forms of employment. The article portrays situation at labour market which is encompassed in introduction. Thereafter apprehension of Multi Level Marketing was clarified against definition of direct sale which is strongly conjoined with MLM and its influence on the economic development of the country. Furthermore main characteristics and essence of MLM were shown. The essence is comparison of work in network marketing and full time employment against, inter alia amount of income, work time, educational status. In separate chart similarities and differences of traditional company and company working in the framework of MLM can be found. Summary of the work is benefits of operating in company with network marketing. Next point is weaknesses of employment in MLM. The work ends with thoughts and statements of well known personalities of the business community.



**Areta Dąbal**

Studenckie Koło Naukowe Komunikacji Marketingowej „Brief”  
Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza

## **Parki technologiczne i specjalne strefy ekonomiczne jako czynniki wspomagające rozwój regionu podkarpackiego**

### **Streszczenie**

Artykuł charakteryzuje specjalne strefy ekonomiczne oraz parki technologiczne w województwie podkarpackim. Wymienione zostały cele oraz ogólne przyczyny założenia tych inicjatyw. Praca podsumowuje dotychczasową działalność strefy ekonomicznej Euro–Park Mielec oraz Podkarpackiego Parku Naukowo–Technologicznego oraz efekty dla rozwoju regionu w różnych płaszczyznach – dla społeczeństwa, firm prowadzących działalność gospodarczą w strefach jak również poza nimi oraz ogólnej sytuacji ekonomicznej regionu.

### **1. Wprowadzenie**

W ostatnich latach w gospodarce obserwuje się znaczny wzrost inicjatyw zrzeszających przedsiębiorstwa z danego regionu bądź branży. Przez lokowanie działalności w specjalnie przystosowanym rejonie, przedsiębiorcy mogą zwiększyć swoją efektywność, zasięg działania oraz uzyskać preferencje, np. podatkowe. W województwie podkarpackim istnieje kilka tego typu inicjatyw. Należą do nich: Specjalna Strefa Ekonomiczna Euro –Park Mielec, Tarnobrzaska Specjalna Strefa Ekonomiczna, Podkarpacki Park Naukowo-Technologiczny Aeropolis, klaster Dolina Lotnicza, Park Przemysłowy Stare Miasto w Leżajsku. W niniejszej pracy opisane zostaną przede wszystkim SSE Mielec oraz PPNT Aeropolis, ze względu na najszerszy zakres ich działania.

### **2. Definicja specjalnej strefy ekonomicznej i parku technologicznego**

Powstawanie, egzystencję oraz zarządzanie polskimi strefami ekonomicznymi reguluje ustawa z dnia 20.10.1994r. Dokument definiuje strefę ekonomiczną jako „wyodrębnioną zgodnie z przepisami ustawy, niezamieszkałą część terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, na której terenie może być prowadzona działalność gospodarcza na zasadach określonych ustawą” [Dz.U. 2007, nr 42,

poz. 274, art. 2]<sup>111</sup>. Przedsiębiorcy zachęceni są do inwestowania w strefach m.in. poprzez preferencje podatkowe, udostępnienie działki wraz z infrastrukturą.

Pierwotnie celem zakładania stref była chęć przyciągnięcia dużych inwestorów na tereny charakteryzujące się niewykorzystanym potencjałem przemysłowym i wysokim bezrobociem. Z czasem strefy ekonomiczne stały się narzędziem zwiększającym konkurencyjność firm<sup>112</sup> oraz elementem strategii rozwoju regionu. Do nadrzędnych efektów działalności stref należy zaliczyć dodatni wpływ na wymianę handlową z zagranicą, wzrost konkurencyjności gospodarki, spowodowany wprowadzaniem innowacji technologicznych, spadek bezrobocia oraz podnoszenie wartości wykwalifikowanych specjalistów.

Park technologiczny są to nieruchomości wraz z infrastrukturą techniczną, utworzone w celu dokonywania przepływu wiedzy i technologii pomiędzy jednostkami naukowymi a przedsiębiorcami<sup>113</sup>. Na terenach parków znajdują się inkubatory technologiczne, które są jednostkami zapewniającymi pomoc firmie oferującej innowacyjny technologicznie produkt lub usługę. Polega to na doradztwie w zakresie przekształcania wyników badań w finalny produkt, obsłudze administracyjno-biurowej, promocji firmy, dostępie do laboratoriów.

Od początku istnienia idei parków technologicznych podkreślano ich znaczenie w wspieraniu nowych, ale mających szanse na sukces, przedsięwzięć osób nie dysponujących odpowiednim zapleczem finansowym<sup>114</sup>. Oczekiwanym efektem działalności parków jest wzrost konkurencyjności gospodarki w zakresie *high tech* oraz transfer wiedzy<sup>115</sup>

---

<sup>111</sup>Frańczuk M., *Specjalne strefy ekonomiczne jako instrument wsparcia rozwoju regionalnego na przykładzie specjalnej strefy ekonomicznej Euro-Park Mielec*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Rozwój zrównoważony i problemy obszarów wiejskich*, M. G. Woźniak (red.), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego nr 29, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2012, s.250.

<sup>112</sup>Trojak A., Wiederman K., *Specjalne strefy ekonomiczne i strefy przemysłowe w kształtowaniu rozwoju gospodarczego regionów na przykładzie Polski i Czech*, [w:] *Wpływ procesów globalizacji i integracji europejskiej na transformację struktur przemysłowych*, Z. Ziolo, T. Rachwała (red.), Prace Komisji Geografii Przemysłu nr.12, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej w Krakowie, Warszawa-Kraków 2009, s.133.

<sup>113</sup>Bukowski M., Zawistowski J., (red.), *Parki technologiczne jako instrument polityki wspierania informacji i dyfuzji wiedzy*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2008, s.5.

<sup>114</sup>*Parki przemysłowe i specjalne strefy ekonomiczne* Raport IPO.pl, s.7 [dostęp 5 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.ipo.pl/raporty/parki\\_strefy\\_2011.pdf](http://www.ipo.pl/raporty/parki_strefy_2011.pdf)

<sup>115</sup> Bukowski M., Zawistowski J.(red.), *Parki technologiczne (...)*,s.4.

## 2.1. Specjalna strefa ekonomiczna Euro-Park Mielec

Strefa Euro-Park Mielec to pierwsza strefa ekonomiczna w Polsce, utworzona w odpowiedzi na pogarszającą się sytuację zakładu WSK „PZL Mielec” i wysokie bezrobocie strukturalne w regionie. WSK zatrudniało 20 tys. pracowników, co w zestawieniu z 68 tys. mieszkańców Mielca w tamtym okresie świadczy, że upadek zakładu mógł doprowadzić do degradacji miasta<sup>116</sup>. Celem utworzenia strefy było pobudzenie działalności gospodarczej w zakresie usług i produkcji, pełne wykorzystania terenów inwestycyjnych oraz potencjału ludzkiego, napływ kapitałów i przedsiębiorców<sup>117</sup>. W Polsce istnieje 14 specjalnych stref ekonomicznych. Pod względem wielkości mielecka SSE zajmuje 6 pozycję (1299,4 ha). Euro-Park Mielec składa się z kilkunastu podstref, z których największa jest podstrefa mielecka (605ha) i podstrefa Lublin (118 ha)<sup>118</sup>.

Nadrzędnym celem Euro-Park Mielec jest zagospodarowanie całej dostępnej przestrzeni. Stopień zagospodarowania powierzchni na dzień 31.12.2012 przedstawiony jest w tabeli nr 1.

**Tabela 1. Zagospodarowanie obszaru strefy (stan na dzień 31.12.2012)**

Lp.	Nazwa strefy	Powierzchnia (w ha)	Obszar zagospoda- rowany (w ha)	Stopień zagospoda- rowania obszaru (w %)
1.	Pomorska	1323,23	1005,87	76,02
2.	Suwalska	342,77	256,85	74,93
3.	Łódzka	1276,63	903,55	70,78
<b>4.</b>	<b>Mielecka</b>	<b>1246,00</b>	<b>861,77</b>	<b>69,16</b>
5.	Warmińsko- mazurska	914,51	619,81	67,78

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych. Stan na dzień 31.12.2012, Ministerstwo Gospodarki, s.8]

<sup>116</sup>Trojak A., Wiederman K., *Specjalne strefy ekonomiczne (...)*, s.135.

<sup>117</sup>Frańczuk M., *Specjalne strefy ekonomiczne(...)*, s.252.

<sup>118</sup>[http://www.europark.com.pl/pl/gdzie\\_jestesmy/](http://www.europark.com.pl/pl/gdzie_jestesmy/) [dostęp 26 marca 2014]

Ponad 69% obszaru strefy mieleckiej jest obszarem zagospodarowanym. W roku 2011 wskaźnik ten kształtował się na poziomie 68%, a więc nastąpiła nieznaczna poprawa<sup>119</sup>. Jeden z celów zakładanych w początkach działalności mieleckiej SSE polegający na zagospodarowaniu niewykorzystanego majątku i powierzchni został osiągnięty.

Kolejnym ważnym wskaźnikiem jest ilość wydanych zezwoleń na prowadzenie działalności gospodarczej. Do końca 2012 r. w Euro-Park Mielec zezwoleń wydano 168, a w 2012 r. 15<sup>120</sup>. Liczba wydawanych zezwoleń od 2011 spada, ale strefa mielecka pod tym względem zajmuje 3 miejsce w Polsce (11% ze wszystkich wydanych w kraju zezwoleń).

W strefie Euro-Park Mielec do końca 2012r. zainwestowano ponad 5,636 mln zł., co stanowi 6,6% łącznych nakładów w strefach. Nakłady inwestycyjne w stosunku do 2011 roku wzrosły o 10,6%, natomiast w roku 2011 w stosunku do 2010 – o 8,7%<sup>121</sup>. Na tle ogółu przedsiębiorstw w gospodarce wskaźniki te kształtują się korzystnie. Na podstawie wieloletnich obserwacji zauważalne jest, iż większość kapitału inwestowanego w strefach to nakłady zagraniczne. W 2012 roku prawie 19% kapitału pochodziło z Polski, a 81% spoza granic kraju<sup>122</sup>. Co warto podkreślić, w strefie mieleckiej inwestorzy z Polski zajęli pierwsze miejsce pod względem nakładów inwestycyjnych – 33,7 %, głównie dzięki spółkom BRW, Blek-Meble i Bury. Ponadto dzięki spółce Krosnopan Mielec 23,6% nakładów to inwestycje cypryjskie<sup>123</sup>. Dominującymi branżami była branża drzewna – 18,5% oraz produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych.

Głównym oczekiwanym efektem działania stref jest zdolność do tworzenia nowych miejsc pracy oraz utrzymywania poziomu zatrudnienia na stabilnym poziomie. Strefa Euro-Park Mielec w 2012 r. zwiększyła zatrudnienie o 14%, głównie dzięki firmie Lear Corporation Poland II, która zaoferowała ok. 1600 miejsc pracy<sup>124</sup>.

---

<sup>119</sup> *Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych. Stan na dzień 31.12.2012*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2013, s.8.

<sup>120</sup> *Informacja o realizacji ustawy*, s.9.

<sup>121</sup> Tamże, s.11.

<sup>122</sup> Tamże, s.18.

<sup>123</sup> Tamże, s.21.

<sup>124</sup> Tamże, s.13.

**Tabela 2. Zatrudnienie w mieleckiej strefie ekonomicznej**

Nazwa strefy	Zatrudnienie			Dynamika zatrudnienia (rok poprzedni = 100%)	
	31.10.2010	31.12.2011	31.12.2012	2010/2011	2011/2012
Mielecka	16 516	18 387	20 934	111,3	113,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych. Stan na dzień 31.12.2012, Warszawa, Ministerstwo Gospodarki, 2013, s.14]

Pod względem przyrostu miejsc pracy, strefa mielecka w 2012 r. uplasowała się na pierwszym miejscu w kraju. Udział strefy w ogólnej liczbie zatrudnionych w strefach ekonomicznych w kraju wynosi 7,36%. Przedsiębiorstwa Euro-Park Mielec aktywizują największy odsetek ludności lokalnej w wieku produkcyjnym w skali całej Polski<sup>125</sup>. Działalność strefy złagodziła niekorzystne skutki restrukturyzacji Zakładów Lotniczych związane z wąską specjalizacją zawodową społeczeństwa regionu.

## 2.2. Wpływ Euro-Park Mielec na rozwój regionu

Strefa ekonomiczna na terenie objętym stagnacją gospodarczą ma za zadanie zwiększyć aktywność inwestorów w danym regionie oraz doprowadzić do korzyści makroekonomicznych, np. wzrostu popytu konsumpcyjnego<sup>126</sup>. Najważniejsze plany, jakie Mielecka SSE realizuje od 2013 to rozszerzenie lokalizacji (m.in. o tereny należące do Podkarpackiego Parku Naukowo-Technologicznego) i rozwój projektów w tych podstrefach. Zarząd strefy planuje zwiększyć dostępność alternatywy budowlanej „built-to-suit” – budowy obiektów dostosowanych do potrzeb konkretnego najemcy w celu optymalizacji procesów produkcyjnych i maksymalnego wykorzystania gruntów<sup>127</sup>. Dobrą informacją dla wszystkich SSE w kontekście pozyskiwania dużych inwestorów jest przedłużenie ustawowego czasu funkcjonowania stref do roku 2026<sup>128</sup>.

Mimo, iż w mieleckiej strefie nie ulokowali się światowi potentaci (jak np. Toyota w Wałbrzyskiej SSE), to planowany przyrost miejsc pracy i przewyżczenie zależności miasta od jednego zakładu zostało osiągnięte. Strefa nie posiada określonej specjalizacji – w jej rejonie gospodarują firmy

<sup>125</sup>Trojak A., Wiederman K., *Specjalne strefy ekonomiczne(...)*, s. 137.

<sup>126</sup>Tamże, s.133.

<sup>127</sup> *Specjalne strefy ekonomiczne, Edycja 2012*, Raport KPMG, s. 24, dostęp [5 kwietnia 2014].

Dostępny w World Wide Web:

<http://www.kpmg.com/PL/pl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/mobile/specjalne-strefy-ekonomiczne-edycja-2012.pdf>

<sup>128</sup><http://www.mg.gov.pl/node/18841> [dostęp 1 kwietnia 2014]

z branży drzewnej, lotniczej, elektrotechnicznej, tworzyw sztucznych. Kolejnym pozytywnym skutkiem SSE dla regionu jest odnotowany wzrost liczby firm obsługujących przedsiębiorstwa ze strefy – transportowych, budowlanych<sup>129</sup>. Strefa stymuluje rozwój małej i średniej przedsiębiorczości w regionie. Wskutek efektywnego zagospodarowania terenów po WSK-PZL rozbudowano infrastrukturę (szczególnie drogową) w mieście, zmodernizowano budynki, przystosowano je do nowych warunków produkcji. Inwestycje te wpłynęły na obraz miasta, w którym dominują atrakcyjnie architektonicznie obiekty, a nie pozostałości po upadłym zakładzie<sup>130</sup>. Ponadto ukończono odkładaną w czasie budowę wysypiska śmieci, powstały nowe drogi, chodniki, ścieżki rowerowe. Przedsiębiorstwa ze strefy sponsorują kluby sportowe, instytucje opieki nad dziećmi, kultury<sup>131</sup>. Dzięki istnieniu strefy wzrosły wpływy do budżetów samorządowych z tytułu udziałów w podatku dochodowym i od osób prawnych.

Wraz ze wzrostem ilości stref ekonomicznych w kraju, a także w innych państwach graniczących z Polską, coraz trudniej o pozyskanie znaczących inwestorów. Strefa mielecka w początkach pierwszej dekady XXI w. odczuła to ze względu na słabą infrastrukturę drogową, niewielką liczbę autostrad i międzynarodowych szlaków komunikacyjnych. W obecnym okresie sytuacja ta uległa poprawie (kluczowe firmy nie wybierają już tak często Czech czy Słowacji), jednakże wraz ze wzrostem liczby obszarów objętych preferencjami podatkowymi, inwestorzy nie są chętni do prowadzenia działalności w miejscach peryferyjnych i mało atrakcyjnych ze względu na brak rynków zbytu czy odpowiednich warunków technicznych<sup>132</sup>. W tym zakresie istotne zadanie stoi przez władzami centralnymi i samorządowymi, gdyż inwestycje publiczne przeprowadzone na tych obszarach wpłyną dodatnio na dalsze prosperowanie stref i sytuację ekonomiczną regionu

### **3. Podkarpacki Park Naukowo-Technologiczny Aeropolis**

Specjalne strefy ekonomiczne dzięki pobudzaniu w ich obrębie przemysłu, tworzą doskonale środowisko do powstawania parków przemysłowo-technologicznych oraz klastrów, które kładą nacisk na działalność w konkretnej branży, co przyczynia się do kształtowania przewagi konkurencyjnej regionu, wyróżnienia na tle kraju.

Spółki zarządzające strefami, rząd, a także sami przedsiębiorcy tworzą przyjazne warunki do rozwoju specjalizacji branżowych i wykorzystania potencjału

---

<sup>129</sup>Kozaczka M., *Specjalne strefy ekonomiczne w Polsce 1995-2007*, Wydawnictwo Diecezjalne i Drukarnia w Sandomierzu, Lublin 2007, s.153.

<sup>130</sup>Tamże, s.153.

<sup>131</sup>Tamże, s.168.

<sup>132</sup>Trojak A., Wiederman K., *Specjalne strefy ekonomiczne(...)*, s.141-142.

regionalnego – także w zakresie naukowym (np. współpraca z uczelniami wyższymi, promocja konkretnych kierunków studiów)<sup>133</sup>.

Podkarpacki Park Naukowo–Technologiczny AEROPOLIS powstał w 2004r. Obiektem jego zainteresowania są głównie branża lotnicza oraz elektromaszynowa<sup>134</sup>. Świadczy usługi w zakresie zarządzania, szkolenia personelu, prowadzenia baz danych przedsiębiorstw itp. Park pełni funkcję inkubacyjną, która wyraża się poprzez istnienie inkubatora przedsiębiorczości, który ma zapewnić pomoc dla małych i średnich firm rozpoczynających działalność, inkubatora technologicznego – który wspiera firmy wdrażające nowe technologie oraz preinkubatora akademickiego, który ma kształtować przedsiębiorczość wśród studentów<sup>135</sup>. Głównym jego celem, poza funkcją inkubacyjną, jest aktywizacja lokalnego rynku pracy. Istotną zaletą parków w regionie jest bliskość międzynarodowego lotniska Rzeszów-Jasionka oraz głęboko zakorzeniony w tradycji województwa przemysł lotniczy. Obecnie działania parku AEROPOLIS są skoncentrowane na przekształceniu Rzeszowszczyzny w wiodący region w zakresie dostarczania produktów i usług dla lotnictwa<sup>136</sup>.

### 3.1. Charakterystyka Aeropolis

Park jest jednym z najbardziej atrakcyjnych inwestycyjne rejonów Polski południowo - wschodniej, a jego w pełni uzbrojone tereny włączone są w obszar SSE Euro-Park Mielec. Aeropolis składa się z 3 stref zlokalizowanych kilkanaście kilometrów od centrum Rzeszowa:

- Strefa S1 – 70,2 ha powierzchni. Na jej terenie znajduje się Inkubator Technologiczny. Główni inwestorzy to m.in.: Borg Warner Turbo Systems – produkcja turbosprężarek, MTU AeroEngines Polska – produkcja silników lotniczych, Goodrich Aerospace Poland – produkcja podzespołów podwozi dla samolotów.
- Strefa S2 – powierzchnia ok. 48 ha. Najwięksi przedsiębiorcy to: Yanko – produkcja opakowań, Zelmer – producent sprzętu gospodarstwa domowego, Odlewnia Ciśnieniowa META-ZEL,

---

<sup>133</sup>Informacja o realizacji ustawy, s.25.

<sup>134</sup>Bukowski M., Zawistowski J., (red.), *Parki technologiczne (...)*, s.31.

<sup>135</sup>Tamże, s.34.

<sup>136</sup>*Parki przemysłowe i specjalne strefy ekonomiczne* Raport IPO.pl, s.26-27 [dostęp 5 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.ipo.pl/raporty/parki\\_strefy\\_2011.pdf](http://www.ipo.pl/raporty/parki_strefy_2011.pdf)

- Strefa S1-3 – powierzchnia 50 ha., najnowsza strefa parku, posiada całkowite uzbrojenie w infrastrukturę techniczną oraz magistralę wodno – kanalizacyjną łączącą z Rzeszowem.<sup>137</sup>
- Strefa S3 – Preinkubator Akademicki – celem jego działania jest pomoc młodym przedsiębiorcom w zakresie zarządzania, marketingu, finansów, umożliwienie poznania rynku, nawiązanie kontaktów biznesowych. Współpraca z Preinkubatorem polega na stworzeniu firmy od podstaw – rekrutacji personelu, poszukiwaniu inwestorów, budowie kanałów sprzedaży. W kolejnym etapie następuje wyodrębnienie ze struktur Inkubatora firmy wraz z zapleczem. Podmioty z Preinkubatora mogą kontynuować działalność w Inkubatorze na preferencyjnych warunkach. W wyniku tej współpracy rozwinęło się ponad 20 firm<sup>138</sup>.

### 3.2. Wpływ działalności parku na rozwój regionu

Sumaryczny wpływ parków technologicznych na rozwój firm z obszaru nowoczesnych technologii jest pozytywny – przedsiębiorcy podkreślają, że gdyby nie istnienie parków firmy rozwijałyby się wolniej<sup>139</sup>. Gospodarujący w parku Aeropolis inwestorzy deklarują zatrudnienie ok. 2500 osób oraz wartość inwestycji 800 mln zł<sup>140</sup>. Podkarpacki Park Naukowo-Technologiczny cieszy się dużym zainteresowaniem, co potwierdza rozbudowa przestrzeni o strefę S1-3. Jako główne przyczyny lokalizowania firmy na terenie parku wskazywane są prestiżowa lokalizacja, stosunkowo niskie czynsze, możliwości uzyskania wsparcia w zdobywaniu funduszy publicznych. Dla firm wykorzystujących nowoczesne technologie istotne znaczenie ma baza naukowo-badawcza, ułatwiony dostęp do niezbędnych zasobów poprzez specjalistyczne dostosowanie przestrzeni do działalności gospodarczej oraz możliwość kooperacji z firmami o podobnym profilu<sup>141</sup>. Im korzystniejsze warunki infrastrukturalne i prawne oferuje park, tym więcej przedsiębiorców decyduje się na lokowanie firmy w jego obszarze. To niesie wymierne korzyści dla regionu w postaci zwiększenia ilości miejsc pracy, bogacenia się społeczeństwa i pobudzeniu popytu i handlu. Wyspecjalizowany profil Podkarpackiego Parku Naukowo-Technologicznego - skoncentrowane na branży lotniczej i produkcji – przynosi efekty w postaci zmiany postrzegania regionu.

<sup>137</sup>[http://www.wrota.podkarpackie.pl/res/rpo/promocja/dzial\\_promoc/2010/podkarpacki\\_park\\_naukowo\\_tehnologiczny\\_aeropolis.pdf](http://www.wrota.podkarpackie.pl/res/rpo/promocja/dzial_promoc/2010/podkarpacki_park_naukowo_tehnologiczny_aeropolis.pdf) [dostęp 6 kwietnia 2014]

<sup>138</sup>[http://www.preinkubator.rzeszow.pl/o\\_projekcie/czym\\_jest\\_preinkubator.aspx](http://www.preinkubator.rzeszow.pl/o_projekcie/czym_jest_preinkubator.aspx) [dostęp 6 kwietnia 2014]

<sup>139</sup>Bukowski M., Zawistowski J. (red.), *Parki technologiczne (...)*, s.44.

<sup>140</sup><http://www.coi.rzeszow.pl/pl/aeropolis/> [dostęp 6 kwietnia 2014]

<sup>141</sup>Bukowski M., Zawistowski J. (red.), *Parki technologiczne (...)*, s.44.



Z zacofanej „Polski C” Podkarpacie zmienia się w atrakcyjny inwestycyjnie teren, z dużym potencjałem i przyjaznym środowiskiem do prowadzenia działalności.

Ze względu na stosunkowo krótki okres funkcjonowania Aeropolis, trudno jest jednoznacznie określić wpływ inwestycji zlokalizowanych w parku na przedsiębiorców działających poza nim. Firmy podkreślają rolę parków w pomocy w budowaniu kontaktów gospodarczo-biznesowych na nowych terenach<sup>142</sup>. Przedsiębiorcy działający poza parkiem mają większe możliwości dostosowania profili działalności pod potrzeby firm z Parku, rozszerza się lokalny rynek zbytu. W długim okresie zwiększenie aktywności gospodarczej mikro- i małych przedsiębiorców stanie się widoczne.

Współpracy między Parkiem a uczelniami wyższymi niesie korzyści dla młodych ludzi, którzy mogą wybrać kierunek studiów dostosowany do potrzeb rynku, a wykształceni absolwenci mają szanse znalezienia pracy zgodnej z posiadanymi kompetencjami w pobliżu miejsca zamieszkania. Podkarpacki Park Naukowo-Technologiczny jest w fazie budowy Laboratorium Badawczego dla Politechniki Rzeszowskiej oraz Uniwersytetu Rzeszowskiego. W obiekcie wybudowanym dla Politechniki Rzeszowskiej zostaną zlokalizowane m.in. Laboratorium Materiałów Kompozytowych i Polimerowych dla Potrzeb Lotnictwa, Laboratorium Zastosowań Systemów Informatycznych w Diagnostyce<sup>143</sup>. Taka inwestycja przyniesie efekty nie tylko dla studentów, ale też inwestorów, którzy będą mogli skorzystać z wyników badań naukowych mogących pomóc w alternatywnym rozwoju produktów.

Stworzenie parku technologicznego nie jest jednoznaczne z jego dodatnim wpływem na sytuację gospodarczą regionu. Najistotniejsze znaczenie dla sukcesu ma otoczenie instytucjonalne, gdyż tworzenie parku bez silnego umiejscowienia go w strukturze regionu nie przyczyni się do jego rozwoju. Istotny jest także zakres finansowego wspierania działalności ze środków publicznych, poziom wykształcenia kadr naukowych oraz stopień realizacji długookresowej strategii zarządzania<sup>144</sup>. Podkarpacki Park Naukowo-Technologiczny jest inicjatywą młodą, więc wymierne efekty jego wpływu na rozwój regionu uwidoczniają się w długim okresie. Jednakże lokatorzy parków odznaczają się znacznie szerszym zakresem działalności, docierają na nowe rynki<sup>145</sup>.

---

<sup>142</sup>Bukowski M., Zawistowski J. (red.), *Parki technologiczne (...)*, s.45.

<sup>143</sup>[http://www.wrota.podkarpackie.pl/res/rpo/promocja/dzial\\_promoc/2010/podkarpacki\\_park\\_naukowo\\_tehnologiczny\\_aeropolis.pdf](http://www.wrota.podkarpackie.pl/res/rpo/promocja/dzial_promoc/2010/podkarpacki_park_naukowo_tehnologiczny_aeropolis.pdf) [dostęp 6 kwietnia 2014].

<sup>144</sup>Bukowski M., Zawistowski J. (red.), *Parki technologiczne (...)*, s.12,s.21.

<sup>145</sup>Tamże,s.50.

Warto pamiętać, że działalność parku wpływa także na inne przedsiębiorstwa przez organizację szkoleń oraz możliwość korzystania z infrastruktury badawczej przez jednostki zewnętrzne, dzięki czemu park pełni znaczącą rolę w zakresie dyfuzji wiedzy i zmian technologicznych w regionie<sup>146</sup>.

#### 4. Zakończenie

Głównym celem tworzenia stref ekonomicznych jest ożywienie życia gospodarczego, napływ środków pozwalających rozwijać przemysł, redukcja bezrobocia, efektywniejsze wykorzystanie kapitału ludzkiego oraz zaznaczenie obecności Podkarpacia na gospodarczej mapie kraju i Europy. Parki technologiczne mają zapewniać odpowiednie warunki do innowacyjnego rozwoju firm, komercjalizację nowych technologii. Rozważając wymienione powyżej kwestie można stwierdzić, iż aktywna działalność stref ekonomicznych i parków technologicznych przyniosła wiele pożądaných zmian dla podkarpackiej gospodarki. Niektóre efekty trudno wyrazić wskaźnikiem liczbowym, jednak pozytywny wpływ inwestycji w wymienionych obszarach dla regionu (społeczeństwa, infrastruktury publicznej, podmiotów gospodarczych) nie pozostaje niezauważony.

#### Bibliografia

1. Bukowski M., Zawistowski J. (red.), *Parki technologiczne jako instrument polityki wspierania informacji i dyfuzji wiedzy*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2008.
2. Frańczuk M. *Specjalne strefy ekonomiczne jako instrument wsparcia rozwoju regionalnego na przykładzie specjalnej strefy ekonomicznej*
3. *Euro-Park Mielec*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Rozwój zrównoważony i problemy obszarów wiejskich*, M. G. Woźniak (red.), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego nr 29, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2012.
4. Kozaczka M., *Specjalne strefy ekonomiczne w Polsce 1995-2007*, Wydawnictwo Diecezjalne i Drukarnia w Sandomierzu, Lublin 2007.
5. Trojak A., Wiederman K., *Specjalne strefy ekonomiczne i strefy przemysłowe w kształtowaniu rozwoju gospodarczego regionów na przykładzie Polski i Czech*, [w:] *Wpływ procesów globalizacji i integracji europejskiej na transformację struktur przemysłowych*, Z. Ziolo, T. Rachwała (red.), Prace Komisji Geografii Przemysłu nr. 12, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej w Krakowie, Warszawa-Kraków 2009.
6. *Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych. Stan na dzień 31.12.2012*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2013.

---

<sup>146</sup>Tamże, s.51.

### **Źródła internetowe:**

1. *Parki przemysłowe i specjalne strefy ekonomiczne* Raport IPO.pl, Dostępny w World Wide Web:  
[http://www.ipo.pl/raporty/parki\\_strefy\\_2011.pdf](http://www.ipo.pl/raporty/parki_strefy_2011.pdf).
2. *Specjalne strefy ekonomiczne, Edycja 2012*, Raport KPMG, Dostępny w World Wide Web:  
<http://www.kpmg.com/PL/pl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/mobile/specjalne-strefy-ekonomiczne-edycja-2012.pdf>
3. [http://www.europark.com.pl/pl/gdzie\\_jestesmy](http://www.europark.com.pl/pl/gdzie_jestesmy)
4. <http://www.mg.gov.pl/node/18841>
5. [http://www.wrota.podkarpackie.pl/res/rpo/promocja/dzial\\_promoc/2010/podkarpacki\\_park\\_naukowo\\_tehnologiczny\\_aeropolis.pdf](http://www.wrota.podkarpackie.pl/res/rpo/promocja/dzial_promoc/2010/podkarpacki_park_naukowo_tehnologiczny_aeropolis.pdf)
6. [http://www.preinkubator.rzeszow.pl/o\\_projekcie/czym\\_jest\\_preinkubator.aspx](http://www.preinkubator.rzeszow.pl/o_projekcie/czym_jest_preinkubator.aspx)
7. <http://www.coi.rzeszow.pl/pl/aeropolis/>

### **Abstract**

Paper is a discussion about special economic zones and technology parks in Podkarpackie voivodeship. Objectives and general reasons for these initiatives were mentioned. Article summarizes current activities of the Euro-Park Mielec and Podkarpackie Science and Technology Park and effects for the region's development in various areas-to the society, companies running business in the zones as well as beyond, and the general economic situation of the region.

## **Przedsiębiorczość w podregionie ostrołęcko-siedleckim w latach 2005 – 2011**

### **Streszczenie**

Unia Europejska dąży do osiągnięcia trwałego rozwoju całej Wspólnoty, zaś przedsiębiorczość jest jednym z najważniejszych czynników rozwoju regionalnego. Jej mierzalnym wymiarem jest powstawanie i rozwój mikro, makro i średnich przedsiębiorstw. Sektor MSP odgrywa zasadniczą rolę w funkcjonowaniu gospodarki w Polsce i stanowi o jej rozwoju. Artykuł przedstawia analizę stan aktywności gospodarczej prywatnego sektora w odniesieniu do ogółu podmiotów gospodarki narodowej w podregionie ostrołęcko-siedleckim w latach 2005-2011.

### **1. Wprowadzenie**

Przedsiębiorczość jest jedną z najskuteczniejszych form wykorzystania zasobów regionu. Jej mierzalnym wymiarem jest powstawanie i rozwój mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Na tej właśnie płaszczyźnie doskonale widoczna jest współzależność pomiędzy rozwojem regionu a działalnością przedsiębiorców, ponieważ przedsiębiorstwo jest jednym z trzech podmiotów gospodarki, obok państwa i gospodarstwa domowego, które wpływają na wzrost gospodarczy i generują dochód. Instytucje UE wspierają spójność gospodarczą, społeczną oraz terytorialną pomiędzy państwami członkowskimi, a podstawą tych działań jest polityka regionalna, która stanowi integralną część polityki rozwoju w skali krajowej, regionalnej i lokalnej. Rozwój na poziomie regionalnym nabiera szczególnego znaczenia, ponieważ jest procesem przebiegającym wewnątrz danego terytorium oddziałującym na wszystkie podmioty życia społeczno-gospodarczego i jego mieszkańców.<sup>147</sup> Podstawowym zadaniem prowadzenia polityki regionalnej jest wyrównywanie dysproporcji w poziomie życia i w rozwoju gospodarczym pomiędzy najbiedniejszymi a najbogatszymi regionami państw członkowskich, a przez to zwiększenie społecznej i gospodarczej spójności UE.<sup>148</sup>, co jest jednak dość trudne z punktu widzenia zasłóści historycznych. Przedsiębiorstwa są jedną z podstawowych form organizacji gospodarczych. Małe firmy w Polsce mogą prowadzić działalność w formie jednoosobowej działalności osoby fizycznej lub w formie spółki handlowej osobowej, lub kapitałowej.

---

<sup>147</sup> Chądzyński J., Nowakowska A., Przygodzki Z., Region i jego rozwój w warunkach globalizacji, Warszawa 2007, str. 43.

<sup>148</sup> Janik W., Zbroja A., Wykorzystanie pomocy unijnej w finansowaniu rozwoju regionu, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2007, nr 471, str. 243.

## 2. Cel, zakres i metody badań

Głównym celem pracy jest analiza sektora podmiotów gospodarki narodowej z podziałem na sektor publiczny i prywatny w latach 2005 – 2011 w podregionie ostrołęcko-siedleckim. Przedstawiono również, który z analizowanych sektorów posiada dominującą pozycję w badanym podregionie. Wybrany podregion stanowi jeden z czterech podregionów w województwie mazowieckim, który według Nomenklatury Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych (NTS) jest jednostką terytorialną o charakterze lokalnym, obok powiatu i gminy.<sup>149</sup> Na Mazowszu występują duże dysproporcje przedsiębiorczości wewnątrz regionu, zwłaszcza między obszarem metropolitalnym Warszawy a pozostałą częścią województwa. W opracowaniu posłużono się danymi wtórnymi z Głównego Urzędu Statystycznego, które stanowiły główne źródło informacji. Ponadto wykorzystano również publikacje Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości oraz UE, uzupełniając je własnymi opracowaniami na podstawie danych statystyki masowej.

## 3. Znaczenie MPS dla gospodarki kraju

Na początku lat 90. polska gospodarka przeszła transformację z gospodarki scentralizowanej do wolnorynkowej. Obecnie gospodarka rynkowa cechuje się w głównej mierze przewagą własności prywatnej nad państwową. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) pełni fundamentalną rolę w kreacji wartości PKB i funkcjonowania gospodarki w Polsce.<sup>150</sup> Kreowanie przedsiębiorczych postaw oraz wspieranie małych i średnich firm realizowane jest poprzez wiele inicjatyw i programów prowadzonych przez UE ze środków pochodzących z funduszy strukturalnych.<sup>151</sup> Dzięki tej pomocy, organy władzy państwowej mogły wprowadzić zmiany i udogodnienia dla przedsiębiorców co znacznie pobudziło przedsiębiorczość lokalną.

Kapitał przedsiębiorczości jest podstawowym czynnikiem rozwoju regionalnego, a jego instytucjonalnym wymiarem przedsiębiorczości jest powstawanie prywatnych przedsiębiorstw.<sup>152</sup> Chociaż przedsiębiorczość ma wymiar ogólnospołeczny i ogólnogospodarczy, to jej losy rozstrzygają się na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa i w osobowości pojedynczych ludzi<sup>153</sup>. Liczbę oraz potencjał MSP uważa się za wyznacznik długofalowego rozwoju gospodarczego

---

<sup>149</sup> Ginter A., Analiza porównawcza dochodów w powiatach podregionu ostrołęcko-siedleckiego, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, 2010, nr 81(2010), str.158.

<sup>150</sup> Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012, str. 18.

<sup>151</sup> Dylewski M., Wsparcie sektora małych i średnich przedsiębiorstw z funduszy UE w nowej perspektywie finansowej, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2007, nr 471, str. 29.

<sup>152</sup> Pondel H., Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego w finansowaniu przedsiębiorczości, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2011, nr 27/2011, str. 50.

<sup>153</sup> Koźmiński A., Zarządzanie w warunkach niepewności, PWN, Warszawa 2004, s. 163.

całego państwa<sup>154</sup>, ponieważ są głównym podmiotem w rozwoju lokalnym. Rozwój lokalny rozumiany jest jako proces zróżnicowania i wzbogacania gospodarki oraz społeczeństwa na danym terytorium<sup>155</sup>.

Wyróżnić można zasadnicze zależności pomiędzy wzrostem gospodarczym regionu a efektywnością firm. Po pierwsze przedsiębiorstwa zaopatrują się w materiały produkcyjne i korzystają z zasobów pracy, a jednocześnie sprzedają dobra na tym samym rynku lokalnym. Kluczową cechą mikro, małych i średnich przedsiębiorstw jest ich elastyczność rynkowa. Przedsiębiorstwa łatwo dostosowują się do miejscowego otoczenia.<sup>156</sup> Małe i średnie firmy stosunkowo łatwo zagospodarowują nisze rynkowe, przez co wzmacniają strukturę nowych produktów i usług. Dodatkowym atutem jest fakt, iż przedsiębiorstwa w podregionie funkcjonują w środowisku, które znają. Oznacza to bliski kontakt z klientem- czyli znajomość potrzeb potencjalnych konsumentów, prostą strukturą organizacyjną oraz szybki przepływ informacji.<sup>157</sup>

W prawie unijnym i krajowym obowiązują następujące kategorie MSP. W mikroprzedsiębiorstwie zatrudnionych jest mniej niż 10 pracowników, a jego roczny obrót nie przekracza 2 milionów euro lub roczna suma bilansowa nie przekracza 2 milionów euro. Małe przedsiębiorstwo zatrudnia mniej niż 50 pracowników, jego roczny obrót nie przekracza 10 milionów euro lub roczna suma bilansowa nie przekracza 10 milionów euro. Zaś średnie przedsiębiorstwo zatrudnia mniej niż 250 pracowników, a jego roczny obrót nie przekracza 50 milionów euro lub roczna suma bilansowa nie przekracza 43 milionów euro.

### 3. Wyniki badań

W 2005 r. w podregionie ostrołęcko- siedleckim funkcjonowało 51598 firm z sektora przedsiębiorstw prywatnych, które zatrudniały 49 % czynnej zawodo-wo ludności w tym podregionie. W 2011 r. jego liczba wynosiła więcej, wzrosła do liczby 53756, a zatrudnienie w tym sektorze wzrosło do 58,6%. Z przedstawionych danych wynika, że dominującą pozycję w omawianych latach zajmował sektor prywatny, którego udział w 2011 r. wynosił 96,3 % ogólnej liczby podmiotów tego podregionu (tabela 1).

---

<sup>154</sup> Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A., *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AJG, Bydgoszcz 2004, s. 5.

<sup>155</sup> . Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *Region i jego rozwój...*, str. 63.

<sup>156</sup> Strużycki M, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, PWE, Warszawa 2004, s. 239-241.

<sup>157</sup> A. Marysiak, A. Marcysiak, *Oddziaływanie stanu infrastruktury technicznej na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2011, nr 38/2011, str. 142.

**Tab.1 Stan sektora publicznego i prywatnego w ogólnej liczbie podmiotów podregionu ostrołęcko-siedleckiego w latach 2005-2011**

Wyszczególnienie	2005	2007	2009	2011
Liczba podmiotów gospodarki narodowej ogółem:				
W tym:	53 794	54 452	53 871	55 832
Liczba podmiotów sektora publicznego	2 196	2 236	2 088	2 076
Liczba podmiotów sektora prywatnego	51 598	52 216	51 783	53 756
Liczba podmiotów os. fizycznych prowadzących działalność gospodarczą w sektorze prywatnym	43 675	43 915	43 472	44 852

Zródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS<sup>158</sup>

W analizowanym okresie w latach 2005- 2011 udział sektora prywatnego w ogólnej liczbie podmiotów gospodarki narodowej w badanym podregionie ostrołęcko-siedleckim utrzymywał się na wysokim poziomie od 95,9 do 96,3 %, co stanowiło lekką tendencję wzrostową. Liczba jednostek w sektorze publicznym od 2005 r. zmniejszała się, a w 2011r. stanowiła 3,7 % wszystkich podmiotów gospodarczych w podregionie. Wśród podmiotów sektora prywatnego największy udział stanowiły os. fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Najwięcej przedsiębiorców-os. fizycznych zarejestrowano w 2005 r., (84,6 %), zaś w następnych latach nastąpiło spowolnienie w tej formie prowadzenia działalności gospodarczej. W 2005 r. w porównaniu do roku 2011 spadek wyniósł 1,2%.

Ważnym czynnikiem rozwoju regionu jest wykorzystywanie zasobów siły roboczej, kapitału ludzkiego oraz możliwość zapewnienia pracy zarobkowej dla wszystkich ludzi w wieku produkcyjnym. W tabeli 2 przedstawiono liczbę osób zatrudnionych w sektorze prywatnym w badanym podregionie.

<sup>158</sup> [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) [dostęp 03.06.2014]

**Tab.2 Liczba osób zatrudnionych w sektorze prywatnym w podregionie ostrołęcko-siedleckim**

Wyszczególnienie	2005	2007	2009	2011
Liczba zatrudnionych w podregionie (ogółem)	101 583	110 210	115 376	119 179
Liczba zatrudnionych w sektorze prywatnym:	49 808	58 560	64 499	69 819

Źródło: Opracowanie własne

W podregionie ostrołęcko-siedleckim zatrudnienie w sektorze prywatnym w okresie od 2005 do 2011 r. systematycznie wzrastało, co należy uznać za pozytywną cechę w badanym podregionie. Początkowo udział pracujących w tym sektorze wynosił 49%, zaś w 2011 r. odnotowano zwiększenie zatrudnienia o 9,6 % wobec okresu początkowego.

#### **4. Podsumowanie**

Jednostki gospodarcze sektora prywatnego zajmują dominującą pozycję w podregionie ostrołęcko-siedleckim, a ich udział w 2011 r. wyniósł 96,3 % ogólnej liczby podmiotów gospodarki narodowej. Ponadto od 2005 r. utrzymuje się tendencja wzrostowa w tym sektorze. Sektor MSP pozytywnie wpływa na stan zatrudnienia, ponieważ pracę w nim znajdowało coraz więcej mieszkańców, osiagając w 2011 r. 58,6% ogółu mieszkańców.

#### **Summary**

Companies with SME's (small and medium enterprises) take the most important position at market economy in subregion ostrołęcko-siedlecki. The small and medium enterprises contribute most to the industrial development of the local market economy. Potentiality SME's is important to rise long-standing all country. There were 96,3% all business entity SME's, the sector staffed 58,6% resident with analyse subregion in 2011.

#### **BIBLIOGRAFIA:**

1. Chądzyński J., Nowakowska A., Przygodzki Z., *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, Warszawa, Wydawnictwo Fachowe CEDE-WU.PL, 2007.
2. Dylewski M., *Wsparcie sektora małych i średnich przedsiębiorstw z funduszy UE w nowej perspektywie finansowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2007, nr 471, str. 29.
3. Ginter A., *Analiza porównawcza dochodów w powiatach podregionu ostrołęcko-siedleckiego*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, 2010, nr 81(2010), str.158.



4. Janik W., Zbroja A., *Wykorzystanie pomocy unijnej w finansowaniu rozwoju regionu*, [W:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2007, nr 471, str. 243.
5. Koźmiński A., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
6. Marysiak A., Marcysiak A., *Oddziaływanie stanu infrastruktury technicznej na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2011, nr 38/2011, str. 142.
7. Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A., *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Bydgoszcz, Wydawnictwo AJG, 2004.
8. Pondel H., *Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego w finansowaniu przedsiębiorczości*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2011, nr 27/2011, str. 50.
9. Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012, Warszawa, 2013.
10. Strużycki M., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, PWE, Warszawa 2004.

## Demografia a gospodarka

### Streszczenie

Artykuł pokazuje jak bardzo gospodarka uzależniona jest od sytuacji demograficznej Polski. Problemy, które w tym momencie występują w kraju wynikają z niskiego poziomu przyrostu naturalnego, migracji, czy nawet struktury zawodowej jej mieszkańców.

### 1. Wprowadzenie

W obecnych czasach bardzo ważna jest obserwacja struktury demograficznej kraju, gdyż ma ona bardzo duży wpływ na to co dzieje się w gospodarce. Potrzeba specjalistów, którzy w wystarczającym stopniu będą umieli zweryfikować to, stan ludności w Polsce wraz z jego następstwami. Demografia jako dziedzina nauki zajmująca się jakościowym i ilościowym badaniem rozmieszczenia ludności, jej struktury i migracjami. Cechy ilościowe to cechy w stosunkowo łatwy sposób możliwe do zmierzenia i wyrażenia w stosownych jednostkach, np. liczba urodzeń, liczba zgonów liczba zawieranych małżeństw, migracje itp. Cechy jakościowe to cechy niemierzalne lub trudno mierzalne, np. zagadnienia dziedziczenia cech fizycznych i psychicznych, charakter oraz moralność jednostek i zbiorowość.

### 2. Ogólny zarys pojęcia demografii

Nazwa demografia wywodzi się od dwóch greckich słów: demos – ludność oraz grapho – piszę. Z definicji Holzer J. wynika, że *demografia – jest nauką traktującą o prawidłowościach rozwoju ludności w konkretnych warunkach gospodarczych i społecznych badanego terytorium, zajmuje się statystyczno – analitycznym opisem stanu i struktury ludności oraz badaniem i oceną zmian wynikających z dotychczasowego i przewidywanego ruchu wędrownego*.<sup>159</sup>

---

<sup>159</sup> Holzer J.Z., *Demografia*, PWE, 2006.

Do podstawowych pojęć wykorzystywanych w demografii zaliczamy:

- Płeć – w demografii wiąże się ze zdolnością do prokreacji
- Wiek – oznacza czas, jaki upłynął od momentu porodu osoby, do czasu śmierci, określa się go zwykle w ukończonych latach życia.
- Stan cywilny – określa rodzaj związku, jaki łączy osoby dorosłe o przeciwnej płci.
- Przynależność do kohorty – jest cechą członków populacji, którzy doświadczyli określonego zdarzenia inicjującego proces ludnościowy w tej samej jednostce czasu, np. przynależność do kohorty urodzonych w 2006 roku oznacza, że członkowie tej kohorty urodzili się w 2006 roku (od 1 stycznia do 31 grudnia tego roku).
- Przynależność terytorialna – cecha ta przypisuje określone miejsce zamieszkania, głównie na podstawie kryterium administracyjnego, rzadziej geograficznego lub etnicznego.
- Zawarcie małżeństwa – to akt utworzenia rodziny przez mężczyznę i kobietę.

### 3. Jak badać sytuację demograficzną

Bardzo ważne jest badanie i rozpoznanie sytuacji demograficznej kraju. Wpływa to bowiem na to w jaki sposób będzie prosperować państwo.

Wyróżniamy następujące trzy struktury modelowe:

**Strukturę progresywną** – cechą charakterystyczną jest klasyczny kształt piramidy, jej szeroka podstawa akcentuje dużą liczbę dzieci i młodzieży. Tego typu struktury są charakterystyczne dla eksplozji demograficznych

**Strukturę zastojową** – poprzez zbliżone wartości wskaźnika urodzeń i zgonów ma miejsce zerowy przyrost naturalny, co wiąże się także z tzw. starzeniem się społeczeństwa

**Strukturę regresywną** – pokazuje tzw. ludność starą, która wiąże się z możliwością wystąpienia depopulacji.

Stan ilościowy oraz struktura ludności krajów należą do głównych czynników determinujących rozwój społeczno-gospodarczy. Bardzo ważne zatem jest opracowywanie prognoz dzięki, którym można szkicować plan rozwoju gospodarki. Istnieje także możliwość przewidywania lub nawet kształtowania rozwoju zarówno oświaty i kierunków kształcenia zawodowego, jak i rozwoju budownictwa mieszkaniowego czy różnych gałęzi przemysłu. Biorąc to pod uwagę należy stwierdzić, że konstrukcja prognoz demograficznych jest szczególnie ważna w świetle planowania długofalowej polityki społeczno-gospodarczej. Każda prognoza jest swoistym sądem o przyszłości, który może być prawdziwy bądź błędny. Prawdopodobieństwo prawdziwości takiego sądu nazywamy wiarygodnością prognozy.

Scenariusze projekcji formułuje się nie tylko na podstawie ekstrapolacji zmian zaobserwowanych w przeszłości, ale także antycypacji przyszłych warunków, w których procesy będą przebiegać. Założenia przyjęte przy opracowywaniu prognoz mają większe znaczenie dla ich trafności niż korzystanie ze złożonych metod prognozowania (Keilman, 1990).

Prognozowanie sytuacji kraju spełnia kilka podstawowych, poniżej wymienionych funkcji:

- Funkcję preparacyjną – polegającą na dostarczeniu podstaw do podejmowania decyzji w innych dziedzinach niż prognozowanie,
- Funkcję aktywizującą – wiąże się z pobudzeniem działań by realizować prognozy, gdy łączy się ona z korzystnymi skutkami lub też niedopuszczanie do jej realizacji w przeciwnym wypadku,
- Funkcję ostrzegawczą – dostarczenie odpowiednio wcześniej informacji o możliwych niekorzystnych stanach bądź strukturach ludności w przyszłości. Daje możliwość podjęcia odpowiednich działań zaradczych ze znacznym wyprzedzeniem, co może zaowocować znaczącym złagodzeniem społeczno-gospodarczych skutków niekorzystnych struktur demograficznych w przyszłości.

Prowadzenie takiej polityki w latach powojennych pozwoliło na szybką odbudowę wyniszczoną latami wojny polskiej gospodarki. Najintensywniejszym okresem w rozwoju była połowa XX wieku. Wtedy to powstały najważniejsze i najbardziej obszerne okręgi przemysłowe. Powstały nowe fabryki, rozbudowano między innymi przemysł włókienniczy, elektromaszynowy, modernizowano kopalnie i huty, które stworzyły dużą ilość miejsc pracy. Skupiono się także na kształceniu i doszkalaniu kadry pracowników. Odżyło także rolnictwo, przez co małe gospodarstwa rolne nie potrafiły wyprodukować tyle, aby zaspokoić potrzeby rynku. W odpowiedzi na te problemy utworzono Państwowe

Przedsiębiorstwa Gospodarstw Rolnych. W swoje szeregi przyjęły one liczne małe gospodarstwa, które zapewniły gospodarzom ciągłą pracę. Mogli także rozszerzyć towarową produkcję rolną i zwierzęcą.

#### **4. Problemy demograficzne występujące na terenach Polski**

Już w tamtych latach istotną sprawą były występujące problemy demograficzne, które rzutowały na stan jak rozwój gospodarki. Kluczową rolę odegrały migracje. Były wynikiem powrotu do swoich opuszczonych domostw, zasiedlaniu innych, niezamieszkałych posesji, czy migracje w poszukiwaniu pracy. Należało także zwrócić uwagę, że wśród ludzi zdolnych zawodowo do pracy zdecydowaną większością były kobiety. Odgrywało to istotną rolę przy tworzeniu nowych miejsc pracy. Występował jeszcze jeden ważny element demograficzny. Społeczeństwo polskie było bardzo słabo wykształcone zawodowo, co miało również znaczący wpływ na rozwój gospodarczy. W miarę upływu lat wyżej wymienione czynniki mają coraz mniejszy wpływ na rozwój gospodarczy. Na czas obecny Polska nie jest w stanie zapewnić odpowiednią ilość miejsc pracy. Zaczyna narastać bezrobocie, przedsiębiorstwa państwowe ulegają prywatyzacji, a liczne małe przedsiębiorstwa są likwidowane. Pojawiają się więc nowe problemy demograficzne.

Pierwszym z nich jest przyrostem naturalny, którym nazywamy różnicę między liczbą urodzeń żywych a liczbą zgonów. Odegrał on główną rolę we wzroście liczby ludności w Polsce w całym okresie powojennym, choć ulegał znacznym wahaniom. Obserwowana w ostatnich latach stagnacja urodzeniowa jest wynikiem sytuacji gospodarczej, w jakiej znajduje się nasz kraj. Wpływa na to wiele czynników. Pierwszym z nich jest bezrobocie. Na koniec czerwca 2013 r. w urzędach pracy województwa lubelskiego zarejestrowanych było 128,6 tys. Bezrobotnych. Stanowili oni 6,1% wszystkich bezrobotnych zarejestrowanych w Polsce. Biorąc pod uwagę dane z czerwca 2012 r. liczba osób zarejestrowanych wzrosła w całym kraju, o 7,4%.<sup>160</sup> Osoby nieposiadające perspektywy pracy niechętnie zakładają rodziny. Wiążą się z tym bowiem bardzo duże koszty. Utrzymanie dziecka jest stosunkowo drogie. Dodatkowo kobiety mają trudności w znalezieniu stałej pracy, która pozwoli im na przejście na urlop macierzyński i wychowawczy, nie tracąc tym samym stałych poborów. Pracodawcy niechętnie także podpisują z nimi umowy o pracę, gdyż prawdopodobnie zajścia w ciążę przyczyni się do przymusu wypłacania wynagrodzenia i zatrudnienia nowej

---

<sup>160</sup> [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/lublin/ASSETS\\_bezrobocie\\_za\\_I\\_pol\\_2013.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/lublin/ASSETS_bezrobocie_za_I_pol_2013.pdf), dostęp dnia 24.04.14.

osoby na czas urlopu młodej mamy. Kolejną sprawą, która jest z tym związana jest funkcjonowanie żłobków, przedszkoli, szkół, czy uczelni wyższych. Deficyt młodego pokolenia łączy się z małą ilością uczniów w placówkach oświaty. Klasy z roku na rok są coraz mniej liczne. Osoby tam pracujące mają trudności z „wyrobieniem” pełnej liczby godzin. Doprowadza to do minimalizacji czasu pracy bądź też redukcji etatów. Przedsiębiorstwa i osoby produkujące odzież, artykuły szkolne czy te specjalistyczne przeznaczone dla dzieci także odczuwają kryzys. Mniej młodych osób równa się z mniejszą liczbą zamówień i zapotrzebowania na te towary. Przez co bezrobocie jeszcze bardziej się pogłębia, a perspektywa wzrostu gospodarczego coraz bardziej oddala.

Osoby kończące szkoły średnie coraz rzadziej idą na studia. Może wynikać to z niewystarczających środków finansowych lub po prostu z braku, a może i z istnienia zdrowego rozsądku. Z jednej strony bowiem w dzisiejszych czasach mało kto nie kontynuuje nauki po maturze. Ciężiej znaleźć wtedy pracę, a i wstyd nie iść na studia, skoro każdy idzie. Z drugiej zaś strony czy wykształcenie jest, czy go nie ma o pracę jest trudno. Po co więc inwestować czas i pieniądze, kiedy granice są otwarte. Młodzi ludzie wybierają pracę na obczyźnie niż rozwój i zasilanie szeregów wykształconej i wyspecjalizowanej kadry w Polsce. Osoby ambitne, z perspektywami rozwoju uciekają z kraju, więc i specjalistów w Polsce jest coraz mniej.

Nawet jeśli młode pokolenie zdecyduje się zostać w kraju, założyć rodzinę to bardzo ciężko jest znaleźć i pozyskać środki na zakup mieszkania. Osoby ubiegające się o kredyt, mają trudności z jego otrzymaniem. Deweloperzy zaś stają na głowie żeby sprzedać mieszkania, których na rynku jest coraz więcej. Zainwestowali w nie niemałe pieniądze, a rynek niestety cierpi na deficyt kupujących. To także niekorzystnie wpływa na rozwój gospodarki.

Kolejnym aspektem są migracje. W okresie powojennym zjawisko to zachodziło bardzo intensywnie zarówno wewnątrz jak i zewnątrz i miało podłoże ekonomiczne. Dokonywały się one na ogół w dwóch kierunkach: ze wsi do miast oraz z regionów mniej uprzemysłowionych do bardziej uprzemysłowionych. Migracje ze wsi do miast polegały na wewnątrz wojewódzkich i międzywojewódzkich przepływach ludności, podczas gdy migracje drugiego rodzaju opierały się tylko na przepływach międzywojewódzkich.

Migracje mają wpływ na strukturę ludności w regionach napływu i odpływu migracyjnego. Wynika to z tego, że migrują głównie osoby młode, w wieku 16-29 lat. Powoduje to starzenie się ludności na terenach odpływowych, co jest istotnym problemem na obszarach wiejskich. Wśród osób migrujących w wieku 16-23 dominują kobiety. Nie jest to korzystne, gdyż prowadzi do spadku populacji na wsi. Przyczynia się także do obniżenia współczynnika przyrostu natural-

nego. Można zauważyć także, że na wieś niechętnie wracają osoby wykształcone, nie widzą bowiem perspektyw pracy czy możliwości rozwoju.

Procesy urbanizacyjne także miały wpływ na demografię. Chodzi tu o wielopłaszczyznowe procesy przekształcania ludności rolnej w ludność utrzymującą się ze źródeł pozarolniczych. Ciągła rozbudowa miast, przesiedlanie się tam rolników, zmiana struktury zawodowej i moda na inny styl życia – to wszystko niekorzystnie wpływa na rozwoju gospodarki kraju. Po II wojnie światowej nastąpiło w Polsce ogromne przyśpieszenie procesów urbanistycznych. Charakterystyczną cechą procesów urbanistycznych zachodzących w strefach podmiejskich, głównie w strefach wielkich miast, jest tzw. urbanizacja terenów wiejskich. Oznacza to, że np. strefy większych miast oblegane są przez ludzi pracujących poza rolnictwem. Mają oni specyficzne zagospodarowanie architektoniczne oraz takie wyposażania gospodarstw, które są odzwierciedleniem życia miejskiego.

W Polsce widoczne jest również zjawisko rozszerzania przestrzeni miejskiej. Najlepszym przykładem może być Trójmiasto powstałe z Gdyni, Gdańska i Sopotu lub wielka aglomeracja śląska powstała z Katowic, Gliwic, Zabrze, Chorzowa i Mysłowca.

Ważnym aspektem jest także struktura zawodowa ludności. Zawiera się tu ludność aktywną zawodowo według działów gospodarki narodowej lub według sektorów. Do tej grupy zalicza się wszystkich pracujących, czyli ludzi wykonujących pracę przynoszącą dochód lub zarobek albo pomagające (bez wynagrodzeń) w prowadzeniu gospodarstwa rolnego lub rodzinnej działalności gospodarczej. Zalicza się tu też osoby, które zaprzestały wykonywania swojej pracy w określonym czasie w wyniku, np. choroby, ale formalnie są oni zatrudnieni.

Aktywność zawodowa ludności uzależniona jest m.in. od wieku, płci i wykształcenia. W Polsce widać jasno, że współczynnik ten ulega spadkowi. Jest on stosunkowo niższy niż w większości krajów europejskich. Struktura zawodowa w Polsce zmienia się. Odzwierciedla to stopień przemian jakie zachodzą w gospodarce narodowej kraju. Znacząca spadła liczba osób zajmujących się rolnictwem i leśnictwem. Trochę inaczej sytuacja wygląda jeśli chodzi o przemysł. W ostatnich latach udział pracujących zmniejszył się pod wpływem recesji gospodarczej i ograniczeń zatrudnienia.

Struktura zawodowa ludności jest także bardzo zróżnicowana w ujęciu przestrzennym. Duży udział poza rolnictwem jest charakterystyczny dla województw wysoko zurbanizowanych, gdzie w miastach skoncentrowały się miejsca pracy w przemyśle, budownictwie i usługach.

Kryzys gospodarczy, a także przemiany związane z wprowadzeniem gospodarki rynkowej, spowodowały znaczny spadek zatrudnienia. W ostatnich latach

bardzo szybko rosło bezrobocie. W dużej mierze jest to efektem zlikwidowania istniejących przez długie lata PGR-ów, które to skupiały małe gospodarstwa rolne oraz zamknięcia kilku kopalni w województwie śląskim. Rynek pracy zawężił się. Obecnie mnóstwo fabryk, czy przedsiębiorstw państwowych jest prywatyzowanych i zamykanych przez co bezrobocie powiększa się jeszcze bardziej.

Tak więc stopa bezrobocia zależy nie tylko od poziomu uprzemysłowienia, ale również od płci (znacznie większe bezrobocie występuje wśród kobiet niż wśród mężczyzn) i wykształcenia. Wprawdzie ogólny poziom wykształcenia polskiego społeczeństwa rośnie, jednak cały czas w porównaniu z innymi krajami jest on niski.

## **7. Wnioski**

Reasumując, wszystkie wyżej wymienione czynniki, takie jak przyrost naturalny, migracje ludności czy struktura zatrudnienia mają ogromny wpływ na strukturę demograficzną kraju. Problemy demograficzne, które dotknęły nasz kraj po II wojnie światowej miały znaczący wpływ na rozwój gospodarczy. W początkowej fazie odbudowy Polski duży nacisk kładziono na rozwój przemysłu, powstało wiele fabryk. Największy rozwój gospodarczy miał miejsce w rejonach największych miast, gdzie powstało dużo miejsc pracy najpierw przy odbudowie zniszczeń powojennych, potem przy budowaniu nowych przedsiębiorstw, czy w produkcji. Zmiany gospodarcze miały wpływ również na zmiany demograficzne. Zlikwidowanie PGR-ów przyczyniło się do większych migracji młodych ludzi ze wsi do miast, a ograniczenie miejsc pracy w sektorze państwowym (intensywna prywatyzacja państwowych przedsiębiorstw) i potrzeba podwyższenia poziomu wykształcenia przyczyniła się do znacznego zmniejszenia przyrostu naturalnego. Pojawiły się również na terenie naszego kraju nieznanе dotąd inwestycje zagraniczne, które otworzyły przed ogromną rzeszą młodych ludzi perspektywę rozwoju i kształcenia, a także umożliwiły integrację z krajami Unii Europejskiej. Zmiany w strukturze ludności mogą przyczyniać się do pogłębiania problemów ekonomiczno-społecznych. Sytuacja taka wpływa tylko korzystnie na rozwój przemysłu farmaceutycznego, gdyż z każdym rokiem zwiększa się popyt na preparaty rewitalizujące.

Procesy demograficzne zachodzące obecnie w naszym kraju, a przede wszystkim starzenie się naszego społeczeństwa nie wpływa korzystnie na rozwój gospodarczy Polski. Jedynym pocieszającym aspektem tej sytuacji, że mimo wszystko wzrasta wskaźnik wykształcenia młodych ludzi. W dobie rozwoju technologicznego na świecie istotne jest zrównanie poziomu gospodarczego do



poziomu krajów Unii Europejskiej. Oczywiście jest także to, że aby poprawić kondycję polskiej gospodarki potrzebne są spore nakłady środków finansowych lub znalezienie dobrych, uczciwych inwestorów zagranicznych.

Mając na względzie powyższe problemy trudno jest realizować założenia polityki gospodarczej. Światłem w tunelu okazały się fundusze pochodzące z Unii Europejskiej. Wielu młodych ludzi miało możliwość założenia własnej działalności gospodarczej, a pracodawcy mogli uzyskać fundusze na tworzenie nowych miejsc pracy. Pozytywnym zjawiskiem byłoby także zainteresowanie się naszym krajem przez inwestorów zagranicznych, którzy pomogli by popchać gospodarkę w dobrą stronę.

Przyszłością narodu są młodzi, wykształceni ludzie, którzy oprócz pragnień zarobkowych chcieliby aktywnie uczestniczyć w życiu gospodarczym i politycznym naszego kraju. Potrzeba ludzi mądrych i posiadających wyspecjalizowaną wiedzę w danej dziedzinie. Warto byłoby także poprawić system kredytowy aby umożliwić młodym małżeństwom zakup mieszkania i ułatwić wychowywanie dzieci. Warto także zastanowić się jak rozwiązać problem ciągłej likwidacji i prywatyzacji wielu przedsiębiorstw będących własnością państwa. Problem bezrobocia niestety ciągle rośnie.

### **Bibliografia:**

1. Michałków I., *Zarys geografii ekonomicznej*, Wydawnictwo Ekonomiczne DIALOG, Warszawa 2000.
2. [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/lublin/ASSETS\\_bezrobocie\\_za\\_I\\_pol\\_2013.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/lublin/ASSETS_bezrobocie_za_I_pol_2013.pdf)
3. Skypczak W., *Geografia Społeczno-ekonomiczna*, Efekt, 2001.
4. Fierli I., Trzcńska B., *Repetytorium o Geografii Gospodarczej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
5. Holzer J., Z., *Demografia*, PWE, 2006.

**Gabriela Piskadlo**

Studenckie Koło Naukowe Komunikacji Marketingowej „Brief”, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza

## **Innowacyjność i przedsiębiorczość w rozwoju regionów na przykładzie województwa podkarpackiego**

### **Streszczenie**

Artykuł porównuje innowacyjności państw świata oraz państw członkowskich UE, oraz przedstawia czynniki, które zagwarantowały obecny stan rozwoju innowacyjności w tych obszarach. Ponadto prezentuje dane o poziomie innowacyjności poszczególnych regionów Polski, oraz wskazanie determinantów ich rozwoju. Przykładem w artykule jest województwo Podkarpackie ze szczególnym uwzględnieniem Rzeszowa jako stolicy województwa. Artykuł ukazuje zmiany jakie zaszły na Rzeszowszczyźnie po wprowadzeniu w życie Regionalnej Strategii Innowacji.

### **1. Wprowadzenie**

We współczesnym świecie istotnym czynnikiem oddziałującym na siłę gospodarek są innowacje. Można przytaczać mnóstwo przykładów i dowodów mogących potwierdzić ową zależność. Pobudzenie innowacyjności i przedsiębiorczości jest jednym z podstawowych kierunków rozwoju gospodarki Unii Europejskiej, której celem jest uzyskanie pozycji światowego lidera w zakresie ekonomicznym, poprzez budowę gospodarki opartej na wiedzy. Aby tego dokonać niezbędne jest odpowiednie wykorzystanie wiedzy, która przyczyni się do tworzenia innowacyjnych i przedsiębiorczych regionów, które zaś polepsza sytuację budową tamtejszych mieszkańców, a także pobliskiej ludności.

### **2. Przedsiębiorczość i innowacyjność**

#### **2.1. Przedsiębiorczość**

Przedsiębiorczość to sposób działania, polegająca na skłonności podejmowania nowych, ryzykownych i niekonwencjonalnych przedsięwzięć, oraz na wykazywaniu inicjatywy w ich poszukiwaniu i wdrażaniu w życie<sup>161</sup>. Są to więc działania nastawione na rozwój, a ich charakter jest silnie innowatorski. Jest to proces zorganizowanych działań, ukierunkowany na generowanie korzyści na

---

<sup>161</sup> <http://mfiles.pl/pl/index.php/Przedsi%C4%99biorczo%C5%9B%C4%87> (01.04.2014r.)

rynku, poprzez wykorzystanie nowatorskich pomysłów. Istnieje wiele definicji przedsiębiorczości, można je jednak sklasyfikować na trzy podstawowe kategorie:

- definicje koncentrujące się na cechach osobowych określanych jednostek i personalnej charakterystyce przedsiębiorcy;
- definicje traktujące przedsiębiorczość jako rodzaj menedżerskiego zachowania, postrzegające ją jako specyficzny sposób zarządzania<sup>162</sup>.
- definicje stanowiąca funkcjonalne podejście do przedsiębiorczości odwołując się do ekonomicznych funkcji działań przedsiębiorczych w gospodarce;

Z przedsiębiorczością więc bardzo ściśle wiążą się takie pojęcia jak kreatywność i innowacja, ale również ryzyko związane z budowaniem i wdrażaniem czegoś zupełnie innego, a także z niepewnością o to, czy powstająca inwestycja oraz kierunek rozwoju przyniesie oczekiwane rezultaty.

## 2.2. Najbardziej innowacyjne państwa świata

Warto przyjrzeć się najbardziej innowacyjnym państwom świata. Badania przeprowadzone w roku 2012 przez Bloomberg Rankings na 200 krajach i niezależnych regionach<sup>163</sup>, pozwoliły wyłonić 30 czołowych państw o największym współczynniku innowacyjności. Badacze wykorzystali najnowsze dane z Bloomberg, Banku Światowego, Światowej Organizacji Własności Intelektualnej, Conference Board, OECD i UNESCO<sup>164</sup>, a więc skupili się na takich informacjach jak: nakłady na badania i rozwój jako procent produktu krajowego brutto, wydajność mierzona jako PKB na zatrudnionego i przepracowane godziny, liczbę naukowców na milion obywateli, efektywność szkolnictwa i zdolności produkcyjne<sup>165</sup>. Pierwsze miejsce wśród badanych zajęły Stany Zjednoczone, tuż za nią znajdują się Korea Południowa i Niemcy. Takich wyników można się było spodziewać, gdyż są to państwa o prężnie funkcjonującej gospodarce. Polska uplasowała się natomiast na zaszczytnej 30 pozycji i znalazła się tuż za Chinami<sup>166</sup>. W ogólnym rankingu innowacyjności za Polakami znalazły się takie państwa jak Estonia, Izrael, Turcja, Malezja, Grecja, Iran i Republika Południowej Afryki<sup>167</sup>. Polska najlepiej wypadła w kategorii „aktywność patentowa”- zajęła 13 pozycję, w której sprawdzana była liczba zgłoszeń patentowych w kontekście liczby mieszkańców, a także funduszy wyda-

---

<sup>162</sup> Bratnicki M., Strużyńska J.(red), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo AE im. K. Adameckiego w Katowicach, Katowice 2001, s. 34-35.

<sup>163</sup> <http://www.bloomberg.com/slideshow/2013-02-01/50-most-innovative-countries.html>; (01.04.2014r.)

<sup>164</sup> <http://www.pb.pl/2984396,39219,30-najbardziej-innowacyjnych-krajow> (01.04.2014r.)

<sup>165</sup> Ibidem (01.04.2014r.).

<sup>166</sup> Ibidem (01.04.2014r.).

<sup>167</sup> Ibidem (01.04.2014r.).

nych na badania i rozwój. Jednak zaledwie 0,003% opatentowanych w Europie wynalazków pochodzi z Polski. Proporcjonalnie Polacy zgłaszają do Krajowego Urzędu Patentowego sześćdziesięciokrotnie mniej wynalazków niż Japończycy i dwudziestokrotnie mniej niż Amerykanie<sup>168</sup>. To właśnie za tymi danymi kryją się czynniki innowacyjności gospodarki państwa.

### 2.3. Najbardziej innowacyjne kraje Unii Europejskiej

Biorąc pod uwagę natomiast Państwa Unii Europejskiej można stwierdzić, że pomimo utrzymującego się kryzysu gospodarczego, sytuacja w zakresie innowacyjności państw członkowskich polepsza się z roku na rok. Jednak różnice w wynikach owej dziedzinie w Unii Europejskiej są nadal bardzo wysokie i zmniejszają się bardzo powoli. Komisja Europejska opublikowała tablicę wyników z 2013r. dotyczącą badań i innowacji, która pokazuje pozycję poszczególnych państw członkowskich Unii Europejskiej. W owej tablicy, państwa zostały podzielone wg 4 kategorii: liderzy innowacji, kraje doganiające liderów, umiarkowani innowatorzy oraz innowatorzy o skromnych wynikach.

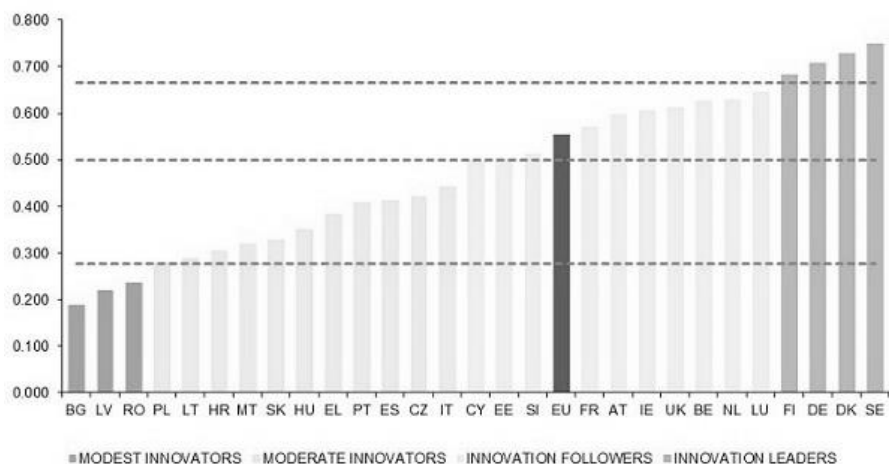
- **liderzy innowacji:** Szwecja, Niemcy, Dania i Finlandia – to kraje osiągające wyniki znacznie powyżej średniej UE;
- **kraje doganiające liderów:** Holandia, Luksemburg, Belgia, Wielka Brytania, Austria, Irlandia, Francja, Słowenia, Cypr i Estonia – wszystkie osiągnęły wynik powyżej średniej UE;
- **umiarkowani innowatorzy:** Włochy, Hiszpania, Portugalia, Czechy, Grecja, Słowacja, Węgry, Malta i Litwa – są to wyniki poniżej średniej UE;
- **innowatorzy o skromnych wynikach:** wyniki w Polsce, na Łotwie, w Rumunii i Bułgarii są znacznie niższe od średniej UE<sup>169</sup>.

Państwa jakie zostały przydzielone do poszczególnych kategorii pokazuje Wykres 1.

---

<sup>168</sup> Zajączkowski M., *Podstawy innowacji i ochrony własności intelektualnej*, Economicus, Szczecin 2003, s. 26.

<sup>169</sup> [http://ec.europa.eu/polska/news/130326\\_innowacje\\_pl.htm](http://ec.europa.eu/polska/news/130326_innowacje_pl.htm) (01.04.2014r.)



**Wykres 1. Wyniki państw członkowskich UE w dziedzinie innowacji**

Źródło: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovation-scoreboard/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovation-scoreboard/index_en.htm) (05.04.2014r.)

Wyniki badań pokazują, że innowacyjność Polski jest znacznie niższa od średniej Unii Europejskiej. Polska co prawda osiągnęła dobre wyniki gospodarcze w czasie kryzysu, które były efektem dobrze przystosowanej polityki makroekonomicznej, silnej bazy produkcyjnej i konkurencyjnych cen siły roboczej<sup>170</sup>, jednak ostatnie wydarzenia gospodarcze nie są zbyt optymistyczne. Polska zobowiązała się do podjęcia reform w celu rozwiązania niektórych problemów zidentyfikowanych w 2012 CSR. Rząd zreformował system emerytalny, wdrażano reformy kształcenia zawodowego i zaproponowano kolejne zmiany w systemie edukacji, które powinny być pomocne w łagodzeniu wysokiego bezrobocia. Jednak Polska stoi w obliczu wielu innych wyzwań, które wymagają bardziej ambitnych i trwałych wysiłków w celu utrzymania wzrostu i tworzenia miejsc pracy. Wyzwania są skoncentrowane w czterech obszarach: finanse publiczne, udział w rynku pracy, infrastruktura i środowisko biznesu i innowacji<sup>171</sup>. W tym celu Komisja Europejska wydała 7 zaleceń, aby pomóc poprawić wyniki gospodarcze Polski. Oto zakres zaleceń:

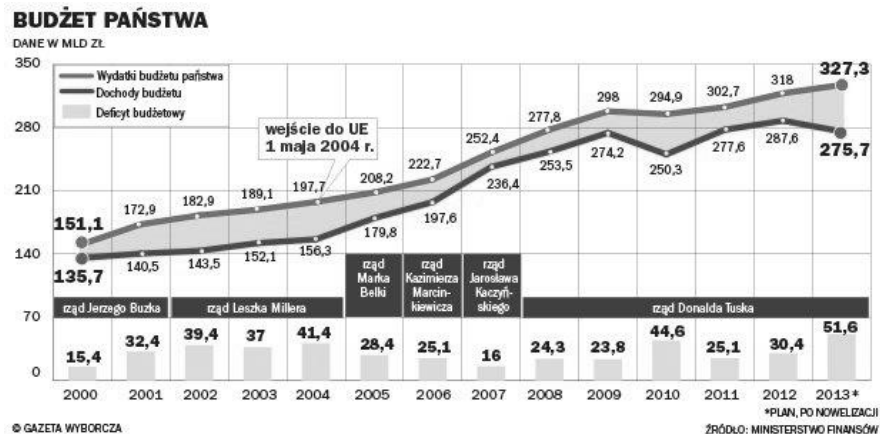
### 2.3.1. Zrównoważenie finansów publicznych

Polska ma zbyt wysoki poziom deficytu budżetowego. Tabela 2 przedstawia wielkość deficytu w poszczególnych latach. Aby zmniejszyć wysokość deficytu oraz utrzymać długoterminową stabilność finansów publicznych, państwo powinno poprawić efektywność wydatków w systemie opieki zdrowotnej

<sup>170</sup>[http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/polska/country-specific-recommendations/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/polska/country-specific-recommendations/index_en.htm) (03.04.2014 r.)

<sup>171</sup>Ibidem (03.04.2014 r.).

i wzmocnić przestrzeganie przepisów podatkowych, w szczególności w celu zwalczania szarej strefy. Polityka państwa powinna być nastawiona na zwiększenie inwestycji wspierających wzrost gospodarczy, a tym samym polepszenie sytuacji społecznej obywateli.



## Wykres 2 Budżet i deficyt budżetowy Polski

Źródło: [http://wyborcza.biz/Waluty/1,111132,14467860,Rzad\\_przyjal\\_projekt\\_nowelizacji\\_budzetu\\_na\\_2013\\_r\\_.html](http://wyborcza.biz/Waluty/1,111132,14467860,Rzad_przyjal_projekt_nowelizacji_budzetu_na_2013_r_.html) (03.04.2014r.)

### 2.3.2. Ramy fiskalne budżetu

W celu zapewnienia długoterminowej stabilności finansów publicznych są konieczne reformy koordynacji budżetowej Polski między różnymi szczeblami władzy.

### 2.3.3. Bezrobocie wśród młodzieży

Stopa bezrobocia wśród młodzieży jest bardzo wysoka. Coraz więcej młodych czy to po szkole zasadniczej, czy też po ukończeniu studiów wyższych wyjeżdża za granicę, by tam znaleźć zatrudnienie. Aby zatrzymać młodych ludzi na polskim rynku pracy powinno ulepszyć się system kształcenia a także starać się zmniejszyć liczbę młodych osób pracujących na podstawie umów na czas określony. Wspieranie nowych inwestorów, którzy chcą stworzyć miejsca pracy, jest bardzo ważne, gdyż przyczyni się to do zmniejszenia bezrobocia zarówno wśród młodzieży jak i pozostałych osób, a tym samym zatrzyma młodzież w ojczystym kraju.

### 2.3.4. Poziom zatrudnienia kobiet i osób starszych

Z badań wynika, że zbyt mało kobiet oraz osób starszych pracuje w Polsce. Kobiety najczęściej rezygnują z aktywizacji zawodowej z powodu opieki nad dziećmi, lub też się dyskryminowane na rynku pracy z różnych, bardzo często

bez postawnych względów. Polska powinna także ograniczyć świadczenia socjalne dla górników i rolników w celu zwiększenia podejmowania pracy w innych sektorach.

### **2.3.5. Innowacja**

Polska ma bardzo niski poziom inwestycji w badania i rozwój oraz w innowacje. W celu poprawy owej sytuacji Polska powinna stymulować prywatne wydatki na badania i rozwój poprzez np. odpowiednie środki wsparcia publicznego, m.in. zachęty podatkowe.

### **2.3.6. Infrastruktura- energia, transport kolejowy i szerokopasmowy**

Pomimo znacznych inwestycji w sieci drogowe, pozostała infrastruktura w Polsce jest nadal słabo rozwinięta, co znacznie utrudnia wzrost gospodarczy. Polska powinna odnowić i rozszerzyć swoją sieć kolejową, energetyczną i wzmocnić konkurencję w tych sektorach.

### **2.3.7. Otoczenie biznesu**

Polska wypada gorzej niż średnio w UE w zakresie sprawności administracji publicznej, która ma negatywny wpływ na środowisko biznesu i wzrostu gospodarczego. W celu poprawy warunków prowadzenia działalności gospodarczej Polska powinna wprowadzić uproszczenia przestrzegania przepisów podatkowych, skrócić postępowanie w sprawach cywilnych i handlowych, ograniczyć czas i warunki, które należy spełnić, by uzyskać pozwolenia na budowę i długość postępowania upadłościowego. Ponadto liberalizacja profesjonalnej obsługi poprawi warunki prowadzenia działalności gospodarczej<sup>172</sup>.

## **3. Determinanty rozwoju regionalnego**

Wszystkie zalecenia wydane przez Unię Europejską uda się zrealizować poprzez procesy innowacyjne. Aby zrealizować wyznaczone cele trzeba stopniowo skupiać się na wdrażaniu nowych technologii i wzmacniać konkurencyjność poszczególnych obszarów w Polsce. W tym celu kluczową rolę odgrywają strategie rozwoju gmin, powiatów czy województw, które są realizowane w Polsce już blisko 10 lat<sup>173</sup>. Ważną wolę odgrywają również tworzone warunki wspomagające procesy innowacyjne w danym regionie. Programy gospodarcze, zarówno te lokalne jak i regionalne wymagają zarówno zaangażowania środowisk lokalnych jak i fachowej i profesjonalnej odbudowy instytucjonalnej. Godne uwagi jest to, że rozwój regionalny to nie tylko proces o charakterze gospodarczym, ale

---

<sup>172</sup>[http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index\\_en.cfm?pg=home&section=state-of-the-innovation-union&year=2012](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm?pg=home&section=state-of-the-innovation-union&year=2012) (03.04.2014 r.)

<sup>173</sup> [http://www.brief.pl/artukul,1062,innowacje\\_w\\_regionach\\_raport.html](http://www.brief.pl/artukul,1062,innowacje_w_regionach_raport.html) (03.04.2014 r.)

również i społecznym, gdyż jest to trwały wzrost poziomu życia i dobrobytu mieszkańców.<sup>174</sup>

Podstawowymi determinantami rozwoju regionalnego są<sup>175</sup>:

- surowce mineralne, rolnicze, leśne oraz woda;
- zasoby pracy, w tym pracy kwalifikacyjnej;
- zróżnicowana struktura gospodarcza regionów,
- kapitał (głównie inwestycyjny);
- wyposażenie w infrastrukturę gospodarczą i społeczną;
- walory środowiska przyrodniczego;
- przedsiębiorstwa lokalne i i zewnętrzne;
- wielkość jednostki terytorialnej
- zagospodarowanie transportowe i komunikacyjne;
- istniejący potencjał produkcyjny, usługowy, przemysłowy;
- działalność inwestycyjna (rozwój bezpośrednich inwestycji zagranicznych);
- nowoczesne technologie wytwarzania;
- aktywność, przedsiębiorczość i mobilność społeczeństwa;
- osiągnięty poziom rozwoju i nowoczesność gospodarki;
- obecność instytutów i zakładów naukowo-badawczych;
- rynek lokalny i zewnętrzny;
- umiejętności i aktywność samorządów terytorialnych;
- możliwość uzyskania dotacji, ulg i subwencji;
- międzynarodowa sytuacja i współpraca;
- tożsamość regionalna mieszkańców;
- wizerunek regionu;
- polityka makroekonomiczna i interregionalna.

Nie są to oczywiście wszystkie czynniki, decydujące o poziomie innowacyjności regionalnej. Ponadto determinanty te są bardzo zmienne w czasie i zależne od przeróżnych uwarunkowań. Znajomość czynników i determinantów wpływających na rozwój regionalny pozwala na podejmowanie działań mających na celu ich wzmocnienie, a przez to podnoszenie poziomu konkurencyjności. „Podstawowym celem polityki interregionalnej jest stworzenie równych szans rozwojowych poszczególnym regionom, natomiast polityki intraregionalnej- dążenie do rozwoju regionu”<sup>176</sup>. Rozwój regionu zaś, prowadzi do podwyższenia jego konkurencyjności, poprzez np. podniesienie atrakcyjności w oczach potencjalnych inwestorów oraz ogólną poprawę wizerunku.

---

<sup>174</sup> Chądzyński J., Nowakowska A., Przygodzki Z., *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, Warszawa 2007, s. 44.

<sup>175</sup> Red. Nau. Kaja J., Piech K., *Rozwój oraz polityka regionalna i lokalna w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 106-107.

<sup>176</sup> Ibidem, s. 108-109.



### 3.1. Innowacyjność wśród polskich regionów

Jeśli chodzi o innowacyjność polskich regionów to bywa z nią różnie. Pocięszający jest jednak fakt, że ludność zamieszkująca dane regiony zaczyna dostrzegać korzyści płynące z wdrażania innowacji. Świadczy o tym fakt, że

$$SWIR_k^n = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m y_{kj}^n ,$$

gdzie:

$$y_{kj}^n = \frac{x_{kj}^n - \min_{k \in P} x_{kj}^n}{\max_{k \in P} x_{kj}^n - \min_{k \in P} x_{kj}^n} \quad \begin{matrix} k \in P ; & k = 1, \dots, K \\ j = 1, \dots, m \\ n = 1, \dots, N \end{matrix} ,$$

gdzie:  $x_{kj}^n$  – wartość  $j$ -tego miernika dla  $k$ -tego regionu w  $n$ -tym kraju.

#### Rysunek 3 Syntetyczny wskaźnik innowacyjności

Źródło: "<http://www.instytut.info/IIIkonf/referaty/1b/Markowska.pdf>"

władze coraz częściej podejmują współpracę z przedsiębiorcami i naukowcami<sup>177</sup>. Aby ocenić innowacyjność polskich regionów wykorzystuje się Syntetyczny wskaźnik innowacyjności regionalnej (SWIR). Wskaźnik ten, z wykorzystaniem danych regionów może być ustalony na podstawie (Rysunek 1).

Poziom SWIR należy do przedziału liczbowego [0,1]. Interpretacja tego wskaźnika wygląda następująco: bliższa wartość oznacza wyższą innowacyjność regionalną. Pozwala to uporządkować regiony wg poziomu ich innowacyjności<sup>178</sup>. Wyniki badań Eurostatu, na podstawie wybranych wskaźników unijnych, przedstawiają poziom innowacji w poszczególnych regionach Polski. Dane liczbowe pozwalające na ustalenie miary SWIR zostały przedstawione w tabeli 1.

Poszczególne identyfikatory w tabeli oznaczają:

#### A. Czynniki stymulujące innowacje

- X1- absolwenci szkół wyższych na 1000 ludności ogółem w wieku 20-29 lat,
- X2- udział ludności z wykształceniem wyższym jako % w ludności ogółem w wieku 25-64,
- X3- % ludności w wieku 25-64 lat uczestniczącej w kształceniu ustawicznym,

#### B. Kreowanie wiedzy:

- X4- wydatki publiczne na B+R w PPS na mieszkańca,

<sup>177</sup> [http://www.pi.gov.pl/parp/chapter\\_86365.asp?soid=FDC8771A1A4449E8B47764909EC69517](http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86365.asp?soid=FDC8771A1A4449E8B47764909EC69517) (03.04.2014r.)

<sup>178</sup> <http://www.instytut.info/IIIkonf/referaty/1b/Markowska.pdf>" (03.04.2014r.)

C. Zastosowania:

X5- zatrudnienie w usługach (% siły roboczej ogółem),

X6- zatrudnienie w przemyśle produkcyjnym średnio i wysoko zaawansowanym technicznie (% siły roboczej ogółem),

D. Własność intelektualna:

X7- patenty EPO na milion siły roboczej<sup>179</sup>.

**Tabela 1 Innowacyjność polskich regionów**

Region	Zmienne (dane z roku)							SWI R	Pozy- cja regio- nu
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7		
	(2003r. )	(2004r. )	(2004r. )	(2003r. )	(2004r. )	(2004r. )	(2003r. )		
Mazowieckie	529,40	24,57	5,70	179,37	64,11	4,20	7,95	0,886 6	1
Dolnośląskie	331,83	19,52	6,05	40,94	57,82	4,52	6,84	0,571 6	2
Małopolskie	339,13	19,08	4,30	73,98	50,30	6,60	4,06	0,456 5	3
Śląskie	284,23	18,82	5,05	36,49	56,27	6,14	2,80	0,440 5	4
Zachodnio- pomorskie	354,45	18,81	5,41	15,65	61,36	3,55	1,47	0,428 8	5
Wielkopolskie	298,49	16,71	4,44	49,17	47,61	3,67	9,52	0,407 1	6
Łódzkie	307,58	17,99	5,04	48,47	51,53	5,92	2,29	0,403 0	7
Lubelskie	298,55	19,08	6,19	28,66	41,87	5,57	2,60	0,391 6	8
Podlaskie	296,62	17,91	5,03	14,91	43,71	7,35	4,13	0,379 4	9
Pomorskie	255,92	19,50	4,82	41,84	56,17	0,16	5,31	0,356 7	10
Opolskie	234,08	16,09	4,74	12,28	49,05	3,81	6,80	0,318 2	11
Lubuskie	197,82	17,62	4,82	14,94	59,37	0,25	4,56	0,289 4	12
Świętokrzy- skie	346,15	18,13	4,05	4,51	44,28	2,85	3,60	0,254 4	13
Kujawsko- Pomorskie	251,98	15,58	5,18	22,48	51,39	0,17	1,30	0,194 2	14
Podkarpackie	224,93	16,46	3,37	25,25	45,66	5,55	1,84	0,192 2	15

<sup>179</sup> <http://www.institut.info/IIIkonf/referaty/1b/Markowska.pdf> (03.04.2014r.)

Warmińsko-Mazurskie	247,41	15,82	3,18	17,12	51,94	0,16	1,78	0,108 3	16
Podstawowe statystyki									
Średnia	299,9	18,2	4,8	39,1	52,0	3,8	4,2	0,38 0	-
Zmienność	25,5	11,8	17,4	106,0	12,8	65,0	59,7	47,0 2	-
Odchylenie standardowe	76,6	2,1	0,8	41,5	6,6	2,5	2,5	0,17 9	-
Max	529,40	24,57	6,19	179,37	64,11	7,35	9,52	0,88 7	-
Min	197,82	15,58	3,18	4,51	41,87	0,16	1,30	0,10 8	-
Max-min	331,6	9,0	3,0	174,9	22,2	7,2	8,2	0,77 8	-
Min/max	2,7	1,6	1,9	39,7	1,5	45,9	7,3	8	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie:

<http://www.instytut.info/IIIkonf/referaty/1b/Markowska.pdf> (05.04.2014r.)

Regiony polskie są bardzo zróżnicowane ze względu na poziom składowych SWIR. Tabela 1 pokazuje, że to region mazowiecki ze stolicą kraju- Warszawą jest najbardziej innowacyjnym regionem, gdyż uzyskał najwyższe wartości, aż w 4 zmiennych na 7 analizowanych. Są to wskaźniki opisujące: absolwentów szkół wyższych na 1000 ludności w wieku 20-29 lat, udział ludności z wykształceniem wyższym, jako % w ludności ogółem w wieku 25-64, odsetek ludności w wieku 25-64 lat uczestniczącej w kształceniu ustawicznym, wydatki publiczne na badania i rozwój w PPS na mieszkańca oraz zatrudnienie usługach (% siły roboczej ogółem). Region kujawsko- pomorski i warmińsko-mazurski to obszary, gdzie zanotowano odpowiednio dwa i trzy najniższe wskaźniki innowacyjności. Wydatki publiczne na B+R w PPS na mieszkańca oraz udział zatrudnionych w przemyśle produkcyjnym średnio i wysoko zaawansowanym technicznie (% siły roboczej ogółem) w regionach Polski charakteryzuje najwyższa zmienność oraz rozpiętość. Najmniejszą zmienność odnotowano ze względu na udział zatrudnionych w usługach (% siły 10roboczej ogółem).

Wyniki badań z lat 2003-2004 uplasowały województwo podkarpackie na 15 miejscu pod względem innowacyjności regionalnej. Ostatnie lata pokazują

jednak, że dzięki odpowiednim strategiom rozwoju regionalnego i wdrażanie nowych technologii Podkarpacie obecnie nazywane jest stolicą innowacji. Zmiana zakresu i polityki regionalnej w Polsce, została dokonana w momencie konieczności dostosowania rozwiązań polskich do zmieniającego się modelu polityki spójności Unii Europejskiej<sup>180</sup>. Zmiany ustrojowe umożliwiły podjęcie programowania rozwoju gospodarczo-społecznego na poziomie województw. Spowodowało to podjęcie prac nad Narodową Strategią Rozwoju Regionalnego na lata 2000-2006<sup>181</sup>. Misją NSRR było dostosowanie modelu polityki regionalnej Polski do standardów europejskiej polityki spójności. Było to warunkiem do korzystania z funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności. Efektem NSRR są również Regionalne Strategie Innowacji (RSI), które mają na celu odnieść konkurencyjność regionów poprzez ich innowacyjność. „Jednak jak wynika z analizy przeprowadzonej przez firmę doradczą Deloitte, są one w większości dopiero na początku budowy systemu wspierania innowacji. Strategie innowacyjności są dobrze przygotowanymi planami, które często nie są efektywnie wdrażane, a urzędy marszałkowskie w większości przypadków dopiero zaczynają tworzyć skuteczny system łączący przedsiębiorców i świat nauki”<sup>182</sup>. Doskonałym jednak przykładem na skuteczność owych strategii jest właśnie miasto i region rzeszowski, który jest głównie znany ze względu na poziom szkolnictwa zawodowego na Podkarpaciu.

Podstawą do osiągnięcia sukcesu związanego z rozwojem innowacyjnym Podkarpacia było zdiagnozowanie sektorów wysokiej szansy w owym obszarze. Sektorami tymi są<sup>183</sup>: rolnictwo ekologiczne i przemysł spożywczy; usługi w szczególności usługi turystyczne i informatyczne; przemysł chemiczny, farmaceutyczny; mineralny; elektromaszynowy, w tym szczególności lotniczy, sprzętu AGD, maszyn budowlanych; naftowy; szklarski; hutniczo-metalurgiczny.

Podstawą do określenia obszarów wysokiej szansy było porównanie najbardziej prężnie rozwijających się sektorów, oraz rokujących na przyszłość szanse na wysoki i trwały wzrost popytu.

Regionalna strategia innowacji województwa podkarpackiego na lata 2005-2013r wskazywała jako mocne strony Podkarpacia<sup>184</sup>:

- Zaawansowane w przygotowaniu do funkcjonowania w Unii Europejskiej w zakresie dostosowania do norm jakości, bezpieczeństwa i ochrony środowiska, zwłaszcza w większych firmach;

---

<sup>180</sup>[http://gospodarkanarodowa.sgh.waw.pl/p/gospodarka\\_narodowa\\_2010\\_10\\_02.pdf](http://gospodarkanarodowa.sgh.waw.pl/p/gospodarka_narodowa_2010_10_02.pdf)  
(18.04.2014r.)

<sup>181</sup> Ibidem (18.04.2014r.)

<sup>182</sup>[http://www.deloitte.com/view/pl\\_pl/pl/0c5e488e88441410VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/pl_pl/pl/0c5e488e88441410VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm)  
(18.04.2014r.)

<sup>183</sup> Regionalne strategii innowacji województwa podkarpackiego na lata 2005-2013, Oficyna wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2004, s. 21.

<sup>184</sup> Strategia, s. 34-35.

- Występowanie w regionie kilku rodzajów podmiotów zajmujących się wdrażaniem innowacji (uczelni państwowych i prywatnych, jednostek badawczo-rozwojowych przemysłu i jednostek niezależnych)
- Różnorodność oferowanych (pożyczki, poręczenia, inkubatory)
- Zróżnicowane struktury gospodarcze
- Duże tradycje i osiągnięcia w takich sektorach jak: przemysł elektromaszynowy, lotniczy, sprzęt AGD, przemysł chemiczny, farmaceutyczny, szklarski, naftowy, mineralny
- Tradycyjne ekologiczne rolnictwo i przetwórstwo;
- Wiele firm innowacyjnych i pasjonaci wynalazczości;
- Dobra marka wielu firm;
- Relatywnie niskie koszty prowadzenia działalności;
- Wzrost aspiracji i aktywności młodzieży, największa liczba absolwentów szkół wyższych;
- Duży kapitał intelektualny;
- Poprawiająca się współpraca między ośrodkami badań i rozwoju a ośrodkami zagranicznymi;
- Obecność wyspecjalizowanych jednostek organizacyjnych uczelni wyższych.

Ponadto najważniejszymi surowcami kopalnymi Podkarpacia są: siarka, ropa naftowa i gaz ziemny. Region bogaty jest również w surowce mineralne, wydobywane głównie z górzystej, południowej części. Spore połacie lasów czynią Podkarpacie istotnym dawcą drewna. Ważną dziedziną Podkarpacia jest również rolnictwo, oraz to, że jest to jeden z najatrakcyjniejszych miejsc turystycznych w Polsce, charakteryzujące się świeżym powietrzem, mnogością lasów, oraz pagórkowato ukształtowanym terenem. Nie są to oczywiście wszystkie mocne strony jakie zauważono w województwie Podkarpackim. Magdalena Burnat-Mikosz twierdzi, że *„Kluczowym czynnikiem, gwarantującym powodzenie we wdrażaniu innowacji nie są wcale pieniądze, ale partnerstwo pomiędzy różnymi środowiskami. Te regiony, które potrafiły doprowadzić do współpracy między przedsiębiorcami a nauką, mogą pochwalić się już sukcesami. Nie zapominajmy, że w centrum uwagi wszelkich działań proinnowacyjnych powinni być zawsze przedsiębiorcy. Wtedy jest szansa na stopniowe odrabianie dystansu do liderów innowacji w Europie”*<sup>185</sup>. Mimo wielu mocnych stron, było i dużo znaczących słabych stron, które utrudniały rozwój innowacyjności w województwie. Przykładem może być: brak krajowej i regionalnej koordynacji działań poszczególnych instytucji, brak kooperacji z zagranicznymi partnerami oraz słabo rozwinięta infrastruktura techniczna województwa. Słabymi stronami byt również niski poziom nakładów na innowacje i unowocześnienia produkcji oraz

---

<sup>185</sup>[http://www.deloitte.com/view/pl\\_pl/pl/0c5e488e88441410VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/pl_pl/pl/0c5e488e88441410VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm); (03.04.2014r.)

postrzeganie niskich kosztów pracy jako głównego czynnika konkurencyjności<sup>186</sup>. Przykładów takich można by było podać jeszcze bardzo dużo. Jednak dzięki Regionalnej Strategii innowacji, mimo wielu słabych stron, zostały i są nadal wykorzystywane mocne strony województwa i w tym właśnie kierunku postępują cały czas rozwój danego obszaru, a tym samym wzrost jego innowacyjności i konkurencyjności.

#### **4. Zmiany jakie dokonały się w województwie podkarpackim po wdrażaniu Regionalnej strategii innowacji województwa podkarpackiego na lata 2005-2013**

Zmiany można zauważyć gołym okiem i są znaczące nie tylko dla mieszkańców, ale również dla turystów i innych przyjezdnych. To co zmieniło się na Podkarpaciu spowodowało, że Rzeszów obecnie nazywany jest stolicą innowacji. Wszystkie działania realizowane na podstawie Regionalnej strategii innowacji województwa podkarpackiego na lata 2005-2013r. spowodowały nie tylko polepszenie ogólnego wizerunku województwa, czy też infrastruktury, ale także wpłynęły na polepszenie warunków życiowych obywateli Podkarpacia. Dzięki odpowiedniej strategii oraz Lokalnym Programom Rewitalizacji w mieście zostały odremontowane drogi, odnowione budynki urzędów, szkół i instytucji kultury. Powstały nowe parki miejskie, oraz kilometry ścieżek rowerowych. Straż pożarna i policja dostały nowy sprzęt, a szpitale zbudowały nowoczesne sale chirurgiczne wyposażone w najnowszą aparaturę. Powstały gmachy parków technologicznych, a nawet galerie handlowych.

Stolica Podkarpacia- Rzeszów zyskała nowe rozwiązania komunikacyjne, obiekty rekreacji, czy chociażby nowoczesny terminal wita gości w podrzeszowskiej Jasionce, a studenci prestiżowego kierunku: pilotaż na Politechnice Rzeszowskiej ćwiczą na bardzo zaawansowanym sprzęcie. Wszystkie owe działania były skierowane ku temu, aby przyciągnąć na Podkarpacie inwestorów. Strategia, o której mowa skupiała znaczną część funduszy na rozwój turystyki. W ciągu ostatnich lat powstało ponad 22,5 tys. miejsc pracy na Podkarpaciu, dzięki wsparciu unijnych środków. Powstało aż 670 etatów. Największym zainteresowaniem w ubiegłej kadencji cieszyły się fundusze na założenie własnej działalności, z pomocy takiej skorzystało ok. 10 tys. osób<sup>187</sup>. Świadczy to o dużym potencjale ludzkim w województwie Podkarpackim. Jednak to nie koniec rozwoju w tym kierunku, gdyż w nowej perspektywie na lata 2014-2020 Podkarpacie otrzyma rekordową sumę 1,9 mld euro, czyli o bli-

---

<sup>186</sup> Regionalna strategia innowacji województwa podkarpackiego na lata 2005-2013, Oficyna wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2004, s. 35-36.

<sup>187</sup> [http://www.carpatiabiznes.pl/podkarpacki\\_biznes,podkarpackie\\_perspektywy\\_rozwoju.html](http://www.carpatiabiznes.pl/podkarpacki_biznes,podkarpackie_perspektywy_rozwoju.html) (20.04.2014r.)

ska 400 mln więcej niż poprzednio<sup>188</sup>. Pieniądze te trzeba będzie bardzo rozsądnie ulokować, by praca na Podkarpaciu nie była traktowana jako „dobro luksusowe”, ale była dostępną dla prawie wszystkich osób, chcących i mogących pracować.

Nowa strategia dla Podkarpacia na lata 2014-2020, zakłada inwestycję w innowacyjną gospodarkę, rozwój kapitału ludzkiego, środowisko i energetykę oraz lepsze skomunikowanie najważniejszych punktów województwa<sup>189</sup>. Zadaniem jest również zmniejszenie dystansu dzielącego region podkarpacki od pozostałych regionów, a także wyrównanie dysproporcji pomiędzy poszczególnymi zakątkami województwa<sup>190</sup>. Nowa strategia oparta zostanie na: „technologii informacyjno-komunikacyjnych, aktywności inwestycyjnej, wspierania zatrudnienia i mobilności pracowników, wspierania wykluczenia społecznego i walki z ubóstwem, ochrony promocji i rozwoju dziedzictwa kulturowego i naturalnego, wzmocnienia zastosowania technologii informacyjno-komunikacyjnych w e-administracji, e-learningu, e-kulturze i e-zdrowiu”<sup>191</sup>.

## **5. Inwestycje, które znacząco wpłynęły na rozwój innowacyjności Podkarpacia**

### **5.1. Dolina Lotnicza**

Szczególnie charakterystyczny dla Podkarpacia jest przemysł lotniczy. Dziedzina ta obecnie rozwija się najprężniej i najbardziej dynamicznie w regionie. Dzięki instytucjom oraz obszarom wsparcia dla tej gałęzi przemysłu (takich jak: Stowarzyszenie Dolina Lotnicza, Podkarpacki Park Naukowo-Technologiczny) na Podkarpaciu są obecni tacy giganci przemysłu lotniczego jak: UTC - Pratt&Whitney; WSK Rzeszów; MTU AeroEngines; Goodrich Corp<sup>192</sup>.

Oprócz tego w województwie silnie rozwija się przemysł motoryzacyjny (BORG WARNER TURBO& EMISSION SYSTEMS), farmaceutyczny (ICN POLFA RZESZÓW), informatyczny (ASSECO POLAND S.A.) i spożywczy. Pierwszy w Polsce branżowy park przemysłowy - Podkarpacki Park Naukowo-Technologiczny AEROPOLIS odrywa kluczowe znaczenie dla rozwoju regionu. To właśnie Politechnika Rzeszowska kształci najlepszych pilotów, czego przykładem może być Tadeusz Wrona. Ogromną rolę odgrywa także port lotniczy Rzeszów-Jasionka, zlokalizowany ok. 10 km od centrum województwa. Nazywany jest lotniskiem dobrej pogody, ponieważ to właśnie na nim notuje się

---

<sup>188</sup> Ibidem.

<sup>189</sup> Ibidem (20.04.2014r.).

<sup>190</sup> Ibidem (20.04.2014r.).

<sup>190</sup> Ibidem (21.04.2014r.).

<sup>191</sup> Ibidem (21.04.2014r.).

<sup>192</sup> <http://www.dolinalotnicza.pl/en/30/30/art7.html> (20.04.2014r.).

największą liczbę pogodnych dni ze wszystkich lotnisk w Polsce. Teren lotniska zajmuje ponad 650 ha i posiada najdłuższy i zarazem drugi w kolejności odnośnie długości pas startowy. Obecny terminal pasażerki ogranicza możliwość rozwoju lotniska, ale trwa budowa nowego budynku terminala. Dolina Lotnicza jest ogromną szansą dla województwa Podkarpackiego. Przyczyniła i wciąż przyczynia się do pobudzania innowacyjności i konkurencyjności regionu.

## **5.2. Pierwsza w Polsce okrągła kładka dla pieszych**

W Rzeszowie otwarto pierwszą w Polsce okrągłą kładkę dla pieszych. Zamiast czekać na światłach, teraz można do woli spacerować w kółko ponad ruchliwym skrzyżowaniem Powstała ona nad skrzyżowaniem al. Piłsudskiego i ul. Grunwaldzkiej - na jednych z najruchliwszych ulic Rzeszowa. Jej wykonanie trwało prawie 16 miesięcy. Na kładkę można się dostać korzystając z schodów pochylni lub wind. Nawierzchnię kładki wyłożono egzotycznym gatunkiem drewna azobe bongossi. Drewno to jest bardzo wytrzymałe na zmienne warunki atmosferyczne. Balustrady zaś wykonano ze szkła hartowanego klejonego. W sumie zamontowano 291 szklanych tafli. Prezydent Rzeszowa - Tadeusz Ferenc na uroczystości otwarcia kładki powiedział: „Rzeszów musi się zmieniać, dlatego nasze działania zmiierają do tego, by miasto się rozwijało, stawało się coraz piękniejsze, aby do nas przyjeżdżali turyści. Niech ta kładka służy mieszkańcom, niech będzie pokazywana w Polsce i Europie”<sup>193</sup>. Natomiast dyrektor oddziału Skanska w Rzeszowie- Kamil Simka, stwierdził, że rzeszowska kładka jest jednym z najciekawszych obiektów, które wybudowała firma i ma szansę stać się wizytówką Rzeszowa.

## **5.3. Rzeszów miastem studentów**

W Rzeszowie 353 na 1000 mieszkańców stanowią studenci. Stolica Podkarpacia pokonała wszystkie miasta Unii Europejskiej i znalazł się na pierwszym miejscu rankingu na największą liczbę studentów.

Z danych Urzędu Miasta w Rzeszowie wynika, na uczelniach w tym mieście w roku akademickim 2009/2010 studiowało 54 734 osób. - Wśród dziewięciu uczelni działających w mieście największą jest Uniwersytet Rzeszowski, na którym uczyło się ponad 22 tysiące żaków, a druga w kolejności Politechnika Rzeszowska ma prawie 15 tysięcy słuchaczy<sup>194</sup>.

---

<sup>193</sup>[http://biznes.onet.pl/nietykowa\\_kladka\\_dla\\_pieszych\\_w\\_rzeszowie,18860,5307600,1,fotoreportaze-detal-galeria](http://biznes.onet.pl/nietykowa_kladka_dla_pieszych_w_rzeszowie,18860,5307600,1,fotoreportaze-detal-galeria) (22.04.2014r.)

<sup>194</sup>[http://rzeszow.gazeta.pl/rzeszow/1,34962,12656855,Rzeszow\\_najwiekszym\\_miastem\\_studenckim\\_w\\_Unii\\_Europejskiej.html](http://rzeszow.gazeta.pl/rzeszow/1,34962,12656855,Rzeszow_najwiekszym_miastem_studenckim_w_Unii_Europejskiej.html) (20.04.2014r.)



#### **5.4. PGE Energia Odnawialna S.A. Oddział ZEW Solina-Myczkowce**

PGE Energia Odnawialna S.A. Oddział ZEW Solina-Myczkowce w Solinie zarządza unikatowymi w skali kraju obiektami. Zapora w Solinie jest największą budowlą hydrotechniczną w Polsce a elektrownia – największą szczytowo-pompową, pracującą na dopływie naturalnym. Po ponad 30 latach elektrownia przeszła gruntowną modernizację. – *Zainstalowaliśmy wówczas najnowocześniejsze na świecie technologie do pozyskiwania energii z wody* – przypomina dyrektor oddziału Józef Folcik. – *Przy zwiększonych parametrach może efektywnie pracować przez następnych kilkadziesiąt lat, bez poważniejszych remontów*<sup>195</sup>. Owa firma została nagrodzona statuetką Lidera Regionu 2013 dla znaczących pracodawców, pionierów przedsiębiorczości i innowacyjności w zarządzaniu.

### **6. Podsumowanie**

Innowacyjność i konkurencyjność odgrywają najważniejsze znaczenie w osiągnięciu lub utrzymaniu we współczesnej gospodarce strategicznej pozycji regionu. Polskę cechuje bardzo duże zróżnicowanie pod względem cech o charakterze społeczno- gospodarczym. Poszczególne województwa i regiony różnią się stopniem rozwoju, potencjałem społecznym, ekonomicznym i demograficznym.

Województwo podkarpackie, jak i każdy inny region musi robić wszystko, by nadażyć za współczesną gospodarką światową, której cechą charakterystyczną jest obecnie globalizacja i liberalizacja. Kluczową rolę do wybrania kierunków rozwoju regionu jest określenie mocnych stron obszaru. Tylko budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na innowacji, wiedzy i przedsiębiorczości może zagwarantować stały rozwój.

#### **Abstract**

The main aim of this article is to compare the innovation world countries and EU Member States. Moreover the purpose was to find the factors that guarantee the current state of development of innovation in these areas as well as present data on the level of innovation all Polish regions, and identification of determinants of their development. The whole subject area is summarized in the specific example of which is the Podkarpackie, with its capital - Rzeszow, and the changes that have occurred after the implementation of the Regional Innovation Strategy.

---

<sup>195</sup> <http://solina.pl/jestesmy-liderem-regionu-2013/> (20.04.2014r.)

## Bibliografia

1. Bratnicki. M. , J. Strużyna (red), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo AE im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2001, s. 34-35.
2. Chądzyński. J., Nowakowska A , Z. Przygodzki, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, Warszawa 2007, s. 44.
3. Red. Nau. Kaja. J., Piech K., *Rozwój oraz polityka regionalna i lokalna w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 106-107.
4. Marciniak S. , *Innowacyjność i konkurencyjność gospodarki*, C.H. Beck 2010, Warszawa 2010.
5. Prystrom J., *Innowacje w procesie rozwoju gospodarczego*, Difin, Warszawa 2012.
6. Zajączkowski M. , *Podstawy innowacji i ochrony własności intelektualnej*, Economicus, Szczecin 2003, s. 26
7. *Regionalne strategii innowacji województwa podkarpackiego na lata 2005-2013*, Oficyna wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2004, s. 35-36.
8. [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/polska/country-specific-recommendations/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/polska/country-specific-recommendations/index_en.htm)
9. [http://ec.europa.eu/polska/news/130326\\_innowacje\\_pl.htm](http://ec.europa.eu/polska/news/130326_innowacje_pl.htm)
10. [http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index\\_en.cfm?pg=home&section=state-of-the-innovation-union&year=2012](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm?pg=home&section=state-of-the-innovation-union&year=2012)
11. [http://gospodarkanarodowa.sgh.waw.pl/p/gospodarka\\_narodowa\\_2010\\_10\\_02.pdf](http://gospodarkanarodowa.sgh.waw.pl/p/gospodarka_narodowa_2010_10_02.pdf)
12. <http://mfiles.pl/pl/index.php/Przedsi%C4%99biorczo%C5%9B%C4%87>
13. [http://rzeszow.gazeta.pl/rzeszow/1,34962,12656855,Rzeszow\\_najwiekszym\\_miastem\\_studenckim\\_w\\_Unii\\_Europejskiej.html](http://rzeszow.gazeta.pl/rzeszow/1,34962,12656855,Rzeszow_najwiekszym_miastem_studenckim_w_Unii_Europejskiej.html)
14. <http://solina.pl/jestesmy-liderem-regionu-2013/>
15. <http://www.bloomberg.com/slideshow/2013-02-01/50-most-innovative-countries.html>
16. [http://www.brief.pl/artukul,1062,innowacje\\_w\\_regionach\\_raport.html](http://www.brief.pl/artukul,1062,innowacje_w_regionach_raport.html)
17. [http://www.carpatiabiznes.pl/podkarpacki\\_biznes,podkarpackie\\_perspektywy\\_rozwoju.html](http://www.carpatiabiznes.pl/podkarpacki_biznes,podkarpackie_perspektywy_rozwoju.html)
18. [http://www.deloitte.com/view/pl\\_pl/pl/0c5e488e88441410VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/pl_pl/pl/0c5e488e88441410VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm)
19. <http://www.dolinalotnicza.pl/en/30/30/art7.html>
20. <http://www.institut.info/IIIkonf/referaty/1b/Markowska.pdf>
21. <http://www.pb.pl/2984396,39219,30-najbardziej-innowacyjnych-krajow>
22. [http://www.pi.gov.pl/parp/chapter\\_86365.asp?soid=FDC8771A1A4449E8B47764909EC69517](http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86365.asp?soid=FDC8771A1A4449E8B47764909EC69517)

**Ilona Mrozik, Magdalena Małecka**

Koło Naukowe Menedżerów, Politechnika Lubelska

## **Innowacyjność przedsiębiorstw jako czynnik podnoszący konkurencyjność regionów**

### **Streszczenie**

Praca stanowi próbę teoretycznego ukazania związków zachodzących pomiędzy innowacyjnością, a konkurencyjnością gospodarki regionalnej. Zaprezentowano wybrane uwarunkowania teoretyczne konkurencyjności gospodarki regionalnej ze szczególnym uwzględnieniem jej definicji i determinant.

### **1. Wstęp**

Podejście do najistotniejszych czynników rozwoju regionu, a zarazem najważniejszych wyznaczników jego pozycji konkurencyjnej, zmienia się w zależności od stadium rozwoju poszczególnych gospodarek i społeczeństw. Rezultatem rosnącej samodzielności regionów jest wzrost zainteresowania problematyką innowacyjności w skali lokalnej i regionalnej. Utożsamianie rozwoju ekonomicznego z wdrażaniem nowych rozwiązań technicznych i organizacyjnych nie jest niczym nowym, gdyż sięgając do kart historii gospodarczej odnaleźć można liczne przykłady zależności pomiędzy rozwojem gospodarek, a wprowadzeniem nowych odkryć i implementacją wynalazków oraz postępem technicznym. Oparcie gospodarek na wykorzystaniu nowego czynnika rozwoju jakim są innowacje, ma szczególne uzasadnienie w dobie globalizacji oraz pogłębiających się procesów integracji europejskiej. Powodują one nasilenie się presji konkurencyjnej zarówno w wymiarze wewnętrznym UE jak też w wymiarze zewnętrznym, tj. związanym z procesami otwierania się gospodarek pod wpływem zachodzących procesów globalnych.

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie problematyki roli innowacyjności w obszarze długofalowego kreowania konkurencyjności gospodarki regionalnej. Autorzy stawiają tezę, że innowacyjność odgrywa ważną rolę w procesie kreowania konkurencyjności gospodarki regionalnej.

## 2. Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa – ujęcie teoretyczne

Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa w literaturze ma wiele definicji. Według K. Poznańskiej innowacyjność przedsiębiorstwa jest funkcją potencjału innowacyjnego oraz oporu wobec innowacji, jaki stawia załoga przedsiębiorstwa oraz otoczenie.<sup>196</sup> Na opór ten oddziałują dwa czynniki. Pierwszy czynnik to ryzyko związane z innowacją, a drugi powodowane przez nią zmiany. Innowację charakteryzuje jej negatywne oddziaływanie na bezpieczeństwo i wygodę pracowników. Każdorazowe wprowadzenie innowacji powoduje zakłócenie panującej w przedsiębiorstwie równowagi, co wpływa na obniżenie poczucia bezpieczeństwa i pewności pracowników. Reasumując potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa to zdolność do efektywnego wprowadzenia innowacji, czyli nowych produktów, technologii, metod organizacyjnych i innowacji marketingowych. Kluczowymi elementami potencjału innowacyjnego są:

- Potencjał finansowy – własne środki finansowe oraz środki oferowane przez instytucje finansowe i pozafinansowe działające w regionie funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- Potencjał ludzki – liczba zatrudnionych pracowników, a także posiadane przez nich kwalifikacje i umiejętności;
- Potencjał rzeczowy – struktura aparatu produkcyjnego, jego elastyczność oraz wiek, poziom mechanizacji i automatyzacji;
- Wiedza – wiedza techniczna oraz informacje o rynku.

---

<sup>196</sup> Poznańska K., *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.



**Rys.1 Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa wg koncepcji K. Poznańskiej**

Źródło: opracowanie własne

Wpływ na innowacyjność przedsiębiorstwa mają również czynniki kreowane przez region, w którym firma prowadzi swoją działalność. Można wyróżnić następujące czynniki: rynek pracy, zasoby informacji naukowej, wiedzy technicznej i gotowość organizacji do finansowania działalności obciążonej dużym stopniem ryzyka.

### 3. Konkurencyjność regionów

Konkurencyjność w ostatnich latach stała się jednym z najważniejszych zagadnień rozwoju regionalnego i lokalnego. Pojęcie konkurencyjności nie jest jednoznacznie zdefiniowane ze względu na dużą i zróżnicowaną liczbę branż pod uwagę czynników. Konkurencyjność w najbardziej ogólnym znaczeniu to zdolność regionów do przystosowania do zmieniających się warunków, pod kątem utrzymania lub poprawy pozycji w toczącym się między regionami współzawodnictwie.<sup>197</sup>

Kluczowym elementem konkurencyjności regionalnej jest zdolność do:

- Generowania wysokiego poziomu zatrudnienia,
- Osiągania sukcesów w rywalizacji gospodarczej podmiotów działających w regionie,
- Bycia innowacyjnym,

<sup>197</sup> Zespół Zadaniowy ds. Rozwoju Regionalnego w Polsce. *Instytucje i instrumenty wzrostu konkurencyjności regionów*, Warszawa 1996.

- Wzrostu wydajności pracy,
- Wykorzystywania zasobów strategicznych regionów,
- Trwałego wzrostu poziomu życia społeczności regionu,
- Przystosowania się do zmieniającego się otoczenia.

Konkurencyjność regionu można zdefiniować jako sumę konkurencyjności podmiotów działających w regionie na poziomach:

- Mikroekonomicznym – przedsiębiorstwa, pracownicy, konsumenci;
- Mezoekonomicznym – samorządy terytorialne;
- Makroekonomiczne – organy państwowe, organizacje międzynarodowe.

Przenikanie się powyżej przedstawionych podmiotów decyduje o kształtowaniu przewag konkurencyjnych.

#### **4. Innowacyjność przedsiębiorstw podstawą konkurencyjności regionów**

Rola innowacyjności przedsiębiorstw w procesie rozwoju konkurencyjności regionów jest niezwykle istotna, ponieważ innowacje stanowią nieodłączny element dynamicznego i efektywnego rozwoju gospodarki.

Przewaga konkurencyjna regionów zależy od ich zdolności do wytworzenia, rozwinięcia i rozprzestrzenienia innowacji, na których opiera się gospodarka. Jedynie regiony, które są innowacyjne mogą skutecznie konkurować.

Rozwój regionu kreowany jest w dużej mierze przez grupę czynników, do których zaliczyć można: innowacyjność przedsiębiorstw działających w regionie, jego potencjał naukowo-badawczy, poziom kapitału ludzkiego i społecznego, przedsiębiorczość i innowacyjność władz publicznych, istnienie i poziom organizacji oraz rozwoju środowiska przedsiębiorczości.

Innowacyjne przedsiębiorstwa mogą stać się źródłem przewagi konkurencyjnej regionów nad innymi regionami. Aby jednak doszło do takiej sytuacji niezbędne jest wsparcie proinnowacyjnych działań przedsiębiorstw, głównie przez władze publiczne różnych szczebli. Chodzi zatem o to, aby działania podmiotów władzy w regionach i na szczeblu lokalnym oparte były o myślenie i znajomość warunków globalnych, a materializowały się w tworzeniu regionalnych i lokalnych warunków dla prowadzenia działalności gospodarczej. Wspieranie rozwoju potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw skierowane być powinno przede wszystkim na uświadamianiu potrzeby wprowadzenia innowacji poprzez akcje reklamowe i informacyjne, szkolenia oraz na dostarczeniu narzędzi ułatwiających podjęcie przedsiębiorstwom działalności innowacyjnej.

## 5. Podsumowanie

Wzrost konkurencyjności i innowacyjności zarówno przedsiębiorstw, jak i regionów uznano za jeden z priorytetów strategii rozwoju kraju. Rozwój konkurencyjności przedsiębiorstw powinien stać się zatem narzędziem przyczyniającym się do osiągnięcia wzrostu gospodarczego regionu oraz całego kraju.

### Bibliografia

1. Gorynia M., Łązniewska E. (red.), *Konkurencyjność regionalna. Koncepcje-strategie- przykłady*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
2. Klamut M, *Konkurencyjność regionów*, Wyd. AE im. O. Lange, 1999
3. Popawski W., Sudolska A., Zastępowski M., *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, Wyd. Dom organizatora, Toruń 2008.
4. Zespół Zadaniowy ds. Rozwoju Regionalnego w Polsce. *Instytucje i instrumenty wzrostu konkurencyjności regionów*, Warszawa 1996.

## Globalizacja jako stymulator rozwoju rynku pracy

### Streszczenie

Globalizacja jest procesem zachodzącym we współczesnym świecie polegającym na tworzeniu się i utrwalaniu światowego rynku. Obejmuje on rynki finansowe, kapitału, produktów, usług, wiedzy i rynku pracy. Dotyczy również zjawisk społecznych i kulturowych oraz postępu technicznego i nowych technologii. Rozwój każdego społeczeństwa sprzężony jest z wiedzą i posiadanymi umiejętnościami każdego człowieka z osobną i działającego w grupie. Twórczość i innowacyjność powiązana jest ściśle z rozwojem międzynarodowego rynku pracy w skali globalnej. Rozwinięte systemy informacyjno-innowacyjne i gospodarka oparta na wiedzy kreują nową cywilizację informacyjną.

### 1. Wstęp

Tempo zmian ekonomicznych we współczesnym świecie zrodziło uzasadnione obawy społeczeństw i obywateli Ziemi co do przyszłości gospodarki światowej. Obecnie jesteśmy świadkami wielu głębokich i gwałtownych przemian w przemyśle komputerowym i telekomunikacyjnym. Długotrwały wzrost gospodarczy oraz postęp naukowo-techniczny przyczyniły się do powstawania zarówno między państwami jak i przedsiębiorstwami organizacji nowego typu. Postępująca globalizacja w połączeniu z ekonomiczną niepewnością zmusiły państwa, przedsiębiorstwa i organizacje międzynarodowe do ściślejszej współpracy. Rozwój technologii spowodował istotne zmiany także w zakresie organizacji i wykonywania pracy. Liczne odkrycia naukowe i innowacje technologiczne ostatnich dekad złożyły się na powstanie nowego paradygmatu technologicznego. Jego specyfika polega na tym, że w procesie tworzenia innowacji zarówno surowcem jak i produktem końcowym jest informacja.

Powstaje społeczeństwo informacyjne i społeczeństwo wiedzy. Symptodem powstania społeczeństwa informacyjnego i społeczeństwa wiedzy może być niezwykle rozwinięty informacyjny wymiar strategii zrównoważonego rozwoju i towarzyszącej mu gospodarki opartej na wiedzy.<sup>198</sup> Każda gospodarka zawsze była i jest nieodłącznie związana z wiedzą przy czym czynnikiem sprawczym

---

<sup>198</sup> Czaja S., *Informacja jako podstawa kształtowania zrównoważonego rozwoju i gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Zrównoważony rozwój gospodarki opartej na wiedzy*, wyd. WSE, Białystok 2009, s. 203, 207.



procesów rozwojowych w skali mikro i makro powinno być stosowanie nowych elementów wiedzy świadczących o jej innowacyjności.

Należy podkreślić, że współczesne innowacje cechuje zdolność do samokreacji popytu czyli poszukiwania doskonalszych form zaspokajania istniejącej potrzeby. W niniejszym artykule podnosi się problem związany z rozwojem międzynarodowego rynku pracy w skali globalnej w powiązaniu z innowacyjnością jako czynnikiem sprawczym procesów rozwojowych.

## **2. Innowacyjność jako czynnik sprawczy procesów rozwojowych**

Procesy globalizacji dokonują się z różnym natężeniem w wielu obszarach gospodarki światowej i w gospodarkach poszczególnych krajów. Wszystkie one występują równocześnie (w skali mikro- i makro) i są ze sobą powiązane, co prowadzi do rosnącej współzależności gospodarek narodowych. Globalizacja jest dynamicznym procesem, a nie stanem, dlatego przebieg i stopień globalizacji może zmieniać się w różnych dziedzinach.

Siłą napędową każdej gospodarki narodowej jest wiedza rozumiana bardzo szeroko oddziałująca na rozwój kultury, postęp techniczny i rozwój cywilizacyjny społeczeństw. Każde państwo powinno tworzyć klimat sprzyjający rozwojowi wiedzy i innowacyjności poprzez działania legislacyjne i wzrost nakładów na naukę i szkolnictwo. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że podstawowym czynnikiem rozwoju gospodarczego w Polsce w najbliższych dziesięcioleciach będzie poziom edukacji i nauki. Na te problemy zwracają uwagę kraje bogate oraz biedne. Kraj o słabym rozwoju edukacji, nauki i badań nie może liczyć na zajęcie właściwego miejsca wśród rozwiniętych krajów europejskich. W Polsce ze względu na zapóźnienia cywilizacyjne, historycznie uwarunkowane dysproporcje poziomu zagospodarowania, potrzebę dostosowania do wymogów Unii Europejskiej, konieczność kontynuacji transformacji, wyzwania globalizacji i widoczny kryzys finansowy to aspekt rozwoju gospodarki narodowej opartej na wiedzy ma szczególne znaczenie. Każda gospodarka zawsze była oparta na wiedzy z tym, że jej wzrost opierał się na innowacjach i imitacjach. Istotą prawidłowego zarządzania gospodarką jest właściwe organizatorskie wykorzystywanie wiedzy, jej przekształcanie, wzbogacanie i aktualizowanie.

Dlatego też w literaturze przedmiotu podkreśla się, że: „gospodarka oparta na wiedzy to gospodarka, w której wiedza jest tworzona, przyswajana, przekazywana i wykorzystywana bardziej efektywnie przez podmioty gospodarcze, jednostki i społeczności, co umożliwia tworzenie nowych wyrobów i usług, efektywne wykorzystanie zasobów i poprawę produktywności poprzez

wdrożenie nowych metod produkcji i organizacji.”<sup>199</sup>

Podnosi się również, że: „gospodarka oparta na wiedzy polega na tworzeniu, dystrybucji oraz wykorzystaniu wiedzy i informacji – zarówno w sektorze publicznym jak i biznesie. W takiej gospodarce wiedza jest nadrzędnym czynnikiem produkcji co oznacza, że o sukcesie w biznesie i jakości życia decyduje innowacyjność obywateli i organizacji, w których oni funkcjonują.”<sup>200</sup>

Współcześnie w badaniach naukowych podkreśla się fakt, że siłą napędową każdej gospodarki jest wiedza i innowacje albowiem „gospodarka oparta na wiedzy jest to charakterystyczny dla cywilizacji informacyjnej sposób produkcji w którym wiedza staje się czynnikiem przesądzającym o innowacyjności, produktywności i międzynarodowej konkurencyjności gospodarki krajowej.”<sup>201</sup>

Tak więc podkreśla się w nauce, że: „rozwój gospodarki opartej na wiedzy jest trendem społecznym o najwyższej sile i zasięgu oddziaływania. Zalicza się go do grupy gigatrendów powodujących zmiany o charakterze cywilizacyjnym. Działania zgodne z trendem zawsze dają efekty znacznie lepsze od tych, które ignorują jego istnienie lub są wręcz antytrendowe. W Polsce oddziaływanie tego trendu jest wyraźnie widoczne.”<sup>202</sup>

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że: „wykorzystanie wiedzy dotyczącej technologii jest punktem wyjścia do rozwoju nowoczesnej produkcji, umożliwia kreowanie nowych wyrobów i usług, skraca czas wykonania wyrobów, przyczynia się do obniżenia kosztów produkcji, podwyższenia jakości produktów oraz zwiększenia wydajności pracy. Jest więc źródłem przewagi konkurencyjnej zarówno poszczególnych przedsiębiorstw jak i całej gospodarki narodowej.”<sup>203</sup> Elementem rozwoju gospodarki każdego kraju jest jej konkurencyjność na zewnątrz, która z kolei uzależniona jest od stałego powiększania potencjału wiedzy oraz wprowadzania innowacyjności. Z tego też punktu widzenia istotnym elementem zarządzania gospodarką Polski w celu zmniejszenia dystansu w stosunku do wysoko rozwiniętych gospodarek krajów Europy Zachodniej, USA i tzw. „Tygrysów Azjatyckich” jest dokonanie zmian w poziomie i jakości kwalifikacji pracowników. Dotyczy to także kształcenia obecnej i przyszłej kadry kierowniczej i kadry specjalistycznej oraz naukowego zarządzania tymi kadrami zarówno w instytucjach państwowych jak i w każdej organizacji oraz co jest najistotniejsze dla pozytywnego rozwoju rynku pracy umiejętne sterowanie ruchem zatrudnionych.

---

<sup>199</sup> Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi*, wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 14.

<sup>200</sup> Fazlagić J., *Know-how w działaniu. Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą*, wyd. Helion, Gliwice 2010, s. 13.

<sup>201</sup> Wierzbolowski J., *Unia Europejska wobec wyzwań gospodarki opartej na wiedzy*, Instytut Łączności, Warszawa 2007, s. 22.

<sup>202</sup> Poskrobko B., *Wiedza i gospodarka oparta na wiedzy*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy*, wyd. WSE, Białystok 2011, s. 54.

<sup>203</sup> Kowalczewski W., *Wiedza jako czynnik rozwoju gospodarki*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy*, wyd. Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok 2011, s. 81.

### 3. Globalizacja a międzynarodowy podział pracy

Globalizacja jest procesem zachodzącym we współczesnym świecie polegającym m.in. na tworzeniu się i utrwalaniu światowego rynku. Złożoność procesów globalizacyjnych wynika z jej ponadnarodowego charakteru. Globalizacja obejmuje rynki finansowe, kapitału, produktów, usług, wiedzy i rynku pracy. Dotyczy również zjawisk społecznych i kulturowych związanych z przenikaniem wzorców zachowań i systemów wartości.

Postęp techniczny i nowe technologie spowodowały podniesienie efektywności ekonomicznej i tempa wzrostu produkcji, poprzez znaczną obniżkę kosztów produkcji. Wraz ze wzrostem tempa rozwoju gospodarki światowej obserwuje się narastające nierówności w rozwoju społeczno-gospodarczym poszczególnych państw oraz różnice w poziomie życia społeczeństw, które nie potrafią odnaleźć korzyści dla siebie w nowej rzeczywistości gospodarczej.

Globalizacja *de facto* stanowi przejście od cywilizacji-industrialnej do cywilizacji informatycznej oznaczającej gospodarkę opartą na wiedzy i innowacyjności. Wiąże się ze zmianami zachodzącymi w systemie hierarchii ważności czynników produkcji, wśród których ważniejszym od kapitału, ziemi i pracy stała się wiedza, nowoczesna myśl techniczna, informacyjna. Rozwój techniki i technologii zrewolucjonizował wszystkie dziedziny życia, zarówno publicznego, jak i prywatnego. Jednym z ważnych czynników globalizacji jest znaczący wzrost mobilności ludzi. Powstaje tzw. migracja zarobkowa. Ludzie przenoszą się w poszukiwaniu miejsc pracy.

Zjawisko migracji siły roboczej już obecnie prowadzi do ukształtowania się społeczeństwa określanego jako *homo sapiens globalus*.

Powstające nowe społeczeństwo tworzy *de facto* globalny rynek pracy. Siłą napędową powstającego nowego społeczeństwa oraz powstającego globalnego rynku pracy są.<sup>204</sup>

- migracje zarobkowe, czyli przenoszenie się ludzi w poszukiwaniu lepiej płatnej pracy i lepszych warunków życia;
- outsourcing i offshoring czyli przemieszczanie się miejsc pracy w poszukiwaniu tańszych lub lepiej wykwalifikowanych pracowników w celu obniżenia kosztów produkcji, podniesienia jakości produktów i poziomu usług, ograniczenia ryzyka i zwiększenia innowacyjności.

Jednym z najsilniej działających motywów migracji jest różnica w poziomie dochodów, czy szerzej w poziomie życia pomiędzy krajami. Można jednak oczekiwać, że powstanie globalnego rynku pracy w połączeniu z tendencjami demograficznymi oraz ze spadkiem kosztów transportu będą prowadziły

---

<sup>204</sup> Matlegiewicz M., *Berobocie regionalne w Polsce w warunkach globalizacji gospodarki*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004, s. 95.

do zwiększenia skali migracji ludności, w tym migracji z biednych krajów i regionów do krajów i regionów bogatych.

Problem migracji siły roboczej jest rozpatrywany w dwojakim znaczeniu:<sup>205</sup>

- jako proces przepływu siły roboczej zgodnie z zapotrzebowaniem na pracowników w określonych sektorach gospodarki,
- jako proces o charakterze tzw. „drenażu mózgów” polegający na przechwytywaniu przez bogatsze i silniejsze gospodarki wysoko wykwalifikowanych specjalistów z państw słabiej rozwiniętych.

Wskazane tendencje przechodzenia do globalnego rynku występują wśród pracowników o najwyższych kwalifikacjach, wysokiej klasy specjalistów oraz kadry naukowej.<sup>206</sup>

Przemiany dokonujące się na rynku pracy i procesy transformacji gospodarek krajowych oraz wysokie koszty pracy w krajach bogatszych spowodowały, iż „miejsca pracy” zaczęły przenosić się w poszukiwaniu pracowników. Siłą napędową tych działań jest tzw. *outsourcing* i *offshoring*. W literaturze przedmiotu wskazane działania definiowane są w ten sposób, że: *outsourcing* oznacza przesunięcie zamówień, usług, produkcji, zatrudnienia, czy szerzej procesu biznesowego do innej firmy (niezależni od lokalizacji), natomiast *offshoring* oznacza przesunięcie procesu biznesowego poza granicę kraju niezależnie czy jest to przesunięcie do innej firmy, czy w ramach tego samego przedsiębiorstwa. W przypadku gdy *offshoring* odbywa się w ramach tej samej firmy, używa się angielskiej nazwy *captive offshoring*.

Rosnąca skala zjawiska poszukiwania pracowników jest czynnikiem pozytywnym na globalnym rynku pracy, albowiem zmierza do zachowania równowagi między poszczególnymi regionami świata. Świadczą o tym dane o globalnym handlu towarami i usługami i o inwestycjach zagranicznych. Zmieniają się udziały poszczególnych regionów w światowym handlu.

Wiele badań empirycznych pokazuje, że *outsourcing* i *offshoring* wiąże się ze wzrostem konkurencyjności przedsiębiorstw, które zwiększają zatrudnienie za granicą w spółkach córkach i zwiększają ekspansję na zagranicznych rynkach, przez co muszą tworzyć więcej miejsc pracy, często lepiej płatnych i wymagających wyższych kwalifikacji również z firmach matkach. Fakt ten świadczy, że wzrostowi zatrudnienia za granicą towarzyszy wzrost zatrudnienia w kraju.

Współcześnie istnieje szereg koncepcji wyjaśniających problemy rynku pracy, wnoszących ważny wkład do teorii rynku pracy. W zasadzie teorie te polemizują w znacznej mierze z założeniami ekonomii klasycznej.

Wspólniejące teorie rynku pracy możemy podzielić na trzy grupy:<sup>207</sup>

---

<sup>205</sup> Matlegiewicz M., *Berobocie regionalne w Polsce w warunkach globalizacji gospodarki*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004, s. 96.

<sup>206</sup> Kleer J., *Globalizacja gospodarki światowej, a integracja regionalna*, Dom Wydawniczy UP-SA, Warszawa 1998, s. 19-24.

1. eksponujące głównie czynniki strukturalne i instytucjonalne, jako odpowiedzialne za powstawanie nierównowagi na rynku pracy (m.in. teoria Keynesa, teorie instytucjonalne, teorie segmentacji rynku pracy);
2. traktujące nierównowagę jako długotrwały efekt (opóźnienie czasowe) procesów dostosowawczych na rynku pracy w postaci poszukiwań pracy czy zmiany kwalifikacji (m.in. teoria human capital, teoria poszukiwań na rynku pracy);
3. zakładające, że nierównowaga na rynku pracy może być spowodowana sztywnością płac (m.in. teoria „swoich” i „obcych”).

Tymczasem rozwój współczesnych rynków pracy staje się wyzwaniem do dalszych poszukiwań modeli funkcjonowania rynku pracy adekwatnych do rzeczywistości.

O skuteczności polityki tworzenia rynku pracy decydują różne czynniki wśród których można wyróżnić:<sup>208</sup>

- wysokość stopy bezrobocia,
- środki finansowe przeznaczone na programy walki z bezrobociem w ramach rynku pracy,
- efektywność wykorzystania środków publicznych,
- miejsce polityki rynku pracy w polityce społeczno-gospodarczej.

Natomiast do podstawowych barier ograniczających tempo rozwoju rynku pracy można zaliczyć sztywność płac (rola płacy minimalnej), wysokie koszty pracy oraz niskie tempo tworzenia nowych miejsc pracy i brak strategii tworzenia elastycznych form zatrudnienia.<sup>209</sup>

#### 4. Zakończenie

Globalizacja stwarza nowe możliwości rozwoju ale także i nowe zagrożenia. Te gospodarki, które tworzą warunki przyciągające zagraniczne inwestycje i nowe technologie oraz promują innowacyjność mają szansę osiągnąć niezwykle wysokie tempo wzrostu. Słabsze gospodarki, niezdolne do dostosowania się do rywalizacji, spychane są natomiast na margines. Jeżeli kraj nie jest w stanie stworzyć lepszego otoczenia biznesowo-innowacyjnego dla rodzimych przedsiębiorstw, wówczas kapitał, technologie i wysoko wykwalifikowana siła robocza przeniosą się do bardziej atrakcyjnych miejsc. Należy podkreślić, że szanse i zagrożenia związane z globalizacją i globalną konkurencją mają swój wymiar realny i instytucjonalny. Wszystko zależy od aktywnej polityki państwa aby można było mówić o zrównoważonym rozwoju. Wszystko to wiąże

<sup>207</sup> Kryńska E, *Prognoza podaży i popytu na pracę w Polsce do roku 2010*, IPIPS, Warszawa, 1998, s. 28.

<sup>208</sup> Kielczewski D., *Zrównoważony rozwój – istota, interpretacje, związek ze społeczeństwem wiedzy*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Ekonomia zrównoważonego rozwoju*, wyd. WSE, Białystok 2010, s.10.

<sup>209</sup> Ibidem.

się ściśle z koniecznością dostosowania systemu gospodarczo-prawnego każdego państwa do kierunków zmian w warunkach konkurencji globalnej. Jednakże istotnym jest, co należy podkreślić, że w ostatnich latach znacznie wzrosła rola powiązań handlowych i kapitałowych między przedsiębiorstwami w różnych krajach. Coraz więcej firm planuje globalizację procesu produkcji i usług przez przyjęcie strategii globalnego rozwoju produktu. To oznacza, że coraz więcej form aktywności będzie generowane przez międzynarodową optymalizację procesów biznesowo-innowacyjnych. To z kolei zmusi poszczególne kraje/regiony do zwiększenia swojej atrakcyjności dla globalnego biznesu. Jak widać przenoszenie procesów biznesowo-technologicznych i innowacyjnych w różne zakątki świata w celu optymalizacji procesu produkcji czy usług będzie przybierało na sile. Prawdopodobnie skala tej aktywności będzie w najbliższych latach zaskoczeniem dla wielu architektów polityki gospodarczej, ale jednocześnie będzie zaświadczała o pojawiającej się równowadze na globalnym rynku pracy zarówno w sferze likwidacji bezrobocia jak i w dążeniu do pełnego zatrudnienia.

Podstawowym warunkiem osiągnięcia pełnego zatrudnienia jest stworzenie ram instytucjonalnych dla wspólnej akcji międzynarodowej na rzecz rozwiązywania problemu bezrobocia i związanych z nim problemów socjalnych. W tym celu należy zapewnić trwały rozwój pozytywnych tendencji w gospodarce światowej, unikając sytuacji które mogłyby im zagrozić. Należy także wprowadzić w życie politykę współpracy, która umożliwi postęp.

Należałoby podkreślić, że żyjemy w wyjątkowym okresie w gospodarczej historii świata. Najbliższe lata i dekady na nowo określą gospodarczą mapę świata, która będzie kreślona pod działaniem trendów demograficznych, migracji oraz rosnącej globalizacji procesów produkcji i usług na globalnym dążącym do równowagi rynku pracy.

## **Bibliografia**

1. Czaja S., *Informacja jako podstawa kształtowania zrównoważonego rozwoju i gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Zrównoważony rozwój gospodarki opartej na wiedzy*, Wydawnictwo WSE, Białystok 2009.
2. Fazłagić J., *Know-how w działaniu. Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010.
3. Kielczewski D., *Zrównoważony rozwój – istota, interpretacje, związek ze społeczeństwem wiedzy*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Ekonomia zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo WSE, Białystok 2010.
4. Kleer J., *Globalizacja gospodarki światowej, a integracja regionalna*, Dom Wydawniczy UPSA, Warszawa 1998r.

5. Kowalczewski W., *Wiedza jako czynnik rozwoju gospodarki*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok 2011.
6. Kryńska E., *Prognoza podaży i popytu na pracę w Polsce do roku 2010*, IPIPS, Warszawa, 1998r.
7. Matlegiewicz M., *Berobocie regionalne w Polsce w warunkach globalizacji gospodarki*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004.
8. Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
9. Poskrobko B., *Wiedza i gospodarka oparta na wiedzy*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy*, Wydawnictwo WSE, Białystok 2011.
10. Wierzbowski J., *Unia Europejska wobec wyzwań gospodarki opartej na wiedzy*, Instytut Łączności, Warszawa 2007.

## Summary

Globalization is a process taking place in the modern world consisting in the formation and consolidation of the global market. It covers financial markets, capital, products, services, knowledge and the labor market. It also applies to social and cultural phenomena and technological progress and new technologies. The development of each society is coupled with the knowledge and their skills of each man individually and acting in the group. Creativity and innovation is closely linked with the development of the international labor market on a global scale. Information systems developed innovative and knowledge-based economy are creating a new civilization information.

**Justyna Bryk**

Studenckie Koło Naukowe Komunikacji Marketingowej, Politechnika Rzeszowska  
im. Ignacego Łukasiewicza

## **Zarządzanie wiedzą jako czynnik poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw**

### **Streszczenie**

Niniejszy artykuł wskazuje na zarządzanie wiedzą, jako coraz częściej doceniany i wykorzystywany w przedsiębiorstwach model biznesowy. Wiedza jest czynnikiem specyficznym dla danej organizacji, wyjątkowym, często trudnym do skopiowania, przez co stanowi doskonały element wyróżniający organizację na tle innych, a więc wpływa na jej konkurencyjność. W dobie rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, zasoby intelektualne przedsiębiorstw stają się pożądanym czynnikiem rokującym sukces.

### **1. Wstęp**

Wiedza przejęła rolę strategicznego czynnika sukcesu większości organizacji, które zaczynają upatrywać w niej środek do osiągnięcia długotrwałej przewagi konkurencyjnej oraz szybkiego rozwoju. Dynamika zmian zachodzących we współczesnej gospodarce oraz stale rosnące wymagania otoczenia wymuszają na przedsiębiorstwach nieustanne doskonalenie jakości oferowanych produktów i sposobów funkcjonowania, aby dostosować się do zmiennych oczekiwań interesariuszy, którymi są nie tylko klienci przedsiębiorstwa, ale również udziałowcy, pracownicy czy społeczeństwo. O sukcesie podmiotu gospodarczego coraz częściej decydują czynniki unikalne, które - jak wymienia M.J. Stankiewicz – generują wartości pożądane przez interesariuszy, stanowią fundament tworzenia nowych koncepcji i źródeł wartości, są trudne bądź niemożliwe do kupienia, skopiowania czy substytuowania, dopełniają inne czynniki, dzięki czemu możliwy jest komplementarny rozwój, ich charakter jest silnie związany ze specyfiką przedsiębiorstwa co sprawia, że są trudne do przetransferowania<sup>210</sup>.

Pozostałe zasoby organizacji, ludzkie czy kapitałowe, bez umiejętności ich wykorzystania nie będą optymalnie efektywne. W dobie gospodarki opartej na wiedzy, gdzie coraz większa liczba przedsiębiorstw opiera na wiedzy swoją przewagę konkurencyjną, doskonalenie metod i narzędzi zarządzania wiedzą w obrębie organizacji zaczyna być koniecznym elementem utrzymania czy poprawienia pozycji i znaczenia podmiotu na rynku. Firmy japońskie, takie jak

---

<sup>210</sup> Koncepcje zarządzania, red. M. Czerska, A. A. Szpitter, Warszawa, Wydawnictwo C.H. Beck, 2010, s. 321.



Honda, Canon, Matsushita, NEC, Sharp i Kao świetnie prosperują właśnie dzięki rozwinięte zarządzanie wiedzą, a w efekcie mają zdolność do natychmiastowej reakcji na dynamiczne zmiany potrzeb klientów, szybkiego tworzenia i wprowadzania na rynek nowych produktów oraz wysokiej konkurencyjności w obszarze nowych technologii<sup>211</sup>.

## 2. Istota zarządzania wiedzą

Wiedza jest czynnikiem, który stanowi o kompetencjach firmy, a będąc elementem unikalnym wyróżnia ją spośród innych podmiotów, co jest esencją konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Organizacja OECD wyodrębniła cztery główne kategorie wiedzy, które tworzą klasyczny podział, często przytaczany w literaturze:

- wiedza typu *know-what* (wiedzieć co) – obejmuje informacje dotyczące stanu faktycznego, jest możliwa do przechowania w postaci dokumentów, baz danych itp.
- wiedza typu *know-why* (wiedzieć dlaczego) – dotyczy głównie związków przyczynowo-skutkowych zachodzących w otoczeniu. Ma dużą wartość rynkową, często będąc produktem, jest trudna do przechowania.
- wiedza typu *know-how* (wiedzieć jak) – to umiejętności i kompetencje ludzkie, które wyrażają się w zdolności wykonywania konkretnych zadań lub czynności. Ten rodzaj obejmuje również tworzenie nowej wiedzy przez naukowców czy pracowników zespołów badawczych.
- wiedza typu *know-who* (wiedzieć kto) – identyfikuje podmioty, które posiadają powyższe typy wiedzy, opisuje posiadaną przez nich wiedzę oraz obejmuje zdolności współpracy i kooperacji z ekspertami zewnętrznymi<sup>212</sup>.

Najbardziej pożądanym w kontekście omawianego problemu rodzajem wiedzy jest wiedza na poziomie przedsiębiorstwa, którą tworzy suma wiedzy poszczególnych jednostek – pracowników zespolona z wiedzą formalną zgromadzoną w przedsiębiorstwie w postaci dokumentów, baz danych czy obowiązujących procedurach. Na ten rodzaj wiedzy składa się również sposób, w jaki przedsiębiorstwo potrafi ją wykorzystać<sup>213</sup>.

---

<sup>211</sup> Zarządzanie wiedzą przepustką do sukcesu w biznesie, [W:] Portal Innowacji, [dostęp 25 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86196.asp?soid=EAEB1B9F91E04EE4AE306EBD0CE837DB](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86196.asp?soid=EAEB1B9F91E04EE4AE306EBD0CE837DB)

<sup>212</sup> Koncepcje zarządzania, red. M. Czerska, A. A. Szpitter, Warszawa, Wydawnictwo C.H. Beck, 2010.

<sup>213</sup> Ibidem.

Podstawowym elementem wiedzy przedsiębiorstwa jest wiedza poszczególnych pracowników, a zadaniem kadry zarządzającej jest opracowanie i wdrożenie takich zabiegów, które pozwolą tą wiedzę wydobyć i zastosować. Wyzwaniem, przed jakim staje kadra przedsiębiorstwa jest więc wydobyć, rozpoznać i zagospodarować wiedzę funkcjonującej w przedsiębiorstwie. Należy dokonać selekcji wiedzy – wyodrębnić części istotne i nieistotne dla rozwoju przedsiębiorstwa, zidentyfikować podmioty posiadające istotną wiedzę oraz określić jej dokładny charakter, ustalić komu przekazać wiedzę i do jakich zadań ją wykorzystać oraz opracować metody aktywizowania pracowników do zdobywania, tworzenia i przekazywania wiedzy. Wymienione działania składają się na pojęcie zarządzania wiedzą.

Zarządzanie wiedzą jest stosunkowo młodym modelem biznesowym. Jedną z definicji zarządzania wiedzą określa ją jako „zespół procesów pozwalających przekształcić posiadaną przez pracowników organizacji oraz jej otoczenie wiedzę ukrytą w wartościowe dla niej zasoby wiedzy jawnej, pozwalające uzyskać przewagę konkurencyjną”<sup>214</sup>. Zarządzanie wiedzą jest procesem trudnym, ze względu na trudności z jej lokalizacją, uchwyceniem, skodyfikowaniem i ciągłym, efektywnym wykorzystywaniem.

Pojęcie zarządzania wiedzą zostało spopularyzowane przez Japończyka Ikujiro Nonaka, który w 1995 r. wspólnie z Hirotaka Takeuchi opublikował książkę „The knowledge - creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation”. Koncepcja autorów koncentruje się jednak przede wszystkim na tworzeniu nowej wiedzy, co ich zdaniem jest istotniejsze niż gromadzenie, przetwarzanie i wykorzystanie wiedzy istniejącej w przedsiębiorstwie. Konsekwentnie, akcentowali oni znaczenie wiedzy ukrytej, niematerialnej, przechowywanej w umysłach, nie na papierze.

Definicje firm-korporacji tzw. Wielkiej czwórki pozwalają jeszcze szerzej spojrzeć na pojęcie zarządzania wiedzą, w których rozumiane jest ono jako:

- „sztuka przetwarzania informacji i aktywów intelektualnych w trwałą wartość dla klientów i pracowników organizacji” - Pricewaterhouse Coopers;
- „system zaprojektowany, aby pomóc przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizowaniu, wykorzystaniu wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji dzięki czemu mogą one osiągnąć przewagę konkurencyjną” - Ernst & Young;

---

<sup>214</sup> Zarządzanie wiedzą, red. A. Obrycka, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2012, s. 45.

- „systematyczna i zorganizowana próba wykorzystania wiedzy na efekty rynkowe” - KPMG<sup>215</sup>.

Większość definicji zawiera kilka elementów wspólnych, które połączone ze sobą najlepiej oddają specyfikę zarządzania wiedzą:

- stosowanie dostępnej wiedzy, której źródłem jest otoczenie zewnętrzne,
- gromadzenie zasobów wiedzy i wdrażanie ich w procesach biznesowych, produktach i usługach,
- wizualizacja zebranej wiedzy w postaci baz danych i dokumentów,
- promowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej atmosferze dzielenia się wiedzą oraz zdobywaniem lub tworzeniem nowej, a także motywowanie pracowników do uczenia się i nabywania nowych umiejętności,
- systematyczna ocena wartości i wpływu aktywów wiedzy<sup>216</sup>.

Pojawiające się w literaturze definicje zarządzania wiedzą łączy zaakcentowanie efektu stosowania tego modelu, a mianowicie zwiększenia sprawności działania organizacji poprzez wzmocnienie zdolności do podejmowania trafnych decyzji, a ostatecznie podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstwa. Fundamentalnym celem zarządzania wiedzą jest więc takie przekształcenie zasobów wiedzy organizacji i jej otoczenia, które pozwoli uzyskać trwałą wartość dla wszystkich interesariuszy – klientów, pracowników i właścicieli oraz samego przedsiębiorstwa.

Aby osiągnąć powyższe założenia, zarządzanie wiedzą powinno przede wszystkim charakteryzować się kompleksowością, mieć zdolność przetwarzania aktywów intelektualnych na wynik ekonomiczny, opierać się na kulturze organizacyjnej, technologii i systemie pomiarowym oraz być wspierane przez przywództwo, a także łączyć jednostki posiadające wiedzę z tymi, które jej potrzebują.

### **3. Wykorzystanie zarządzania wiedzą w praktyce**

Podjęcie przez kadre zarządzającą przedsiębiorstwem działań w obszarze zarządzania generuje szereg zmian zachodzących w organizacji. Pracownicy zaczynają być postrzegani jako źródło wiedzy, która staje się najcenniejszym zasobem. Konieczne jest więc opracowanie nowych systemów motywacyjnych oraz nagradzania zachowań mających na celu rozwój osobisty, pogłębianie wiedzy, zdobywanie nowych umiejętności i doświadczeń, a ponadto gotowości do dzielenia się zgromadzoną wiedzą.

---

<sup>215</sup> Grudzewski, W.M., Hejduk, I., Zarządzanie wiedzą w organizacjach, [W:] E-mentor, [dostęp 25 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/8/id/115>

<sup>216</sup> Zarządzanie wiedzą, red. A. Obrycka, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2012, s. 46.

Zadaniem kadr jest modyfikacja kultury organizacyjnej w taki sposób, aby sprzyjała współpracy i dobremu gospodarowaniu wiedzą<sup>217</sup>.

W obszarze rachunkowości pojawia się konieczność uwzględnienia kapitału intelektualnego w bilansie przedsiębiorstwa poprzez zastosowanie narzędzi umożliwiających analizę, pomiar i wizualizację zasobów intelektualnych. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa staje się bardziej elastyczna i sieciowa, powstają stanowiska, których zadania koncentrują się na koordynowaniu procesów zarządzania wiedzą. Wdrażaniu systemów zarządzania wiedzą towarzyszy często powstawanie tzw. grup najlepszych praktyk, tj. nieformalnych zespołów profesjonalistów, których tryb pracy jest wzorem w kwestii dzielenia się wiedzą.

Istotne zmiany zachodzą na płaszczyźnie stosowanych w przedsiębiorstwie systemów informatycznych i komunikacyjnych. Zarządzanie wiedzą jest często łączone już na poziomie definicji z wprowadzeniem i doskonaleniem nowoczesnych narzędzi informatycznych, które umożliwiając natychmiastowy dostęp do tysięcy danych i informacji oraz szybki dialog z współpracownikami są elementarnym atrybutem zarządzania wiedzą w organizacji<sup>218</sup>.

#### 4. Podsumowanie

Ogromna ilość danych i informacji płynących z rynku wymaga sprawnej interpretacji i reagowania przedsiębiorstwa na zmiany zachodzące w otoczeniu poprzez wdrażanie innowacji opartych na dostarczanych informacjach. Obserwowany wzrost roli konkurowania jakością wymaga stałych innowacji technologicznych. Gromadzenie specjalistycznej wiedzy jest więc niezbędne do utrzymania wysokiej pozycji na rynku.

Wiedza jest wyjątkowo cennym zasobem w organizacji, wyróżniającym się na tle innych swoją niepowtarzalnością. Charakterystyczna dla wiedzy jest również jej dominacja względem innych zasobów, których najlepsze wykorzystanie uwarunkowane posiadaniem właśnie specjalistycznej wiedzy. Efektywne użytkowanie wiedzy warunkuje więc sposób wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, a tym samym ich skuteczność w realizowaniu celów organizacji. Wiedza jest spoiwem pomiędzy wszystkimi zasobami, dzięki niej mogą one zostać zastosowane w najbardziej optymalny sposób. Kluczowa dla wykorzystania wiedzy jako czynnika poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa jest świadomość kadry zarządzającej na temat znaczenia wiedzy oraz umiejętność sprawnego zarządzania nią. Konieczne jest podjęcie szeregu działań mających motywować pracowników do samorozwoju i tworzenia nowej wiedzy.

---

<sup>217</sup> Zarządzanie wiedzą, [W:] Portal informacyjny Wydziału Zarządzania AGH, [dostęp 25 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.zrnt.zarz.agh.edu.pl/zasoby/zarzadzanie\\_wiedza.pdf](http://www.zrnt.zarz.agh.edu.pl/zasoby/zarzadzanie_wiedza.pdf)

<sup>218</sup> Ibidem.

Na koniec, warto zauważyć, że rozwinięte zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie przekłada się również na korzyści wizerunkowe, w dobie popularności pojęcia społeczeństwa opartego na wiedzy i gospodarki opartej na wiedzy, a także odnajduje się w ramach obowiązujących trendów.

### **Abstract**

The article points to knowledge management as a business model, that is more and more often used in enterprises. Knowledge is an exceptional factor, specific for a company and hard to duplicate – it is an excellent element of improvement enterprises competitiveness. Nowadays, when knowledge-based economy develops well and fast, intellectual resources are desired as successful factor.

### **Bibliografia**

1. Czerska M., Szpitter A.A., *Koncepcje zarządzania*, Warszawa, Wydawnictwo C.H. Beck, 2010.
2. Obrycka A., *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2012.
3. Jemielniak D., Koźmiński A.K., *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2008.
4. *Kapitał intelektualny – źródło przewagi konkurencyjnej*, [W:] Portal Innowacji, [dostęp 25 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.pi.gov.pl/parp/chapter\\_86196.asp?soid=3F29D10C458F40A0AC5A006A0753553E](http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=3F29D10C458F40A0AC5A006A0753553E)
5. *Zarządzanie wiedzą przepustką do sukcesu w biznesie*, [W:] Portal Innowacji, [dostęp 25 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86196.asp?soid=EAEB1B9F91E04EE4AE306EBD0CE837DB](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86196.asp?soid=EAEB1B9F91E04EE4AE306EBD0CE837DB)
6. Walczak, W., *Wiedza tworzywem konstelacji przewag konkurencyjnych współczesnego przedsiębiorstwa*, [W:] Instytut Wiedzy i Innowacji Uniwersytetu Jagiellońskiego, [dostęp 25 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.institut.info/Vkonf/site/37.pdf>
7. Grudzewski, W.M., Hejduk, I., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, [W:] E-mentor, [dostęp 25 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/8/id/115>
9. *Zarządzanie wiedzą*, [W:] Portal informacyjny Wydziału Zarządzania AGH, [dostęp 25 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.zrnt.zarz.agh.edu.pl/zasoby/zarzadzanie\\_wiedzax.pdf](http://www.zrnt.zarz.agh.edu.pl/zasoby/zarzadzanie_wiedzax.pdf)

**lic. Katarzyna Brożek**

Uniwersytet technologiczno-humanistyczny im. K. Pułaskiego  
w Radomiu

## **Instytucje finansowe jako podmioty zasilające uczestników rynku w kapitał pieniężny**

### **Streszczenie**

W polskim prawie bankowym instytucja finansowa stanowi odrębny podmiot na rynku finansowym i określana jest, jako podmiot nie będący bankiem ani instytucją kredytową, którego podstawową działalnością, będącą źródłem większości przychodów, jest wykonywanie działalności gospodarczej w zakresie uregulowanym przepisami prawa bankowego. Działalność instytucji finansowych zapewnia, że efektywnie kształtuje się stan równowagi między popytem na środki finansowe a ich podażą na rynkach usług finansowych. Podstawowe znaczenie dla prawnego umocowania europejskiej instytucji finansowej ma Dyrektywa z 2000 r. dotycząca podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje kredytowe. Określa ona unijne ramy prawne dla ustawodawstw krajowych, choć należy podkreślić, że Dyrektywa ta reguluje funkcjonowanie instytucji kredytowych i tych instytucji finansowych, które są podmiotami zależnymi od instytucji kredytowych.

Zaproponowana problematyka jest niezmiernie ważna zarówno z naukowego, jak i praktycznego punktu widzenia, w związku z tym generalnym celem niniejszej pracy jest ukazanie jak instytucje finansowe zasilają uczestników rynku w kapitał pieniężny. W celu usystematyzowania problematyki z wyżej wymienionego zakresu, dokonano podziału artykułu na trzy części. Pierwszą z nich poświęcono instytucjom finansowym, jako podmiotom rynkowym zaś w drugiej zaprezentowano cel, charakter i sposób zasilania w kapitał pieniężny wybranych instytucji finansowych, natomiast w ostatniej części omówiono wpływ sektora MSP w Polsce na wzrost rozwoju gospodarczego.

### **1. Wstęp**

Rynek finansowy jest rozumiany, jako ogół instytucji i instrumentów finansowych za pomocą, których realizowane są transakcje między kapitałodawcami a biorcami.<sup>219</sup> Instytucje finansowe w literaturze fachowej traktowane są znacznie szerzej. Przyjmuje się, iż są organizacjami, które zajmują się aktywnością

---

<sup>219</sup>Wypych M., *Finanse i instrumenty finansowe*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Przedsiębiorstwo Specjalistyczne ABSOLWENT sp. z o.o., Łódź 2001, s. 114.

finansową.<sup>220</sup> Do instytucji finansowych zalicza się chociażby banki funkcjonujące na rynku, kasy oszczędnościowo-kredytowe oraz firmy leasingowe itp.<sup>221</sup>

## 2. Instytucje finansowe jako podmioty rynkowe

Instytucje finansowe w gospodarce rynkowej realizują poniższe cele:

- współdziałanie w procesie usprawniania systemu transakcyjnego,
- tworzenie warunków zmniejszenia ryzyka podejmowanych decyzji, organizowanie źródeł i sposobów zasilenia kapitałowych podmiotów gospodarczych,
- współdziałanie w pobudzaniu popytu,
- kreowanie warunków bezpieczeństwa.

Istnieje wiele kryteriów podziału instytucji finansowych. Jednym z nich jest podział na następujące grupy:

- instytucje zajmujące się pośrednictwem finansowym (banki, zakłady ubezpieczeniowe, biura maklerskie, fundusze inwestycyjne, powiernicze i emerytalne, firmy leasingowe oraz factoringowe, giełdy papierów wartościowych, spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe).
- instytucje wspomagające działalność przedsiębiorstw finansowych i zmniejszające ryzyko finansowe i techniczne operacji (Krajowa Izba Rozliczeniowa, Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych, Bankowy Fundusz Gwarancyjny, Ubezpieczeniowy Fundusz Gwarancyjny, TUW, SKOK,<sup>222</sup> fundacje, instytucje szkoleniowe, zrzeszenia branżowe),
- instytucje sprawujące nadzór nad określonymi segmentami rynków finansowych (m.in. Komisja Nadzoru Bankowego, Komisja Papierów Wartościowych i Giełd, Państwowy Urząd Nadzoru Ubezpieczeń, Krajowa Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo-Kredytowa).<sup>223</sup>

Pierwsza grupa spełniając rolę pośredników finansowych, zajmuje ważne miejsce w infrastrukturze ekonomicznej rynku. Zasilają w sposób pośredni lub bezpośredni, pozostałych uczestników rynku w kapitał pieniężny, który jest niezbędny do prawidłowego funkcjonowania i rozwoju, a także do zapewnienia im gwarancji zabezpieczenia w przypadku niepowodzenia przedsięwzięć. Instytucje finansowe z tej grupy mogą być sklasyfikowane według różnych kryteriów: (*rodzaju* instytucji: bankowe, niebankowe, parabankowe, *charakteru instytucji*: lokalne, ponadlokalne, *celu istnienia*: zarobkowe, niezarobkowe, *charakteru zasilania podmiotów*: bezpośrednio zasilające, pośrednio zasilające).

---

<sup>220</sup> Korenik D., *Innowacyjne usługi bankowe*, PWN, Warszawa 2006, s. 15.

<sup>221</sup> Dobosiewicz Z., *Bankowość*, PWE., Warszawa 2003, s. 16–17.

<sup>222</sup> Podobnie jak Bankowy Fundusz Gwarancyjny daje bezpieczeństwo członkom SKOK w przypadku problemów z płynnością, a nawet bankructwem SKOK.

<sup>223</sup> Dobosiewicz Z., *Wprowadzenie do finansów i bankowości*, PWN, Warszawa 2000, s. 43.

Instytucje z jednej grupy mogą jednocześnie być przedstawicielami drugiej grupy.

Ze względu na rodzaj instytucji finansowych wyróżnia się instytucje bankowe, do których zalicza się wszelkiego rodzaju banki (komercyjne, spółdzielcze); instytucje parabankowe, czyli np. firmy leasingowe, firmy factoringowe, pośrednicy i brokerzy finansowi<sup>224</sup> oraz instytucje niebankowe takie jak: spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe (SKOK-i), instytucje wspólnego inwestowania, fundusze inwestycyjne i emerytalne, towarzystwa ubezpieczeniowe, domy i biura maklerskie, fundusze poręczeń kredytowych.<sup>225</sup>

Ze względu na zasięg działania, pozwala się na wyodrębnienie grupy instytucji finansowych o charakterze lokalnym i ponadlokalnym. Cechą charakterystyczną instytucji lokalnych jest ich ograniczony zakres przestrzenny działalności. Celem jest działanie na rzecz lokalnej społeczności oraz wspieranie rozwoju przedsiębiorczości przy zachowaniu bezpiecznego poziomu zysku. Instytucje te gromadzą oszczędności społeczności lokalnych, które są wykorzystywane przez podmioty lokalne na potrzeby ich rozwoju. Do ponadlokalnych instytucji finansowych zaliczyć można np. banki komercyjne, towarzystwa ubezpieczeniowe, fundusze inwestycyjne, firmy factoringowe, leasingowe, domy i biura maklerskie. Instytucje te przyczyniają się do rozwoju lokalnego, a ich podstawowy cel związany jest z uzyskaniem jak najwyższego zysku. Świadczą one usługi osobom posiadającym środki finansowe bez ograniczeń.<sup>226</sup>

Następna grupa to instytucje finansowe zarobkowe i niezarobkowe. Wymienione wcześniej instytucje oprócz spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych, funduszy poręczeń kredytowych (lokalnych) mają charakter podmiotów zarobkowych. Głównym celem banków komercyjnych jest osiągnięcie jak największego zysku, zaś w przypadku banków spółdzielczych jest to zapewnienie spółdzielcom dostępu do podstawowych usług bankowych. Nie jest to jednak cel nadrzędny. Celem spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych jest przede wszystkim udzielanie kredytów i pożyczek, które zaspokajają potrzeby ich członków. Kasy nie są nastawione na zysk, a na świadczenie pomocy.

Według kryterium charakteru zasileń wyróżnia się instytucje bezpośrednio i pośrednio zasilające podmioty rynkowe. Banki, SKOK-i, fundusze inwestycyjne i emerytalne, leasingi, towarzystwa ubezpieczeniowe oraz venture capital<sup>227</sup> są instytucjami, które w sposób bezpośredni zasilają pozostałych uczestników

---

<sup>224</sup>Heropolitańska I., Kawaler P., Koziół A., *Skup i sprzedaż wierzytelności przez banki*, Warszawa 1998, s. 32.

<sup>225</sup>Fundusze poręczeń kredytowych ujmowane są czasami, jako instytucje parabankowe.

<sup>226</sup>dotyczących np. członkostwa czy zakresu przestrzennego działania.

<sup>227</sup>tzn. inaczej kapitał podwyższonego ryzyka lub kapitał ryzykownych przedsięwzięć.



rynku w kapitał pieniężny, tzw. aktywni pośrednicy finansowi.<sup>228</sup> Do instytucji finansowych pośrednio zasilających podmioty rynkowe, zaliczyć można firmy factoringowe, pośredników finansowych, brokerów, domy i biura maklerskie oraz fundusze poręczeń kredytowych<sup>229</sup>.

### **3. Cel, charakter i sposób zasilania w kapitał pieniężny wybranych instytucji finansowych**

Banki komercyjne i spółdzielcze zaliczane są do grupy instytucji bankowych. Bank zgodnie z definicją w krajach UE jest instytucją, która prowadzi działalność we własnym imieniu i na własny rachunek, na podstawie zezwolenia władz nadzorczych, a działalność polega na przyjmowaniu depozytów lub innych środków powierzonych pod jakimkolwiek tytułem zwrotnym i udzieleniu kredytów lub wydawaniu pieniędzy elektronicznych.<sup>230</sup> W polskim prawie bankowym bank to osoba prawna utworzona zgodnie z przepisami ustaw, działająca na podstawie zezwoleń uprawniających do wykonywania czynności bankowych obciążających ryzykiem środki powierzone pod jakimkolwiek tytułem zwrotnym. Banki komercyjne i banki spółdzielcze<sup>231</sup> są aktywnymi pośrednikami finansowymi zasilającymi pozostałych uczestników w kapitał pieniężny w sposób bezpośredni. Podstawową działalnością banków komercyjnych jest obsługa gospodarstw domowych, przedsiębiorstw i instytucji gospodarczych.

Banki te zgodnie z ustawą prowadzą działalność zarobkową i zaliczane są do instytucji finansowo-zarobkowych. Prowadzą działalność depozytową, kredytową oraz rozliczeniową jak również wykonują pozostałe czynności bankowe uregulowane prawem bankowym.<sup>232</sup> Instytucje te w aktywny sposób poszukują środków pieniężnych od podmiotów rynkowych mających ich nadmiar prowadząc tym samym działalność depozytową. Banki komercyjne prowadzą działalność kredytową i inwestycyjną w bezpośredni sposób dostarczając kapitał pieniężny. Banki komercyjne jak i pozostałe są pośrednikami finansowymi, które umożliwiają podmiotom rynkowym przechowywanie ich środków finansowych za wynagrodzenie, a z drugiej strony udzielają odpłatnie finansowania podmio-

---

<sup>228</sup> Pietrzak B., Polański Z., Woźniak B., *System finansowy w Polsce*, PWN, Warszawa 2006, s. 35.

<sup>229</sup> Pośredników tych nazywa się pasywnymi, gdyż są to instytucje redystrybuujące.

<sup>230</sup> Dobosiewicz Z., *Bankowość...*, op. cit., s. 15.

<sup>231</sup> Przez bank spółdzielczy należy rozumieć bank będący spółdzielnią. Według prawa spółdzielczego (art. 1§ 1) spółdzielnia to dobrowolne zrzeszenie o nieograniczonej liczbie członków, zmiennym składzie osobowym i funduszu udziałowym, które prowadzi działalność gospodarczą, a majątek spółdzielni jest własnością jej członków, Prawo spółdzielcze art. 1§ 1 oraz art. 3.

<sup>232</sup> Bączek M., *Wprowadzenie (w) Prawo bankowe i inne teksty prawne – tekst jednolity*, Wydawnictwo C.H.BECK, Warszawa 2006.

tom rynkowym, które środków tych potrzebują. Banki zapewniają więc przepływ wolnych środków od tych, którzy je mają do tych, którzy ich potrzebują. Celem banków komercyjnych jest osiągnięcie największego zysku i dlatego mają charakter zarobkowy. Są instytucjami ponadlokalnymi, prowadzącymi działalność na terenie całego kraju, a czasem poza granicami. Banki spółdzielcze obsługują gospodarstwa domowe, małe i średnie przedsiębiorstwa oraz organizacje posiadające osobowość prawną. Niektóre czynności mogą być wykonywane tylko dla klientów, którzy zamieszkują na terenie działania danego banku spółdzielczego. Banki te są lokalnymi instytucjami finansowymi, a teren działania jest zależny od posiadanych funduszy własnych.

W grupie instytucji finansowych zaliczanych do parabanków występują: firmy leasingowe oraz factoringowe, pośrednicy i brokerzy usług finansowych.<sup>233</sup>

*Instytucjami parabankowymi są podmioty prowadzące działalność podobną do bankowej lecz niebędące bankami. Można przyjąć w myśl prawa bankowego, że są to instytucje finansowe i kredytowe. Powinny one podlegać licencjonowaniu oraz powinny mieć przewidzianą przepisami formę prawną, być kierowane przez osoby z odpowiednimi kwalifikacjami oraz posiadać minimalne wyposażenie kapitałowe.*

Powyższe instytucje zaliczane do parabanków są instytucjami finansowymi ponadlokalnymi, nastawionymi na zysk. Firmy factoringowe oraz pośrednicy i brokerzy usług finansowych należą do grupy instytucji finansowych pośrednio zasilających instytucje w kapitał pieniężny, natomiast firmy leasingowe do grupy instytucji finansowych bezpośrednio zasilających.

*Venture capital* to instytucje zasilające podmioty rynkowe w kapitał pieniężny w sposób bezpośredni, o charakterze ponadlokalnym nastawionym na zysk. Firmy *venture capital* gromadzą środki pieniężne za pomocą emisji akcji lub w formie udziałów.<sup>234</sup> Kapitał jest wykorzystywany do inwestowania kapitałowego w ograniczonym czasie w małe i średnie przedsiębiorstwa, które dysponują innowacyjnym produktem, metodą produkcji lub usługą. Firmy te jednak nie posiadają środków na działalność oraz zabezpieczenia czy też referencji, które pozwoliłyby im ubiegać się o kredyt bankowy.

Kolejną grupą instytucji są niebankowe instytucje finansowe. Zalicza się do nich: SKOK-i; fundusze inwestycyjne i emerytalne; towarzystwa ubezpieczeniowe; domy i biura maklerskie; fundusze poręczeń kredytowych.<sup>235</sup>

---

<sup>233</sup> Heropolitańska I., Kawaler P., Kozioł A., *Skup i sprzedaż wierzytelności...*, op. cit., s. 32.

<sup>234</sup> Pietrzak B., Polański Z., Woźniak B., *System finansowy...*, op. cit., s. 35.

<sup>235</sup> Fundusze poręczeń kredytowych ujmowane są czasami w klasyfikacji, jako instytucje parabankowe.

Spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe nie są bankami<sup>236</sup> lecz instytucjami spółdzielczymi. Pełnią ważną funkcję, gdyż zasilają w sposób bezpośredni rozwój lokalnej przedsiębiorczości. SKOK-i to instytucje samopomocy finansowej. Celem jest gromadzenie środków pieniężnych wyłącznie własnych członków, udzielanie im pożyczek i kredytów, przeprowadzanie rozliczeń finansowych oraz pośredniczenie przy zawieraniu umów ubezpieczeniowych. SKOK-i są nastawione na świadczenie pomocy własnym członkom, zaliczane są więc do instytucji niezarobkowych. Są instytucjami lokalnymi i ograniczenie terytorialne związane jest z przynależnością członków do stowarzyszenia, czy przywiązaniem do zakładu pracy.

Instytucje wspólnego inwestowania (fundusze inwestycyjne i emerytalne) to instytucje finansowe zasilające podmioty rynkowe w kapitał pieniężny w sposób bezpośredni, o charakterze ponadlokalnym i zarobkowym. Celem działalności jest lokowanie środków pieniężnych zebranych w drodze publicznego bądź niepublicznego proponowania nabycia jednostek uczestnictwa albo certyfikatów inwestycyjnych, określone w ustawie o funduszach inwestycyjnych papiery wartościowe, instrumenty rynku pieniężnego i inne prawa majątkowe. Fundusz inwestycyjny jest instytucją wspólnego finansowania. Zbiera on pieniądze od wielu inwestorów, dzięki temu ma większe możliwości inwestycyjne, niż każdy z osobna<sup>237</sup>. Fundusze emerytalne są rodzajem funduszy inwestycyjnych, które mają zaspokoić potrzeby długoterminowego oszczędzania z przeznaczeniem na emeryturę.

*Towarzystwa ubezpieczeniowe* to firmy wykonujące czynności ubezpieczeniowe związane z oferowaniem i udzielaniem ochrony na wypadek ryzyka wystąpienia zdarzeń losowych. Działalność prowadzona jest na terenie całego kraju, są zatem instytucjami ponadlokalnymi, nastawionymi na zysk, zasilają pozostałych w kapitał w sposób bezpośredni, ponieważ ich działalność prowadzi do przesunięcia wolnych środków od ubezpieczających się do podmiotów zgłaszających na nie zapotrzebowanie.<sup>238</sup>

*Biura i domy maklerskie* to instytucje zajmujące się zawodowo pośrednictwem w transakcjach kupna-sprzedaży papierów wartościowych. Są instytucjami finansowymi ponadlokalnymi, nastawionymi na zysk, w sposób pośredni zasila-

---

<sup>236</sup> Jednocześnie, w odróżnieniu od instytucji parabankowych, SKOK-i działają w oparciu o stworzone dla nich regulacje prawne. Podstawą prawną funkcjonowania SKOK-ów jest ustawa o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych z dnia 5 listopada 2009 r., zaś od października 2012 roku objęte zostały również nadzorem Komisji Nadzoru Finansowego. W 2013 roku system SKOK został objęty Bankowym Funduszem Gwarancyjnym.

<sup>237</sup> Może inwestować w szerokie spektrum lokat, dzięki czemu spadek wartości jednej z nich, w bardzo ograniczonym stopniu wpływa na wartość wszystkich zgromadzonych środków. Zachowana jest zatem zasada dywersyfikacji portfela.

<sup>238</sup> Pietrzak B., Polański Z., Woźniak B., *System...*, op. cit., s. 37–38.

ją pozostałych uczestników rynku w kapitał pieniężny. Zakres działalności maklerskiej obejmuje także doradztwo, przeprowadzanie transakcji na własny rachunek oraz świadczenie szeregu usług na rynku papierów wartościowych. Istotną różnicą między domami a biurami jest taka, że domy maklerskie to samodzielne podmioty działające na zasadach określonych w Kodeksie spółek handlowych, natomiast biura maklerskie to banki prowadzące działalność maklerską w ramach wydzielonych finansowo i organizacyjnie jednostek.

*Fundusze poręczeń kredytowych* (FPK) to instytucje zajmujące się poręczeniami kredytów dla MSP<sup>239</sup>, są instytucjami nienastawionymi na zysk. FPK są instytucjami wspomagającymi lokalny rozwój społeczno-ekonomiczny, poprzez zasilanie w sposób pośredni MSP w kapitał pieniężny. Pełnią również istotną funkcję w lokalnej czy regionalnej strukturze gospodarczej. Klientami są przedsiębiorstwa nie posiadające wystarczającej historii kredytowej lub wymaganych przez bank zabezpieczeń dla uzyskania kredytu.

#### **4. Rozwój sektora MSP w Polsce jako główny czynnik wzrostu gospodarczego**

Małe i średnie przedsiębiorstwa są z pewnością jednym z wiodących sektorów polskiej gospodarki. Z danych GUS wynika, iż stanowią one 99,8% wszystkich funkcjonujących firm w kraju, które generują blisko trzy czwarte polskiego PKB (71,8% w 2011 r.), zaś sektor MSP generuje co drugą złotówkę (47,3%), w tym najmniejsze firmy blisko co trzecią (29,4%).<sup>240</sup> Państwa z grupy rozwiniętych gospodarczo dostrzegają istotę działalności tych podmiotów, podejmują w związku z tym próby wspierania inicjatyw mające na celu poprawę rozwoju tegoż sektora. Przedsięwzięcia pozwalają rozwiązać problemy bezrobocia,<sup>241</sup> kreują dobrobyt społeczeństw oraz mobilizują do rozwoju przedsiębiorczości podmiotów krajowych. W Polsce występują wysokie wskaźniki tworzenia przedsiębiorstw (Polska jest jednym z krajów UE o największej liczbie nowo powstałych przedsiębiorstw w 2010 r. – zajmuje pod tym względem drugie miejsce po Francji), dlatego też tak istotna jest ich rola w tworzeniu PKB, rozwoju regionów, czy wreszcie podniesienia poziomu rozwoju gospodarczego.

---

<sup>239</sup> W zależności od tego czy mamy do czynienia z funduszem poręczeń: regionalnym, subregionalnym, czy lokalnym - teren działania jest zróżnicowany.

<sup>240</sup> *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011-2012*, PARP, Warszawa 2013, s. 15 i 19.

<sup>241</sup> O kondycji rynku pracy decydują małe i średnie przedsiębiorstwa. W 2011 roku liczba pracujących w przedsiębiorstwach wynosiła ponad 9 mln osób, z czego 6,3 mln osób (70,2%) pracowało w podmiotach sektora MSP. Największym pracodawcą w Polsce są mikroprzedsiębiorstwa prowadzone przez osoby fizyczne oraz firmy duże utworzone przez osoby prawne. Łącznie tworzą one miejsca pracy dla ponad 5,7 mln osób z 9 mln osób pracujących ogółem w przedsiębiorstwach. (Ibidem, s. 24)

Rozwój przedsiębiorstw uzależniony jest od szeregu różnorodnych czynników, które oddziałują na nie już od momentu powstania. Są to zarówno czynniki zewnętrzne – niezależne od podmiotu, jak i także uwarunkowania tkwiące w samych przedsiębiorstwach. Większość z nich stanowi barierę wzrostu przedsiębiorstw, głównie właśnie na te czynniki narażone są małe i średnie przedsiębiorstwa. Istnieje wiele determinant rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, jednak w ramach zaproponowanego zakresu tematycznego ograniczono się do dwóch podstawowych<sup>242</sup>:

- dostępność zewnętrznych źródeł kapitału,
- aktywność inwestycyjna przedsiębiorstw.

Funkcjonowanie i rozwój sektora MSP wymaga odpowiednich nakładów kapitałowych, które są niezbędne podczas działalności. Odpowiednie określenie rodzaju i wielkości kapitału warunkują zdobycie i utrzymanie pozycji oraz dalszy rozwój podmiotów gospodarczych na konkurencyjnym rynku.

W ciągu ostatnich lat zaszły zmiany w sposobie finansowania działalności małych i średnich przedsiębiorstw. Coraz większa liczba podmiotów gospodarczych odchodzi od tradycyjnych wewnętrznych źródeł finansowania decydując się na inne formy pozyskania kapitału. Dzieje się tak z powodu rosnącej konkurencji, która zmusza firmy do podejmowania ryzyka. Równocześnie przedsiębiorcy są coraz bardziej świadomi swoich decyzji w zakresie wyboru pomiędzy poszczególnymi formami finansowania swojej działalności. Odpowiednie proporcje i rodzaje finansowania wewnętrznego oraz zewnętrznego są czynnikami, które powodują trwałą przewagę nad konkurencją i pozwalają na osiągnięcie znacznie wyższej efektywności gospodarowania.

Podmioty z sektora MSP, ze względu na ograniczone zasoby kapitałowe, mają utrudniony dostęp do finansowania zewnętrznego. Przynajmniej praktyczny brak możliwości korzystania z finansowania na rynku kapitałowym, sprawia że finansowanie własne ma dla nich kluczowe znaczenie, a tym samym stanowi główne źródło finansowania ich działalności.

Najczęściej stosowanym zewnętrznym źródłem finansowania jest kredyt bankowy. Silna i systematyczna konkurencja w sektorze bankowym sprawia, że banki muszą zabiegać o potencjalnych klientów, obniżając chociażby prowizje oraz upraszczając procedury organizacyjno-formalne związane głównie z przyznawaniem kredytów.

---

<sup>242</sup> Inne determinanty rozwoju to chociażby uregulowania prawne, polityka państwa na rzecz rozwoju sektora oraz konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw. (A. Wolak-Tuzimek, *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 265).

Po wystąpieniu okresowej liberalizacji warunków kredytowania przez krajowy sektor bankowy i zwiększeniu dostępności kredytów w 2011 r., rok 2012 przyniósł powrotne zaostreżenie polityki kredytowej przez banki tłumaczonego spowolnieniem gospodarki i wzrostem ryzyka kredytowego klientów banków. W efekcie tempo wzrostu kredytów sektora bankowego w 2012 r. w porównaniu z 2011 rokiem zmniejszyło się prawie dziesięciokrotnie z 15,2% r/r w 2011 r. do 1,5% r/r w 2012 r.)<sup>243</sup>.

Tempo wzrostu wartości kredytów inwestycyjnych dla przedsiębiorstw spadło w 2012 roku do 2% r/r wobec 23% r/r w roku poprzednim). Kategorią kredytu, która znacznie wzrosła w 2012 r. (o ponad 7% r/r) był kredyt obrotowy, co świadczy o niełatwej sytuacji przedsiębiorstw, które ubiegając się o tę formę finansowania starały się sprostać problemom w zakresie bieżącej płynności.

Drugim omawianym czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie przedsiębiorstw są inwestycje. Występują one zawsze i będą istnieć gdyż bez nakładów na rozwój przedsiębiorstw nie mają one możliwości rozwoju. Jeśli firma chce dobrze prosperować oraz osiągać zyski musi stale inwestować. Realizacja odpowiednio dobranych i przemyślanych przedsięwzięć inwestycyjnych wpływa na dobrą kondycję przedsiębiorstwa. Myśląc o długotrwałej efektywności, trzeba nieustająco podejmować decyzje dotyczące różnego rodzaju inwestycji. Nie ulega wątpliwości, że ponosząc jakiegokolwiek nakłady, przedsiębiorstwa wzmacniają swoje pozycje na rynku.

W 2011 r. wzrost nakładów inwestycyjnych w sektorze MSP<sup>244</sup> w porównaniu z poprzednim rokiem wyniósł 13% i osiągnął ponad 80 mld zł, przy 161 mld zł inwestycji całego sektora przedsiębiorstw, przy czym wzrosły nakłady inwestycyjne w 2011 r. w mikro - (o 13,8%), małych (o 11,1%), średnich (o 14,1%) i dużych firmach (o 13,9%) w porównaniu z 2010 r. Środki własne stanowią źródło finansowania 2/3 inwestycji realizowanych przez MSP w 2011 r.

## 5. Zakończenie

Z usług instytucji finansowych korzystają zarówno klienci indywidualni, przedsiębiorcy, samorządy terytorialne, oraz pozostałe instytucje gospodarcze i społeczne. Instytucje finansowe obsługują podobne segmenty klientów, jednak w zależności od rodzaju podmiotu i oferowanego asortymentu obsługiwane ww. segmenty klientów są dla nich niejednakowo ważne. Dotyczy to podmiotów będących kluczowymi klientami poszczególnych instytucji.

---

<sup>243</sup> *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw...* op. cit., s. 10-11.

<sup>244</sup> *Ibidem*, s. 46.

Potrzeby przedsiębiorstw związane są przede wszystkim z dążeniem do zachowania własnej płynności finansowej, która jest możliwa dzięki wykorzystaniu kapitału własnego (uznawanego za najbezpieczniejsze źródło finansowania) bądź obcego (w przypadku firm o niewielkich zdolnościach akumulacyjnych może stać się źródłem umożliwiającym sfinansowanie przedsięwzięć inwestycyjnych oraz rozwojowych). Podmioty w sytuacji braku środków pieniężnych korzystają z usług takich instytucji jak: banki, firmy leasingowe, instytucje zajmujące się pośrednictwem usług finansowych, które w sposób pośredni lub bezpośredni zasilają je w kapitał. W sytuacji nadwyżki środków pieniężnych korzystają z usług finansowych, dzięki którym mogą je powiększyć. Są to banki, fundusze wspólnego inwestowania oraz domy i biura maklerskie. W sytuacji trudności ściągnięcia należności od swoich kontrahentów korzystają z usług firm factoringowych, które odkupują od nich zaległe należności. Przedsiębiorstwa w momencie trudności z uzyskaniem kredytu, pomoc uzyskują od funduszy poręczeń kredytowych. Te udzielają poręczenia spłaty kredytu przedsiębiorcy, tym samym pośrednio dostarczają środki finansowe. Małe przedsiębiorstwa mogą skorzystać z usług firm zajmujących się venture capital, zdobywając kapitał pieniężny niezbędny na rozpoczęcie i rozwój działalności.

Rozwój sektora MSP na obszarach o niższym stopniu uprzemysłowienia jest jednym ze sposobów na wyrównywanie dysproporcji w rozwoju gospodarczym pomiędzy wiodącymi miastami w Polsce a regionami uboższymi, bardzo często mało atrakcyjnymi dla dużych inwestorów. Działające w takich regionach mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, poprzez podniesienie poziomu zatrudnienia oraz zaspokajanie bieżących potrzeb mieszkańców, pozytywnie wpływają na rozwój społeczności lokalnych, jednakowoż przyczyniają się one do rozwiązania szeregu problemów zarówno na tle gospodarczym, jak i społecznym.

### **Bibliografia**

1. Bączyk, M., *Wprowadzenie (w) Prawo bankowe i inne teksty prawne – tekst jednolity*. Warszawa, Wydawnictwo C.H.BECK, 2006.
2. Dobosiewicz Z., *Bankowość*, Warszawa, PWE, 2003.
3. Dobosiewicz Z., *Wprowadzenie do finansów i bankowości*, Warszawa, PWN, 2000.
4. Heropolitańska I., Kawaler P., Koziół A., *Skup i sprzedaż wierzytelności przez banki*, Warszawa, PWE, 1998.
5. Korenik D., *Innowacyjne usługi bankowe*, Warszawa, PWN, 2006.
6. Pietrzak B., Polański Z., Woźniak B., *System finansowy w Polsce*, Warszawa, PWN, 2006.

7. Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011-2012, PARP, Warszawa 2013.
8. Ustawa z dn. 29 sierpnia 1997 r., *Prawo Bankowe*, Dz. U. z 2012 r., poz. 1376, z późn. zm.(tekst ujednolicony).
9. Ustawa z dn. 16 września 1982 r., *Prawo Spółdzielcze*, Dz. U. z 2013 r., poz. 1443.
10. Wolak-Tuzimek A., *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
11. Wypych, M., *Finanse i instrumenty finansowe*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź, Przedsiębiorstwo Specjalistyczne ABSOLWENT sp. z o.o., 2001.

### **Abstract**

In the Polish banking law, financial institutions are the separate entity on the financial market and are defined as the entity, neither a bank nor a credit institution, which the principal activity that is the source of most income, is to implement economic activities in the field regulated by the rules of banking law. The financial institutions activity provides the effective forming of optimal balance between the demand for financial recourses and their supply on financial services markets. The basic meaning for the legal empowerment of the European financial institution has the Directive from the year 2000 which refers to taking up and running activities by credit institutions. It defines the legal union framework for national legislation, although it should be emphasized that this Directive regulates the functioning of credit institutions and those financial institutions, which are entities depending on credit institutions.

The proposed issue is very important both from the scientific and the practical point of view, so in connection with this, the main purpose of this thesis is to show how financial institutions contribute the money capital to market participants. In order to systematize problems from the field mentioned above, the article was divided into two parts. The first one is focused on financial institutions as market entities, and the second one focuses on purpose, character and the way of contributing the money capital to selected financial institutions.



## **Zarządzanie różnorodnością w organizacji jako odpowiedź na zjawisko dyskryminacji na rynku pracy**

### **Streszczenie**

Celem artykułu jest próba przedstawienia skali problemu dyskryminacji w miejscu pracy w Polsce oraz zarządzania różnorodnością jako koncepcji przeciwdziałania temu problemowi w przedsiębiorstwie. Do tego celu zostały użyte metoda opisu i analizy krytycznej materiałów pozyskanych w wyniku studiów literatury przedmiotu i wiarygodnych opracowań internetowych. Opracowanie zawiera objaśnienia dotyczące takich zagadnień jak: pojęcie dyskryminacji w ujęciu prawnym, problem dyskryminacji na polskim rynku pracy, koncepcji zarządzania różnorodnością i jej narzędzi, które przeciwdziałają dyskryminacji w przedsiębiorstwie. Pomimo, że przepisy prawa zabraniają dyskryminacji zjawisko to jest bardzo powszechne w Polsce. Najczęściej na rynku pracy występuje dyskryminacja ze względu na wiek, niepełnosprawność i płeć. W odpowiedzi na ten problem powstała koncepcja zarządzania różnorodnością, która w przeciwieństwie do standardowych warunków w organizacji nie dąży do zniwelowania różnic ale je uwypukla i ceni. Narzędzia przeciwdziałające dyskryminacji, będące przedmiotem zarządzania różnorodnością stanowią podwaliny w znacznym stopniu utrudniające dyskryminację w miejscu pracy. Budowana jest tym samym kultura organizacyjna oparta na tolerancji i poczuciu równości.

Problem dyskryminacji nie jest nowym zjawiskiem. Istnieje tak długo jak człowiek. Przyczyną dyskryminacji wśród ludzi jest najczęściej obawa przed tym co inne, obce oraz niezrozumienie sytuacji drugiego człowieka. Celem artykułu jest próba przedstawienia skali problemu dyskryminacji w miejscu pracy w Polsce oraz zarządzania różnorodnością jako koncepcji przeciwdziałania temu problemowi w przedsiębiorstwie.

### **1. Pojęcie dyskryminacji na rynku pracy**

Powszechnie przez dyskryminację rozumie się odmienne traktowanie dwóch podmiotów w tych samych warunkach.

Dyskryminacja to łamanie prawa. Zgodnie z Konstytucją Rzeczypospolitej Polskiej<sup>245</sup>, artykuł 30, godność człowieka jest nienaruszalna i jej poszanowanie jest obowiązkiem każdego obywatela Polski. Obowiązek równego traktowania w życiu politycznym, społecznym i gospodarczym nakłada artykuł 32 ustawy

---

<sup>245</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2.04.1997 r.

zasadniczej. O równouprawnieniu kobiet i mężczyzn traktuje artykuł 33, który stanowi o równym prawie do zatrudnienia, awansów i jednakowego wynagrodzenia za pracę o tej samej wartości.

W kodeksie pracy<sup>246</sup> zostały wyróżnione dwa rodzaje dyskryminacji: bezpośrednia i pośrednia. Za bezpośrednią uważa się sytuację, w której pracownik z jakiegoś powodu jest w tej samej sytuacji traktowany gorzej od innego pracownika. Natomiast pośrednia występuje w sytuacji kiedy zostało podjęte działanie, nie skierowane na konkretnego pracownika, które mogłoby wywołać niekorzystne implikacje dla któregoś z pracowników. A skutki te dotyczyłyby nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy, wynagrodzeń, dostępu do szkoleń czy ogólnych warunków pracy. Przez dyskryminację w miejscu pracy rozumie się również zachęcanie innych osób do nierównego traktowania, molestowanie oraz molestowanie seksualne. Wszelkie działania naruszające godność pracownika.

## 2. Dyskryminacja na polskim rynku pracy

Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej w Polsce grupami najbardziej narażonymi na dyskryminację są: osoby w wieku 50+, młodzież i osoby niepełnosprawne. Nadal za grupę zagrożoną dyskryminacją uznaje się kobiety.

Kompleksowego badania dyskryminacji ze względu na wiek dokonała Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce<sup>247</sup>. W 2028 ogłoszeniach o pracę na 32270 przeanalizowanych wystąpiły przesłanki dyskryminacyjne, głównie dotyczące wieku. Nie stwierdzono przejawów dyskryminacji w zakresie wynagrodzeń. Dostrzeżono tendencję do dyskryminowania osób starszych w zakresie dostępu do szkoleń, zwłaszcza językowych. Pracodawcy uważają wysyłanie takich osób na szkolenia za nieracjonalne. Osoby młode z krótkim doświadczeniem zawodowym oraz osoby starsze, w wyniku przekonania, że są one nieefektywnymi pracownikami często dotyka problem mobbingu. Bardzo częstą praktyką jest również zwalnianie pracowników zanim wejdą w okres ochrony przedemerytalnej.

---

<sup>246</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, art. 18<sup>3a</sup>.

<sup>247</sup> Stop dyskryminacji ze względu na wiek [online]. Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce [dostęp: 2014-04-15]. Dostępny w Internecie: <[http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/stop\\_publicacja.pdf](http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/stop_publicacja.pdf)>

Z dyskryminacją ze względu na wiek związana jest także nierówność w taktowaniu osób niepełnosprawnych<sup>248</sup>. W Polsce żyje 5,5 miliona niepełnosprawnych osób. Zjawisko dyskryminacji dotyczy w głównej mierze tych po 40 roku życia. Pracodawcy uważają je za mniej wydajne, częściej chorujące i gorzej wyedukowane. W przypadku zwolnień grupowych najczęściej zwalnia się osoby niepełnosprawne w starszym wieku. Aktywność zawodowa osób niepełnosprawnych w wieku 55-64 lata wynosi zaledwie 26,2%. Problem pojawia się również przy zatrudnianiu osób niepełnosprawnych. Pracodawcy są tylko zainteresowani ile mogą zyskać jeżeli zatrudnią pracownika niepełnosprawnego. Gorszą praktyką jest wypłacanie im wynagrodzenia poniżej najniższej, krajowej płacy. Oczywiście uzasadniane jest to groźbą zwolnienia. Polskie badania skupiają się głównie na równości płci, rzadko na innych kategoriach. W badaniu przeprowadzonym przez Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie wykazano, że na Polskim rynku pracy występuje zjawisko segregacji zawodowej<sup>249</sup>. Kobiety głównie podejmują zatrudnienie w ochronie zdrowia, pomocy społecznej, edukacji oraz w pośrednictwie finansowym. Łączy się to ze zjawiskiem tak zwanej lepkiej podłogi, zgodnie z którym kobiety najczęściej pracują na stanowiskach niższych a znacznie rzadziej na stanowiskach kierowniczych. ASM Centrum Badań i Analiz Rynku przeprowadziło badanie wśród pracujących kobiet dotyczące ich sytuacji na rynku pracy<sup>250</sup>.

W 58,1% kobiety uważają, że ich pozycja na rynku pracy jest gorsza od pozycji mężczyzn. Fakt dyskryminowania na rynku pracy deklaruje 11,7% ankietowanych kobiet. Badanie wykazało również, że doświadczenie macierzyństwa sprzyja rozpoznawaniu praktyk dyskryminacji. Przejawy tego zjawiska są również widoczne w miejscach pracy, o mało stabilnych warunkach zatrudnienia.

Wyniki badań pokazują, że nie ma znaczącej dyskryminacji w pracy osób homoseksualnych i biseksualnych<sup>251</sup>. Występują jednak przesłanki, aby sądzić,

---

<sup>248</sup> Przejawy dyskryminacji osób z niepełnosprawnością ruchową [online]. Warszawa: Towarzystwo Edukacji Antydyskryminacyjnej [dostęp: 2014-04-20]. Dostępny w Internecie: <[http://www.tea.org.pl/userfiles/file/Seminaria/Niepelnosprawnos%C5%82ruchowa\\_PTodys\\_TEA.pdf](http://www.tea.org.pl/userfiles/file/Seminaria/Niepelnosprawnos%C5%82ruchowa_PTodys_TEA.pdf)>

<sup>249</sup> Raport z badania – Zawodowa rola kobiet w społeczeństwie obywatelskim. Wielowymiarowy model dyskryminacji kobiet [online]. Szczecin: Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie [dostęp: 2014-04-16]. Dostępny w Internecie: <<http://www.wup.pl/images/uploads/ZawodowaRolaKobiet.pdf>>

<sup>250</sup> Diagnoza sytuacji kobiet na rynku pracy – badanie kobiet [online]. Kutno: ASM Centrum Badań i Analiz Rynku [dostęp:2014-04-17]. Dostępny w Internecie: [http://www.feminoteka.pl/downloads/Diagnoza\\_sytuacji\\_kobiet\\_na\\_ryнку\\_pracy-Badanie\\_Kobiet.doc](http://www.feminoteka.pl/downloads/Diagnoza_sytuacji_kobiet_na_ryнку_pracy-Badanie_Kobiet.doc)

<sup>251</sup> Stowarzyszenie Lambda Warszawa, Raport o dyskryminacji ze względu na orientację seksualną w Polsce [online]. Warszawa: Stowarzyszenie Lambda Warszawa [dostęp: 2014-04-18]. Dostępny w Internecie: <<http://www.lambdawarszawa.org/publikacje/wydawnictwa?contentbuilder...%E2%80%8E>>.

że wynika to z faktu ukrywania swojej orientacji seksualnej przed innymi ludźmi. Czyni tak około 70% ankietowanych. W miejscu pracy swoją orientację ukrywa 39% ankietowanych. Osoby te najczęściej boją się reakcji swoich przełożonych. W 25,5% respondenci doświadczyli niepokoienia w miejscu pracy ze względu na swój homoseksualizm lub biseksualizm. Formami niepokoienia były najczęściej słowne żarty.

Dyskryminacja ze względu na narodowość i pochodzenie etniczne dotyczy w szczególności Romów i uchodźców, głównie z rejonu Kaukazu<sup>252</sup>. Zmuszani są oni do pracy w nadgodzinach oraz często pracują nielegalnie. Źródła wskazują, że cudzoziemcy napotykają problem dyskryminacji w miejscu pracy a nie w dostępie do pracy. Jak ma to miejsce w przypadku osób niepełnosprawnych.

### 3. Eliminacja przejawów dyskryminacji w miejscu pracy

Idea zarządzania różnorodnością<sup>253</sup> opiera się o identyfikację różnic między ludźmi oraz wyrażaniu szacunku wobec faktu, że każdy człowiek jest inny a także przyjęcie sposobu myślenia, że to co najcenniejsze w ludziach to ich unikatowe i niepowtarzalne cechy. Przedsiębiorstwo odpowiada na te różnice wdrażając praktyki, strategie i programy umożliwiające ich wykorzystanie. Podstawowym zadaniem tej koncepcji jest eliminacja zjawiska dyskryminacji w miejscu pracy. Postanowiono uczynić z przyczyn dyskryminacji źródło siły i wzrostu przedsiębiorstwa. Dążeniem zarządzania różnorodnością jest stworzenie miejsca pracy, w którym każda osoba będzie czuła się komfortowo, w wyniku okazywanego jej szacunku oraz umożliwienia jej wykorzystania posiadanego potencjału.

Zarządzanie różnorodnością wdraża procedury, wartości i działania, które w znaczny sposób ograniczają możliwość zaistnienia przejawów dyskryminacji w organizacji. Najważniejszym działaniem jest wprowadzenie strategii, w której umieszczone są najważniejsze założenia polityki różnorodności firmy.

Oficjalne zapisanie takich norm w dokumentach strategicznych spowoduje, że wszystkie działania firmy skupią się na wdrożeniu standardów różnorodności. Firma powinna w sposób jasny określić i zdefiniować wartości wspierające różnorodność. Spis wartości może przyjąć formę kodeksu etycznego. Normy te powinny zostać wdrożone w każdej sferze działalności organizacji.

---

<sup>252</sup> Rabiega, H. Romowie, Afrykanie, muzułmanie – kogo Europa nie chce na rynku pracy? In *Gazeta Prawna.pl* [online]. Warszawa: Gazeta Prawna.pl, 21 marca 2014 [dostęp: 2014-04-21]. Dostępny w Internecie: <<http://serwis.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/785402.praca-w-ue-dyskryminacja-imiigrantow.html>>.

<sup>253</sup> Firma = różnorodność [online]. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu [dostęp: 2014-04-19]. Dostępny w Internecie: <[odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Firma\\_Roznorodnosc.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Firma_Roznorodnosc.pdf)>.

Różnorodność w rekrutacji odnosi się do przyciągania różnych osób do naszej organizacji. Przedsiębiorstwo mające wdrożoną politykę różnorodności nie ma ustalonego profilu kandydata na dane stanowisko.

Podstawowym narzędziem jest równość zarobków, którą można uzyskać poprzez wprowadzenie widełek wynagrodzenia za pracę na tym samym stanowisku. Podobnie wygląda to w przypadku benefitów pozapłacowych. Równość awansowania zapewniona może być poprzez upowszechnienie w organizacji rekrutacji wewnętrznej. Analiza struktury zatrudnienia dotyczy natomiast sprawdzania czy nie tworzy się jednolity profil pracownika w naszej firmie. Natomiast narzędzie exit interview ma za zadanie sprawdzić czy z naszej firmy nie odchodzą pracownicy o określonym zbiorze cech. Gdyby tak było, oznacza to, że dana firma nie jest przyjazna pewnej grupie ludzi.

Przeciwdziałaniu dyskryminacji a tym samym rozwijaniu różnorodności sprzyja prowadzenie skutecznej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Komunikacja zewnętrzna powinna wskazywać na pozytywne przykłady cenięcia sobie w danej firmie różnorodności pracowników. Komunikacja wewnętrzna powinna dotyczyć informowania o awansach, ważnych wydarzeń w życiu pracowników oraz podejmowania tematu dyskryminacji. Ostatnia kwestia w głównej mierze dotyczy edukacji i zapewnienia pracownikom możliwości natychmiastowego rozwiązywania problemów tej natury.

Ważnym elementem polityki różnorodności jest stworzenie programów wsparcia dla osób w różnych sytuacjach życiowych. Elementem przeciwdziałania dyskryminacji w ramach zarządzania różnorodnością jest przywództwo. Jeżeli firma ma cenić różnorodność pracowników kadra kierownicza musi wierzyć i identyfikować się z tymi wartościami.

#### **4. Podsumowanie**

Pomimo, że przepisy prawa zabraniają dyskryminacji zjawisko to jest bardzo powszechne w Polsce. Najczęściej na rynku pracy występuje dyskryminacja ze względu na wiek, niepełnosprawność i płeć. Mało zbadany jest ten problem w odniesieniu do orientacji seksualnej i pochodzenia narodowego. W odpowiedzi na problem dyskryminacji powstała koncepcja zarządzania różnorodnością, która w przeciwieństwie do standardowych warunków w organizacji nie dąży do zniwelowania różnic ale je uwypukla i ceni. Narzędzia przeciwdziałające dyskryminacji, będące przedmiotem zarządzania różnorodnością to głównie: proróżnorodnościowa strategia, rekrutacja różnorodnych osób, równość w dostępie do wszystkich praw wynikających z zatrudnienia czy świadoma kadra kierownicza. Stanowią one podwaliny w znacznym stopniu utrudniające

dyskryminację w miejscu pracy. Budowana jest tym samym kultura organizacyjna oparta na tolerancji i poczuciu równości.

## **Bibliografia**

1. Diagnoza sytuacji kobiet na rynku pracy – badanie kobiet [W:] ASM Centrum Badań i Analiz Rynku [online], ss.20-26 [dostęp: 2014-04-17]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.feminoteka.pl/downloads/Diagnoza\\_sytuacji\\_kobiet\\_na\\_rynk\\_u\\_pracy-Badanie\\_Kobiet.doc](http://www.feminoteka.pl/downloads/Diagnoza_sytuacji_kobiet_na_rynk_u_pracy-Badanie_Kobiet.doc)
2. Firma = różnorodność [W:] Forum Odpowiedzialnego Biznesu [ online], ss. 8-21 [dostęp: 2014-04-19]. Dostępny w World Wide Web: [odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Firma\\_Roznorodnosc.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Firma_Roznorodnosc.pdf)
3. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2.04.1997 r.
4. Przejawy dyskryminacji osób z niepełnosprawnością ruchową [W:] Towarzystwo Edukacji Antydyskryminacyjnej [online], s. 10 [dostęp: 2014-04-20]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.tea.org.pl/userfiles/file/Seminaria/Niepelnosprawnoszczowa\\_PTodys\\_TEA.pdf](http://www.tea.org.pl/userfiles/file/Seminaria/Niepelnosprawnoszczowa_PTodys_TEA.pdf)
5. Rابيةga, H., Romowie, Afrykanie, muzułmanie – kogo Europa nie chce na rynku pracy? [W:] Gazeta Prawna.pl [online], 2014 [dostęp: 2014-04-21]. Dostępny w World Wide Web: <http://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/785402,praca-w-ue-dyskryminacja-imigrantow.html>
6. Raport o dyskryminacji ze względu na orientację seksualną w Polsce [W:] Stowarzyszenie Lambda Warszawa [online], ss. 17-19 [dostęp: 2014-04-18]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.lambdawarszawa.org/publikacje/wydawnictwa?contentbuilderr...%E2%80%8E>
7. Raport z badania – Zawodowa rola kobiet w społeczeństwie obywatelskim. Wielowymiarowy model dyskryminacji kobiet [W:] Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie [online], s. 15 [dostęp: 2014-04-16]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.wup.pl/images/uploads/ZawodowaRolaKobiet.pdf>
8. Stop dyskryminacji ze względu na wiek [W:] Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce [online], ss.27-33 [dostęp: 2014-04-15]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/stop\\_publicacja.pdf](http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/stop_publicacja.pdf)
9. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, art. 18<sup>3a</sup>.

10. Zybala, I., Pojęcie dyskryminacji oraz jej rodzaje [W:] Koło Naukowe Prawa Pracy Towarzystwa Biblioteki Słuchaczy Prawa UJ [online], 13 grudnia 2010 [dostęp: 2014-04-20]. Dostępny w World Wide Web: <http://sekcjaprawapraczy.wordpress.com/2010/12/13/%E2%80%9E-pojecie-dyskryminacji-oraz-jej-rodzaje%E2%80%9D/>

## Summary

Managing diversity in organizations as a response to the phenomenon of discrimination in the labour market, Gdynia Maritime University

The purpose of the article is an attempt to present the scale of the problem of discrimination in the workplace and diversity management as a concept to counter this problem. For this purpose have been used the method description and critical analysis of materials obtained as a result of the study of literature subject and reliable web sources. The development includes explanation of issues such as: the concept of discrimination in legal terms, the problem of discrimination on the labour market, the concept of diversity management and its tools to prevent discrimination. Although the law prohibits discrimination this phenomenon is very common in Poland. Most commonly occurs on the labour market discrimination on the grounds of age, disability and gender. In response to this problem was the concept of diversity management, which in contrast to the standard conditions of the organization does not seek to eliminate differences but it highlights and values. Tools to combat discrimination, which were the subject of diversity management are foundations substantially hinder the discrimination in the workplace. As a result, is built organizational culture based on tolerance and a sense of equality.

## Elastyczne formy zatrudnienia

### Streszczenie

Artykuł został podzielony na kilka części. W pierwszej z nich została opisana elastyczność rynku pracy oraz powody powstania zjawiska opisanego w artykule. W dalszej części wymienione zostały definicje, dwa podziały oraz elastyczne formy zatrudnienia. Kolejnym elementem referatu jest krótka charakterystyka poszczególnych form zatrudnienia. Ostatnią, przed podsumowaniem, częścią są zalety i wady opisywanego zjawiska.

### 1. Wstęp

W dzisiejszych czasach coraz częściej można usłyszeć o elastycznych formach zatrudnienia. Co to właściwie oznacza? Komu zależy na takiej formie zatrudnienia? Jakie są warunki, szanse i zagrożenia takiej pracy? Odpowiedzi na te pytania będę chciała przybliżyć w moim referacie.

Zacznę od wytłumaczenia samego pojęcia elastyczność, to:

„- dający się odkształcać, szybko powracający po odkształceniu do pierwotnej postaci,

- łatwo przystosowujący się do nowych warunków,

- o czyichś ruchach: odznaczający się lekkością, miękkością.”<sup>254</sup>

Idąc dalej należy pojęcie elastyczności odnieść do rynku pracy.

„(...) definiowane jest jako zdolność przystosowania się do nowych warunków na dynamicznie zmieniającym się rynku oraz umiejętność adaptacji do pojawiających się nowych rozwiązań technologicznych.” Jednakże dla różnych elementów rynku będzie znaczyła co innego. „Dla pracodawcy elastyczność pracy związana będzie z koniecznością dostosowywania wielu obszarów własnej działalności, np. intensywności produkcji do zapotrzebowania odbiorców, dla pracobiorcy natomiast oznaczać będzie konieczność przystosowania się do

---

<sup>254</sup> <http://sjp.pwn.pl/slownik/2556392/elastyczny>



nowy rozwiązań, pojawiających się w obszarze zatrudnienia, np. czasu i miejsca pracy, nowych umiejętności i kwalifikacji.”<sup>255</sup>

## 2. Elastyczność rynku pracy

Elastyczny rynek pracy jest składową wielu części, wpływających na jego działanie. Najistotniejsze są takie elementy jak:

- elastyczność zatrudnienia, definiuje się ją jako możliwość firmy do dostosowania struktury zatrudnienia pracobiorców do zmieniającej się wielkości produkcji lub intensywności usług, dyktowane przez rynek;

- elastyczność funkcjonalna, polega na zdolności wykonywania różnorodnych zadań i pełnienia różnych funkcji w organizacji przez osoby zatrudnione, elastyczność tam może zaistnieć tylko w przypadku wszechstronnych umiejętności i kwalifikacji pracowników oraz ich gotowości do podjęcia działań na innym stanowisku;

- elastyczność finansowa, „dotycząca zmienności wynagrodzenia, które zależy od wielu czynników, m.in. od realizacji zleceń, przyjętej strategii płac w przedsiębiorstwie, sytuacji występującej na rynku itp.”;

- elastyczność czasu pracy, charakteryzuje się zastosowaniem „różnicowanych form organizacji czasu pracy, w zależności od zapotrzebowania na rynku na określone produkty i usługi oraz od zdolności produkcyjnych przedsiębiorstwa”;

-elastyczność przestrzenna, oznacza dowolność wyboru miejsca pracy, swoje obowiązki można wykonywać zarówno w przedsiębiorstwie, w domu i w dowolnym miejscu wybranym przez pracobiorcę. Wychodząc na przeciw elastycznemu rynkowi pracy, współcześnie powstały różne formy zatrudnienia, które wcześniej wymieniałam .<sup>256</sup>

Z badań przeprowadzonych przez Komisję Europejską wynika, iż osobom zatrudnionym coraz mniej zależy na pewności utrzymania konkretnego miejsca pracy, ale na możliwości pracy w ogóle, jedną z głównych przyczyn jest wejście na rynek pracy kolejnego pokolenia Y. coraz mniej osób pracuje w jednym miejscu przez całą swoją zawodową aktywność. „Niezbędne jest zatem tworze-

---

<sup>255</sup><http://wup.mazowsze.pl/new/images/warszawa/CIPKZ/publikacje/broszury%202013/14777%20Elastyczne%20formy%20na%20stron%C4%99%20www.pdf>

<sup>256</sup><http://wup.mazowsze.pl/new/images/warszawa/CIPKZ/publikacje/broszury%202013/14777%20Elastyczne%20formy%20na%20stron%C4%99%20www.pdf>

nie elastycznych warunków umożliwiających optymalny rozwój zdolności pracowników, elastyczną organizację czasu pracy (bardziej zorientowaną na zadania), szybkie przyswajanie wiedzy z wykorzystaniem usług elektronicznych i opanowanie nowych umiejętności oraz godzenie życia zawodowego z życiem prywatnym.<sup>257</sup>

Kolejnym powodem, dla którego powstały i ciągle zyskują na znaczeniu elastyczne formy zatrudnienia to „pomóc sprostać wymogom organizacji i działalności różnych instytucji (...)”.<sup>258</sup>

### **3. Elastyczne formy zatrudnienia- definicje, podziały, przyczyny powstania**

Polskie prawo pracy nie definiuje wyrażenia „elastyczne formy zatrudnienia”, a samą problematyka zajmują się przede wszystkim specjaliści rynku pracy.<sup>259</sup> Najprościej można przyjąć, że elastyczność zatrudnienia odbiega od tradycyjnego modelu.<sup>260</sup> Samo pojęcie definiuje się jako „inne niż tradycyjna forma zatrudnienia, które mogą być elastyczne ze względu na czas i miejsce pracy, niepracowniczy stosunek pracy – czyli taki, którego nie reguluje Kodeks Pracy, pracownicy mogą być zatrudnieni na indywidualnych zasadach”<sup>261</sup>.

Tak więc, pojęcie można rozpatrywać w dwóch aspektach:

- „- jako uelastycznienie tradycyjnego stosunku pracy
- jako zatrudnienie na innej podstawie niż stosunek pracy (tzw. zatrudnienie niepracownicze).<sup>262</sup>

Do pierwszej grupy należą m.in.:

„- zatrudnianie na zasadzie umów terminowych takich jak:

- a) umowa na czas określony;
- b) umowa na czas wykonania określonej pracy;
- c) umowa na okres próbny;
- d) umowa na zastępstwo;
- zatrudnianie w niepełnym wymiarze czasu pracy;
- zatrudnianie w zadaniowym systemie czasu pracy;

---

<sup>257</sup> <http://flexcore.wordpress.com/elastyczne-formy-zatrudnienia/>

<sup>258</sup> [http://mfiles.pl/pl/index.php/Elastyczne\\_formy\\_zatrudnienia](http://mfiles.pl/pl/index.php/Elastyczne_formy_zatrudnienia)

<sup>259</sup> <http://www.bogactworozwiazan.pl/vademecum-elastycznych-form-zatrudnienia>

<sup>260</sup> <http://www.bogactworozwiazan.pl/vademecum-elastycznych-form-zatrudnienia>

<sup>261</sup> <http://www.bogactworozwiazan.pl/vademecum-elastycznych-form-zatrudnienia>

<sup>262</sup> <http://elastyczni.wup.lodz.pl/index.php/home>

- zatrudnianie w systemie skróconego tygodnia pracy;
- zatrudnianie w systemie pracy weekendowej;
- zatrudnianie na zasadzie telepracy;
- job sharing, work-sharing czy zatrudnianie rotacyjne<sup>263</sup>

Przykłady dla drugiej grupy to:

- „leasing pracownicy”;
- pracę nakładczą;
- pracę tymczasową;
- pracę na podstawie umów cywilnoprawnych;
- samozatrudnienie.<sup>264</sup>

Idea elastycznych form zatrudnienia wywodzi się z Danii z tzw. polityki flexicurity. Scala ona korzyści zarówno dla pracowników, jak i pracodawców „poprzez połączenie elementów takich jak elastyczny rynek pracy, bezpieczeństwo socjalne oraz aktywna polityka zatrudnienia. Dzięki temu w Danii osiągnięto większą swobodę w zatrudnieniu oraz zwalnianiu pracowników, wyższą elastyczność rynku pracy charakteryzującą się niskimi odprawami, długim okresem zatrudnienia próbnego, krótkim okresem wypowiedzenia i niską średnią długością zatrudnienia.”<sup>265</sup>

Jedno ze źródeł podaje trzy przesłanki rozwoju elastycznych form zatrudnienia:

- przesłanki ekonomiczne, na skutek globalizacji, powiększa się konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami, w wyniku czego większe znaczenie ma wskaźnik produktywności organizacji, a czas spędzony „za biurkiem traci na rzecz efektywności i wydajności pracownika. Ta sytuacja z kolei determinuje konieczność obniżania kosztów zatrudnienia i tutaj z pomocą przychodzą właśnie alternatywne formy pracy.” Istotny wpływ ma tutaj postęp technologiczny.<sup>266</sup>
- przesłanki demograficzne, przede wszystkim odnoszą się do wydłużenia czasu życia ludzi. Jeśli zmiany w tym zakresie nie będą wprowadzane może to skutkować pogorszeniem działania systemu emerytalnego, zjawiskiem starzenia się społeczeństwa czy wejścia nowego pokolenia na rynek pracy.
- przesłanki społeczne, najprościej mówiąc dotyczą one przekształcania się wzorców kulturowych, np. zmieniających się ról w rodzinie.

Warto zwrócić uwagę na to że elastyczne formy zatrudnienia są pewnym dostosowaniem do dzisiejszych warunków i otoczenia rynkowego. Odpowiada na potrzeby osób znajdujących się na rynku pracy, zarówno nowej generacji wkraczającego w szereg pracowników, jak i pokolenia 50+.

<sup>263</sup> <http://elastycznezatrudnienie.wordpress.com/tag/uelastycznienie-stosunku-pracy/>

<sup>264</sup> <http://elastycznezatrudnienie.wordpress.com/tag/uelastycznienie-stosunku-pracy/>

<sup>265</sup> <http://www.kobietawbiznesie.com.pl/biznes/kadry/czym-sa-elastyczne-formy-zatrudnienia/>

<sup>266</sup> [http://mfiles.pl/pl/index.php/Elastyczne\\_formy\\_zatrudnienia](http://mfiles.pl/pl/index.php/Elastyczne_formy_zatrudnienia)

Warto przybliżyć pojęcie stałego stosunku pracy, który jest uznawany za tradycyjny model zatrudnienia „został nawiązany między pracownikiem a pracodawcą na podstawie umowy o pracę. Zatrudniony wykonuje pracę w pełnym wymiarze godzin, w stałych ramach czasowych, w miejscu wskazanym przez pracodawcę i pod jego nadzorem.”<sup>267</sup> Jest to typowe zatrudnienie, zawarte na podstawie umowy, na nieokreślony czas w pełnym wymiarze godzin.<sup>268</sup>

Rozróżniając dwa aspekty elastycznych form zatrudnienia, należy zwrócić uwagę, iż mówiąc o pierwszym z nich, czyli uelastycznieniu tradycyjnego stosunku pracy, należy rozumieć mniej sztywne podejście do warunków pracy, np. pracownik pracuje „w niepełnym wymiarze godzin czy sam wyznacza miejsce i czas wykonania powierzonego przez pracodawcę zadania i odpowiada za pracę.”<sup>269</sup> Natomiast zatrudnienie na innej podstawie niż stosunek, powinno się pojmować jako zatrudnienie na innej podstawie niż umowa o pracę, np. umowy cywilnoprawne.

Kolejne źródło pokazuje nieco inny podział elastycznych form zatrudnienia, wyróżnia trzy grupy tych form pracy:

„-Formy zatrudnienia pracowniczego – do tej grupy zaliczamy: umowy terminowe, praca w niepełnym wymiarze godzin, praca tymczasowa, telepraca, praca na wezwanie, Job sharing.

- Formy zatrudnienia niepracowniczego – z kolei do tej grupy zaliczamy: umowy cywilno-prawne i praca nakładcza.

- Inne formy zatrudnienia – takie jak: Job rotation, outsourcing, samozatrudnienie.”<sup>270</sup>

Do elastycznych form zatrudnienia należą:

„- terminowe umowy o pracę (umowa na czas określony, umowa na czas wykonywania określonej pracy, umowa na okres próbny, umowa na czas zastępstwa pracownika, umowa sezonowa)

- zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy,

zatrudnienie w elastycznych godzinach czasu pracy (zadaniowy czas pracy, skrócony tydzień pracy, praca weekendowa),

- leasing pracowniczy,

- praca nakładcza,

- telepraca,

- praca na wezwanie,

- jobsharing,

---

<sup>267</sup> <http://www.bogactworozwiazan.pl/vademecum-elastycznych-form-zatrudnienia>

<sup>268</sup> <http://www.kobietawbiznesie.com.pl/biznes/kadry/czym-sa-elastyczne-formy-zatrudnienia/>

<sup>269</sup> <http://www.bogactworozwiazan.pl/vademecum-elastycznych-form-zatrudnienia>

<sup>270</sup> [http://mfiles.pl/pl/index.php/Elastyczne\\_formy\\_zatrudnienia](http://mfiles.pl/pl/index.php/Elastyczne_formy_zatrudnienia)

- worksharing,
- jobrotation,
- zatrudnienie socjalne i zatrudnienie wspierane,
- umowy cywilnoprawne (umowa zlecenie, umowa o dzieło, umowa agencyjna),
- prace interwencyjne i roboty publiczne.<sup>271</sup>

## **4. Charakterystyka elastycznych form zatrudnienia**

### **4.1. Terminowe umowy o pracę:**

- dają możliwość pracodawcy dostosować poziom zatrudnienia do obecnych potrzeb działalności firmy,
- zapewniają pracownikom świadczenia socjalne, np. prawo do urlopu wypoczynkowego, prawo do wynagrodzenia w okresie niezdolności do pracy na skutek choroby, prawo do urlopu macierzyńskiego, pełen zakres ubezpieczeń społecznych,
- pracobiorca ma również zagwarantowane pewne uprawnienia, jednocześnie nie obciąża pracodawcy dodatkowymi odprawami pieniężnymi w przypadku zerwania umowy.

### **4.2. Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy:**

- w umowie jest określany wymiar etatu dopasowany do potrzeb pracodawcy i zatrudnionego,
- istnieje możliwość dania pracy osobie, która nie byłaby w stanie pracować na pełny etat lub jeśli firma nie potrzebuje pracownika na pełny wymiar godzin,
- istnieje ryzyko wysokiego stopnia rotacji, co może skutkować podwyższeniem kosztów administracyjnych i szkoleniowych,
- taki pracownik może mieć zmniejszoną perspektywę rozwoju zawodowego.

### **4.3. Zatrudnienie w elastycznych godzinach czasu pracy:**

- istnieje sposobność dopasowania obowiązków osób zatrudnionych do potrzeb (najczęściej pracownika) np. podjęcia/kontynuowania nauki, zajęciem się sprawami rodzinnymi itp.

Leasing pracowniczy (gdy firma korzysta z usług agencji pracy tymczasowej - agencja zawiera umowy o pracę lub umowy cywilnoprawne z osobami, które następnie wykonują pracę tymczasowo dla konkretnej firmy):

---

<sup>271</sup> <http://elastyczni.wup.lodz.pl/index.php/home>

- możliwość dostosowania stanu zatrudnienia (bez formalnego zwiększania etatów) do aktualnych, często zmiennych potrzeb,
- pracodawca nie ponosi kosztów związanych z administrowaniem sprawami związanymi z ubezpieczeniami społecznymi oraz dokumentacją pracowniczą dla pracowników tymczasowych to szansa dotarcia i nabrania doświadczenia w renomowanych miejscach pracy, co w konsekwencji poprawia ich pozycję na rynku pracy. <sup>272</sup>

#### **4.4. Praca nakładcza (chalupnicza):**

- polega na odpłatnym wytworzeniu dobra przez wykonawcę, na rzecz pracodawcy (nakładcy),
- daje swobodę rozplanowania pracy i czasu jej wykonywania,
- istnieje możliwość pomocy w obowiązkach przez innych domowników,
- prace w taki sposób poleca się osobom niepełnosprawnym, mającym problemy z komunikacją, czy rodzicom zajmującym się dziećmi, z uwagi na możliwość wykonywania obowiązków w domu.

#### **4.5. Telepraca:**

- od 2007 roku pojęcie funkcjonuje w kodeksie pracy,
- praca wykonywana jest za pomocą użycia technik informacyjnych,
- jest wykonywana w ramach umowy o pracę lub stosunku pracy, gdzie praca może być wykonywana poza zakładem pracy, lub częściowo w nim, a częściowo u pracownika,
- jest stosowana w każdym rodzaju umowy o pracę (na czas nieokreślony, określony, na zastępstwo, okres próbny czy na czas wykonania określonej pracy),
- „odstąpienie od świadczenia pracy w formie telepracy może nastąpić w terminie 3 miesięcy od jej podjęcia, a po tym terminie złożenie odpowiedniego wniosku przez telepracownika nie jest dla pracodawcy wiążące – strony ustalają wtedy termin przywrócenia do pracy na poprzednich warunkach”,
- jeśli pracownik świadczy pracę w domu może zostać skontrolowany, ale tylko po otrzymaniu zgody pracodawcy od pracownika,
- liczą się efekty pracy, co skutkuje możliwością wyboru czasu pracy przez osobę zatrudnioną,
- praca polecana dla osób niepełnosprawnych, rodziców opiekujących się dziećmi, czy dla wiekowych ludzi,
- pracownik może pracować w dowolnym miejscu na świecie,

---

<sup>272</sup> [elastyczni.wup.lodz.pl/index.php/home](http://elastyczni.wup.lodz.pl/index.php/home)

- pracodawca musi dostarczyć i ubezpieczyć niezbędny sprzęt pracownikowi, pokryć koszty instalacji, serwisu, eksploatacji i konserwacji sprzętu, w razie potrzeby zapewnić pomoc techniczną szkolenie w zakresie obsługi sprzętu,
- „wyróżnić można: telepracę domową, kiedy pracownik lub zleceniobiorca wykonuje swoją pracę w domu (mieszkańcu); telepracę wykonywaną w innym wyznaczonym miejscu; telepracę wahadłową, zwaną również przemienną, gdy część pracy wykonywana jest w domu, a część w siedzibie firmy; telepracę mobilną, gdy praca wykonywana jest w podróży lub u odbiorców, czy klientów – pracownik nie ma wówczas głównego miejsca pracy.”

#### **4.6. Praca na wezwanie:**

- istnieje tylko pod warunkiem natychmiastowego zapotrzebowania na nią,
- pracodawca w każdym momencie ma prawo wezwać osobę zatrudnioną, a ona ma obowiązek stawić się w wyznaczonym miejscu pracy,
- praca na wezwanie nie jest uregulowana w polskim prawie pracy,
- „w krajach Unii Europejskiej można wyróżnić dwa rodzaje pracy na wezwanie: umowa o pracę zawarta jest między stronami, a praca świadczona jest tylko w przypadku wezwania pracownika do niej (w ramach trwania umowy mogą wystąpić przerwy w świadczeniu pracy) oraz podpisanie umowy przedwstępnej powodującej, że pracownik zostaje w dyspozycji pracodawcy – w przypadku wystąpienia konieczności świadczenia pracy, zostaje podpisana właściwa umowa o pracę o charakterze czasowym.”

#### **4.7. Jobsharing:**

- „- praca na zasadzie dzielenia stanowiska polegająca na tym, iż dwóch lub więcej pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy wykonuje jednakowe obowiązki w ramach jednego stanowiska pracy,
- popularne zastosowanie to ochrona obiektów, praca przy taśmie montażowej, obsługa sekretariatów, obsługa punktów kontaktu z klientami
- to rozwiązanie dla matek wychowujących małe dzieci, osób odchodzących na emeryturę, absolwentów zaczynających pracę, studentów oraz dla wszystkich osób, które z osobistych przyczyn nie mogą pracować w pełnym wymiarze godzin
- podstawą są umowy zawierane pomiędzy pracodawcą a zainteresowanymi pracownikami określające ryczałtowe wynagrodzenie i wymiar czasu pracy
- pracownicy najczęściej dzielą wynagrodzenie i inne świadczenia związane z pracą proporcjonalnie do wykonywanej pracy lub według innych, indywidualnych, specjalnych ustaleń

- podział pracy może dotyczyć nie tylko czasu pracy; praca może być podzielona też funkcjonalnie.”

#### **4.8. Worksharing:**

- rozdzielenie pracy pomiędzy pracowników, osobom zatrudnionym zostaje zmniejszony zakres obowiązków w celu uniknięcia zwolnień,
- to tymczasowe rozwiązanie, chodzi o utrzymanie pracowników do chwili wzrostu zapotrzebowania na pracę.

#### **4.9. Jobrotation:**

- osoba bezrobotna jest kształcona na dane stanowisko w celu zastępstwa osoby zatrudnionej na czas jej szkolenia i kursów doskonalenia zawodowego.

#### **4.10. Zatrudnienie socjalne i zatrudnienie wspierane:**

- skierowana jest przede wszystkim do osób zagrożonych lub już wykluczonych ze społeczeństwa,
- po zakończeniu odpowiednich zajęć i przyjęciu danej osoby do pracy, urząd pracy refunduje część wynagrodzenia.

#### **4.11. Umowa zlecenie:**

- polega na przyjęciu i wykonaniu określonego zlecenia (czynności) dla zleceniodawcy,
- zleceniodawca nie musi płacić wykonującemu usługę w czasie urlopu lub przerwy w pracy,
- zleceniobiorcy mający inny tytuł do ubezpieczenia składkami emerytalno-rentowymi np. z umowy o pracę (gdy ich wynagrodzenie z tytułu jest równe lub wyższe minimalnemu wynagrodzeniu za pracę) oraz studenci do ukończenia 26 roku życia, nie muszą opłacać składek na ubezpieczenia społeczne – mogą otrzymać wyższą kwotę netto w porównaniu z osobami zatrudnionymi za taką samą kwotę brutto i opłacającymi składki; nie występuje obowiązek opłacania składek na ubezpieczenie chorobowe,
- osoba wykonująca umowę zlecenie w przypadku zaistnienia szkody odpowiada całym swoim majątkiem.

#### **4. 12. Umowa o dzieło:**

- polega na zobowiązaniu obu stron, jednej do wykonania dzieła a drugiej do wypłaty wynagrodzenia,
- „stanowi atrakcyjną formę zatrudnienia zarówno dla pracowników jak i pracodawców ponieważ nie są od tej umowy odprowadzane składki ZUS,



a bez względu na wydatki ponoszone przez zatrudnionego koszt uzyskania przychodu wynosi minimum 20%”

- szczególnie znana wśród przedstawicieli wolnych zawodów,
- „brak świadczeń socjalnych takich jak: wypłaty z Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych na wypadek niewypłacalności pracodawcy, ubezpieczenia chorobowe, emerytalne, rentowe i wypadkowe, zasiłek dla bezrobotnych”.

#### **4.13. Umowa agencyjna:**

- „umowa, w której przyjmujący zlecenie agent zobowiązuje się, w zakresie swojego przedsiębiorstwa, do stałego pośredniczenia za wynagrodzeniem przy zawieraniu z klientami umów na rzecz dającego zlecenie przedsiębiorcy albo do zawierania ich w jego imieniu (zleceniodawcy)”
- umowę mogą zawrzeć tylko tz. osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą oraz osoby prawne,
- jest to rozwiązanie cenione przez osoby niezależne i dobrze zorganizowane,
- „wynagrodzeniem agenta jest prowizja, której wysokość zależy od liczby lub wartości zawieranych umów; strony mogą jednak w umowie przewidzieć inne uregulowania w tym zakresie,
- umowa bardzo ograniczająca agenta w podejmowaniu innego zatrudnienia
- z jej specyfiki wynika domniemany zakaz konkurencji dla agenta.”

#### **4.14. Praca interwencyjna i roboty publiczne:**

- polega na współpracy urzędu pracy z pracodawcami i refundacji części kosztów przez urząd.<sup>273</sup>

### **5. Zalety i wady elastycznych form zatrudnienia**

Elastyczne formy zatrudnienia niosą za sobą zarówno wiele zalet jak i wad.

#### **Zalety:**

- możliwość dopasowania ilości, liczby pracowników do zmiennych warunków otoczenia zewnętrznego organizacji,
- osoba ma szansę na wprowadzenie bilansu między życie zawodowe i osobiste,
- podwyższenie zdolności gospodarki do powstania kolejnych miejsc zatrudnienia,
- zmniejszenie bezrobocia,
- dostosowanie działalności przedsiębiorstwa do zmieniającego się popytu,<sup>274</sup>

---

<sup>273</sup> <http://www.kobietawbiznesie.com.pl/biznes/kadry/czym-sa-elastyczne-formy-zatrudnienia/elasticzni.wup.lodz.pl/index.php/Home>

- tymczasowy zarobek,
- możliwość ciągłego przebywania na rynku pracy,<sup>275</sup>
- niskie koszty wprowadzenia.<sup>276</sup>

### **Wady:**

- zmniejszona ochrona prawna pracownika,
- osoby zatrudnione nie identyfikują się z firmą i jej celami,
- pracownicy są mniej zaangażowane w pracę i rozwój organizacji,
- na rynku pracy powstaje jeszcze większa rywalizacja ze względu na niestabilność zatrudnienia,
- stresująca sytuacja dla pracowników,
- pracodawcy nie dbają o osoby pracujące u niego w firmie – pogorszenie warunków i miejsca pracy, obniżenie wynagrodzenia,
- segmentacja rynku pracy.<sup>277</sup>

## **6. Podsumowanie**

Elastyczne formy zatrudnienia wynikają z potrzeb osób znajdujących się na rynku pracy. Pomimo wad jakie niosą za sobą, coraz więcej osób i firm dostrzega pozytywne strony takiego zatrudnienia, decydując się na nie jako alternatywę dla tradycyjnego zatrudnienia.

Znaczenie tego zjawiska na rynek pracy nie jest ekwiwalentne, jest uzależnione od wielu indywidualnych, społecznych, gospodarczych lub ekonomicznych elementów i czynników.<sup>278</sup>

Jednym z elementów elastycznych form zarządzanie może być wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia, które zostały przedstawione powyżej. Przynoszą one wiele korzyści zarówno dla pracownika, jaki i pracodawcy.

### **Abstract**

The article was divided into several parts. The flexibility of labor market and the reasons for the phenomenon described in the article were analyzed in the first part. Further, the author focused on definitions, two divisions and flexible forms of employment. A next element of the paper is a short description of particular forms of employ-

---

<sup>274</sup> <http://flexcore.wordpress.com/elastyczne-formy-zatrudnienia/>

<sup>275</sup> <http://www.kobietawbiznesie.com.pl/biznes/kadry/czym-sa-elastyczne-formy-zatrudnienia/>.

<sup>276</sup> <http://www.parp.gov.pl/files/74/517/18997.pdf>

<sup>277</sup> <http://flexcore.wordpress.com/elastyczne-formy-zatrudnienia/>

<sup>278</sup> wup.mazowsze.pl/new/images/warszawa/CIPKZ/publikacje/broszury 2013/14777 Elastyczne formy na stronie www.pdf

ment. The last part, before the summary, were pros and cons of the phenomenon described.

#### NETOGRAFIA:

1. <http://elastyczni.wup.lodz.pl/index.php/home> [dostępny: 24-04-2014]
2. <http://www.bogactworozwiazan.pl/vademecum-elastycznych-form-zatrudnienia> [dostępny: 24-04-2014]
3. <http://flexcore.wordpress.com/elastyczne-formy-zatrudnienia/> [dostępny: 24-04-2014]  
[http://mfiles.pl/pl/index.php/Elastyczne\\_formy\\_zatrudnienia](http://mfiles.pl/pl/index.php/Elastyczne_formy_zatrudnienia)
4. [dostępny: 24-04-2014]
5. <http://www.kobietawbiznesie.com.pl/biznes/kadry/czym-sa-elastyczne-formy-zatrudnienia/> [dostępny: 24-04-2014]
6. <http://www.parp.gov.pl/files/74/517/18997.pdf> [dostępny: 24-04-2014]
7. <http://elastycznezatrudnienie.wordpress.com/tag/u elastycznienie-stosunku-pracy/> [dostępny: 24-04-2014]
8. <http://wup.mazowsze.pl/new/images/warszawa/CIPKZ/publikacje/broszury%202013/14777%20Elastyczne%20formy%20na%20stron%C4%99%20www.pdf> [dostępny: 24-04-2014]
9. <http://sjp.pwn.pl/slownik/2556392/elastyczny> [dostępny: 24-04-2014]

**mgr Maciej Koszel**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## **Systemy ekozarządzania jako instrumenty budowania przewagi konkurencyjnej**

### **Streszczenie**

W artykule omówiono możliwości wykorzystania systemów ekozarządzania i audytu środowiskowego w celu budowania przewagi konkurencyjnej. Autor odwołując się do przykładu Wspólnotowego Systemu Ekozarządzania i Audytu EMAS wskazuje na jego główne założenia, porównuje system z wytycznymi normy ISO 14001 oraz przedstawia najważniejsze korzyści płynące dla organizacji, które wdrożyły system.

### **1. Wstęp**

Współcześnie zmieniające się preferencje konsumentów są częściowo pochodną ich rosnącej świadomości ekologicznej, ale nie tylko. Szeroko rozumiani interesariusze przedsiębiorstw, w tym przede wszystkim jego klienci, ale również dostawcy, bezpośredni konkurenci, władze samorządowe, organizacje pozarządowe zgłaszają coraz większe oczekiwania względem przedsiębiorstwa, tak w stosunku do procesów związanych z jego podstawową działalnością, ale i w odniesieniu do działań mających charakter obligatoryjny a ich realizacji wynika wyłącznie z dobrej woli władarzy przedsiębiorstwa.<sup>279</sup> Potrzeba dostosowania się do zmieniających się uwarunkowań otoczenia funkcjonowania przedsiębiorstwa wymaga od niego uwzględniania tych oczekiwań, tak aby ostatecznością było zaspokajanie roszczeń interesariuszy, zaś wiodącą tendencją winno być wychodzenie naprzeciw potrzebom zgłaszanym przez poszczególne grupy interesariuszy.<sup>280</sup>

---

<sup>279</sup> Rogall H., *Ekonomia zrównoważonego rozwoju*, Wyd. Zys i S-ka, Poznań 2010, s. 37.

<sup>280</sup> Koszel M., Weinert A., *Wykorzystanie koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i zrównoważonego rozwoju w kreowaniu innowacyjnego produktu – studia przypadków*, [w:] Kryk B., Miłaszewicz K., *Problemy współczesnej ekonomii*, T. 2, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, Zeszyty Naukowe Nr 758, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013, s. 154-156.

Każda z grup interesariuszy formułuje swoje oczekiwania w odniesieniu do aspektu ekologicznego, czy też środowiskowego, lub też ich oczekiwania są pośrednio powiązane z tą kwestią. Społeczność lokalna oczekuje wysokiej jakości życia bezpośrednio powiązaną z jakością środowiska przyrodniczego, władze samorządowe i te na szczeblu centralnym wymagają od przedsiębiorstwa stosowania się do wymogów prawa, w tym tego związanego z ochroną środowiska przyrodniczego. Instytucje pozarządowe, w tym ekologiczne grupy nacisku formułują szczegółowe roszczenia związane ze sferą ochrony środowiska przyrodniczego, na co pilnie baczą media i pozostali komentatorzy społeczni. Wreszcie należy uwzględnić potrzeby przyszłych pokoleń, jak i samych elementów środowiska przyrodniczego.<sup>281</sup>

W dobie silnego rozwoju instrumentów tworzenia rynkowej przewagi konkurencyjnej okazuje się, że kwestie związane z ekologią i ochroną środowiska przyrodniczego w istotny sposób mogą przyczynić się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa.<sup>282</sup> Jednym z instrumentów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w tym aspekcie mogą być systemy ekozarządzania i audytu, które w znacznym stopniu przyczyniają się do poprawy efektywności ekologicznej i środowiskowej przedsiębiorstwa.<sup>283</sup>

W artykule podjęto problem wykorzystania systemów ekozarządzania i audytu środowiskowego, jako narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej. Za cel opracowania przyjęto ukazanie potencjalnych korzyści płynących z implementacji takich systemów na przykładzie Wspólnotowego Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS). W artykule przedstawiono główne założenia funkcjonowania omawianego systemu, dokonano syntetycznego porównania EMAS z normą ISO 14100, która może być traktowana jako alternatywa dla budowania systemów ekozarządzania w przedsiębiorstwie i by w ostatniej części skupić się na korzyściach płynących z wdrożenia EMAS w przedsiębiorstwie.

---

<sup>281</sup> Ćwiklicki M., *Analiza interesariuszy w koncepcji relacji złożonych procesów reakcji*, [w:] Bartkowiak P., *Zrównoważony rozwój organizacji a relacje z interesariuszami*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Nr 199, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 73-75.

<sup>282</sup> Koszel M., *Zarządzanie proekologiczne jako instrument społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i zrównoważonego rozwoju*, [w:] Bartkowiak P., Bartkowiak A., *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Teoria i praktyka*, „Prace Naukowe Studentów i Młodych Pracowników Nauki”, Zeszyt 5, Wyd. Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Poznań 2013.

<sup>283</sup> Żuchowski J., *The Integrated Management System in Sustainable Development*, [w:] Bojar, *Eco-Management for Sustainable Regional Development*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2011, s. 59-72.

## 2. Główne założenia EMAS

Wspólnotowy System Ekozarządzania i Audytu EMAS jest narzędziem dedykowanym tak przedsiębiorstwom jak i instytucjom (organizacjom w myśl definicji przyjętej w ramach dokumentów regulujących sprawy związane z systemem). Głównym założeniem systemu jest umożliwienie oceny oddziaływania organizacji (przedsiębiorstwa lub instytucji) na środowisko przyrodnicze określanego również jako presja przedsiębiorstwa na aspekt środowiskowy lub presja środowiskowa. Prowadzona ocena ma na celu identyfikację potencjalnych luk, w ramach, których organizacja może doskonalić swoje działanie poprzez ustanowienie i następnie wdrożenie systemów zarządzania środowiskowego, systematyczną, obiektywną i regularną (okresową) ocenę poziomu efektywności ekologicznej, prowadzenie dialogu z interesariuszami organizacji oraz aktywność pracowników w zakresie ich zaangażowanie w zadania proekologiczne i odpowiednie szkolenia w zakresie polityki środowiskowej w zadaniach proekologicznych i odpowiednie i szczegółowych instrumentów jej realizacji w organizacji. Za pośredni efekt implementacji systemu uznaje się umożliwienie prezentacji wyników interesariuszom na temat efektów działalności przedsiębiorstwa lub instytucji w zakresie ekozarządzania przy wykorzystaniu syntetycznych mierników w postaci wskaźników efektywności ekologicznej. System EMAS może być wykorzystywany we wszystkich sektorach gospodarki bez względu na wielkość organizacji<sup>284</sup>.

Uczestnictwo w systemie EMAS ma charakter dobrowolny. Mogą w nim uczestniczyć zarówno organizacje publiczne, jak i prywatne – przedsiębiorstwa i instytucje użytku publicznego. W *Rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego* regulującym kwestie EMAS poprzez organizację rozumie się „spółkę, korporację, firmę, przedsiębiorstwo, organ czy instytucję niezależnie od formy własności i osobowości prawnej, mające określone swe i administrację”<sup>285</sup>.

Warunkiem uczestnictwa jest jednak prowadzenie działalności na terenie Unii Europejskiej, bądź Europejskiej Strefy Ekonomicznej (dodatkowo Norwegia, Islandia i Lichtenstein).

---

<sup>284</sup> Myszczyszyn, J., *Polskie doświadczenia w implementacji wspólnotowego systemu ekozarządzania i audytu w świetle najnowszego rozporządzenia EMAS III*, [w:] *Ochrona Środowiska i Zasobów Naturalnych*, Nr 44, s. 45-46.

<sup>285</sup> *Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009 z dnia 25 listopada 2009r. w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ekozarządzania i audytu we Wspólnocie (EMAS)*, Dz. U. L 342 z 22.12.2009 r.

W Polsce EMAS regulowany jest przez *Ustawa z dnia 12 marca 2004 roku o krajowym systemie ek zarzadzania i audytu*.<sup>286</sup> W myśl Ustawy, organizacje deklarujace chęć uczestnictwa w EMAS powinny:

- opracować założenia dla prowadzonej polityki środowiskowej;
- przeprowadzić przegląd środowiskowy;
- ustanowić System Zarządzania Środowiskowego;
- przeprowadzić wewnętrzny audyt środowiskowy;
- opracować deklarację środowiskową, wraz z jej walidacją (systemem oceny poziomu założeń przyjętych w deklaracji).<sup>287</sup>

Przegląd środowiskowy stanowi podstawę do przeprowadzenia oceny polityki środowiskowej organizacji, która ją wdrożyła i przyjętego, szczegółowego programu działania. Przegląd środowiskowy służy również wyznaczeniu priorytetów organizacji w zakresie prowadzonej polityki prośrodowiskowej. Przeprowadzenie przeglądu środowiskowego ma na celu zebrane informacji na temat wielkości emisji i odpadów, możliwości wystąpienia potencjalnych problemów środowiskowych, praktyk zarządzania oraz wymagań w ochronie środowiska. Drugi krok, czyli implementacja Systemu Zarządzania Środowiskowego ma za zadanie kontrolę wpływu wywieranego przez organizację na środowisko, co określane jest mianem jego presji środowiskowej. Wskazuje się również, że System Zarządzania Środowiskowego umożliwia wykazanie dbałości o środowisko interesariuszom organizacji. Dzieje się tak poprzez komunikowanie się przy wykorzystaniu różnych kanałów – np. zintegrowane raporty istotnych informacji nt. podejmowanych w organizacji działań na rzecz środowiska lub mających pośredni wpływ na nie. Funkcjonowanie Systemu Zarządzania Środowiskowego sprowadza się do realizacji czterech podstawowych funkcji: planowania, organizowania (wykonania), kontroli (sprawdzania) i wprowadzania działań korygujących. W ramach pierwszej funkcji należy wskazać na następujące działania: wyznaczenie priorytetów działalności w ramach zarządzania środowiskowego, ustanowienie celów z nimi powiązanych oraz zaplanowanie konkretnych działań na poziomie operacyjnym, które będą realizowane w przyszłości. Funkcja organizowania sprowadza się do pozyskiwania niezbędnych zasobów i kompletacji służących realizacji zaplanowanych działań operacyjnych. Na poziomie organizowania istotną rolę odgrywa monitorowanie bieżących rezultatów. W razie wystąpienia odchyleń, konieczne jest podjęcie działań korygujących. Przeprowadzenie wewnętrznego audytu środowiskowego winno wychodzić z inicjatywy kierownictwa organizacji, na jej potrzeby i przy wyko-

---

<sup>286</sup> *Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o krajowym systemie ek zarzadzania i audytu (EMAS)*, Dz. U. Nr 70, poz. 631, z późn. zm.

<sup>287</sup> *Ibidem*.

rzystaniu własnych audytorów. Krytyce podlega często jednak kwestia obiektywizmu tak przeprowadzonego przeglądu – audytu, który ma przyczynić się do utrzymania i doskonalenia całego systemu zarządzania środowiskowego.<sup>288</sup>

### 3. EMAS a norma ISO 14001

System Ekozarządzania i Audytu EMAS jest często porównywany do normy ISO 14001 ze względu na zbliżony obszar podlegający ocenie. W pierwszej kolejności należy wskazać na kluczowe różnice pomiędzy tymi dwoma standardami. Norma ISO 14001 ma charakter międzynarodowej normy, natomiast EMAS wynika z wewnętrznych regulacji organów Unii Europejskiej i Europejskiej Strefy Ekonomicznej, z czego wynika, że norma ISO obejmuje swym zasięgiem cały glob, zaś EMAS ma ograniczony zasięg terytorialny. Przyjmując kryterium podmiotów odpowiedzialnych za weryfikację i certyfikację omawianych systemów, za normę ISO 14001 (przeprowadzenie audytu weryfikującego zgodność standardów z jej wytycznymi) odpowiedzialne są akredytowane jednostki certyfikujące, zaś w przypadku EMAS należy wskazać na dwie grupy podmiotów odpowiedzialnych, tj. organy rejestrujące oraz akredytowanych według EMAS weryfikatorów. W przypadku analizowanych norm inna jest również forma potwierdzenia zgodności. ISO 14001 potwierdzone jest poprzez stosowny certyfikat, zgodność z EMAS jest potwierdzana zaświadczeniem zawierającym numer rejestracji oraz logo. Uczestnictwo w EMAS, jak i ISO 14001 ma charakter dobrowolny i otwarty dla wszystkich organizacji.

Polityka środowiskowa według normy ISO 14001 jest określana przez najwyższe kierownictwo organizacji. Wszystkie działania z nią związane muszą być udokumentowane, zaś interesariusze winni być o nich informowani na bieżąco, czego wymagania konieczność spełniania kryterium ogólnodostępności i przejrzystości informacji. Według wytycznych ISO, polityka środowiskowa ma przyczyniać się do ciągłego doskonalenia i spełniania wymagań środowiskowych. Wytyczne EMAS zakładają dodatkowo konieczność stwierdzenia stałej zgodności z prawem ochrony środowiska. Norma ISO zakłada ustanowienie, utrzymywanie oraz okresowe aktualizowanie procedury identyfikacji aspektów środowiskowych, w tym procedury ustalania aspektów znaczących, które stanowią bazę dla Systemu Zarządzania Środowiskowego.

---

<sup>288</sup> Matuszak-Fleszman, A., *Wdrażanie systemu ekozarządzania i audytu EMAS w administracji rządowej*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011, s. 10-19.



W ramach systemu EMAS przyjęto założenie również o potrzebie identyfikacji aspektów pośrednich - wynikających z działalności kontrahentów i dostawców. W odniesieniu do celów i zadań środowiskowych norma ISO wymaga ich ustanowienia oraz udokumentowania ze szczególnym uwzględnieniem wymagań prawnych, znaczących aspektów środowiskowych, polityki środowiskowej, możliwości i interesów firmy. EMAS rozbudowuje dodatkowo ten element o konkretne korzyści środowiskowe będące pochodną sformułowanych celów i realizowanych zadań środowiskowych przy założeniu ciągłej poprawy efektów działalności.<sup>289</sup>

#### **4. Korzyści z implementacji EMAS**

Można wskazać na liczne korzyści płynące z implementacji EMAS w organizacjach. Po pierwsze należy podnieść kwestię tego, że organizacja, które posiada wdrożony system dołącza do grona organizacji spełniających wysoki poziom i standardów środowiskowych. Organizacje, które wdrożyły EMAS postrzegane są jako organizacje proekologiczne, co pozytywnie wpływa na ich wizerunek wśród interesariusz – uwzględnianie aspektów środowiskowych doceniane jest nie tylko przez klientów, ale również przez kooperantów organizacji, którzy zdecydowanie chętniej podejmują współpracę, inwestorów, którzy coraz częściej podejmując decyzję o alokacji swojego kapitału kierują się kryterium realizacji działań prośrodowiskowych. Rejestracja w EMAS dokonywana jest przez niezależnych weryfikatorów, stąd należy wskazać na wysoki poziom obiektywizmu tak przeprowadzonej oceny, jej wiarygodność i rzetelność. Posiadanie wdrożonego systemu może zostać z powodzeniem wykorzystane jako narzędzie marketingowe – umieszczenie loga nie tylko na stronie internetowej organizacji, ale posługiwanie się nim w dokumentach, umowach itp. Firmy zarejestrowane w EMAS korzystają również z darmowej promocji całego systemu, jaka prowadzona jest przez instytucje i organy sprawujące nadzór nad nim – krajowe jak i mające zasięg międzynarodowy. Wdrożenie systemu EMAS winno przyczyniać się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Posiadanie certyfikowanego systemu ek zarządzania i audytu pozytywnie wpływa na kształtowanie relacji z klientami, lokalną społecznością, administracją i mediami. EMAS poświadcza również podejmowanie działań mających na celu poprawę efektywności środowiskowej, w tym m. in. ograniczanie wielkości zużycia surowców i materiałów, w tym wody, energii elek-

---

<sup>289</sup> Matuszak-Flejszman, A., *Wdrażanie systemu...*, op. cit., s. 21-27.

trycznej i ciepłej, paliw ciekłych, ograniczanie emisji substancji szkodliwych i odpadów, wzrost wielkości odpadów objętych recyklingiem. Działania te przyczyniają się z jednej strony do zmniejszenia kosztów bezpośrednich, z drugiej zaś do zmniejszenia kosztów pośrednich, w tym do redukcji opłat za korzystanie ze środowiska. EMAS to wysokiej jakości system zarządzania środowiskowego, w którym uwzględnia się ryzyka wystąpienia niekorzystnych zdarzeń, takich jak wypadki czy awarie. EMAS poświadcza posiadanie świadomego systemu zarządzania ryzykiem, dzięki któremu prowadzenie działań antykryzysowych będzie bardziej skuteczne. EMAS daje również gwarancję pełnej zgodności z regulacjami prawnymi dotyczącymi środowiska, w związku z czym przyczynia się pośrednio do redukcji ryzyka nałożenia kar wynikających z prawodawstwa krajowego i wspólnotowego (Unii Europejskiej). Wdrożony System Zarządzania Środowiskowego w tym EMAS, stanowi istotne kryterium przy ocenie wniosków o dofinansowanie z funduszy Unii Europejskiej. Najważniejszą jednak korzyścią płynącą z posiadania EMAS jest jednak, bez wątpienia przyczynienie się do realnej poprawy stanu środowiska ale również ma istotny wpływ na poziom bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji, może potencjalnie przyczynić się do obniżenia stawek ubezpieczeniowych, daje podstawy do lepszej komunikacji wewnętrznej i wzrostu zdolności pracy w zespole.<sup>290</sup>

## 5. Podsumowanie

EMAS jako narzędzie dedykowane mikro, małym i średnim organizacjom zdobywa coraz większą popularność, również wśród polskich przedsiębiorstw i instytucji. Jako przesłanki takiej sytuacji należy wskazać przede wszystkim rosnącą świadomość środowiskową przedsiębiorców związaną z dostrzeganiem konieczności zachowania poziomu środowiska przyrodniczego, czy wręcz przywrócenie jego wcześniejszej postaci – działania o charakterze restytucyjnym. Nie bez znaczenia pozostają jednak pozostałe korzyści wynikające z wdrożenia EMAS.

Przedsiębiorstwa upatrują szansy przede wszystkim w możliwości poprawy wizerunku, wzrostu konkurencyjności w branży, możliwości przyciągnięcia nowych klientów, czy też wzrostu wartości rynkowej, jak również redukcji dodatkowych kosztów.

---

<sup>290</sup> Myszczyżyn, J., *Próba oceny korzyści i barier związanych z implementacją wspólnotowego systemu ekzarządzania i audytu (EMAS)*, [w:] „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis”, Nr 277 (58), Szczecin 2010, s. 65-66; Matuszak-Flejszman, A., *Wdrażanie systemu...*, op. cit., s. 27-30.

## Abstract

The article discusses the possible use of environmental and audit systems in order to build competitive advantage by organizations. By referring to the example of Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) author of this paper indicates its main objectives, compares it with the guidelines of ISO 14001 standard and presents the most important benefits for organizations that have implemented the system.

## Bibliografia

1. Ćwiklicki M., *Analiza interesariuszy w koncepcji relacji złożonych procesów reakcji*, [w:] Bartkowiak P., (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji a relacje z interesariuszami*, Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu 2011.
2. Koszel M., *Zarządzanie proekologiczne jako instrument społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i zrównoważonego rozwoju*, [w:] Bartkowiak, P., Bartkowiak, A., *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Teoria i praktyka*, „Prace Naukowe Studentów i Młodych Pracowników Nauki”, Zeszyt 5, Wyd. Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Poznań 2013.
3. Koszel M., Weinert A., *Wykorzystanie koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i zrównoważonego rozwoju w kreowaniu innowacyjnego produktu – studia przypadków*, [w:] Kryk, B., Miłaszewicz, K., *Problemy współczesnej ekonomii, T. 2*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, Zeszyty Naukowe Nr 758, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013.
4. Matuszak-Fleszman A., *Wdrażanie systemu ekozarządzania i audytu EMAS w administracji rządowej*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011.  
Myszczyżyn J., *Próba oceny korzyści i barier związanych z implementacją wspólnotowego systemu ekozarządzania i audytu (EMAS)*, [w:] Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis, Nr 277 (58), Szczecin 2010.
5. Myszczyżyn J., *Polskie doświadczenia w implementacji wspólnotowego systemu ekozarządzania i audytu w świetle najnowszego rozporządzenia EMAS III*, [w:] Ochrona Środowiska i Zasobów Naturalnych, Nr 44, 2010, Warszawa 2010.
6. Rogall H., *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*, Wydaw. Zysk i S-ka, Poznań 2010.
7. *Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009 z 25 listopada 2009 r. w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ekozarządzania i audytu we Wspólnocie (EMAS)*, Dz. U. L 342 z 22.12.2008r.

8. *Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o krajowym systemie ek zarzadzania i audytu (EMAS)*, Dz. U. Nr 70, poz. 631, z późniejszymi zmianami.
9. Żuchowski J., *The Integrated Management System in Sustainable Development*, [w:] Bojar, *Eco-Management for Sustainable Regional Development*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2011.

## **Opór wobec zmian. Umiejętności współczesnych kierowników w procesie jego eliminacji**

### **Streszczenie**

Zmiana jest koniecznością nieuniknioną, której każdy z nas jest świadkiem. Największą „sztuką” przeprowadzania zmian jest prawidłowo dobranie kompetencji kierowniczych do procesu przeprowadzania zmian. Od wiek wieków zmiany kojarzone są jako „zło konieczne” dlatego też zawsze spotykamy się z oporem otoczenia. Proces zmian dotyczy: oporu pracowników, sposobów jego eliminacji, stylów kierownictwa i odpowiednie wykreowanie i dopasowanie cech dobrego menadżera.

### **1. Wstęp**

Trudno wyobrazić sobie rozwój człowieka, organizacji, gospodarki bez zmian. Definicje zmiany można podać na kilka sposobów. Według W. Makarczuka zmiana to „taka wartość kulturowa, organizacyjna czy materialna, która w danych warunkach czasowych i przestrzennych jest traktowana przez ludzi jako nowa <sup>291</sup>”. E. Masłyk-Musiał definiuje zmianę organizacyjną jako „przekształcenie istniejącego układu według ustalonych procedur, przewidujące równocześnie rezultaty tego przekształcenia ukierunkowane przez celowość działań przedsiębiorstwa <sup>292</sup>”.

Zmiana, jest to modyfikacja jakiejś części organizacji, może dotyczyć praktycznie wszystkiego: systemu wynagrodzeń, czasu pracy, zmian technologicznych, wykształcenia personelu, metod pracy, umiejscowienia biurka, itd. W obecnych czasach zmiany są nieuniknione. Firmy, aby utrzymały się na rynku muszą nie ustanie dostosowywać się do zmieniającego się otoczenia. Ciągłe doskonalenie bieżącej działalności poprzez ulepszanie procesów organizacyjnych, umożliwia utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku. W Literaturze podmiotu M. Lisiecki twierdzi że, „każde przedsiębiorstwo chcące odnosić sukcesy musi dokonywać zmian w swojej strukturze i swoim zachowaniu się na rynku, inwestować w wiedzę najważniejszego jej zasobu – człowieka <sup>293</sup>”.

---

<sup>291</sup>Makarczyk, W., „Przyswajanie innowacji”, Wydawnictwo Państwowa Akademia Nauk, Wrocław, 1971 str. 120.

<sup>292</sup>Masłyk-Musiał E., „Organizacje w ruchu. Strategiczne zarządzanie zmianami”, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 30.

<sup>293</sup>Lisiecki M., „Konieczność zmian oraz ogólne zasady ich wprowadzania w organizacjach”, [w:] Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji, t. 2, Lublin: Wydawnictwo KUL 2003, s. 9.

Zmian jest dostrzegalna również w życiu codziennym każdego człowieka. Cechą charakterystyczną jest to, że niesie za sobą sytuacje niepewne, nigdy nie wiemy do końca, czy jest to zmiana na lepsze czy na gorsze.

## 2. Opór pracowników

Przez każdego z nas zmiana jest inaczej odbierana. Jedni uznają wprowadzenia zmian za słuszne, a inni odbiorą to jako element negatywny, niepotrzebny niezrozumiały. Zmian stanowi szansę jak i zagrożenie dla organizacji, dlatego budzi w nas tyle kontrowersji i emocji. Natura człowieka „podciąga” go do chęci poznania czegoś nowego i zmiany nie zawsze odbierane są negatywnie „Wiadomo powszechnie, że natura człowieka jednocześnie popycha go ku nowym zjawiskom i powstrzymuje przed ich podjęciem. (...) Lęk wobec nowości nieodstępnie towarzyszy pragnieniu odmiany, urozmaicenia, przygody. Wszystko to zależy od sytuacji, w jakiej człowiekowi wypadło pracować i żyć<sup>294</sup>”.

Każda zmiana wiąże się z mniejszym lub większym oporem pracowników. Coraz częściej spotykamy się ze zjawiskiem w którym to opór pracowników traktowany jest jako naturalna reakcja na zmiany obecnego stylu pracy. Odchodzi się o stosowania systemu przymusu i nakazów na rzecz rozmów i wspólnego planowania zmian, umożliwiającą zminimalizowanie oporu pracowników i utrzymanie go na poziomie status quo<sup>295</sup>.

Każdy menadżer powinien, uświadomić sobie i zrozumieć: z czego wynika opór pracowników wobec zmian i jak skutecznie go zmniejszyć. Literatura przedstawia klasyfikacje przyczyn oporu wobec zmian w czterech podstawowych obszarach:

- niepewność (obawy i nerwowość wywołana znalezieniem się w sytuacji niejasnej);
- uczucie strachu, głównie przed tym, co nowe i nieznanne, ale również przed następstwami wdrażanej zmiany;
- odmienne postrzeganie problemów i sposobów rozwiązania przez poszczególnych interesariuszy procesu zmian (głównie lidera zmian oraz osoby bezpośrednio podlegające zmianie);
- zagrożenie osobistych interesów, przede wszystkim w kontekście obszaru wpływów i zakresu władzy<sup>296</sup>.

---

<sup>294</sup>Ratajczak R., „Czynniki warunkujące przyswajanie innowacji”, w: „Przegląd Organizacji”, 1980 nr 6, str. 246.

<sup>295</sup>[http://www.pracowniacms.nazwa.pl/eridea/index.php?option=com\\_content&view=article&id=17:przyczyny-oporu-pracownikow-wobec-zmian&catid=8:publikacje&Itemid=15](http://www.pracowniacms.nazwa.pl/eridea/index.php?option=com_content&view=article&id=17:przyczyny-oporu-pracownikow-wobec-zmian&catid=8:publikacje&Itemid=15) dn. 20.04.2014r.

<sup>296</sup> Sokołowska, S. „Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne”, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2009, s. 230.

Niepewność jest nieodłącznym elementem zmian. W momencie nadchodzenia zmian, pracowników ogarnia niepokój zdenerwowanie. Nie wiedzą, czy przyszłość będzie dla nich lepsza ,czy będą w stanie sprostać nowym oczekiwaniom pracodawcy, czy ich dotychczasowe umiejętności doświadczenia wystarczą do zachowania obecnego stanowiska pracy. Obawiają się pogorszenia warunków pracy, zwiększenia zakresu obowiązków i odpowiedzialności pracy.

Pracownik słysząc, słowo „zmiany” instynktownie odczuwa zagrożenie własnych interesów. Osoby na wyższych szczeblach kierownictwa boją się utraty pozycji w firmie, zmniejszenia siły wpływu na procesy decyzyjne, a co za tym idzie utratę władzy, autorytetów wśród pracowników. Większość kierowników boi się czy obecny status społeczny nie będzie na niższym poziomie satysfakcji niż dotychczas.

Opór pracowników wynika również, z braku wystarczającej wiedzy na temat obecnej sytuacji firmy. Brak świadomości pracowników np. o złej kondycji przedsiębiorstwa, o niskiej przewadze konkurencyjnej na rynku, o konieczności spłaszczenia struktury organizacyjnej powoduje niezrozumienie wprowadzania zmian. Ludzie sprzeciwiają się zmianom, ponieważ inaczej niż menadżerowie postrzegają sytuację. Większość pracowników posiada wiedzę wyłącznie powierzchowną, pozorną na temat obecnej kondycji firmy. I to kierownictwo jest odpowiedzialne za: uświadomienie pracowników o potrzebie zastosowania zmian, czemu mają służyć i jakie korzyści mogą wyniknąć dla firmy jak i dla pracowników.

Kolejną przyczyną niezadowolenia pracowników to, zbyt szybkie tempo wprowadzania zmian. Brak czasu (nieodpowiednie zaplanowanie w czasie) nie daje szans na prawidłowe przyswojenie: nowych rozwiązań, nabycia wymaganej wiedzy i umiejętności przez pracowników. Nawet najlepsza komunikacja i współpraca nie będzie skuteczna, jeżeli nie zostanie to dostosowane do preferencji i możliwości pracowników.

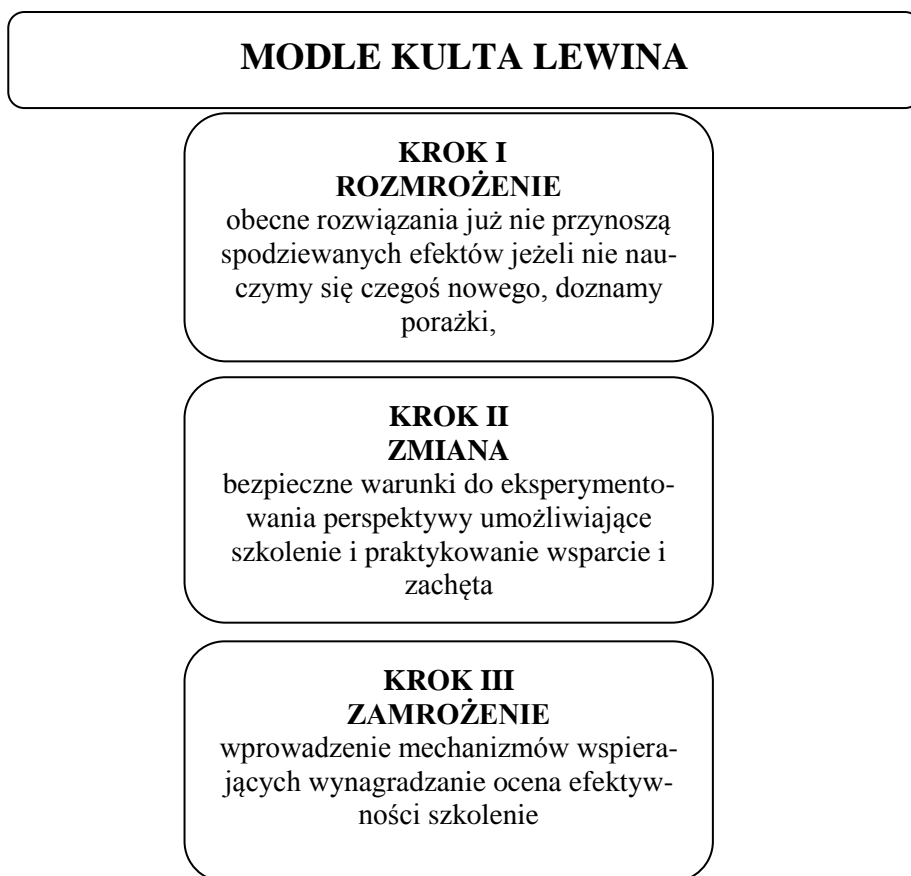
Kluczowym elementem efektywnego wprowadzenia zmian i zmniejszenia oporu pracowników do minimum jest postawa kierownictwa. Ich doświadczenie, umiejętności oraz świadomość w jakim stopniu mogą przeprowadzić proces zmian w firmie w sposób łagodny.

### **3. Proces zmian**

Zrozumienie istoty zmian i ich precyzyjne zaplanowanie jest bardzo ważne. Ułatwia to proces wdrażania zmian i dostosowania pracowników do nowej sytuacji. Menadżer musi mieć sprecyzowane wszystkie kroki w całym procesie zmian. Powinien przeanalizować wszystkie za i przeciw, wiedzieć czy te zmiany mają szansę powodzenia i czy poprawią obecną sytuację firmy. Opracowano

wiele modeli pomagających wdrożenie zmian, zmniejszając przy tym opór pracowników. Najpowszechniejszym modelem okazał się model Kurta Lewina. Zaproponował on model przebiegu zmian organizacyjnych ukierunkowany na aspekt ludzki. Aby proces wdrożenia zmian był skuteczny należy przeprowadzić go w trzech etapach rysunek 1.

Rysunek 1 Model Kulta Lewina



Źródło: L. Clarke, „Zarządzanie zmianą” Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1997, str. 104.

Krok pierwszy to „rozmrażanie” polega na likwidacji starych struktur oraz procesów działań, które nie przynoszą już pożądanych rezultatów. W tej fazie pracownicy czują niepokój. Zadaniem menadżera jest uświadomienie ludzi, że dotychczasowe rozwiązania są niewystarczające, a wprowadzenie nowych rozwiązań daje większe szanse na uniknięcie w przyszłości porażki. Prawidłowy przebieg drugiego etapu zwanego „wprowadzaniem zmian” zależy od tego



jak pracownicy przyjęli konieczność wprowadzenia zmian. Aby zmian była skuteczna menadżer powinien uwzględnić, każdy aspekt przedsiębiorstwa zaczynając od specyfiki jego działalności poprzez jej kulturę organizacyjną zaangażowanie pracowników. Odpowiednią argumentacją mamy szansę zmienić: postawy, wartości, zachowania pracowników oraz przekonać ich, że zmiany nie są czymś „złym. Wręcz przeciwnie dają nam szansę dalszego rozwoju firmy, rozwoju osobistego pracowników, pozyskania nowych rynków zbytu, a w najgorszym wypadku utrzymania obecnej pozycji w danej branży. Menadżer nie może zapomnieć o tym, że pożądane zachowania będą pojawiać się stopniowo. Dlatego konieczne jest ich ugruntowanie w trzecim etapie zwanym „zamrożeniem”. W tej fazie należy zastosować dodatkowe mechanizmy wspierające np. przeprowadzenie cyklu szkoleń, premiowanie pracowników, wprowadzenie systemu sprawdzającego efektywność itp.<sup>297</sup>.

Przyszłość przedsiębiorstw nie będzie zależać wyłącznie na zastosowaniu odpowiednich instrumentów wykonawczych czy wdrożeniu nowych technologii. W obecnym świecie dostrzegamy jak ważną rolę odgrywa kapitał intelektualny. To człowiek i jego intelekt, umiejętność i szybkość dostosowywania się do otoczenia, wiedza oraz motywacja stanowią największą potęgę firmy.

W obecnym świecie to człowiek buduje przewagę konkurencyjną firmy. Odpowiednio dobrana kadra nie tylko kierownicza stanowi klucz do sukcesu. Podobnie jest przy wyborze właściwego menedżera odpowiadającego za proces zmian w przedsiębiorstwie. To on stanowi podstawę całego sukcesu zmian.

Menedżer zarządzający zmianami powinien być liderem, koordynatorem, strategiem innowacji, a także „motorem” napędzającym innowacyjność. Cechami przewodnimi dobrego menadżera jest: umiejętności słuchania otoczenia, łatwość porozumiewania się z załogą, zdolność zrozumienia problemów w danej sytuacji. Dodatkowym atutem jest to, że dana osoba cieszy się autorytetem, wiarygodnością oraz poszanowaniem wśród pracowników. Dzięki temu łatwiej jest zapanować nad emocjami i zachowaniami pracowników w czasie wprowadzania zmian.

Skuteczny proces wprowadzania zmian wiąże się umiejętnościami kierowniczymi. Wiąże się to z takim wywieraniem wpływu na pracowników, aby ich działania były zgodne z celami przedsiębiorstwa. Dlatego tak ważny jest przyjęty przez menadżera styl kierowania. Wyróżniamy trzy podstawowe style autokratyczny, demokratyczny i liberalny. Styl autokratyczny charakteryzuje się tym, że kierownik narzuca swoje cele i sposoby rozwiązywania problemów. Pracownicy nie mają żadnego wpływu na decyzje podejmowane przez kierownika, pozostaje im jedynie się podporządkować. Jak wiemy nikt nie lubi być stawiany przed faktami dokonanymi, dlatego też ten styl nie jest akceptowany przez pracowników. Styl demokratyczny jest stylem w którym pracownicy mają

---

<sup>297</sup> Grzesiuk K., „Modele procesu zmian”. Roczniki Nauk Społecznych KUL, 3 Ekonomia i Zarządzanie, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2007, str. 40

możliwość dyskusji i opracowania wspólnego sposobu na osiągnięcie zamierzonego celu. Umożliwienie pracownikom aktywnego uczestnictwa w procesie decyzyjnym sprzyja budowaniu kultury organizacyjnej oraz zwiększa stopień zaufania pracowników do menadżerów. Styl liberalny polega na tym, że to pracownicy są odpowiedzialni za sposób podejmowania decyzji, „realizację zadań czy kierunku wprowadzania zmian. Kierownik przyjmuje pasywną, jego rola polega wyłącznie na kontrolowaniu przyjętych rozwiązań i czy przybliżają one do zamierzonego celu<sup>298</sup>.

W rzeczywistości nigdy nie spotkamy czystego stylu. Najlepszym stylem kierowania, który zmniejszał by opór pracowników wobec zmian jest styl demokratyczny. Wykorzystując tę technikę menadżer sprawia, że pracownicy czują się nieodłączną częścią organizacji. Dają szansę rozwoju i własnej inicjatywy. Wewnętrzna motywacja pracownika, poczucie obowiązku sprawia że efekty pracy wznoszą się. Wzrost zaufania przyczynia się do zadowolenia członków zespołu, podnosi się morale pracowników i wzrost autorytetu kierownika. Wspólne zaangażowanie kierowników i podwładnych sprawia, iż zmiany nie są odbierane negatywnie. Postrzegane są jako konieczność wprowadzenia ulepszeń w celu eliminacji braków. Dzięki czemu możemy osiągnąć najlepszą pozycję na rynku.

Patrząc na dzisiejszy świat, można zauważyć że temp zmian jest bardzo duże i należy się spodziewać tylko jego wzrostu. Wynika to z procesów globalizacji i poszukiwania nowych efektywniejszych rozwiązań w dziedzinie zarządzania.

Podczas procesu wdrażania zmian odpowiadamy sobie na pytania:

- Czy otoczenie, społeczeństwo, organizacje są odpowiednio do tego przygotowane?
- Czy sposób przekazania informacji o zmianach był prawidłowy i zrozumiały dla wszystkich?
- Czy zmiany przynoszą zamierzony sukces?
- Czy menadżerowie stanęli na wysokości zadania i zrobili wszystko aby zmiany były jak najmniej odczuwalne, a zarazem skuteczne?

Dobry menadżer wykorzysta te pytania i po profesjonalnym przeanalizowaniu sytuacji przeprowadzi zmiany po najmniejszej linii oporu wśród pracowników.

---

<sup>298</sup> Drzewiecki A., Chelmiński D., Kubica E., „Dobre przywództwo. Najlepsze praktyki polskich liderów biznesu”, wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 35.

## 4. Zakończenie

Wielu przypadkach nieumiejętność słuchania przez kierownictwo sprowadza dane przedsięwzięcie, do tego że, staje się on negatywnie odebrane przez pracownika i społeczeństwo. W konsekwencji sama zmiana wydłuża się w czasie i stanowi niezadowolenie pracowników.

Zmiany są nieodłączną częścią naszego życia, człowiek zawsze będzie stawiał opór wobec nich. Kluczem do pokonania barier jest uświadomienie ludziom, że zmiany są potrzebne. Tylko one sprawia powstawanie nowych perspektyw rozwoju, nowych miejsc pracy dla przyszłych pokoleń. Nie robienie nic w dłuższym okresie czasu sprawia, że narażamy przedsiębiorstwo, społeczeństwo na straty finansowe oraz tracimy możliwość dalszego rozwoju intelektualnego. Szybkie tempo rozwoju gospodarczego wymusza na przedsiębiorstwach, na ludziach, konieczność dostosowywania się do rzeczywistości i wybiegania w planowaniu kolejnych kroków ku przyszłości. Ciągłe doskonalenie pracowników, inwestowanie w nowe technologie jest w stanie zapewnić lepsze „jutro”.

### Bibliografia

1. Clarke L. „Zarządzanie zmianą” Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.
2. Drzewiecki A., Chełmiński D., Kubica E., „Dobre przywództwo. Najlepsze praktyki polskich liderów biznesu”, wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
3. Grzesiuk K., Modele procesu zmian. Roczniki Nauk Społecznych KUL, 3 Ekonomia i Zarządzanie, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2007.
4. Lisiecki M., Konieczność zmian oraz ogólne zasady ich wprowadzania w organizacjach. [w:] Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji, t. 2, Lublin: Wydawnictwo KUL 2003.
5. Makarczyk, W., „Przyswajanie innowacji”, Wydawnictwo Państwowa Akademia Nauk, Wrocław, 1971.
6. Masłyk-Musiał E., „Organizacje w ruchu. Strategiczne zarządzanie zmianami”, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
7. Ratajczak, R. „Czynniki warunkujące przyswajanie innowacji”, w: Przegląd Organizacji, 1980 nr 6.
8. Sokołowska S., „Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne”, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2009.

### Strony internetowe

[http://www.pracowniacms.nazwa.pl/eridea/index.php?option=com\\_content&view=article&id=17:przyczyny-oporu-pracownikowwobeczmian&catid=8:publikacje&Itemid=15](http://www.pracowniacms.nazwa.pl/eridea/index.php?option=com_content&view=article&id=17:przyczyny-oporu-pracownikowwobeczmian&catid=8:publikacje&Itemid=15) dn. 20.04.2014.

## **Summary**

Change is an inevitable necessity to which each of us is a witness. The greatest "art" of change is properly choosing the leadership competence to carry out the process of change. From the age of the ages changes are associated as a "necessary evil" therefore always meet with resistance. Process of change is: resistance, ways of its elimination, management styles and create and fit features of a good Manager.

## **Wpływ zarządzania jakością na rozwój organizacji**

### **Streszczenie**

Artykuł przedstawia istotę jakości, uzyskanie certyfikatów zgodności systemu zarządzania jakością z normą ISO oraz możliwości jakie niesie za sobą posiadanie takich wyróżnień.

### **Wprowadzenie**

Celem referatu jest przedstawienie zagadnienia zarządzania jakością i wpływ norm, nagród i certyfikatów na rozwój gospodarczy przedsiębiorstw.

Co to jest jakość? Każdy człowiek na pewno zastanawiał się co oznacza to słowo i każdy definiuje je w swój własny, indywidualny sposób. Trudne jest ustalenie jednoznacznej definicji jakości, gdyż teoria jakości jest nauką interdyscyplinarną. Jakość jest definiowana w zależności od punktu widzenia i zainteresowania badacza jak np. filozoficznego, ekonomicznego, technicznego itd. Najważniejsze definicje jakości sięgają czasów starożytnych, kiedy to Platon, któremu zawdzięcza się stworzenie terminu „jakość” z greckiego poiotes napisał: *„Rzeczy nie dorównują ideom, są jednak do nich podobne. Idee są więc wzorami rzeczy. Widzimy obecność idei w rzeczy, a zatem porządek realnego świata jest odwzorowaniem świata idei”*<sup>299</sup>. Jeszcze inaczej definiuje jakość norma ISO : *„Jakość to ogół właściwości wyrobu lub usługi decydujących o zdolności wyrobu lub usługi do zaspokojenia stwierdzonych lub przewidywanych potrzeb”*.

Podsumowując jakość można więc zmierzyć poprzez porównanie oczekiwanego stanu zaspokojenia potrzeb wymaganych przez użytkownika z faktycznym stanem zaspokojenia potrzeb oferowanych przez wyrób.

### **Total Quality Management**

TQM - Total Quality Management oznacza kompleksowe zarządzanie jakością. Jest to filozofia zarządzania przedsiębiorstwem i jego otoczeniem dla zaspokojenia potrzeb klienta oraz poprawienia efektywności i pozycji na rynku. Proces ten jest długotrwały, ale wykazujący znaczące rezultaty.

---

<sup>299</sup> Cytat za: Tatarkiewicz W., *Historia filozofii*, t.1, PWN, Warszawa 1981, s.8.

TQM oznacza kompleksowe podejście do procesu zarządzania polegające na optymalnym wykorzystaniu zasobów firmy i uzyskiwaniu przez nią wysokiej rentowności przez utrzymywanie prawidłowych relacji z klientami. Każdy klient oczekuje, że dostarczone do niego produkty będą najwyższej jakości. Uzyskanie wysokiej rentowności będzie możliwe również dzięki stworzeniu odpowiednich relacji między pracownikami oraz relacji z otoczeniem.

Z systemem TQM związane jest nazwisko W. Edwards Deming'a. Był on pierwszym amerykańskim specjalistą, który prosto i zrozumiale przekazywał japońskim menedżerom wiedzę na temat zarządzania jakością. Swoje własne doświadczenia i odkrycia umieścił w słynnych 14 tezach<sup>300</sup>. Oto one:

1. Systematycznie i wytrwale dążyć do doskonalenia produktów i usług
2. Zastosować nową filozofię
3. Nie można polegać na masowej kontroli
4. Należy skończyć ze zwyczajem stosowania wyłącznie kryterium cenowego
5. Odszukiwać problemy
6. Wprowadzić nowoczesne metody doskonalenia zawodowego
7. Ustalić nowe metody nadzorowania pracy działu produkcji
8. Pozbyć się strachu
9. Przełamać bariery między poszczególnymi działami
10. Wyeliminować plany ilościowe, hasła, slogany i plany produkcyjne dla załogi
11. Wyeliminować standardy
12. Usunąć bariery
13. Wprowadzić intensywny program szkolenia i przekwalifikowania
14. Powołać zarząd

W obecnych czasach wdrożenie systemu TQM w przedsiębiorstwie jest zadaniem trudnym i skomplikowanym. Kierownictwo takiego przedsiębiorstwa w swoich działaniach zmierza ku zmianom nastawienia ludzi i ich kultury. Postuluje również aby każdy pracownik dążył do samodoskonalenia i zwiększenia spójności swoich interesów z interesami przedsiębiorstwa.

## **System zarządzania jakością wg norm ISO 9000**

Normy ISO zawdzięczają swój początek powołanej w roku 1926 w Szwajcarii Międzynarodowej Federacji Narodowych Komitetów Normalizacyjnych. To na jej bazie w roku 1946 powołano Międzynarodową Organizację Normalizacyjną z ang. International Organization for Standardization- ISO.

---

<sup>300</sup> Por. Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 76.

Termin ISO pochodzi od greckiego słowa *isos* co oznacza: równy, jednaki, jednorodny.

Głównym celem powołania organizacji było przyczynianie się do rozwoju normalizacji na całym świecie, a co za tym idzie również ułatwienie wymiany międzynarodowej. Korzyści jakie niesie ze sobą wprowadzenie norm ISO to złagodzenie, a nawet zniesienie barier technicznych, a także ułatwienie eksportu, importu oraz wewnątrz krajowej normalizacji. Rodzina norm ISO 9000 dotyczących systemów zapewnienia jakości powstała w 1987 roku.

System zarządzania jakością, jego wdrożenie jak i utrzymanie, w ostatnich czasach nabrało dużego znaczenia. Za system zarządzania jakością odpowiedzialne są wszystkie szczeble kierownicze przedsiębiorstwa, a szczególnie dyrektor naczelny i pełnomocnik ds. jakości. Proces zarządzania musi być zainicjowany przez najwyższe kierownictwo. Realizacja systemu jakości dotyczy wszystkich członków danej organizacji<sup>301</sup>.

Korzyści jakie może osiągnąć przedsiębiorstwo, to między innymi koncentracja na zaspokojenie potrzeb klienta, podnoszenie jego satysfakcji ze sprzedawanych produktów i wykonywanych usług. Ważna jest satysfakcja klientów, dlatego też menedżerowie powinni uświadamiać podwładnym, że stałe podnoszenie efektywności firmy wpływa na jej rozwój i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej.

## **Certyfikat Jakości ISO**

Certyfikat został wydawany po raz pierwszy w 1987 roku, jeszcze jako 9000. Po poprawkach przemianowany na 9001 w roku 1994. Formę najbliższą obecnej przyjął w 2000. Wówczas przemianowane ją na ISO 9001:2000, a obecnie ma oznaczenie PN:EN ISO 9001:2009.

Certyfikat potwierdzający zgodność systemu zarządzania jakością z normą ISO 9001 to jeden z najpopularniejszych certyfikatów na świecie. Jest narzędziem skierowanym do klientów, ale także do pozostałych interesariuszy przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa, aby uzyskać i utrzymać silną pozycję na rynku powinny skupiać się nie tylko na dążeniu do maksymalizacji zysku ale również na relacjach z klientami poprzez utrzymanie wysokiego poziomu jakości wyrobów lub świadczonych usług. Posiadanie takiego certyfikatu przez firmę procentuje większym zaufaniem klientów i kontrahentów. Dzięki temu firma staje się kluczowym i istotnym partnerem na arenie międzynarodowej.

---

<sup>301</sup> Wawak S., Podręcznik wdrażania ISO 9001:2000, wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 14-15.

Firma, przed otrzymaniem certyfikatu, musi przejść przez szereg różnych kontroli aby sprawdzić czy posiada odpowiednie normy jakościowe. Główne zasady jakościowe brane pod uwagę przy sprawdzaniu norm to:

- szczegółowa analiza potrzeb i wymagań klientów, którzy stanowią podstawę działalności firmy.
- wykształcenie i zdolności organizacyjne kierownictwa firmy.
- kapitał ludzki, czyli wykwalifikowani pracownicy.
- ocena podejścia do realizacji zleceń i procesów. Jest to najczęstszy sposób do określenie potencjału i efektywności.
- sposób zarządzanie i ocena systemu zarządzania jakością.
- cel organizacji/firmy, którym winno być ciągle podnoszenie kwalifikacji i jakości jej produktów, czy usług.
- podejście do problemów i podejmowania decyzji, które powinno być oparte na szczegółowej analizie i syntezie wszystkich danych.
- analiza stosunków z dostawcami i kontrahentami, które jedynie oparte na wzajemnym szacunku, oraz możliwie najkorzystniejszych umowach stanowi gwarancje najwyższej jakości produktów.

Norma ISO 9001:2008 składa się z dziewięciu rozdziałów, z czego rozdziały od 4 do 8 zawierają wymagania. W przypadku, gdy organizacja spełnia wszystkie wymagania tej normy, może ubiegać się o wydanie stosownego certyfikatu. Certyfikat zgodności z powyższą normą wydaje niezależna jednostka certyfikująca.

## **Nagrody jakości**

Dla sprawdzenia jakości w przedsiębiorstwie organizuje się konkursy jakości sprawdzające czy system jakości w danej firmie jest zgodny z systemem TQM, a jeśli nie jest to sprawdza jakie różnice występują. Aby wziąć udział w takim konkursie przedsiębiorstwa muszą przeprowadzić kontrolę wewnętrzną i zewnętrzną. Po dokonaniu samooceny firma powinna również skonsultować się z ekspertami.

Regulamin wszystkich najważniejszych konkursów wyznaczają zasady filozofii TQM i można do nich zaliczyć<sup>302</sup>:

- Japońską nagrodę Deminga– ustanowioną w 1951r.
- Amerykańską nagrodę Malcolma Baldridge’a– ustanowioną w 1987r.
- Europejską Nagrodę Jakości – ustanowioną w 1991r.
- Polską Nagrodę Jakości – ustanowioną w 1995r.

---

<sup>302</sup> Gajewski A., Wstęp do zarządzania jakością, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Tarnów 2007, s. 144-154.



## **Polska Nagroda Jakości**

Polska Nagroda Jakości- PNJ, została powołana w 1995 roku przez Krajową Izbę Gospodarczą (KIG), Polskie Centrum Badań i Certyfikacji (PCBC) oraz fundację Teraz Polska. Model PNJ oparty jest na „dziewięciu filarach zarządzania przez jakość”, bazujących na modelu oceny Europejskiej Nagrody Jakości. Filary Zarządzania przez Jakość mają uniwersalny charakter. Każdy filar posiada kryterium określające jego właściwość i charakter.

Jako podstawowe filary PNJ należy wymienić<sup>303</sup>:

- koncentrację na klientach,
- wizję, strategię i politykę,
- powszechne zaangażowanie,
- wykorzystanie potencjału,
- zarządzanie procesami, pomiar i ciągłe doskonalenie,
- systematyczne wsparcie,
- współpraca z otoczeniem,
- efekt końcowy przedsiębiorstwa Polskiej Nagrody Jakości,
- „Warszawska nagroda jakości”
- „Pomorska nagroda jakości”
- „Konkurs o Medal Króla Kazimierza Wielkiego” – dla firm z branży budowlanej
- Pomorski Konkurs „Firma z jakością” – dla firm rzemieślniczych
- Polską Nagrodę Jakości – ustanowioną w 1995r.

Nagrody jakości oraz inne konkursy jakościowe stają się bardzo popularne w wielu krajach i regionach. Firmy, dostawcy i klienci, dzięki tym konkursom otrzymują cenne źródło informacji. Wynik jaki uzyska firma ujawni jej dobre i słabe strony, podpowie jak i co należy zrobić, aby umocnić jej pozycję na rynku. Wynik może być powodem do satysfakcji lub może skłonić do pewnych zmian korygujących.

## **Efekty posiadania systemu zarządzania jakością**

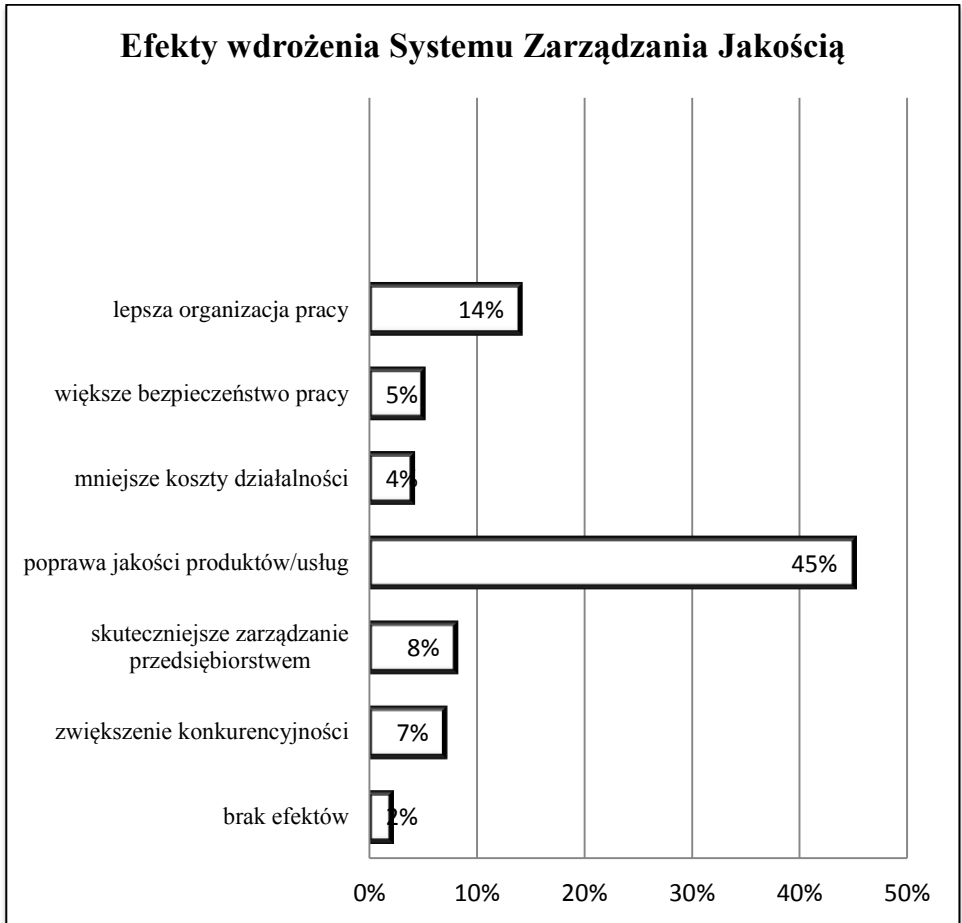
Początkowo zarządzanie przez jakość zostało wykorzystane w przemyśle wytwórczym, również skuteczne okazało się w sektorze usług, w bankowości, firmach ubezpieczeniowych, hotelach i restauracjach. W istocie wszędzie tam, gdzie w grę wchodzi szereg następujących kolejno czynności ukierunkowanych na jeden wspólny cel, mamy do czynienia z procesami,

---

<sup>303</sup> Żemigala M., Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, wydawnictwo Placet, Warszawa 2009, s. 136-137.

które można przeanalizować i udoskonalić wykorzystując techniki zarządzania przez jakość.

W badanych przedsiębiorstwach do najważniejszych uzyskanych efektów przedsiębiorcy zaliczyli: poprawę jakości oferowanych produktów lub usług, lepszą organizację pracy oraz skuteczniejsze zarządzanie przedsiębiorstwem. Tylko 2 % badanych przedsiębiorstw wskazało iż system zarządzania jakością nie przyniósł im żadnych rezultatów.



Źródło: Marcin Olkiewicz „Ocena efektów funkcjonowania systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie”

Uzyskanie wyżej wymienionych efektów było możliwe poprzez wprowadzenie zmian organizacji. Dlatego najważniejszym elementem dla prawidłowego funkcjonowania systemu jest strategiczne zaangażowanie się naczelnego kierownictwa w ciągłe doskonalenie działań organizacji oraz świadczonych dóbr lub usług.

## **Podsumowanie**

Przez wejście Polski do Unii Europejskiej polskie przedsiębiorstwa skonfrontowane z rynkiem unijnym co do poziomu jakości i cen ze standardami europejskimi musiały zmienić przestarzałe systemy zarządzania, przyzwyczajenia, aby utrzymać się na rynku. W przeciwnym razie organizacja taka wcześniej czy później byłaby skazana na upadek. Stąd też istotne znaczenie odgrywa jakość, dążenie do osiągania wysokich rezultatów i stała rywalizacja jakością oferowanych wyrobów, czy świadczonych usług, o klienta i wysoką pozycję na rynku. Jak mówił Peter Drucker „*Fundamentem biznesu jest klient i to on zapewnia mu egzystencję. To on stwarza zatrudnienie. I trzeba klientowi dostarczyć to, co społeczeństwo powierzyło przedsiębiorstwu z zasobów wytwarzających bogactwo*”.

## **Bibliografia**

1. Gajewski A. , *Wstęp do zarządzania jakością* ,Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Tarnów 2007 .
2. Karaszewski R., Skrzypczyńska K., *Zarządzanie jakością*, Dom Organizatora, Toruń 2013 .
3. Kowalczyk J., *Szef firmy w systemie zarządzania przez jakość ISO 9001-TQM*, CeDeWu, Warszawa 2005.
4. Tatariewicz W., *Historia filozofii*, t.1, PWN, Warszawa 1981.
5. Wawak S., *Podręcznik Wdrażania ISO 9001:2000*, One Press Exclusive, Helion 2007.
6. Żemigala M., *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*. Placet, Warszawa 2008.

## **Summary**

The article outlines the issue of quality and the advantages of the certificate of the agreement of the quality management system with ISO norm and all the opportunities connected with such distinction.

## **Michał Gabryel**

Studenckie Koło Naukowe Turystyczno-Krajoznawcze,  
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

# Rozwój przedsiębiorczości w województwie lubelskim na przykładzie turystyki biznesowej

## Streszczenie

Osiągnięcie i utrzymanie wysokiego tempa wzrostu gospodarczego w województwie lubelskim zależy w dużej mierze od rozwoju infrastruktury turystycznej. Turystyka biznesowa odgrywa bowiem coraz większe znaczenie ekonomiczne i stanowi jedną z najszybciej rozwijających się form turystyki w województwie lubelskim. Organizacja dużych imprez i obsługa gości biznesowych stanowią znaczne źródło wpływów, a dla mieszkańców oznaczają dodatkowe miejsca pracy. Turystyka biznesowa pobudza także inwestycje w regionie, ponieważ osoby związane z biznesem mogą uznać dane miejsce za atrakcyjne i powrócić do niego w celu rozpoczęcia tam działalności.

W województwie lubelskim powstaje coraz więcej innowacyjnych firm zajmujących się obsługą turystów biznesowych. Działania te mają szansę przełożyć się na rozwój przedsiębiorczości w regionie.

Celem artykułu jest zatem określenie czynników wpływających na rozwój przedsiębiorczości w województwie lubelskim oraz próba ukazania zależności pomiędzy nimi a turystyką biznesową.

## 1. Pojęcie turystyki biznesowej

Światowa Organizacja Turystyki zakłada, że „turystyka obejmuje ogół czynności osób, które podróżują i przebywają w celach wypoczynkowych, służbowych lub innych nie dłużej niż rok bez przerwy poza swoim codziennym otoczeniem”.<sup>304</sup> Takie podejście pozwala zauważyć, że podróże odbywane w interesach czy spotkaniach handlowych, zaliczają się do turystyki, a dokładniej do turystyki biznesowej, która obejmuje podróże, związane z pracą lub wykonywaniem zawodu. Turystykę biznesową można podzielić na<sup>305</sup>:

- a) turystykę kongresową, która obejmuje wyjazdy w celu wzięcia udziału w konferencjach, kongresach, sympozjach, seminariach. Kongresy są pożądaną formą turystyki biznesowej ze względu na ich renomowany charakter;
- b) turystykę targową, która odbywa się w celu sprzedaży towarów i usług. Targi cieszą się dużym zainteresowaniem, stanowią bowiem miejsce premiery

---

<sup>304</sup> Sawińska A., Turystyka i ruch turystyczny (w:) *Ekonomika turystyki i rekreacji*, red. A. Pana-siuk, PWN, Warszawa 2011, s. 30.

<sup>305</sup> Gaworecki W., *Turystyka*, PWE, Warszawa 2010, s. 33-40.

- nowych produktów. Trwają przeważnie od kilku dni do tygodnia, a istotne imprezy targowe odbywają się co rok, w tym samym miejscu;
- c) turystykę korporacyjną, polegającą na zapraszaniu przez organizującą ją przedsiębiorstwo swoich najważniejszych klientów do bezpłatnego udziału w różnego rodzaju wydarzeniach lub zorganizowanym wypoczynku. Dzięki temu firma kreuje swój wizerunek oraz buduje relacje z klientami;
  - d) indywidualne podróże służbowe, czyli wyjazdy pracowników w celu nawiązania kontaktów zawodowych czy odbywania oficjalnych spotkań;
  - e) turystykę motywacyjną, stanowiącą narzędzie mające na celu zmotywowanie bądź nagrodzenie pracowników za wykonaną pracę. Podróże takie są finansowane przez pracodawcę, a ich celem jest zmobilizowanie pracownika do realizacji zadań przedsiębiorstwa lub wzbudzenie poczucia lojalności wobec firmy.

## **2. Uwarunkowania do uprawiania turystyki konferencyjnej i targowej na przykładzie Lublina**

Aż 30% gości zagranicznych przybywa do Polski w celach związanych z załatwieniem spraw służbowych czy udziałem w konferencjach i targach. Turystyka biznesowa stanowi największą część przyjazdów do kraju. Dział turystyki biznesowej staje się najbardziej atrakcyjnym i obiecującym elementem rynku turystycznego w regionie. Pozytywnym zjawiskiem zauważalnym wśród rodzimych turystów jest zwiększenie liczby podróży w celach służbowych i interesach, które w 2008 r. wyniosło 26% ogółu podróży. Znaczny jest także udział przyjazdów w celach służbowych turystów zagranicznych, który w 2008 roku wynosił 40%. Turysta biznesowy w 2010 roku w województwie lubelskim wydawał średnio 319 USD, co stanowi kwotę kilkukrotnie wyższą niż wydatki typowego turysty.<sup>306</sup>

Lublin oferuje ponad 90 sal konferencyjnych i szkoleniowych, gotowych przyjąć około 10 tysięcy gości. Większość sal jest innowacyjna, posiada różnego rodzaju udogodnienia, sprzęt oraz zaplecze, umożliwiające zorganizowanie cateringu. Lublin posiada więc bardzo ciekawą i urozmaiconą ofertę dla turystów biznesowych.

## **3. Uwarunkowania ułatwiające napływ inwestycji do województwa**

---

<sup>306</sup> Tendencje w turystyce zagranicznej do woj. lubelskiego w latach 2001-2008, Barometr regionalny 2(20) 2010, J. Bergier, A. Soroka, Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej, s. 38.

W Polsce działa 14 Specjalnych Stref Ekonomicznych, a na terenie Lubelszczyzny znajdują się podstrefy następujących stref: Tarnobrzaska Specjalna Strefa Ekonomiczna Euro-Park Wisłosan, Specjalna Strefa Ekonomiczna Euro-Park Mielec, Specjalna Strefa Ekonomiczna Starachowice. Łącznie na terenie tych trzech stref utworzono 37 417 miejsc pracy.

Głównym instrumentem pozyskania inwestorów w strefach są zachęty podatkowe, a dokładniej zwolnienia dochodu od podatku dochodowego dla firm, które w województwie lubelskim wynoszą 50%, a firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw mogą odzyskać nawet do 70% nakładów inwestycyjnych. Dodatkowo inwestorzy mogą otrzymać pomoc w rozpoczęciu działalności oraz liczyć na przygotowane pod inwestycję i zaopatrzone w niezbędną infrastrukturę grunty. Zwolnienie obowiązuje w kolejnych latach, do momentu odzyskania 50% wartości kosztów inwestycyjnych poniesionych przez przedsiębiorcę.

W każdej ze stref występują podstrefy, dzięki czemu potencjalny inwestor ma duży wybór lokalizacji inwestycji.

W Polsce funkcjonuje także około 30 parków technologicznych, wspierających kooperację biznesu i środowisk naukowych. W województwie lubelskim znajdują się następujące parki technologiczne: Lubelski Park Naukowo-Technologiczny, Puławski Park Przemysłowy, Regionalny Park Przemysłowy Świdnik<sup>307</sup>.

## **4. Wpływ turystyki biznesowej na przedsiębiorczość w województwie lubelskim**

Przedsiębiorczość jest jednym z czynników rozwoju regionalnego, pomaga bowiem w zmniejszaniu różnicowań rozwojowych między regionami. Oznacza ogół czynników ekonomicznych, społecznych, politycznych, prawnych, które sprzyjają powstaniu postaw przedsiębiorczych wśród społeczeństwa. Osobami przedsiębiorczymi określa się natomiast jednostki wyróżniające się innowacyjnością, dynamizmem, umiejące reagować na zmiany w otoczeniu, odpowiednio je wykorzystać, a także dostosować się do zmieniających warunków. Dla przedsiębiorczości regionalnej coraz większe znaczenie ma tzw. przedsiębiorczość akademicka. Od prawidłowego wykorzystania możliwości uczelni wyższych, budowania relacji pomiędzy sferą naukową i sferą praktyki gospodarczej zależeć będzie ich rozwój gospodarczy. Istotne jest także, aby pomysły powstające na uczelniach miały możliwość wyjścia poza nią i zainteresowania inwestorów.

---

<sup>307</sup> Sektor turystyki biznesowej w Polsce Wschodniej, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A., Warszawa 2011, s. 13, 26-31.

Województwo lubelskie może sprostać tym wymaganiom, gdyż posiada spory potencjał naukowo-badawczy. Plasuje się na 7 pozycji pod względem liczby absolwentów w Polsce. Na początku roku akademickiego 2013/2014 w 8 publicznych i 11 niepublicznych szkołach wyższych mających siedzibę na terenie województwa lubelskiego kształciło się 84,6 tys. studentów. Znaczną część społeczeństwa stanowią ludzie młodzi, ludność w wieku przedprodukcyjnym stanowi 19,1% ogółu mieszkańców województwa.<sup>308</sup>

Turystyka biznesowa w znacznym stopniu wpływa na promocję regionu. Lublin, dzięki pełnionym funkcjom akademickim i kulturalnym przyciąga różnych naukowców będących członkami konferencji i kongresów. Przekłada się to na pozytywne kształtowanie opinii o regionie. Istotny jest także wymiar naukowy, gdyż udział w kongresach przedstawicieli świata nauki ułatwia kontakt z najnowszymi dokonaniem, co jest ważne z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorczości w regionie.<sup>309</sup>

Specjalne Strefy Ekonomiczne usytuowane na terenie województwa wpływają korzystnie na gospodarkę, przyspieszając jej rozwój, tworząc nowe miejsca pracy, pomagając w zagospodarowaniu majątku przemysłowego i infrastruktury, a także przyciągając inwestorów zagranicznych. Natomiast głównym założeniem parków technologicznych jest wspieranie realizacji projektów komercjalizacji wyników badań naukowych, które przyczyniłyby się do podniesienia stanu innowacyjności lubelskich przedsiębiorstw, stworzenie zinstytucjonalizowanej płaszczyzny dla współpracy lubelskich uczelni wyższych i biznesu oraz przyciągnięcie do województwa inwestorów, którzy chcieliby uruchomić tam działalność gospodarczą.

Dynamicznie rozwijające się zaplecze badawczo-rozwojowe w postaci uczelni wyższych, instytutów naukowych, centrów konferencyjnych, instytucji szkoleniowo-informacyjnych, oferujących pomoc finansową, szkoleniową i doradczą dla podmiotów gospodarczych w połączeniu z niższym niż w pozostałych Regionach poziomem wynagrodzenia sprawia iż województwo lubelskie stwarza przedsiębiorcom znakomity klimat do inwestycji i działalności gospodarczej.

## Zakończenie

Turyści biznesowi, a więc i inwestorzy przyciągani do województwa lubelskiego stale rozwijającym się zapleczem technicznym, wykształconą kadram

---

<sup>308</sup> Szkoły wyższe, studenci i absolwenci, Urząd Statystyczny w Lublinie, Lublin 2014, s. 1.

<sup>309</sup> M. Kola-Bezka, Przyczynek do rozważań o przedsiębiorczości polskich regionów (w:) Spójność społeczno-ekonomiczna a modernizacja gospodarki, red. M. G. Woźniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2010, s. 404-406.

oraz zachętami podatkowymi korzystnie wpływają na gospodarkę w regionie. Sami przedsiębiorcy podejmując inwestycje przyczyniają się do napływu kapitału, wzrostu produkcji i zatrudnienia, dzięki czemu zmniejszają się dysproporcje w rozwoju Lubelszczyzny na tle innych województw. Turystyka biznesowa aktywizuje różne środowiska, a także angażuje znaczne zasoby ludzkie do obsługi przyjezdnych gości. Region lubelski ze względu na swoje położenie oraz trafnie rozwiniętą ofertę sal konferencyjnych i innych obiektów, które stają się miejscem wystaw, szkoleń, prelekcji czy spotkań, stanowi ważny punkt na mapie polskich centrów kongresowych. Ten rodzaj turystyki jest także bardzo zyskowny dla branży hotelarskiej, ze względu na wysoką dochodowość oraz bardzo niewielką sezonowość. Goście biznesowi przybywający do miasta w celu uczestnictwa w spotkaniach generują popyt na infrastrukturę konferencyjno-wystawienniczą, hotelową i gastronomiczną. Aby sprostać ich wymaganiom konieczna jest rozbudowa infrastruktury turystycznej także zwiększenie dostępności komunikacyjnej regionu. Realizacja nowych projektów stwarza możliwości do rozwoju przedsiębiorczości oraz przyczynia się do wzrostu stopy życiowej społeczeństwa.

## **Bibliografia**

1. Gaworecki W., Turystyka, PWE, Warszawa 2010.
2. Kola-Bezka M., Przyczynek do rozważań o przedsiębiorczości polskich regionów (w:) Spójność społeczno-ekonomiczna a modernizacja gospodarki, red.
3. M. G. Woźniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2010.
4. Sawińska A., Turystyka i ruch turystyczny (w:) Ekonomia turystyki i rekreacji, red. A. Panasiuk, PWN, Warszawa 2011.
- Sektor turystyki biznesowej w Polsce Wschodniej, Polska Agencja Informacji i 5. Inwestycji Zagranicznych S.A. Warszawa 2011.
6. Strategia rozwoju turystyki miasta Lublin do roku 2025, część I analityczna, Urząd Miasta Lublin, Lublin 2013.
7. Szkoły wyższe, studenci i absolwenci, Urząd Statystyczny w Lublinie, Lublin 2014.
8. Tendencje w turystyce zagranicznej do woj. lubelskiego w latach 2001-2008, Barometr regionalny 2(20) 2010, Bergier J., Soroka A., Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej.

## **Summary**

Reaching and maintaining high economic growth rate in Lublin Voivodeship depends to a large extent on the development of tourist infrastructure. Business tourism



grows in economic importance and it is one of the best developing forms of tourism in Lublin Voivodeship. Big events and business visitors service constitute a significant source of income, and create new jobs for the local people. Business tourism stimulates investments in the region as well, as people associated with business will recognize the place as attractive, and come back to it in order to start business there. In Lublin Voivodeship the number of innovative companies dealing with business visitors service is growing. This is likely to result in the development of enterprise in the region. The aim of the article is therefore to state the factors affecting the enterprise development in Lublin Voivodeship. It is also an attempt to show the relationship between these factors and business tourism.

**Wioleta Placha, Ewelina Papaj,**  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

# **Przedsiębiorstwa oparte na wiedzy jako odpowiedź na wyzwania współczesnej gospodarki**

Artykuł stanowi próbę zwrócenia uwagi na wiedzę oraz proces zarządzania wiedzą jako jeden z najważniejszych zasobów współczesnych przedsiębiorstw. Konkurencja oraz szybkie zmiany w każdej sferze życia sprawiają, że przedsiębiorstwa muszą poszukiwać nowych sposobów, żeby przetrwać na rynku i wzmocnić swoją przewagę konkurencyjną. Jednym ze sposobów takich rozwiązań jest podejście do wiedzy jako do jednego z nowoczesnych czynników produkcji oraz wykorzystywanie jej jako czynnika budującego dobry wizerunek firmy. W czasach „ery wiedzy” powinno się przywiązywać więcej uwagi do kwestii zarządzania wiedzą oraz wybierać takie metody, które przyczynią się do zwiększenia efektywności i zysków przedsiębiorstwa.

## **Wstęp**

Postępujące procesy globalizacyjne oraz przemiany społeczno-gospodarcze, których jesteśmy świadkami doprowadziły do powstania nowej dyscypliny nauki – zarządzania wiedzą.<sup>310</sup> Chcąc przetrwać w warunkach narastającej konkurencji przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę z konieczności opracowania metod i narzędzi, które pozwolą sprostać wymaganiom stawianym przez współczesny świat. Mimo, że zarządzanie wiedzą jest dyscypliną stosunkowo młodą, to obserwowany jest stały wzrost zainteresowania tą tematyką szczególnie ze strony praktyków biznesu, których świadomość konieczności budowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy jest coraz wyższa. Celem referatu jest przybliżenie istoty koncepcji zarządzania wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie. W pierwszej kolejności podkreślono znaczenie, rolę i cechy zarządzania wiedzą oraz wskazano przykładowe procesy dostosowawcze stosowane w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy. Rozdział drugi stanowi część praktyczną. Zawiera analizę badań polskich przedsiębiorstw opartych na literaturze przedmiotu i praktyków. Całość podsumowuje zakończenie.

## **1. Rola i znaczenie wiedzy w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw**

Na początku rozważań dotyczących zarządzania wiedzą konieczne jest wyjaśnienie najważniejszych pojęć, które się z nim wiążą. Niewątpliwie kluczowym jest pojęcie „wiedzy”, która w literaturze przedmiotu jest definiowana na wiele

---

<sup>310</sup> Jasharpa A., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 11.

sposobów. Biorąc pod uwagę szeroki zakres omawianego pojęcia można przyjąć, iż wiedza to użytkowa informacja, która pozwala na podejmowanie trafniejszych decyzji i wniosków zachodzących w danym przedsiębiorstwie. Zadaniem wiedzy jest zwiększenie skuteczności działań, a także zdolność do przewidywania ich skutków. Inna definicja postrzega wiedzę jako wartościowy zasób, który w decydującym stopniu przyczynia się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. Z tego powodu znaczenie wiedzy w ostatnich latach tak bardzo urosło. Co więcej we współczesnych teoriach ekonomii wiedza urosła do rangi jednego z podstawowych czynników wytwórczych (obok pracy, ziemi i kapitału).<sup>311</sup> Należy w tym miejscu podkreślić bardzo istotną cechę, charakterystyczną dla wiedzy - fakt, że jest ona zarezerwowana tylko i wyłącznie dla ludzi. Nie jest możliwe, aby mówić o wiedzy w odniesieniu do nowoczesnych urządzeń. Mówiąc o wiedzy zawsze mamy na myśli człowieka.<sup>312</sup>

Rosnące znaczenie wiedzy, jako czynnika mającego coraz większy wpływ na działalność człowieka w każdym jej aspekcie przyczyniło się do powstania pojęcia „era wiedzy”. Jej początek jest w literaturze datowany na ostatnie dekadę XX wieku, jeśli jednak chodzi o realia Polski to największe zmiany są obserwowane na przestrzeni ostatnich lat. W wyniku narastającej konkurencji przedsiębiorstwa musiały znaleźć nowe sposoby na osiągnięcie przewagi rynkowej. Kluczowe okazały się aktywa niematerialne- prace badawczo-rozwojowe oraz inwestycje w edukację ludzi pracujących dla organizacji.<sup>313</sup>

Wyjaśnienie powyższych pojęć prowadzi do aspektów najważniejszych z punktu widzenia niniejszego referatu, którymi są gospodarka oparta na wiedzy oraz zarządzanie wiedzą z punktu widzenia organizacji. Knowledge based economy, czyli koncepcja gospodarki opartej na wiedzy jest wynikiem cech współczesnej gospodarki, które to cechy związane są z omawianym już zjawiskiem ery wiedzy. W gospodarce opartej na wiedzy można wyróżnić cechy, które ją charakteryzują:

- Wzrost nakładów na badania i rozwój
- Dbałość o edukację
- Wykorzystanie techniki komputerowej
- Rozwój usług na rzecz przemysłu i rolnictwa

---

<sup>311</sup> Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., *Strategie zarządzania wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s.34.

<sup>312</sup> Borowiecki R. Kwieciński M., *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Zakamycze 2004, s. 37.

<sup>313</sup> Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 16.

- Zmniejszenie zużycia surowców, materiałów i energii oraz redukcja przyrostu środków trwałych.<sup>314</sup>

Aby jednak przedsiębiorstwa mogły osiągać przewagę konkurencyjną muszą nauczyć się sposobów zarządzania wiedzą, które będą skuteczne i efektywne. Wiadome jest, że samo osiągnięcie sukcesu na rynku uwarunkowane jest sposobem zarządzania, w ostatnich latach szczególnie na szczeblu zarządzania wiedzą. Skuteczny proces zarządzania wiedzą jest postrzegany jako kluczowy czynnik sukcesu współczesnych organizacji. Wdrożenie systemu zarządzania wiedzą oprócz niewątpliwych korzyści niesie ze sobą także wiele trudności wynikających z konieczności przeprowadzenia licznych zmian w sposobie działania organizacji, należą do nich:

- Intensywne budowanie niematerialnych zasobów opartych na wiedzy
- Dostosowanie istniejących podsystemów dla potrzeb zarządzania wiedzą
- Obniżenie zasobów finansowych na zasoby rzeczowe, a wzrost inwestycji na szeroko pojęty rozwój
- Inwestycje w nowe technologie, ułatwiające pracę ludzką
- Kreowanie systemów organizacyjnych odchodzących od biurokracji
- Uelastycznienie organizacji poprzez decentralizację
- Rozszerzenie obszarów działalności na skalę całego świata.<sup>315</sup>

Działania dostosowawcze stojące przed organizacjami, które pragną osiągnąć przewagę konkurencyjną poprzez zastosowanie koncepcji zarządzania wiedzą nie są listą zamkniętą. Mogą być one, bowiem różne w zależności od indywidualnych cech jednostki. Jednak z punktu widzenia korzyści związanych z tą koncepcją zarządzania, która jest także wymuszona przez rynek, przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się na wprowadzenie zmian. Cechy zarządzania wiedzą i związane z nimi korzyści zostały zaprezentowane na rysunku 1.

---

<sup>314</sup> Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., op. cit., s. 15.

<sup>315</sup> Mięka B., *Wprowadzenie do gospodarki opartej na wiedzy*, PWN, Warszawa 2005, s. 27-28.



**Rysunek 1. Cechy zarządzania wiedzą**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, s. 98.

Znaczenie powyżej przedstawionych cech dla budowania pozytywnego obrazu przedsiębiorstw ma w ostatnich latach coraz większe znaczenie. Dlatego też rozwój zarządzania wiedzą w praktyce polskich przedsiębiorstw odgrywa znaczącą rolę, co będzie przedmiotem rozważań rozdziału drugiego.

## **1 Zarządzanie wiedzą w praktyce – analiza i porównanie badań**

Zarządzanie wiedzą w ciągu ostatnich kilkunastu lat przeżywało intensywny rozwój w Polsce. W tym czasie ukazało się wiele publikacji naukowych, skupiających się na przedstawieniu specyfiki i obszarów zarządzania wiedzą. Zarówno praktycy jak i teoretycy przeprowadzili liczne badania, których głównym celem było przedstawienie omawianej koncepcji w polskich przedsiębiorstwach.<sup>316</sup>

Analizując literaturę przedmiotu oraz badania praktyków dotyczące strategii zarządzania wiedzą, wybrano trzy pozycje, do których zaprezentowano poniżej porównanie wyników przeprowadzonych w kolejności chronologicznej.

Na początku omówione zostaną badania przeprowadzone przez przedsiębiorstwo KPMG w 2004 roku na reprezentatywnej próbie 121 przedsiębiorstw oraz

<sup>316</sup> Brdulak J., *Wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Koncepcja. Filary. Dobre praktyki.*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, s. 57.

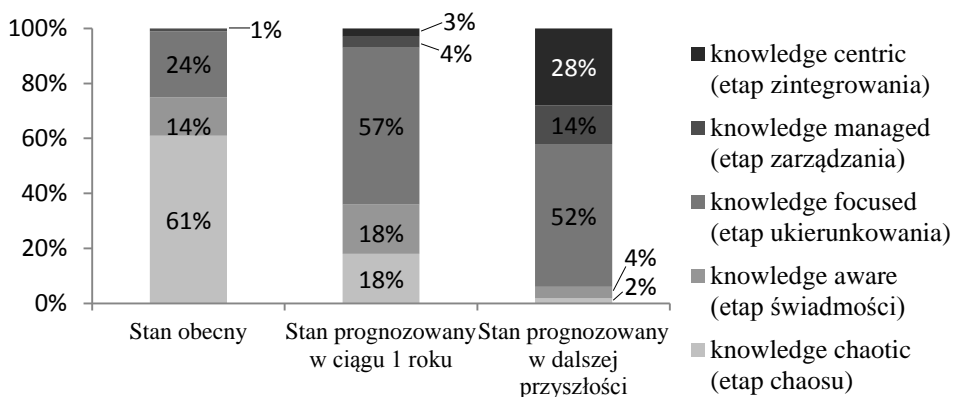
organizacji działających w Polsce o przychodach powyżej 40 milionów euro rocznie i zatrudniających co najmniej 250 pracowników. Wywiady z przedstawicielami najwyższego szczebla kierownictwa przeprowadzono metodą CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing) – wywiady telefoniczne wspomagane komputerowo. Respondenci odpowiadali zarówno na pytania ilościowe jak i jakościowe. Poniżej przedstawiono dwa diagramy z przeprowadzonych badań.<sup>317</sup>

### Czy Państwa organizacja posiada strategię zarządzania wiedzą?



### Wykres 1. Struktura strategii zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zarządzanie wiedzą w Polsce 2004 – Raport badawczy [online], Wrzesień 2004, op. cit.



<sup>317</sup> Zob. <http://www.kpmg.com/PL/pl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Document/>

## Wykres 2. Etapy zarządzania wiedzą

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zarządzanie wiedzą w Polsce 2004 – Raport badawczy [online], Wrzesień 2004, op. cit.

Badania pokazały, iż organizację mają większą świadomość roli zarządzania wiedzą i korzyści płynących z wykorzystania niematerialnych zasobów. Z drugiej strony poziom wdrażenia kompleksowych rozwiązań i narzędzi zarządzania wiedzą pozostaje bardziej wyzwaniem na przyszłość niż codziennością.

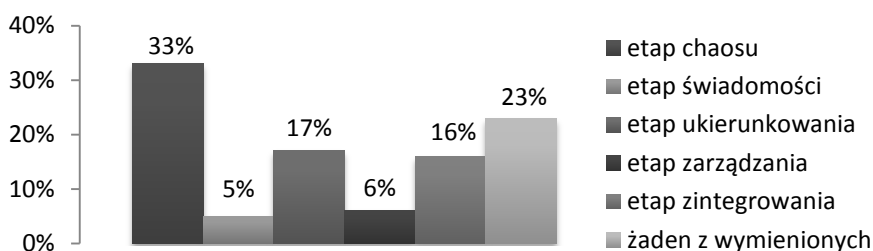
Badania, dokonane przez Grażynę Gruszczyńską-Malec oraz Monikę Rutkowską, przeprowadzono w okresie od marca do grudnia 2008 roku w 114 średnich, małych i dużych przedsiębiorstwa województwa śląskiego o zróżnicowanym profilu działalności. Do empirycznej weryfikacji posłużyła technika wywiadu kwestionariuszowego.<sup>318</sup> Poniższe wykresy przedstawiają odpowiedzi respondentów.

**Struktura istnienia strategii zarządzania wiedzą wśród badanych respondentów**



## Wykres 3. Struktura strategii zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Gruszczyńska-Malec, M. Rutkowska, op. cit., s. 100.



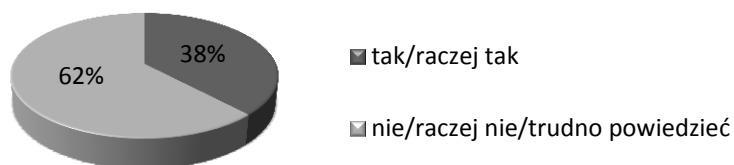
## Wykres 4. Etapy zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Gruszczyńska-Malec, M. Rutkowska, op. cit., s. 119.

<sup>318</sup> Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., op. cit., s. 89.

Autorki badania dostrzegły istotność zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach. Analiza wyników pozwala określić, że tylko 1/3 ankietowanych wdrażyła strategię zarządzania wiedzą. Już na tym poziomie zauważyć można, że prognozy przedstawione przez KPMG nie znalazły odzwierciedlenia w rzeczywistości.

Ostatnią omawianą pozycją jest publikacją Jakuba Brdulaka, w której autor opisuje przeprowadzone badania w 2011 roku. Agencja badawcza BSM przeprowadziła je metodą CATI w 142 największych przedsiębiorstwach według rankingu „Polityki” w 2009 roku, w których zatrudnienie liczy lub przekracza 100 osób. Respondentami były głównie osoby reprezentujące dział zarządzania zasobami ludzkimi. Jedno z pytań dotyczyło wdrożenia i stosowania zarządzania wiedzą. Procentową strukturę odpowiedzi przedstawiono na wykresie 5.



**Wykres 5. Struktura strategii zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Brdulak, op. cit., s. 76.

Przedstawione powyżej badania wyraźnie wskazują, że stopień zaawansowania polskich przedsiębiorstw w zakresie dostosowań do aktualnych wyzwań gospodarki jest jeszcze dość niski. Pomimo wcześniejszych optymistycznych prognoz w tym zakresie, większość przedsiębiorstw nie wdrażyła jeszcze koncepcji zarządzania wiedzą. Nadzieję budzi jednak fakt, iż znaczna część respondentów postrzega zarządzanie wiedzą jako ważny aspekt funkcjonowania przedsiębiorstwa.

## Zakończenie

Zachodzące zmiany w gospodarce światowej wywierają na przedsiębiorstwach nacisk w postaci konieczności ciągłego doskonalenia ich funkcjonowa-



nia. Działając w „erze wiedzy” zdają sobie sprawę z faktu, że klasyczne czynniki produkcji (praca, ziemia, kapitał) nie są wystarczające. Zasobem odgrywającym decydującą rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku stała się wiedza. Poprzez procesy zarządzania wiedzą przedsiębiorstwa stają się bardziej innowacyjne, otwarte na nowe wyzwania, świadome wagi edukacji i ciągłego rozwoju, który gwarantuje sukces na gwałtownie zmieniającym się rynku. Wdrożenie systemów zarządzania wiedzą wymaga oczywiście odpowiednich procesów dostosowawczych, które muszą się zacząć już na poziomie mentalności przedsiębiorców.

## Abstract

This article is an attempt to draw readers' attention to the aspects of knowledge and knowledge management as one of the most important resources of a modern enterprise. The competition and rapid changes in every area of life provoke an increasing number of searches for new solutions in order to survive in the market and to create a competitive advantage. One of possible solutions would be to treat knowledge as a modern production factor, and to utilize this knowledge to build a positive image of the company.

In the “era of knowledge” much more attention should be paid to managing it. Enterprises should use such managing methods which may allow the firm to increase its effectiveness and bring larger profits.

## Bibliografia

1. Brdulak J., *Wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Koncepcja. Filary. Dobre praktyki.*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2012.
2. Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., *Strategie zarządzania wiedzą*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2013.
3. Kwieciński M., Kraków, Kantor Wydawniczy Zakamycze Grupa Wolters Kluwer, 2004.
4. Jasharpa A., *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2014.
5. Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Warszawa, Difin, 2007.

6. Mięła B., *Wprowadzenie do gospodarki opartej na wiedzy*, Warszawa, PWN, 2005.

7. *Zarządzanie wiedzą w Polsce 2004 – Raport badawczy* [online], Wrzesień: 2004, [dostęp 22 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.kpmg.com/PL/pl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Document/Zarządzanie-wiedza-w-Polsce.pdf>

**mgr inż. Paweł Wach , mgr Karolina Nowak**

## **Zarządzanie kosztami według najnowszych koncepcji**

**Streszczenie**

Przedmiotem niniejszej pracy jest rachunek kosztów cyklu życia produktu, który to obejmuje przewidywane koszt poniesione w czasie całego cyklu życia wyrobu oraz zyski osiągnięte z jego sprzedaży.

W tradycyjnym rachunku kosztów pomijane są zazwyczaj dwie fazy. Bezpośrednio nie są one związane z produkcją lecz powinny być one uwzględniane w analizie wydatków całego przedsięwzięcia. Fazami tymi są:

1. koszty fazy projektowania i rozwoju,
2. koszty wycofania produktu z rynku oraz likwidacji produkcji.

Rachunek kosztów cyklu życia produktu powinien być narzędziem stosowanym do ustalania rzeczywistej rentowności produktu w długim okresie oraz pozwolić zarządzać kosztami zanim zostaną one poniesione.

## 1. Wstęp

Rachunek kosztów w rachunkowości zarządczej definiowany jest zazwyczaj jako zespół działań prowadzących do odwzorowania procesów jakie zachodzą w opisywanym przedsiębiorstwie (tj. zaopatrzenie, produkcja, sprzedaż). Dokonuje się tego poprzez ujęcie, zgrupowanie oraz interpretację w określonych przekrojach kosztów mierzonych ilościowo a także wartościowo za dany okres celem uzyskania informacji wykorzystywanych przy ustalaniu wyników oraz kierowaniu przedsiębiorstwem. Zarówno pojęcie przedsiębiorstwo jak i region przenikają współczesna gospodarkę, szczególnie jeżeli myślimy o państwach należących do Unii Europejskiej. Są również reakcją na zachodzące procesy przekształceń w ramach gospodarki i myślenia o przyszłości, o osiąganiu coraz to lepszych wyników finansowych, do których niezbędne stają się nowoczesne koncepcje zarządzania, w tym zarządzania kosztami. Pojęcie modelu w rachunku kosztów zostało wprowadzone w latach pięćdziesiątych XX wieku przez E. Kosiołką, który określił go jako odwzorowanie obserwowanej rzeczywistości<sup>319</sup>. Modele rachunku kosztów wykorzystywane są głównie w procesie planowania. Rozróżnić przy tym możemy:

- planowanie budżetów kosztów (np. dla miejsc powstawania kosztów – w sensie centrów odpowiedzialności),
- planowane kalkulacje (np. jako podstawa polityki cenowej).

## 2. Istota koncepcji

Z nurtu racjonalistycznego podejścia do zarządzania kosztami u schyłku XX wieku narodziła się koncepcja rachunku kosztów cyklu życia produktu,

---

<sup>319</sup>Sobańska I., *Rozwój systemu rachunku kosztów w gospodarce rynkowej*, Towarzystwo Gospodarcze RAFIB, Łódź 1998, s.18.

która to umożliwia przyporządkowanie kosztów jak i przychodów danemu produktowi od chwili powstania koncepcji, aż do momentu wycofania go ze sprzedaży. Pozwala ona ocenić rentowność produkcji w poszczególnych fazach.

Idea faz życia produktu została szeroko nakreślona w literaturze marketingu. Według niej każdy produkt przechodzi przez kilka faz swojego życia, a każda z faz różni się intensywnością wzrostu sprzedaży<sup>320</sup>. Innymi słowy cykl życia danego produktu oznacza okres, w którym produkt obecny jest na rynku.

W cyklu życia produktu wyróżnia się zazwyczaj następujące fazy:

1. projektowanie, rozwój, powstanie
2. wprowadzenie na rynek
3. wzrost
4. dojrzałość
  - a. dojrzałość wzrostowa – gdy tempo wzrostu zaczyna spadać
  - b. dojrzałość stabilną (nasylenie)
  - c. dojrzałość wygasająca – gdy wartość sprzedaży spada
5. spadek, schyłek
6. likwidacja, śmierć

W poszczególnych fazach cyku życia produktu są ponoszone różne co do charakteru koszty związane z danym produktem. Kształtowanie się kosztów według faz życia produktu jest zaprezentowane na rysunku 1.



<sup>320</sup> Kluge P.D., Kuźdowicz D., Kuźdowicz P., *Materiały do zajęć z przedmiotu „Rachunkowość zarządcza”* Zakład Controllingu i Informatyki Ekonomicznej, Uniwersytet Zielonogórski 2007 s. 56 – 57.

## Rys. 1 – Fazy życia produktu

Źródło: Czubałowska K., Gabrusewicz W., Nowak E.: *Podstawy rachunkowości zarządczej*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 203

W fazie projektowania ponoszone są wyłącznie koszty, takie jak badania nad produktem, projektowanie czy przygotowanie produkcji. Jest to etap najbardziej pracochłonny a zarazem kapitałochłonny. To w nim powstają pierwsze pomysły, które są następnie selekcjonowane i obrabiane pod względem użyteczności oraz zyskowności. Po fazie koncepcyjnej następuje faza przygotowania już sprecyzowanego produktu, gdzie przygotowywana jest jedna bądź kilka wersji następnie testowanych i poddanych badaniom, w tym badaniom rynkowych. W etapie wprowadzania gotowego produktu na rynek pojawiają się koszty produkcji, sprzedaży i przede wszystkim koszty związane z wszelkimi działaniami promocyjnymi, informującymi i zachęcającymi określone grupy odbiorców do nabycia danego produktu bądź usługi. Na tym etapie pojawiają się pierwsze przychody z tytułu sprzedaży produktu, niemniej jednak sam wynik zazwyczaj nie jest satysfakcjonujący a wiąże się to ze skalą poniesionych kosztów oraz nielicznymi jeszcze. W fazie wzrostowej zwiększony wolumen sprzedaży skutkuje większymi przychodami, rosnącymi kosztami wytworzenia, ogólnego zarządzania, zaopatrzenia. Rośnie liczba kanałów dystrybucji. Jest to etap gdzie skumulowane przychody powinny przekroczyć (zakładając, iż nie nastąpiło to we wcześniejszej fazie) skumulowane koszty. Jest to warunek konieczny, aby można było mówić o opłacalności produkcji. Dojrzałość bądź nasycenie produktem jest fazą, której popyt na produkt utrzymuje się na niezmiennym poziomie. Zazwyczaj w końcowej fazie rozpoczyna się spadek poziomu sprzedaży. Okres ten można uznać za najkorzystniejszy gdyż przedsiębiorstwo osiąga zyski przy dość stabilnym poziomie kosztów. W związku z powyższym dąży się do przedłużenia tej fazy, między innymi poprzez działania marketingowe takie jak kampanie reklamowe oddziałujące zarówno na obecnych klientów jak i celujące w grupę jeszcze niezdecydowanych. Stosowane są również różnego rodzaju upusty handlowe i wyprzedaże. Ponadto, często cel ten jest osiągnięty poprzez ponoszenie dodatkowych kosztów na badania i rozwój prowadzonych, aby udoskonalić i unowocześnić produkt, co pozwoli na wydłużenie życia tego produktu na danym rynku bądź zaoferowanie go w zmodyfikowanej wersji na innym, na którym do tej pory nie mógł być przedstawiony. Przykładem takiego działania jest sprzedaż samochodu marki Volkswagen Golf, którego to obecnie na europejskim rynku istnieje siódma generacja, a w krajach afrykańskich między innymi w Republice Południowej Afryki do niedawna oferowana była pierwsza generacja tego modelu z niewielkimi unowocześnieniami. W schyłkowym etapie występuje spadek sprzedaży co się przekłada na stopniowe ograni-

czanie produkcji, spowodowane „starzeniem się produktu” a także dużej liczby pojawiających się konkurentów. W tej fazie nie podejmuje się już działań badawczo – rozwojowych, a rola marketingu i działań promocyjnych jest ograniczona. Następuje wyprzedaż zapasów. Ostatnim etapem jest likwidacja, gdzie przedsiębiorstwo ponosi koszty z nią związane.

### **3. Miejsce rachunku kosztów cyklu życia produktu w systemie informacji zarządczej przedsiębiorstwa i warunki jego zastosowania**

Koncepcja szacowania kosztu cyklu życia produktu (Life Cycle Costing) spotyka się z zainteresowaniem w coraz to większej ilości branż i gałęziach głównie przemysłu, ale także i usług. Dotyczy to również roli owej koncepcji, jako narzędzia wspomagającego projektowanie w dziedzinie budowy i eksploatacji obiektów technicznych. Znaczny wpływ na koszty cyklu życia produktu obserwuje się w przedprodukcyjnych fazach jego kształtowania. Odnosi się to głównie do fazy projektowania produktu, która to warunkuje większość kosztów jakie są ponoszone w całym cyklu życia danego produktu. Faza ta może przesądzać o 70 – 80% kosztów produktu, które to są wręcz niemożliwe do obniżenia w fazie produkcji. Dlatego też więcej czasu i wysiłku powinno poświęcać się na właściwe zaprojektowanie samego produktu oraz całego procesu produkcyjnego, aby przedsiębiorstwo było w stanie uniknąć czasochłonnych i kosztochłonnych zmian w przyszłości<sup>321</sup>.

Analiza LCC może stać się istotnym narzędziem szczególnie dla firm innowacyjnych produkujących maszyny i urządzenia dla konkretnych odbiorców pod konkretne zamówienia. Często produkty małoseryjne bądź jednostkowe dedykowane są do konkretnych warunków, gdyż wiążą aspekty ekonomiczne i techniczne ocenianego produktu w całym jego cyklu życia. Według Polskiej Normy PN-EN 60300 – 3 – 3 LCC jest łącznym kosztem ponoszonym w cyklu życia wyrobu.<sup>322</sup>Ogólna formuła obliczeniowa kosztów, które ponosi przedsiębiorstwo w całym cyklu życia produktu jest następująca:

$$K = Kbr + Kw + Kso + Kz$$

Kbr – koszty badań i rozwoju

Kw – koszty wytworzenia w całym cyklu życia produktu

---

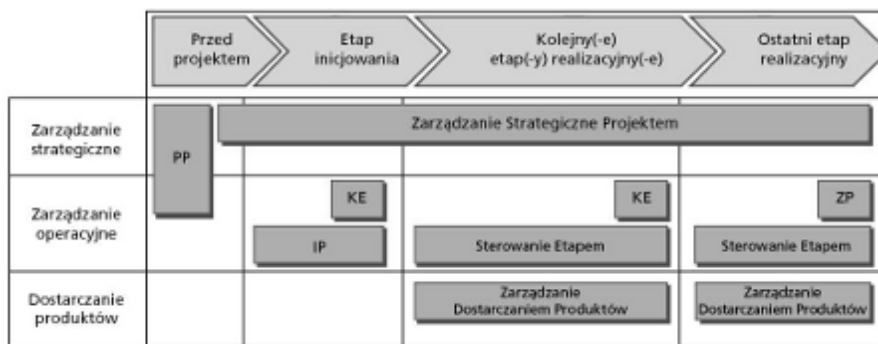
<sup>321</sup>Sojak S., Józwiak H., *Rachunek kosztów docelowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

<sup>322</sup>Polska Norma PN-EN 60300-3-3: Zarządzanie zawodnością. Przewodnik zastosowań. Szacowanie kosztu cyklu życia, s.11, PKN listopad 2006.

Kso – koszty sprzedaży i ogólnego zarządu w cyklu życia

Kz– koszty zakończenia produkcji<sup>323</sup>

Przy stosowaniu rachunku cyklu życia produktu istotnym jest, aby podejmując decyzje uwzględniać ryzyko oraz możliwy zakres zmian wyników LCC. Niepewność takich obliczeń zależy głównie od dokładności danych jakimi dysponujemy. Rachunek kosztów cyklu życia produktu można z powodzeniem stosować przy wdrażaniu projektów jak już w niniejszym opracowaniu wspomniano głównie w fazie planowania. Doskonałym przykładem gdzie jego zalety najłatwiej wykorzystać jest metodyka zarządzania PRINCE 2, w której to przed etapem inicjowania projektu należy wykonać szereg działań, gdzie można zastosować LCC. W metodyce PRINCE 2 aby projekt mógł być zaakceptowany musi być dokładnie zaplanowany w sposób na tyle precyzyjny, aby było wiadomo jak mają być zrealizowane jego cele, co wymaga szczegółowego szacowania pracochłonności i kosztów. Aby dokument inicjujący projekt mógł być zaakceptowany potrzebny jest wybór narzędzi, zdefiniowane działania, oszacowanie kosztów i pracochłonności oraz dokonanie oceny ryzyka, które bezpośrednio może wpływać na odchylenia w tym także kosztowne. Etapy zarządzania według metodyki PRINCE 2 jest przedstawione na rysunku 2.



**Legenda**

PP = Przygotowanie Projektu  
 IP = Inicjowanie Projektu  
 KE = Zarządzanie Końcem Etapu  
 ZP = Zamykanie Projektu

**Uwagi**

- Proces Przygotowanie Projektu jest wykorzystywany przez poziomy zarządzania strategicznego i zarządzania operacyjnego.
- Powinny być przynajmniej dwa etapy zarządcze, pierwszy z nich to etap inicjowania.
- Proces Zarządzanie Końcem Etapu jest wykorzystywany pierwszy raz na końcu etapu inicjowania i powtarzany na końcu każdego kolejnego etapu za wyjątkiem ostatniego etapu. Jest także wykorzystywany do sporządzenia Planu Nadzwyczajnego, który może być sporządzony w dowolnym momencie, łącznie z ostatnim etapem.
- Dla złożonych lub długich etapów inicjowania, procesy Sterowanie Etapem i Zarządzanie Dostarczeniem Produktów mogą być użyte opcjonalnie do zarządzania etapem inicjowania.

**Rys. 2 – Etapy zarządzania projektem według metodyki PRINCE 2**

<sup>323</sup>Nowak E., Piechota R., Wierziński M., *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2004 s.101.*

Źródło: Office of Government Commerce: *PRINCE2*™ - *Skuteczne zarządzanie projektami*, The Stationery Office; edycja 2009

Reasumując, przedsiębiorstwo w każdym projekcie inwestycyjny wymaga oceny jego opłacalności. W wielu przypadkach metoda szacowania kosztów cyklu życia produktu jest optymalnym narzędziem szczególnie, jeżeli weźmiemy pod uwagę dzisiejsze pojmowanie odpowiedzialności producenta za wyrób. Najwięcej korzyści może przynieść przedsiębiorstwu systematyczne korzystanie z metody Life Cycle Costing jako narzędzia projektowania, które to znajdzie zastosowanie przy projektowaniu zarówno nowych jak i doskonaleniu już istniejących produktów technicznych.



## 4. Słabe i mocne strony

### Słabe strony

- z powodu uwzględnienia wszystkich faz cyklu życia produktu znacząco wzrastają wymagania informacyjne w rachunku kosztów cyklu życia produktu w porównaniu do rachunku kosztów docelowych czy do rachunku kosztów towarzyszącemu rozwojowi

### Mocne strony

- kompleksowe podejście do kalkulacji kosztów w długim okresie
- kompleksowe podejście do zarządzania kosztów w długim okresie
- ujęcie wszystkich kategorii zasobów zużywanych w różnych fazach cyklu życia produktu
- umożliwia określenie spodziewanego zysku na sprzedaży w całym okresie trwania cyklu życia produktu
- dzięki lepszemu zarządzaniu kosztami ponoszonymi w obecnym okresie oraz kosztami, które zostaną poniesione można uzyskać minimalizację tych kosztów podczas cyklu życia produktu

## 5. Zakończenie

Niniejsza praca miała na celu zaprezentowanie jak ważną rolę w funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstwa odgrywa zarządzanie kosztami. Ponadto pozwoliła zaprezentować zalety i pewne ograniczenia, jakie niesie ze sobą stosowanie rachunku kosztów cyklu życia produktu. Jest to niewątpliwie innowacyjna koncepcji rachunku kosztów ułatwiająca podejmowanie decyzji gospodarczych oraz pozwalająca świadomie zwiększać efektywność gospodarowania na podstawie wyciągniętych wniosków z otrzymanych analiz.

W dobie postępującej globalizacji i liberalizacji procesów gospodarowania próby zachowania stabilności finansowej oraz kontrola wydatków są niezmiernie trudnym zadaniem dla przedsiębiorców. Każda firma stosując nowoczesne koncepcje zarządzania przyczynia się do rozwoju swojego mikroregionu. Świadome sterowanie swoim przedsiębiorstwem w danym regionie stanowi osnowę nowoczesnego biznesu i tylko poprzez zrównoważony rozwój przedsiębiorstw, miast i regionów możliwe jest stworzenie sprawnie działającego organizmu.

## **Bibliografia**

1. Sobańska I., Rozwój systemu rachunku kosztów w gospodarce rynkowej, Towarzystwo Gospodarcze RAFIB, Łódź 1998, s.18.
2. Kluge P.D., Kuźdowicz D., Kuźdowicz P., Materiały do zajęć z przedmiotu „Rachunkowość zarządcza” Zakład Controllingu i Informatyki Ekonomicznej, Uniwersytet Zielonogórski 2007 s. 56 – 57.
3. Sojak S., Józwiak H.: Rachunek kosztów docelowych. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
4. Polska Norma PN-EN 60300-3-3: Zarządzanie zawodnością. Przewodnik zastosowań. Szacowanie kosztu cyklu życia, s.11, PKN listopad 2006.
5. Nowak E., Piechota R., Wierziński M.: Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2004 s.101.
6. Czubakowska K., Gabrusewicz W., Nowak E.: Podstawy rachunkowości zarządczej. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 203.
7. Office of Government Commerce: PRINCE2™- Skuteczne zarządzanie projektami, The Stationery Office; edycja 2009.

## **Abstract**

The paper focus on a life cycle cost analysis. This includes anticipated costs incurred during the whole life cycle of the product and the profits from its sale.

Traditional cost accounting theory ignores two below phases:

1. costs of design and development phase,
2. costs of product recall and closing production.

Those phases are not directly related to production but they should be taken into account in the analysis of expenses of the entire project.

Life cycle costing of the product should be a tool used to determine the actual profitability of the product in the long term and allow to manage costs before they are incurred.

## **W poszukiwaniu pracy – kierunki migracji zarobkowej ludności Lubelszczyzny**

### **Streszczenie**

Niniejszy artykuł opisuje migrację zarobkową ludności województwa lubelskiego. Autorzy poruszają tutaj tematykę związaną zarówno z migracjami zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi – międzywojewódzkimi. Zwrócono także uwagę na pojęcie mobilności zawodowej mieszkańców Lubelszczyzny. Artykuł składa się z trzech głównych części. W pierwszej opisane jest ogólne zjawisko migracji zarobkowej oraz mobilności zawodowej. Druga część traktuje bezpośrednio o migracji zarobkowej mieszkańców województwa lubelskiego – jej kierunkach i powodach. Ostatnia z głównych części to opis mobilności zawodowej ludności Lubelszczyzny oraz trendy, które ją determinują. Wskazane są także zjawiska, których województwo lubelskie powinno się wystrzeżać, aby migracja zarobkowa i mobilność zawodowa nie generowała negatywnych efektów dla tego regionu. Artykuł kończą wnioski i pokazane są perspektywy dalszego rozwoju województwa pod kątem wykorzystywania szans i eliminowania zagrożeń, które niesie za sobą mobilność zawodowa i migracja zarobkowa, zarówno zewnętrzna, jak i wewnętrzna.

### **1. Wstęp**

Migracja zarobkowa to częste zjawisko w obecnych realiach gospodarczych. Ludzie wyjeżdżają do pracy zarówno zagranicę, jak i szukają jej w różnych obszarach kraju zamieszkania. Mobilność zawodowa ludności ciągle wzrasta dzięki funkcjonowaniu Polski w strukturach Unii Europejskiej i coraz większemu przepływowi zasobów ludzkich pomiędzy krajami i wewnątrz nich. Celem niniejszego artykułu jest analiza i przedstawienie, jak kształtuje się migracja zarobkowa w województwie lubelskim oraz jakie są jej kierunki. Posłużono się do tego badaniami przeprowadzonymi przez Centrum Badań Opinii Społecznej i danymi publikowanymi przez Urząd Statystyczny w Lublinie. Tematyka migracji zarobkowych nabiera coraz szerszego znaczenia wraz ze zmianami demograficznymi, które obserwuje się w kraju i całej Europie. Pojęcie migracji zarobkowej bardzo ściśle wiąże się z mobilnością zawodową, która wskazywana jest jako główny instrument umożliwiający realizowanie założonych celów gospodarczych i wzrost konkurencyjności poszczególnych obszarów i państw. Kiedy mobilność jest zbyt niska, to ogranicza zdolności do-

stosowawcze i ograniczoną konkurencyjność gospodarki. Migracje zarobkowe mają pozytywne i negatywne skutki. Do grupy tych pierwszych zaliczyć można zmniejszenie bezrobocia i poprawę sytuacji materialnej ludzi. Dodaje się także czasem wzrost kultury pracy, zdobywanie nowych kwalifikacji i rozwój zawodu. Z gospodarczego punktu widzenia ważne są przekazy pieniężne osób pracujących zagranicą do swoich rodzimych gospodarstw domowych. Taki transfer środków pieniężnych jest istotną częścią PKB i wpływa na poprawę całej gospodarki. Aspekt społeczny wpływa negatywnie na jakość życia ludzi, natomiast drenaż mózgow ma wpływ na niedobór odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, którzy są niezbędni, aby kraj czy region odpowiednio się rozwijał gospodarczo. Przyjrzenia się współczesnym danym i trendom, które wykazuje ludność Lubelszczyzny pozwala na wskazanie powodów ich migracji zarobkowej. Niesie to za sobą jednak pewne zagrożenia dla całego regionu, ponieważ drenaż spowodowany odpływem mieszkańców województwa lubelskiego negatywnie odbija się na rozwoju całego obszaru Lubelszczyzny. Należy jednak szukać szans, aby odpowiednio wpływać na procesy związane z migracją zarobkową, aby to zjawisko przynosiło jak najwięcej pozytywnych skutków.

## **2. Zjawisko migracji zarobkowej i mobilności związanej z pracą**

Kompleksowość i zróżnicowanie zjawisk migracyjnych sprawia, że w analizie zjawisk związanych z mobilnością istotne stają się kwestie definicyjne i odpowiednia typologia obserwowanej rzeczywistości. Najprostsza definicja brzmi<sup>324</sup>: „migrant to osoba przebywająca lub opuszczająca pewne miejsce w inny sposób niż urodzenie lub śmierć”. Według tej definicji można zatem uznać, że migranci to różnica wielkości populacji w danym okresie po skorygowaniu o liczbę zgonów i urodzin. Niemniej charakter tego typu wyjaśnienia jest zbyt ogólny przez co wielu autorów stara się o stworzenie i zaproponowanie różnych wymiarów i kryteriów migracji. Pojęcie migracji ludności i migracji zarobkowej różni cel. Migracja ludności to przemieszczenie się ludzi w pewnej przestrzeni terytorialnej w celu zmiany stałego miejsca pobytu. Migracja zarobkowa natomiast, to takie przemieszczanie się ludności w przestrzeni terytorialnej, której celem jest poszukiwanie pracy bez zmiany stałego miejsca pobytu.<sup>325</sup>

---

<sup>324</sup>Lewis G. J., *Human Migration. A Geographical Perspective*, Londyn, Croom Helm, 1982, s. 7.

<sup>325</sup>Yeleyko I., *Specyfika migracji zarobkowej ludności na Ukrainie*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Zeszyt nr 11, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007, s. 401.

Istnieje wiele wymiarów i kryteriów migracji. Wyróżnić można przede wszystkim:

- kryterium przestrzenne,
- kryterium miejsca zamieszkania,
- kryterium aktywności,
- kryterium czasu.

Cyrkulacja ekonomiczna, która obejmuje migracje zarobkowe, jest procesem, w ramach którego ludzie okresowo opuszczają miejsca stałego zamieszkania w poszukiwaniu zatrudnienia w miejscach zbyt odległych by można było dojeżdżać do nich codziennie.<sup>326</sup> Kluczowym kryterium dla migracji zarobkowych wydaje się być zmiana otoczenia społecznego (instytucjonalnego). Takie ujęcie obejmuje nawet osoby migrujące na kilka czy kilkanaście dni oraz pracowników z rejonów przygranicznych, którzy pomimo zachowania stałego miejsca zamieszkania funkcjonują w innych układach instytucjonalnych. Wyróżnić można więc w takim wypadku dwie kategorie migrantów: osoby, które emigrują z Polski w celu osiedlenia się w innym kraju oraz migranci zarobkowi. Druga z tych kategorii wiąże się z takimi działaniami w miejscu docelowym, które mają przynieść zysk, czyli pracy zarobkowej lub innego rodzaju działalnościami nastawionymi na osiągnięcie zysku.<sup>327</sup> Biorąc pod uwagę takie kryteria, jak czas trwania migracji, związki migranta z gospodarstwem domowym w rodzimym kraju lub miejscowości, typ aktywności ekonomicznej w trakcie migracji i legalność pobytu można wyróżnić funkcjonalną typologię migrantów<sup>328</sup>:

- migranci handlowi, których migracja polega na krótkich (2-3 tygodniowych) wyjazdach, gdzie celem podstawowym jest zakup lub sprzedaż towarów,
- migranci osiedleńczy, która obejmuje tę grupę migrantów, którzy nie byli członkami gospodarstwa domowego w Polsce w trakcie trwania migracji, ale byli nimi w momencie wyjazdu za granicę,
- migranci kontraktowi (czasowi migranci legalni), to grupa którą wyróżnia uregulowany prawnie wyjazd i pobyt za granicą, a legalność dotyczy przede wszystkim wykonywanej pracy (zalicza się tutaj także pobyt na stypendiach naukowych),
- migranci niepełni, czyli grupa, która udaje się czasowo za granicę w związku z pracą zarobkową, ale z pominięciem procedur legalizacyjnych, a środki aku-

---

<sup>326</sup> Mitchell C., *Towards a situational sociology of wage labour circulation*, [w:] Prothero, M. i M. Chapman (red.), *Circulation in the Third World countries*. London/Boston/Melbourne: Routledge & Kegan Paul, 1985, s. 30.

<sup>327</sup> Górny P., Kaczmarczyk P., *Uwarunkowania i mechanizmy migracji zarobkowych w świetle wybranych koncepcji teoretycznych*, Prace Migracyjne, nr 49, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2003, s. 10.

<sup>328</sup> Ibidem, s. 12.

mulowane w trakcie trwania migracji służą przede wszystkim utrzymaniu gospodarstwa domowego w kraju lub wykorzystywane są do celów inwestycyjnych.

Przy analizie pojęcia migracji zarobkowej istotna jest także mobilność zawodowa. Mobilność zawodowa jest to umiejętność dostosowania się pracownika do wymagań rynku pracy. Może objawiać się w różnych aspektach, jak na przykład gotowość do zmiany pracy lub jej miejsca, doskonalenie i poszerzanie swoich kwalifikacji zawodowych czy dostosowywanie się do wymogów pracodawcy. Głównymi przyczynami, które wymuszają mobilność pracowników na rynku pracy to bezrobocie, rozwój nowych technologii czy ciągle zmiany w przepisach prawa pracy. Elastyczność taka jest niezbędna w dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej, ponieważ jest zmienna i ciągle się rozwija. Jedynie pracownicy, którzy będą potrafili się zaadaptować do takich warunków znajdą dobrą pracę i unikną bezrobocia.

### **3. Migracje zarobkowe mieszkańców Lubelszczyzny**

Lubelszczyzna charakteryzuje się niskim poziomem urbanizacji i uprzemysłowienia. Odływ mieszkańców poza granice województwa i kraju powodują przede wszystkim niskie zarobki i wysoka stopa bezrobocia. Z badań przeprowadzonych przez Centrum Badań Opinii Społecznej wynika, że w co dziesiątym gospodarstwie domowym, które obejmowało badanie, wśród stałych członków rodziny są osoby nieobecne przez dłuższy czas z powodu pracy. W kilkudziesięciu przypadkach osób takich w pojedynczym gospodarstwie domowym było dwie, trzy a nawet cztery. Dużo częściej wyjeżdżali mężczyźni (61%) niż kobiety. Odnosząc się do aspektu wykształcenia 24% osób opuszczających województwo lubelskie legitymowało się wykształceniem wyższym, 41% - średnim, 28% - zasadniczym zawodowym, a 7% - podstawowym.<sup>329</sup> Analizując horyzont czasowy migracji badania wskazują, że 57% ogółu migrantów jest nieobecna z powodu pracy przez ponad rok (w tym 25% powyżej 5 lat), 23% - poniżej 3 miesięcy, a 20% - od 3 miesięcy do roku.<sup>330</sup> Zdecydowana większość migrantów zarobkowych, która opuściła województwo lubelskie pracuje za granicą (74%). W Polsce, ale poza Lubelszczyzną pracuje 20% migrantów, 6% natomiast czasowo mieszka i pracuje poza domem, ale pozostając w regionie. Z szacunków wynika, że w około 7% gospodarstw domowych w województwie są osoby, które wyjechały do pracy za granicę.

---

<sup>329</sup> Pastuszka J., Stańczak M. (red.), *Migracje szansą województwa lubelskiego – wspieranie pozytywnych trendów adaptacyjnych na regionalnym rynku pracy. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu*, Centrum Badań Opinii Społecznej, 2010, s. 37.

<sup>330</sup> Ibidem.

Preferencje mieszkańców Lubelszczyzny są zatem klarowne i gdy podejmują pracę poza województwem, to wybierają zagranicznych pracodawców.<sup>331</sup> Kraje, które najczęściej są celem migracji mieszkańców województwa lubelskiego przedstawia poniższa tabela.

**Tab. 1. Kierunki zagranicznych migracji zarobkowych mieszkańców województwa lubelskiego**

Kraj wybrany przez migrantów	Odsetek
Niemcy	29%
Wielka Brytania	23%
Włochy	10%
Holandia	7%
Belgia	5%
Szwecja	5%
Irlandia	4%
Szwajcaria	4%
Francja	3%
Inne	10%

Źródło: J. Pastuszka, M. Stańczak (red.), *Migracje szansą województwa lubelskiego – wspieranie pozytywnych trendów adaptacyjnych na regionalnym rynku pracy. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu*, Centrum Badań Opinii Społecznej, s. 47.

Najczęściej wybieranymi państwami migracji zarobkowych przez mieszkańców Lubelszczyzny są Niemcy oraz Wielka Brytania. Łącznie stanowią ponad połowę wyjazdów za granicę w celach zarobkowych. Dalsze miejsce zajmują Włochy, które wybiera co dziesiąty emigrant z województwa lubelskiego. Holandia jest celem wyjazdu 7% mieszkańców, natomiast Belgia i Szwecja 5%. Kolejno wskazywane są Irlandia i Szwajcaria (4%) oraz Francja – 3%. Co dziesiąty mieszkaniec województwa wybiera zupełnie inny kraj niż wymienione powyżej. Z badań wynika, że wraz z wejściem Polski do Unii Europejskiej spadł odsetek

<sup>331</sup> Ibidem.

wyjazdów do Niemiec (przed akcesją Polski wynosił on 40%) natomiast wzrósł odsetek wyjazdów do Wielkiej Brytanii (poprzednio wynosił 16%). Zmiana wynika z tego, że wraz z wstąpieniem Polski do struktur unijnych Niemcy zaczęły stopniowo zamykać się na zagranicznych pracowników, natomiast Wielka Brytania otworzyła wtedy swój rynek pracy dla takich osób.<sup>332</sup> Migracje zagraniczne nie są oczywiście jedynymi, na które decydują się mieszkańcy województwa lubelskiego. Poniższe tabele przedstawia migracje wewnętrzne ludności Lubelszczyzny na pobyt stały oraz pobyt czasowy według województw docelowych.

---

<sup>332</sup> Kaczmarczyk P., Napierała J., *Współczesne migracje zagraniczne mieszkańców Lubelszczyzny – skala, cechy strukturalne, konsekwencje*, [w:] P. Kaczmarczyk (red.), *Migracje zagraniczne a procesy rynku pracy. Przypadek Lubelszczyzny*, Uniwersytet Warszawski, Ośrodek Badań nad Migracjami, Warszawa 2008, s. 31–62.



**Tab. 2. Migracje wewnętrzne ludności Lubelszczyzny na pobyt stały według płci i województw docelowych w 2012 roku**

Województwo docelowe	Odływ z województwa lubelskiego			
	ogółem	mężczyźni	kobiety	% ogółem
Dolnośląskie	398	171	227	4,92%
Kujawsko-pomorskie	124	60	64	1,53%
Lubuskie	70	31	39	0,86%
Łódzkie	191	82	109	2,36%
Małopolskie	526	241	285	6,50%
Mazowieckie	4587	1993	2594	56,66%
Opolskie	79	41	38	0,98%
Podkarpackie	627	281	346	7,75%
Podlaskie	118	51	67	1,46%
Pomorskie	287	126	161	3,55%
Śląskie	386	173	213	4,77%
Świętokrzyskie	187	91	96	2,31%
Warmińsko-mazurskie	122	60	62	1,51%
Wielkopolskie	205	99	106	2,53%
Zachodniopomorskie	188	90	98	2,32%
Ogółem	8095	3590	4505	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Ludność, ruch naturalny i migracje w województwie lubelskim w 2012 r.*, Urząd Statystyczny w Lublinie, Lublin 2013, s. 114.

**Tab. 3. Migracje wewnętrzne ludności Lubelszczyzny na pobyt czasowy ponad 3 miesiące według płci i województw docelowych w 2012 roku**

Województwo docelowe	Odpływ z województwa lubelskiego			
	ogółem	mężczyźni	kobiety	% ogółem
Dolnośląskie	847	398	449	5,72%
Kujawsko-pomorskie	294	140	154	1,99%
Lubuskie	199	87	112	1,34%
Łódzkie	547	245	302	3,69%
Małopolskie	1733	845	888	11,71%
Mazowieckie	5065	2404	2661	34,21%
Opolskie	223	106	117	1,51%
Podkarpackie	1707	811	896	11,53%
Podlaskie	292	164	128	1,97%
Pomorskie	656	296	360	4,43%
Śląskie	1315	605	710	8,88%
Świętokrzyskie	425	211	214	2,87%
Warmińsko-mazurskie	328	160	168	2,22%
Wielkopolskie	574	268	306	3,88%
Zachodniopomorskie	599	320	279	4,05%
Ogółem	14804	7060	7744	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Ludność, ruch naturalny i migracje w województwie lubelskim w 2012 r.*, Urząd Statystyczny w Lublinie, Lublin 2013, s. 120.

Jak wynika z tabeli 2 województwo lubelskie na stałe opuszcza więcej kobiet (55,6%) niż mężczyzn (44,4%). Głównym kierunkiem wyjazdu jest województwo mazowieckie, które wybiera nieco ponad 56% mieszkańców województwa lubelskiego. Celem jest tutaj oczywiście Warszawa, która jest najbardziej rozwiniętą aglomeracją w Polsce, która stwarza szanse na rozwój i znalezienie dobrze płatnej pracy. Drugim najczęściej wybieranym województwem jest podkarpackie (7,75%). Jednakże różnica, która dzieli je od województwa mazowieckiego

jest ogromna, gdyż wynosi prawie 50 punktów procentowych. Trzecim wśród najpopularniejszych kierunków migracji z Lubelszczyzny jest województwo małopolskie (6,5%). Najmniej popularnymi kierunkami są z kolei województwa lubuskie i opolskie (odpowiednio 0,86% i 0,98%). Tabela 3 pokazuje kierunki migracji na pobyt czasowy. Podobnie, jak w przypadku wyjazdów na stałe, także i tutaj kobiety (52,3%) wyjeżdżają częściej niż mężczyźni (47,7%). Ogółem wewnętrznych migracji czasowych jest zdecydowanie więcej, niż migracji na stałe (odpowiednio 14804 osób i 8095 osób). Najpopularniejszym kierunkiem ponownie jest województwo mazowieckie (34,21%). Różnice są jednak dużo mniejsze niż w przypadku wyjazdów na pobyt stały. Kolejnymi popularnymi kierunkami są województwa małopolskie i podkarpackie (odpowiednio 11,71% i 11,53%), czyli tak samo jak w poprzednim przypadku. Województwa lubuskie i opolskie nadal pozostają najrzadziej wybierane, jako kierunek migracji wewnętrznej mieszkańców Lubelszczyzny (odpowiednio 1,34% i 1,51%).

#### **4. Mobilność zawodowa mieszkańców Lubelszczyzny**

Znaczna część mieszkańców województwa lubelskiego charakteryzuje się dosyć niską mobilnością. Potwierdza się to także w deklaracjach, co do planów zmiany otoczenia. 76,5% mieszkańców nie zamierza w przyszłości zmienić swojego miejsca zamieszkania, a co więcej, 42,5% od urodzenia nigdy nie zmieniło miejsca swojego zamieszkania.<sup>333</sup> Charakter mobilności jest specyficzny, ponieważ wśród osób, które deklarują migrację jedynie 11,5% planuje wyjazd w celach edukacyjnych i zdobywania wykształcenia. 39,8% jeżeli zakłada opuszczenie dotychczasowego miejsca zamieszkania, to w celach zarobkowych.<sup>334</sup>

Interesujący fakt można zauważyć podczas analizy kierunku migracji. Około 30% mieszkańców Lubelszczyzny objętych badaniem na potrzeby projektu „Kapitał Intelktualny Lubelszczyzny 2010-2013” pragnie przenieść się z miast do pobliskich lubelskich wsi. Tendencja ta jest charakterystyczna nie tylko dla województwa lubelskiego, ale także Polski i całego świata. Bogatsza klasa średnia coraz częściej przenosi się z miast poza jego granice.<sup>335</sup> Kolejny trend, który dotyczy mobilności zawodowej, to chęć przeniesienia się do innego województwa. Badania i ankiety pokazały, że 3,5% mieszkańców

---

<sup>333</sup> Misztal W. (red.), *Raport końcowy wykonany w ramach projektu systemowego Kapitał Intelktualny Lubelszczyzny 2010-2013*, Agencja Wydawniczo-Reklamowa Magic, Lublin 2013, s. 32.

<sup>334</sup> Ibidem.

<sup>335</sup> Kawczyńska-Butrym Z., *Migracje. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2009, s. 14.

Lubelszczyzny ma taki zamiar. Jak wcześniej zostało to zobrazowane, najczęściej deklarowanym celem wyjazdów jest Warszawa. Działają tutaj klasyczne czynniki wypychające, czyli niskie zarobki, mała liczba miejsc pracy oraz brak perspektyw rozwoju zawodowego w województwie lubelskim. Według części mieszkańców Lubelszczyzny to właśnie Warszawa jest miejscem, w którym upatrywać możliwość rozwoju. Pomiedzy mobilnością zawodową i wykształceniem występuje istotna korelacja. Grupa osób z wykształceniem zasadniczym i średnim jest dużo mniej mobilna niż osoby z wykształceniem wyższym. Osoby w wieku 18-29 lat wykazują się zdecydowanie wyższą mobilnością niż osoby starsze. Miejsce zamieszkania także ma wpływ na mobilność. Mieszkańcy mniejszych miast wykazują dużo większą chęć do zmieniania otoczenia niż osoby, które zamieszkują na wsi. Niepokojący jest fakt, że coraz więcej osób z wyższym wykształceniem opuszcza Lubelszczyznę i osiedla się w innym województwie. Jeżeli ten trend utrzyma się przez dłuższy czas, to może mieć to negatywny wpływ na ogólną sytuację demograficzną województwa. Obecnie Lubelszczyzna posiada bardzo niski wskaźnik przyrostu naturalnego przy jednocześnie bardzo wysokim wskaźniku obciążenia demograficznego, co potęguje negatywne efekty opuszczania województwa przez jego mieszkańców. Taki rodzaj mobilności może spowodować drenaż najbardziej aktywnej i przedsiębiorczej grupy mieszkańców Lubelszczyzny. Wyzwanie stanowi zatem powstrzymanie nadmiernej migracji zewnętrznej i wewnętrznej, zwłaszcza międzywojewódzkiej, z województwa lubelskiego. Dotychczasowe wnioski z szeregu badań przeprowadzanych na Lubelszczyźnie są jednak zgodne co do faktu, że obecnie bardzo trudno jest zatrzymać osoby młode i wykształcone w województwie lubelskim. Wynika to z faktu niskich wskaźników rozwoju gospodarczego w regionie. Ich wzrost przyciągnąłby uwagę potencjalnych inwestorów, zarówno polskich jak i zagranicznych, którzy częściej lokowałiby swoje inwestycje na Lubelszczyźnie. W efekcie powstałyby nowe i atrakcyjne miejsca pracy, które zatrzymałyby odpływ mieszkańców Lubelszczyzny zagranicę oraz do innych regionów. Poprawa na lokalnym rynku pracy jest zatem konieczna do zahamowania trendu, który negatywnie wpływa na cały obszar województwa lubelskiego.

## **5. Zakończenie**

Lubelszczyzna jest obszarem, w którego strukturze sektorowej nadal dużą rolę odgrywa rolnictwo. W efekcie sytuacja gospodarcza tego obszaru jest znacznie gorsza niż w kraju. Ponadto, region jest mało atrakcyjny dla inwestorów ze względu na słabo rozwiniętą infrastrukturę i niskie wskaźniki ekonomiczne.

Trudna sytuacja gospodarcza powoduje także wysokie bezrobocie i niską jakość życia na tym obszarze. Utrzymanie się takich trendów będzie systematycznie pogarszało sytuację tego regionu.

Województwo lubelskie charakteryzuje się także jednymi z najniższych zarobków w kraju. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego także zagrożenie ubóstwem i skrajnym ubóstwem jest bardzo wysokie w tym regionie. Efektem takiej tendencji będzie utrzymanie się obecnego poziomu migracji zarobkowych, który będzie całą sytuację pogłębiał szans Lubelszczyzna może szukać w nauce. Potencjał intelektualny tego obszaru jest wysoki, a miasto Lublin oferuje bogatą ofertę edukacyjną.

Migracje zarobkowe Lubelszczyzny mają szereg charakterystycznych cech. Przede wszystkim ludność wyjeżdża za granicę, w tym najczęściej do Niemiec i Wielkiej Brytanii. Mniej częste są migracje wewnętrzne, zwłaszcza międzywojewódzkie. Jednakże tutaj dominującym celem jest województwo mazowieckie, a konkretnie Warszawa. To właśnie przede wszystkim tam mieszkańcy Lubelszczyzny szukają szans na rozwój i podjęcie dobrze płatnej pracy.

Mobilność mieszkańców województwa lubelskiego jest stosunkowo niska, jednak najbardziej mobilne są grupy osób młodych i wykształconych. Ich migracje powodują odpływ najbardziej produktywnego, innowacyjnego i przedsiębiorczego kapitału ludzkiego, jakim Lubelszczyzna dysponuje.

Województwo lubelskie stoi przed trudnym zadaniem. W celu zatrzymania negatywnych efektów związanych z migracjami zagranicznymi i wewnętrznymi obszar ten musi stać się bardziej atrakcyjny dla inwestorów. Jako, że region ten należy do Polski Wschodniej, to podlega pod szereg programów operacyjnych Unii Europejskiej, które powinien skutecznie wykorzystywać. Wraz z pojawieniem się odpowiedniego kapitału, ludność przestanie szukać pracy i możliwości rozwoju poza granicami województwa. Pozwoli to na rozwój całej Lubelszczyzny i zmniejszanie luki pomiędzy tym obszarem a resztą kraju.

## **Bibliografia:**

1. Górný A., Kaczmarczyk P., *Uwarunkowania i mechanizmy migracji zarobkowych w świetle wybranych koncepcji teoretycznych*, Prace Migracyjne, nr 49, Warszawa, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, 2003
2. Kaczmarczyk P., Napierała J., *Współczesne migracje zagraniczne mieszkańców Lubelszczyzny – skala, cechy strukturalne, konsekwencje*, [w:] P. Kaczmarczyk (red.), *Migracje zagraniczne a procesy rynku pracy. Przypadek Lubelszczyzny*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa, Ośrodek Badań nad Migracjami, 2008
3. Kawczyńska-Butrym Z., *Migracje. Wybrane zagadnienia*, Lublin, Wydawnictwo UMCS, 2009.

4. Lewis G. J., *Human Migration. A Geographical Perspective*, Londyn, Croom Helm, 1982.
5. *Ludność, ruch naturalny i migracje w województwie lubelskim w 2012 r.*, Lublin, Urząd Statystyczny w Lublinie, 2013.
6. Misztal W. (red.), *Raport końcowy wykonany w ramach projektu systemowego Kapitał Intelktualny Lubelszczyzny 2010-2013*, Lublin, Agencja Wydawniczo-Reklamowa Magic, 2013.
7. Mitchell C., *Towards a situational sociology of wage labour circulation*, [w:] Prothero, M. i M. Chapman (red.), *Circulation in the Third World countries*. London/Boston/Melbourne: Roulledge & Kegan Paul, 1985.
8. Pastuszka J., Stańczak M. (red.), *Migracje szansą województwa lubelskiego – wspieranie pozytywnych trendów adaptacyjnych na regionalnym rynku pracy. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu*, Centrum Badań Opinii Społecznej, 2010.
9. Yeleyko I., *Specyfika migracji zarobkowej ludności na Ukrainie*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Zeszyt nr 11, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007.

## **Job search – destinations of migration of Lublin district population**

### **Summary**

The article presents the migration of Lublin district population. Authors cover topics connected external and internal – intervoivodeship migrations. The occupational mobility of Lublin district population is also covered in the paper. The article consists of three main parts. The general phenomenon of the migration and occupational mobility is described in its first part. The second part covers directly the topic of the migration of Lublin district population and its destinations and reasons. The last of main parts describes an occupational mobility of Lublin district population and shows trends which determine it. There are also indicated phenomenon that Lublin district should avoid not to make the migration and occupational mobility generating negative effects for the whole region. The article ends with conclusions and described perspectives about the further development of the voivodeship in terms of the opportunities and threats eluviation which the occupational mobility and the migration, both external and internal, carry.

## **Ekoinnowacje, technologie uszyte na miarę naszych czasów**

### **Streszczenie**

Celem artykułu jest przedstawienie, w jaki sposób ekoinnowacje wpływają na rozwój przedsiębiorstw, a przede wszystkim ukazanie ich pozytywnego wpływu na środowisko. Po wyjaśnieniu pojęć innowacji oraz ekoinnowacji przedstawione zostaną przykłady nowatorskich pomysłów w technologiach służących energetyce słonecznej. Zaprezentowane technologie ukazują, iż ponoszenie nakładów przez przedsiębiorstwa na badania i rozwój przynosi korzyści w ramach zwiększenia wydajności, a co za tym idzie również mniejszej uciążliwości dla środowiska.

### **Abstract**

The purpose of this article is to show how eco-innovation impact on business development and to shows their positive impact on the environment. After explaining the concepts of innovation and eco-innovation will be presented examples of innovative ideas in technologies for the solar industry. The presented technologies show that business spending on R&D brings benefits under increasing productivity, and also less environmental nuisance.

### **Wdrażanie innowacji**

Mechanizmy rynkowe w XXI w. nie są oparte jedynie na grze cenowej, czy jakościowej, a przede wszystkim na innowacyjności przedsiębiorstw. Wprowadzanie nowych technologii, prowadzi do ich przewagi konkurencyjnej, co pozwala na znaczne cięcie kosztów. Wdrażane zmiany w przedsiębiorstwach dotyczą w głównej mierze obszarów takich jak badania i rozwój (B+R), zatrudnienie, edukacja swoich pracowników, a także mogą się w pewnym stopniu przyczynić do wspierania technologicznego najbiedniejszych<sup>336</sup>, poprzez wprowadzanie urządzeń do wytwarzania taniej energii. Wprowadzenie owych zmian sprzyja rozwojowi organizacji oraz ułatwia sprawne jej funkcjonowanie.

---

<sup>336</sup> Janasz W, Koziol-Nadolna K., *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011, s.7.

Rozważania na temat innowacji, należy rozpocząć od wyjaśnienia jej definicji. Słownik wyrazów obcych definiuje ją, jako: „wprowadzenie czegoś nowego, rzecz nowo wprowadzona, nowość, reforma”<sup>337</sup>. Zainteresowanie wdrażaniem nowatorskich projektów przez przedsiębiorstwa rozpoczęło się na przełomie lat czterdziestych i pięćdziesiątych XX w., kiedy to zaczęło zmieniać się podejście do roli przedsiębiorstwa – zauważono, iż jest ono nie tylko „generatorem” zysku dla przedsiębiorcy, ale przede wszystkim bodźcem rozwojowym dla całej gospodarki<sup>338</sup>. Pierwszy raz pojęcia innowacja w ekonomii użył Joseph Alois Schumpeter, który zdefiniował pojęcie bardzo szeroko. Za innowacyjne uważał wprowadzenie nowego produktu bądź nowej techniki produkcji na rynek, stworzenie całkowicie nowego (innowatorskiego) rynku, inny (nowy) sposób pozyskiwania surowców lub wprowadzenie nowatorskiej organizacji rynku<sup>339</sup>. Innowacyjność nie jest procesem jednorazowym, a jest to ciąg cyklicznych zdarzeń, tj. tworzenie idei i pomysłów, projektowanie, wdrażanie, testowanie i promowanie produktów, a także wprowadzanie całkowicie nowych rozwiązań bazujących na wcześniej zastosowanych unowocześnieńiach<sup>340</sup>. Przedsiębiorstwa stosują innowacje w celu usprawnienia działalności, poprawy konkurencyjności, a coraz częściej generowania dodatkowych zysków.

## Początki ekoinnowacji

Na początku lat 90-tych pojawił się znaczny wzrost świadomości ekologicznej społeczeństw, a także zaczęto dostrzegać ekonomiczne profity związane z wdrażaniem innowacji, co doprowadziło do powstania nowego sposobu innowacji, jakim jest koncepcja ekoinnowacji<sup>341</sup>. W związku z coraz większą presją Unii Europejskiej związaną z ideą zrównoważonego rozwoju, o wiele częściej w ekonomii używa się tego pojęcia. Wśród ekoinnowacji możemy wyróżnić technologie środowiskowe, ekotechnologie, a także technologie zrównoważonego rozwoju. Wszystkie z wymienionych ekoinnowacji możemy nazwać technologiami, których zastosowanie sprzyja ograniczeniu negatywnego wpływu na środowisko w procesach produkcyjnych i usługowych (np. ograniczenie emisji zanieczyszczeń do atmosfery), a także niwelowanie już powstałych szkód. Dzięki ich zastosowaniu przedsiębiorstwa mają ułatwioną drogę do sprostania nieła-

---

<sup>337</sup> Tokarski J. (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 307.

<sup>338</sup> Bielski I., *Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych*, OPO, Bydgoszcz 2000, s.6.

<sup>339</sup> Schumpeter J. A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 104.

<sup>340</sup> Araszkiwicz K., *Innowacje ekologiczne a konkurencyjność gospodarki regionu*, Wydział Zarządzania, Katedra Ekonomiki Przestrzennej i Środowiskowej, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2012, s.47.

<sup>341</sup> Szpor A., Śniegocki A., *Ekoinnowacje w Polsce. Stan obecny, bariery rozwoju, możliwości wsparcia*, IBS, Warszawa 2012, s.3.



twym wymaganiom UE dotyczących ochrony środowiska. W ramach pomocy przedsiębiorstwom w zakresie konkurencyjności i pomocy w tworzeniu nowych miejsc pracy, Unia Europejska prowadzi inicjatywę Eco-AP. W ramach wspomnianej inicjatywy ekoinnowacje definiuje się jako „innowacje, których wynikiem lub celem jest znaczący i widoczny postęp w kierunku osiągnięcia zrównoważonego rozwoju poprzez zmniejszenie negatywnego wpływu na zwiększenie odporności na obciążenia środowiskowe lub osiągnięcie efektywniejszego i bardziej odpowiedzialnego korzystania z zasobów naturalnych”<sup>342</sup>

Ekoinnowacje, możemy więc opisać jako połączenie pomysłu (idei) z ekologią (świadomością ekologiczną)<sup>343</sup>. Obejmują one cały cykl życia produktu, zaczynając od produkcji, kończąc na utylizacji, czy gospodarowaniu odpadem. Ekoinnowacja jest to proces zachodzący w organizacji, który obejmuje główne aspekty działalności przedsiębiorstwa, tj. zarządzanie, gospodarowanie, troska o środowisko, nauka czy bezpieczeństwo. Dotyczą różnych sfer życia zarówno społecznego (wdrażanie innowacji w gospodarstwach domowych), jak i gospodarczego (wielkie przedsiębiorstwa oraz sektor małych i średnich przedsiębiorstw). Według Marty Dąbrowskiej możemy sklasyfikować je w trzech grupach, a więc na zmniejszające negatywny wpływ przedsiębiorstwa na środowisko, rozwiązujące środowiskowe problemy oraz rozwijające ekowydajne produkty/usługi<sup>344</sup>.

Ekoinnowacje są więc ukierunkowane nie tylko na wdrażanie nowoczesnych technologii zmniejszających negatywny wpływ na środowisko, ale również praktyk, które pozwolą zniwelować już zaistniałe szkody ekologiczne.

## Podział ekoinnowacji

Ekoinnowacje coraz częściej dzielone są według kryterium obszarów występowania. Możemy wśród nich wyróżnić ekoinnowacje technologiczne, polegające na wprowadzaniu nowych produktów, usług, ich procesów produkcyjnych i ulepszania, dające przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną na rynku. Kolejnym obszarem występowania są ekoinnowacje organizacyjne, które związane są z ekouadytami, np. normy ISO 14 001 oraz Wspólnotowy System Ekozarządzania i Audytu (EMAS), które wspomagają zarządzanie środowiskowe w organizacji, a także ekoinnowacje instytucjonalne związane z różnorodnymi formami

---

<sup>342</sup> Komisja Europejska, *Innowacja na rzecz zrównoważonej przyszłości – Plan działania w zakresie ekoinnowacji (Eco-AP)*, Bruksela 2011, s.3.

<sup>343</sup> Węgrzyn G., *Ekoinnowacje w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej* [w:] *Ekonomia i Środowisko*, nr 3, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, 2013, s.140.

<sup>344</sup> *Ibidem*, s.9.

współpracy np. platformy współpracy. Do obszarów występowania ekoinnowacji możemy także zaliczyć ekoinnowacje społeczne dotyczące konsumentów, a więc ich nawyków i wyborów, a co za tym idzie kształtowanie się popytu<sup>345</sup>. Powyższe ekoinnowacje można uzupełnić o marketingowe, które mogą dotyczyć zmiany wyglądu, nowego sposobu promocji, czy nowoczesnych kampanii edukujących promujących takie zachowania. Ekoinnowacje wprowadzone na rynek nie powoduje jedynie ich przewagi konkurencyjnej, ale wpisuje się również w działalność zgodną z zasadą zrównoważonego rozwoju<sup>346</sup>. Zużywanie środowiska zachodzi na dwóch płaszczyznach, eksploatowaniu jego zasobów naturalnych oraz zanieczyszczaniu go w procesach produkcyjnych i poprodukcyjnych (np. spaliny, odpady, hałas). W wyniku zauważenia strat, jakie przynosi degradacja środowiska naturalnego, zaczęto znacznie zaostrzać prawo, w taki sposób, aby racjonalnie wykorzystywać potencjał środowiskowy. Unia Europejska dzięki strategii „Europa 2020” łączy założenia sustensywnego rozwoju oraz wdrażania ekoinnowacji w 3 priorytetach:

- a) rozwój inteligentny: rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji,
- b) rozwój zrównoważony: wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej,
- c) rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu: wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną<sup>347</sup>.

Stosowanie się przedsiębiorstw do powyższych zasad powinno doskonale wpisać się w ideę zrównoważonego rozwoju, a więc pozytywnie oddziaływać na gospodarkę, społeczeństwo i środowisko. Implementacja zasad zrównoważonego rozwoju przez przedsiębiorstwa napotyka jednak wiele przeszkód. Główną z nich jest niedopasowanie rynków w obszarze ochrony środowiska<sup>348</sup>. Przyczyną dość wolnego rozwoju ekoinnowacji jest niewystarczający bądź źle rozporządzany budżet przedsiębiorstw, który nie pokrywa środków na B+R, czy zakup nowych urządzeń. Innym problemem sprawnego działania „ekoinnowacyjności” są często bariery prawne, poprzez ich niedoprecyzowanie, czy niejednoznaczność. Do innych przeszkód możemy zaliczyć nieświadomość

---

<sup>345</sup> Woźniak L., Ziółkowski B., Warmińska A., Dziedzic S., *Przewodnik ekoinnowacji. Diagnoza trendów i dobre praktyki*, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2008, s.11.

<sup>346</sup> Zrównoważony rozwój to rozwój umożliwiający zaspokajanie dzisiejszych potrzeb bez ograniczania możliwości ich zaspokojenia przyszłym pokoleniom. (*Report of the World Commission on Environment and Development*, Raport nr 4/187 z 96 Walnego Zgromadzenia Organizacji Narodów Zjednoczonych z 11 grudnia 1987 r.).

<sup>347</sup> Komicja Europejska, Europa 2020. *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Bruksela 2010, s.5.

<sup>348</sup> Szpor A., Śniegocki A., *Ekoinnowacje w Polsce. Stan obecny, bariery rozwoju, możliwości wsparcia*, IBS, Warszawa 2012, s.5.

konsumencką, czy problemy wewnętrzne przedsiębiorstwa (brak zainteresowania kadry kierowniczej, czy niedoszkoleni pracownicy).

## Ogniwa fotowoltaiczne jako ekoinnowacje

Najszybciej rozwijającym się oraz najbardziej konkurencyjnym sektorem odnawialnej energetyki stały się ogniwa fotowoltaiczne. Od wielu lat technologia rozwijała się w zaciszu laboratoriów naukowych, jednak aby mogła być dostępna dla większości społeczeństwa, musi stać się tańsza i bardziej wydajna. Przełom w energetyce słonecznej nastąpił w 2011 roku, kiedy to globalne inwestycje w energię słoneczną wyniosły 140 mld dolarów, co doprowadziło do wzrostu opłacalności instalacji słonecznej z 1,50 na 1,30 dolara za wat (dzisiaj jest to już 0,50 dolara za wat)<sup>349</sup>. Uważa się, że obecne badania w dziedzinie energetyki słonecznej osiągnęły maksimum rozwoju.

W każdym kraju bowiem, znajduje się jednostka naukowa, która zajmuje się rozwojem technologii, tak, aby zwiększyć wydajność baterii słonecznych i uczynić je tańszymi. W krajach rozwijających się systemy autonomiczne mogą pomóc w tworzeniu niezależnych sieci energetycznych, mogących zaopatrywać całe społeczności w czystą energię. Jednym z przykładów na ciągły rozwój technologii fotowoltaicznych jest ogłoszony w lutym 2013 roku przez Panasonic raport, w którym opisane jest osiągnięcie japońskich naukowców z firmy Panasonic Corporation największej wydajności ogniwa fotowoltaiczne w technologii HIT o wielkości 143,7 cm<sup>2</sup>, wynosząca 25,6%. Poprzedni rekord wydajności krystalicznych ogniw krzemowych o wielkości 100 cm<sup>2</sup> i więcej, wyniósł 24,7%<sup>350</sup>. Osiągnięcie nowego rekordu przez firmę Panasonic było możliwe dzięki rozwojowi przyszłościowej technologii hetero złącza (złącze wytworzone z dwóch typów materiałów o różnej wartości przerwy energetycznej po obu stronach złącza). Firma Panasonic zastrzegła również swoją pionierską technologię „HIT”<sup>351</sup>. Zwiększenie wydajności ogniw było możliwe dzięki wprowadzeniu autorskiego połączenia różnych warstw półprzewodników oraz zastosowaniu nowej struktury ogniw (back-contact), a także zmniejszeniu straty optycznej oraz minimalizacji oporów<sup>352</sup>. Kolejnym zaskakującym odkryciem jest

---

<sup>349</sup> Berg P., Szalony wyścig po energię, [W:] Polityka.pl [online], [dostęp 24 czerwca 2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/nauka/1528069,1,energia-odnawialna--branza-odporna-na-kryzys.read>

<sup>350</sup> HIT Photovoltaic [online], [dostęp 14 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://panasonic.net/ecosolutions/solar/hit/>

<sup>351</sup> Technologia polegająca na połączeniu ogniw monokrystalicznych z ultracienką powłoką zbudowaną z krzemu amorficznego.

<sup>352</sup> HIT Photovoltaic [online], [dostęp 14 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://panasonic.net/ecosolutions/solar/hit/>

wykorzystanie komórek bakteryjnych do produkcji błon biologicznych, które miały posłużyć utworzeniu ogniw fotowoltaicznych przez naukowców z Instytutu Technologicznego w Massachusetts. Naukowcy twierdzą, że można w pełni kontrolować właściwości błon oraz stworzyć specjalne nanoprzewody. Innowacyjne ogniwa same regulują nadane im właściwości, dlatego ich wytwarzanie ma ogromny potencjał<sup>353</sup>. W praktyce będzie można wykorzystać tę technologię dopiero za kilka lat, gdyż badania są na początkowym etapie. Przykładem na wykorzystanie energii słonecznej, przy zastosowaniu ekoinnowacji jest największa farma fotowoltaiczna w Polsce, która ma zostać otwarta pod koniec kwietnia 2014. Elektrownia słoneczna o mocy około 1,4 MW powstała w miejscowości Gierzyce w gminie Bochnia. Farma będzie w stanie wyprodukować rocznie 1 350 000 kWh. Taka ilość zaspokoi potrzeby na energię około 600 gospodarstw. A co najważniejsze, w ciągu 20 lat ograniczy emisję CO<sub>2</sub> o 16 tysięcy ton<sup>354</sup>. Ważnym inwestorem w energetyce odnawialnej stała się firma Google-włożyła 280 milionów dolarów w fundusz finansujący budowę kolektorów słonecznych. Lokata kapitału stała się największą ekologiczną inwestycją firmy. Jako główny cel, firma założyła uruchomienie farmy fotowoltaicznej Imperial Valley Solar, która ma zaspokoić potrzeby około 65 tysięcy gospodarstw domowych<sup>355</sup>. Dzięki temu Google stanie się potentatem źródeł odnawialnych, czerpiąc wiele korzyści, nie tylko materialnych, ale i wizerunkowych. Również sieć sklepów Ikea wprowadza nowe technologie ekologiczne. Rozpoczęła wdrażanie budowy instalacji słonecznych na dachach swoich sklepów, ma to zmniejszyć koszt energii elektrycznej, ograniczyć emisję gazów cieplarnianych oraz ocieplić wizerunek firmy. Wprowadzanie ekoinnowacji w firmach wiąże się z dodatkowymi przychodami dla przedsiębiorstw montujących dane technologie. Państwo poprzez uzyskane opłaty, powiększa swój dochód. Lokalna infrastruktura staje się coraz lepsza i zwiększa się bogactwo lokalne. Świat coraz bardziej jest nastawiony na konsumpcję energetyczną, więc należy pamiętać o stopniowym wyczerpywaniu się zasobów naturalnych. Rosnące znaczenie ekoinnowacji w rozwoju społeczno-gospodarczym prowadzi do poprawy

---

<sup>353</sup> Naukowcy z MIT użyją komórek bakteryjnych do produkcji ogniw PV! [online], 25 marzec 2014 [dostęp 12 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web:

<http://inzynierpv.pl/03/25/naukowcy-z-mit-uzycja-komerek-bakteryjnych-do-produkcji-ogniw-pv/#content>

<sup>354</sup> Grabda D., W Gierzycach powstanie największa farma fotowoltaiczna w Polsce [online], 27 lutego 2014 [dostęp 14 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web:

<http://www.oze.pl/artukul/986,w-gierzycach-powstanie-najwieksza-farma-fotowoltaiczna-w-polsce>

<sup>355</sup> Wojtłowski P., Google inwestuje w kolejny projekt sektora OZE [online], październik 2014 [dostęp 22 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.on-eco.pl/google-inwestuje-w-kolejny-projekt-sektora-oze/>

środowiska, przykładem może być redukcja zosobochłonności i energochłonności całego procesu produkcji, sukcesywne eliminowanie wytwarzania odpadów i zanieczyszczeń. W przypadku źródeł fotowoltaicznych zmniejszają one znacząco emisję CO<sub>2</sub> i ilość pyłów wprowadzanych do atmosfery. Transformacja technologiczna oraz uwzględnianie aspektów środowiskowych na każdym etapie produkcji inspirowane do poszukiwania, wdrażania i doskonalenia innowacji.

## **Bibliografia:**

1. Araszkiwicz K., *Innowacje ekologiczne a konkurencyjność gospodarki regionu*, Wydział Zarządzania, Katedra Ekonomiki Przestrzennej i Środowiskowej, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2012.
2. Bielski I., *Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych*, OPO, Bydgoszcz 2000.
3. Dąbrowska M. (red.), *Ekoinnowacje*, PARP, Warszawa 2010.
4. Janasz W., K. Koziół-Nadolna, *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.
5. Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
6. Szpor A., Śniegocki A., *Ekoinnowacje w Polsce. Stan obecny, bariery rozwoju, możliwości wsparcia*, IBS, Warszawa 2012.
7. Tokarski J. (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.
8. Węgrzyn G., *Ekoinnowacje w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej* [w:] *Ekonomia i Środowisko*, nr 3, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, 2013.
9. Woźniak L., Ziółkowski B., Warmińska A., Dziedzic S., *Przewodnik ekoinnowacji. Diagnoza trendów i dobre praktyki*, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów.
10. Komisja Europejska, *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Bruksela 2010.
11. Komisja Europejska, *Innowacja na rzecz zrównoważonej przyszłości – Plan działania w zakresie ekoinnowacji (Eco-AP)*, Bruksela 2011.
12. *Zrównoważony rozwój to rozwój umożliwiający zaspokajanie dzisiejszych potrzeb bez ograniczania możliwości ich zaspokojenia przyszłym pokoleniom.* (Report of the World Commission on Environment and Development, Raport nr 4/187 z 96 Walnego Zgromadzenia Organizacji Narodów Zjednoczonych z 1987r.).
13. Grabda D., *W Gierczycach powstanie największa farma fotowoltaiczna w Polsce* [online], 27 luty 2014 [dostęp 14 kwietnia 2014]. Dostępny w World

Wide Web: <http://www.oze.pl/artykul/986,w-gierczycach-powstanie-najwieksza-farma-fotowoltaiczna-w-polsce>

14. Berg P., Szalony wyścig po energię, [W:] Polityka.pl [online], [dostęp 24 czerwca 2012]. Dostępny w World Wide Web:

<http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/nauka/1528069,1,energia-odnawialna--branza-odporna-na-kryzys.read>

15. HIT Photovoltaic [online], [dostęp 14 kwietnia 2014]. Dostępny w World <http://panasonic.net/ecosolutions/solar/hit/>

16. Naukowcy z MIT użyją komórek bakteryjnych do produkcji ogniw PV! [online], 25 marzec 2014 [dostęp 12 kwietnia 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://inzynierpv.pl/03/25/naukowcy-z-mit-uzycja-komorek-bakteryjnych-do-produkcji-ogniw-pv/#content>

**inż. Magdalena Figiel,**

Koło Naukowe Menedżerów, Politechnika Lubelska

## **Zastosowanie teorii użyteczności w zarządzaniu ryzykiem finansowym**

### **Streszczenie**

Teoria użyteczności jest zagadnieniem, które ma wiele zastosowań, szczególnie w zarządzaniu ryzykiem finansowym. Teoria ta bazuje na zachowaniach inwestora w warunkach niepewności, a głównie skupia się na jego awersji do ryzyka. W pierwszej kolejności przedstawiona została historia rozwoju teorii użyteczności, następnie teoretyczny aspekt pojęcia funkcji użyteczności, a także związane z nim zagadnienia, takie jak miara bezwzględnej i względnej awersji decydenta do ryzyka. Kolejno zaprezentowane zostało pojęcie użyteczności w ujęciu ekonomicznym. Na podstawie teorii użyteczności można wyjaśnić, jakie są preferencje decydenta w stosunku do ryzyka. Ma ona znaczący wpływ na rynek finansowy, gdyż dzięki zastosowaniom tej teorii powstały innowacyjne metody zarządzania ryzykiem finansowym.

### **Wstęp**

Gdybyśmy byli w stanie przewidzieć konsekwencje swoich działań, nasze życie byłoby prostsze, jednak mniej interesujące. Każdy z nas, opierając się na indywidualnych preferencjach, podejmuje w życiu szereg różnych decyzji, które m. in. dotyczą także inwestycji finansowych. W momencie podejmowania decyzji nigdy nie potrafimy do końca przewidzieć jej skutków. Wobec tego podjęcie takiej, a nie innej decyzji jest działaniem w warunkach niepewności. Dlatego też precyzując te warunki należy uwzględnić ryzyko, które ściśle łączy się z przedmiotem podejmowanych działań. Skala tego ryzyka nigdy nie jest do końca znana, dopóki nie zostanie osiągnięty zamierzony cel. W czasie trwania inwestycji możliwe jest tylko obserwowanie czynników modelujących ryzyko oraz ewentualnie zwiększenie zabezpieczenia inwestycji w trakcie zmiany jego poziomu. Inwestor dążący do maksymalizacji oczekiwanej użyteczności powinien pogodzić stopień podejmowanego ryzyka z oczekiwanym poziomem satysfakcji. Instrumentem służącym do analizy tego typu działań jest teoria użyteczności. Zastosowanie podstawowego pojęcia tej teorii, czyli funkcji użyteczności, odgrywa istotną rolę w rozwoju ekonomii, a także w zarządzaniu ryzykiem finansowym.

## 1. Krótka historia teorii użyteczności

Pojęcie teorii użyteczności po raz pierwszy pojawiło się na początku XVIII wieku, kiedy filozofowie zaczęli stopniowo definiować „użyteczność” jako pewien wskaźnik „stanu szczęśliwości” (lub „ogólnego zadowolenia”) danej osoby. Innymi słowy, użyteczność rozumiana była jako liczbowa miara szczęścia każdego człowieka. Na podstawie tego założenia stwierdzono, że decydent dokonuje pewnego wyboru w taki sposób, aby maksymalizować swoją użyteczność, czyli uczynić siebie tak szczęśliwym, jak tylko jest to możliwe. Niestety pojawił się pewien problem, mianowicie użyteczność była zjawiskiem w zasadzie niemożliwym do zmierzenia. Spekulowano, czy możliwe jest porównanie użyteczności jednej osoby względem drugiej, wyrażając ją w jakichkolwiek jednostkach mierzalnych. Wyjaśnienie tej kwestii nastąpiło dopiero pod koniec XIX wieku, kiedy naukowcy zaczęli rozważać przeformułowanie pojęcia teorii użyteczności przy użyciu narzędzi matematycznych. Zachowanie inwestora zaczęło być wyrażane w kategoriach jego preferencji, natomiast sama użyteczność traktowana była jako sposób opisanie tych preferencji<sup>356</sup>.

Prekursorem teorii użyteczności był szwajcarski matematyk Nicolaus Bernoulli, który uważał, że każdy człowiek ma inną hierarchię wartości decydującą o jego użyteczności. Każdy z nas ma bowiem inny stosunek do ryzyka. Drugim istotnym dokonaniem Bernoulliego było odkrycie, że użyteczność, będąca wynikiem jakiegokolwiek wzrostu zamożności, będzie odwrotnie proporcjonalna do ilości dóbr wcześniej posiadanych. Innymi słowy, zauważył, że im więcej dobra posiadamy, tym mniej cieszymy się z każdej dodatkowej rzeczy. Następnie naukowcy przeprowadzili szereg badań mających na celu wyrażenie użyteczności w jednostkach monetarnych. Ostatecznie użyteczność zaczęła być postrzegana jako „graniczna kwota pieniężna, za którą decydent byłby w stanie nabyć dobro”.

---

<sup>356</sup> Fałda B., *Modelowanie dynamiczne procesów ekonomicznych*, Lublin, Wydawnictwo KUL, 2010.



## 2. Postawy inwestora wobec ryzyka oraz jego funkcja użyteczności

### 2.1 Definicja funkcji użyteczności

Fundamentalnym pojęciem teorii użyteczności jest funkcja użyteczności. Funkcja ta określonej wartości pieniężnej przyporządkowuje pewną wartość użyteczności, która odpowiada poziomowi satysfakcji czy komfortu psychicznego. Mimo faktu, że pojęcie funkcji użyteczności ma charakter psychologiczny, co oznacza, że każdy inwestor ma własną krzywą użyteczności, to jednak większość inwestorów zachowuje się podobnie. W związku z tym można wyodrębnić pewne ogólne własności funkcji użyteczności. Niemalejącą, różniczkowalną w sposób ciągły funkcję  $u: (0, \infty) \rightarrow \mathbb{R}$  nazywamy funkcją użyteczności (satysfakcji)<sup>357</sup>.

Funkcja użyteczności  $u(w)$ , gdzie  $w$  oznacza wartość majątku decydenta, ma charakter subiektywny i opisuje preferencje inwestora w oparciu o jednostki monetarne. Funkcje użyteczności mogą być różne dla różnych decydentów. Zazwyczaj przyjmuje się, że wszyscy inwestorzy, niezależnie od tego, do jakiej klasy ryzyka należą, mają jednakową funkcję użyteczności.

### 2.2 Stosunek inwestora do ryzyka

Wyróżnia się trzy podstawowe grupy inwestorów: unikających ryzyka, poszukujących ryzyka oraz neutralnych. Podział ten wpływa w istotny sposób na kształt krzywych użyteczności zilustrowanych na Wykresie 2.2.1.

---

<sup>357</sup> Borkowski P., *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, Gdańsk, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2008.



**Wykr. 2.2.1. Postawy inwestora wobec ryzyka**

Mając określone trzy postawy inwestora wobec ryzyka oraz postać funkcji użyteczności, można zdefiniować jego miarę bezwzględnej i względnej awersji do ryzyka.<sup>358</sup>

### 2.2.1 Miara bezwzględnej awersji do ryzyka

Miara bezwzględnej awersji do ryzyka została zdefiniowana przez Arrowa (1965) i Pratta (1964). Rozważmy zmienną losową  $X$  opisującą wielkość poniesionych strat przy wartości majątku  $w$ . Niech  $u$  będzie funkcją użyteczności decydenta przejawiającego awersję do ryzyka,  $E(X)$  oczekiwaną stratą, zaś  $P$  wysokością składki, którą płaci on w zamian za ochronę przed ryzykiem  $X$ . Rozpatrzmy następującą równość:  $E[u(w - X)] = u(w - P)$ .

Rozwijając funkcję  $u$  w szereg Taylora otrzymujemy wzór na miarę bezwzględnej awersji decydenta do ryzyka:

$$AR(w) = -\frac{u''(w)}{u'(w)}.$$

Łatwo zauważyć, że miara ta zależy od pierwszej i drugiej pochodnej funkcji użyteczności. Jeżeli miara bezwzględnej awersji do ryzyka maleje, wówczas w miarę wzrostu kapitału inwestor przeznaczają mniej środków na zmniejszenie ryzyka. Analogicznie, gdy miara bezwzględnej awersji do ryzyka rośnie, to w miarę wzrostu kapitału inwestor jest skłonny więcej zapłacić za zmniejszenie ryzyka.<sup>359</sup>

<sup>358</sup> Heilpern S., *Dynamika i niepewność w modelowaniu dynamicznym*, Wrocław, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, 1998.

<sup>359</sup> Czerwonka M., Gorlewski B., *Finanse Behawioralne. Zachowania inwestorów na rynku*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, 2012.

### 2.2.2 Miara względnej awersji do ryzyka

Miara względnej awersji do ryzyka zdefiniowana jest następująco:

$$RR(w) = -w \frac{u''(w)}{u'(w)}$$

Względna awersja do ryzyka interpretowana jest jako wartość posiadanego kapitału wyrażona w procentach, którą inwestor jest skłonny zapłacić, aby uniknąć ryzyka i jednocześnie zachować ten sam poziom oczekiwanej użyteczności.

Im większa wartość tej miary, tym większa jest jego awersja do ryzyka. W odróżnieniu od miary bezwzględnej awersji do ryzyka, miara ta zależy nie tylko od pierwszej i drugiej pochodnej funkcji użyteczności, ale również bezpośrednio od wartości posiadanego kapitału przez inwestora.<sup>360</sup>

## 3. Użyteczność jako sposób opisu preferencji konsumenta

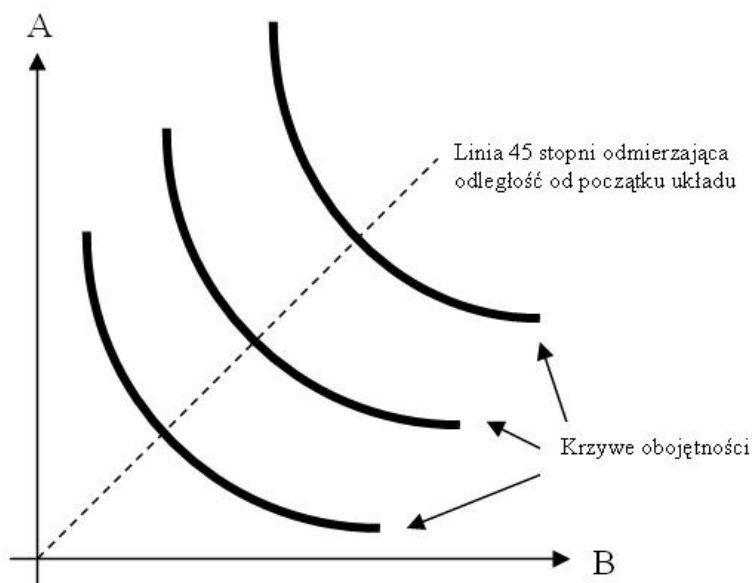
Teraz kilka słów o funkcji użyteczności w ujęciu ekonomicznym. Funkcja użyteczności jest również sposobem przyporządkowywania liczb każdemu koszykowi konsumpcji, w taki sposób, że bardziej preferowane koszyki otrzymują wyższe numery. Oznacza to, że koszyk *A* jest bardziej preferowany niż koszyk *B* wtedy i tylko wtedy, gdy koszyk *A* ma większą użyteczność od *B*. Wyróżniamy dwa rodzaje użyteczności. Gdy zwracamy uwagę tylko na określenie kolejności i hierarchii owych koszyków, to taki rodzaj użyteczności określanym jest mianem użyteczności porządkowej (ordynalnej), gdyż kładzie ona nacisk na porządkowanie konsumowanych koszyków dóbr. Geometrycznym obrazem takich funkcji użyteczności są np. krzywe obojętności. Koszyki leżące na tej samej krzywej obojętności muszą mieć tę samą użyteczność. Drugim rodzajem użyteczności jest użyteczność kardynalna, która w przeciwieństwie do użyteczności porządkowej określałaby różnicę w preferowaniu jednego koszyka względem drugiego. Jednakże problem w wyborze odpowiedniego miernika oraz brak potrzeby dokładnego określania owej różnicy, przesądza o tym, iż ta teoria nie jest obiektem większego

---

<sup>360</sup> Ostaszewski J., *Finanse*, Warszawa, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., 2007.

zainteresowania przy opisie procesu dokonywania wyboru<sup>361</sup>.

Przyjrzyjmy się budowie funkcji użyteczności porządkowej. Na samym początku trzeba odpowiedzieć sobie na pytanie, czy zawsze możemy zbudować taką funkcję użyteczności. Odpowiedź brzmi, że nie zawsze. Spowodowane jest to możliwością wystąpienia nieprzechodniości preferencji np. gdy koszyk  $A > B > C > A$ , co oznaczałoby po przyporządkowaniu liczb, że  $u(A) > u(B) > u(C) > u(A)$ , a taka sytuacja jest niemożliwa i w konsekwencji napotykamy na trudności w zbudowaniu funkcji użyteczności. Gdy jednak odrzucimy wyjątek dotyczący nieprzechodniości to w większości przypadków możemy skonstruować funkcję użyteczności.



**Rys. 3.1. Krzywe obojętności**

Graficzne przedstawienie funkcji użyteczności sprowadza się do poprowadzenia w układzie współrzędnych półprostej pod kątem 45 stopni

<sup>361</sup> Varian H. R., *Mikroekonomia. Kurs średni. Ujęcie nowoczesne*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1997.

oraz oznaczenia każdej krzywej obojętności zależnie od tego w jakiej odległości znajduje się ona od początku układu współrzędnych, mierzonej wzdłuż tej linii. Krzywe obojętności mają nachylenie ujemne i są wypukłe względem początku układu współrzędnych, co wydaje się logiczne z tego względu, iż dodatnie nachylenie oznaczało by większą ilość obu dóbr i w konsekwencji wyższą użyteczność.<sup>362</sup>

## Podsumowanie

Reasumując, ryzyko towarzyszy człowiekowi w każdym aspekcie życia, jednakże szczególny wpływ wywiera na rynek finansowy, który nie mógłby bez niego funkcjonować. Pojęciem ściśle związanym z ryzykiem finansowym jest użyteczność, która wyraża preferencje inwestora w stosunku do ryzyka. Użyteczność może dotyczyć różnych zjawisk, reprezentuje wszystko to, co jednostka pragnie osiągnąć. W ekonomii spotykamy się z pojęciem użyteczności pieniądza lub bogactwa, natomiast przy rozważaniu inwestycji pojawia się już użyteczność stopy zwrotu. Zarówno w aspekcie ekonomicznym, jak i w samym zarządzaniu finansami teoria ta odgrywa kluczową rolę, a także jest niezbędna do prawidłowego modelowania procesów ekonomicznych.

## Bibliografia

1. Borkowski P., *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, Gdańsk, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2008.
2. Czerwonka M., Gorlewski B., *Finanse Behavioralne. Zachowania inwestorów na rynku*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, 2012.
3. Fałda B., *Modelowanie dynamiczne procesów ekonomicznych*, Lublin, Wydawnictwo KUL, 2010.
4. Heilpern S., *Dynamika i niepewność w modelowaniu dynamicznym*, Wrocław, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 1998.
5. Ostaszewski J., *Finanse*, Warszawa, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., 2007.
6. Sadowski W., *Decyzje i prognozy*, Warszawa, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1981.
7. Varian H. R., *Mikroekonomia. Kurs średni. Ujęcie nowoczesne*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1997.

---

<sup>362</sup> Sadowski W., *Decyzje i prognozy*, Warszawa, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1981.

## Summary

Utility theory is an issue which has many applications, especially in financial risk management. This theory is based on investor behavior under uncertainty, mainly focused on his risk aversion. First is presented history of the development of utility theory, then the theoretical aspect of the concept of the utility function, as well as related issues, such as the measure of absolute and relative risk aversion decision maker to. Sequentially is presented the concept of utility in economic terms. On the basis of utility theory we can explain what are the preferences of the decision maker in relation to risk. It has a significant impact on the financial market, because thanks to applications of the theory we developed innovative methods of financial risk management. The use of utility theory in the management of financial risk.

## **Faktoring jako instrument wpływający na kształtowanie płynności finansowej w przedsiębiorstwie**

### **Streszczenie**

Dobra kondycja finansowa firmy głównie jest uzależniona od płynności finansowej. Brak płynności w długim okresie, jest przyczyną nie regulowania zobowiązań w terminie, a to z kolei powoduje zatory płatnicze, co w efekcie prowadzi do upadłości firmy. Przedsiębiorca w celu uniknięcia problemów związanych z płynnością finansową może sięgnąć po faktoring, który polega on na wykupie przez wyspecjalizowaną firmę (faktora) od przedsiębiorstwa (faktora) wierzytelności z tytułu sprzedaży towarów lub usług do przedsiębiorstw. Dzięki czemu uzyskuje środki finansowe wcześniej niż wynosi termin zapadalności wierzytelności handlowych, co zdecydowanie wpływa na płynność finansową. Poza tym ze względu na trudności jakie firma może napotkać przy uzyskaniu kredytu, faktoring okazuje się często jedynym dostępnym źródłem pozyskania kapitału obrotowego, a co za tym idzie jest gwarantem płynności finansowej w przedsiębiorstwie.

### **1. Wprowadzenie**

Przedsiębiorstwa w celu zachowania płynności finansowej korzystają z różnych instrumentów. Jednym z nich jest faktoring, dzięki któremu przedsiębiorstwo jest w stanie ustrzec się przed niewypłacalnością. Artykuł ma na celu podkreślenie roli jaką odgrywa faktoring w przedsiębiorstwie poprzez kształtowanie płynności finansowej. Omówiono znaczenie płynności finansowej dla jednostki gospodarczej oraz scharakteryzowano pojęcie faktoringu w świetle jego wpływu na płynność finansową.

## 2. Płynność finansowa

Płynność finansowa jest definiowana jako zdolność przedsiębiorstwa do regulowania swoich zobowiązań w określonym terminie. W literaturze mamy wiele ujęć definicyjnych płynności finansowej. Według Magdaleny Jerzemowskiej płynność ma szersze znaczenie, a mianowicie jest to „zdolność przedsiębiorstwa do terminowego regulowania zobowiązań bieżących, uwarunkowanej wielkością krótkoterminowego zadłużenia oraz poziomem aktywów obrotowych”.<sup>363</sup> Podejście do płynności przez Dariusza Wędzkiego ma odniesienie do dwóch wymiarów, a mianowicie:

- Majątkowego- w tym wypadku pojęcie jest skoncentrowane na aktywach i oznacza zdolność majątku do zamiany na środki pieniężne, w możliwie najkrótszym czasie nie tracąc przy tym wartości. Pieniądze to główny środek wymiany, bez których nie byłoby możliwe zrealizowanie różnych transakcji, są niezbędne do zapłaty za zobowiązania finansowe powstałe w toku prowadzonej działalności. To z jaką łatwością jednostka gospodarcza ma możliwość pozyskania dodatkowych zasobów gotówki w wyniku konwersji aktywów na środki pieniężne świadczy o powszechności płynności finansowej.
- Majątkowo- kapitałowego – w tym aspekcie płynność rozumiana jest jako „wyplącalność”, czyli możliwość spłaty zobowiązań przedsiębiorstwa powstałych w wyniku typowych transakcji, zdarzeń losowych oraz dających możliwość wykorzystania pojawiających się okazji zakupowych. Płynność majątku jest silnie skorelowana ze zdolnością regulowania zobowiązań przedsiębiorstwa, mianowicie duży udział aktywów, charakteryzujących się wysoką płynnością świadczy o dużo lepszej kondycji finansowej jednostki i odwrotnie.<sup>364</sup>

Powyższe ujęcie płynności ma charakter statyczny, ponieważ jest osadzone na aktywach i pasywach, posiadających przez przedsiębiorstwo w danej chwili. Natomiast dynamiczne ujęcie płynności finansowej jest strumieniowym odzwierciedleniem przebiegu procesów finansowych w formie wpływów i wydatków. w tym przypadku brane są pod uwagę wszystkie wydatki, a nie tylko te związane z zobowiązaniami. Taki sposób przedstawienia płynności nazywany jest płynnością w obszarze przepływów pieniężnych. Ujęcie to zostało zdefiniowane przez Urszulę Wojciechowską następująco: płynność finansowa jest zdolnością danego przedsiębiorstwa do dokonywania zakupów różnego rodzaju

---

<sup>363</sup> Jerzemowska M. *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2006, S. 135.

<sup>364</sup> Wędzki D., *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa. Przepływy pieniężne a wartość dla właścicieli*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, S. 33.



towarów i usług w tym czasie, gdy są one potrzebne do zaspokojenia potrzeb produkcyjnych tego przedsiębiorstwa, jak również zdolność do płacenia w całości i w terminie jego wszystkich zobowiązań finansowych.<sup>365</sup>

Według W. Gosa, można wskazać trzy aspekty płynności finansowej<sup>366</sup>: Po pierwsze płynność finansowa (relatywna), określająca zdolność podmiotu gospodarczego do przeprowadzania transakcji zakupu dóbr i usług, w celu zaspokojenia potrzeb produkcyjnych czy konsumpcyjnych, jak również do regulowania w całości zobowiązań w ustalonym terminie. Po drugie płynność płatnicza (zwana też aktualną), którą określa się zdolnością jednostki do aktualnego wywiązywania się ze swoich zobowiązań. Po trzecie płynność majątkową, którą można zdefiniować jako przejrzystość w przekształcaniu komponentu aktywów na środki pieniężne, nie tracąc przy tym jego kompozycji majątkowej. Płynność finansowa można analizować też, zarówno w ujęciu mikroekonomicznym, dotyczącym pojedynczego przedsiębiorstwa i w makroekonomicznym, czyli obejmującym grupę przedsiębiorstw. Wywieranie wpływu na uwarunkowania małych i średnich przedsiębiorstw poprzez płynność finansową w wymiarze makroekonomicznym odbywa się poprzez wyznaczanie ceny, za jaką możliwe jest osiągnięcie zewnętrznego finansowania, jak również zrealizowania projektu inwestycyjnego tylko w przypadku występowania w przedsiębiorstwie nadwyżek finansowych. Pojęcie płynności finansowej związane jest również z pojęciem zyskowności. Zmniejszenie płynności finansowej, wyniku decyzji kierownika wpływa na zyskowności przedsiębiorstwa. w przypadku nadmiernej jej obniżenia, powstaje problem z terminowym regulowaniem zobowiązań, to z kolei prowadzi do spadku zyskowności, a w najgorszym przypadku do bankructwa firmy. Przedstawione zależności uświadamiają wagę utrzymywania płynności finansowej na właściwym poziomie.

Na kształtowanie płynności finansowej w przedsiębiorstwie ma wpływ wiele czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Pozytywnym jest fakt, iż większość czynników wpływających na płynność finansową jest uzależniona od działalności gospodarczej, czyli w znacznej mierze firma może odpowiednimi decyzjami wpływać na swoją płynność finansową. Często występującym w literaturze podziałem czynników kształtujących płynność finansową jest wyodrębnienie trzech grup czynników:<sup>367</sup>

- Makroekonomiczne, które nie są uzależnione od działalności przedsiębiorstwa,

---

<sup>365</sup> Wojciechowska U., Płynność finansowa polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarki. Aspekty makroekonomiczne i mikroekonomiczne, SGH, Warszawa 2001, S. 14.

<sup>366</sup> Gos. W, Rahunek przepływów pieniężnych w świetle krajowego standardu rachunkowości, Difin, Warszawa 2004, S. 27-28.

<sup>367</sup> Wojciechowska, op. cit., S. 21-24.

- Branżowe, na które też jednostka nie ma wpływu
- Mikroekonomiczne, które są zależne od prowadzonej działalności.

Przedsiębiorstwa nieutrzymujące płynności finansowej na odpowiednim poziomie w większości przypadków pozbawiają się utrzymywania dobrej pozycji na rynku z punktu widzenia konkurencyjności. Spadek wiarygodności przedsiębiorstwa to najczęstszy sygnał oznaczający upadłość czy marginalizację na rynku. W celu utrzymywania płynności finansowej na właściwym poziomie, należy przeprowadzać analizy płynności finansowej. Do tego służą wskaźniki płynności finansowej, które mogą być analogicznie do ujęć płynności statyczne, bądź dynamiczne.

### 3. Charakterystyka faktoringu

Faktoring jest rodzajem działalności finansowej, która polega na wykupie nieprzeterminowanych wierzytelności przedsiębiorstw, należnych im od odbiorców z tytułu dostaw i usług, połączony z finansowaniem klientów oraz świadczeniem na ich rzecz dodatkowych usług. Umowa faktoringowa zostaje zawarta wówczas, kiedy faktorant jest zdecydowany na sprzedaż nieprzeterminowanych należności, a faktor jest gotowy na ich wykupienie i zobowiązaniu się do świadczenia na jego rzecz określonych usług. Po przyjęciu faktury do wykupu, faktor jest zobowiązany do przetransferowania do dostawcy zaliczki w wysokości do 90% wartości, na którą opiewa faktura, po potrąceniu o koszty takie jak marże, prowizje. Wówczas, kiedy następuje dzień zapadalności faktury oraz otrzymanie zapłaty przez dłużnika na rzecz faktora, wykonuje on przelew dla dostawcy, na kwotę pozostałą do uregulowania.<sup>368</sup>

W systemie faktoringowym występują trzy strony:

- Faktorant (wierzyciel) – dostawca towarów bądź usług, któremu jest należna zapłata przez nabywcę (dłużnika) określonych dóbr i usług. Mianem faktoranta określana jest osoba fizyczna, osoba prawna albo podmiot, który nie posiada osobowości prawnej, jednakże ma zdolność do czynności prawnych.
- Dłużnik – odbiorca towarów lub usług, które nabył od przedsiębiorstwa (faktoranta). Jest on zobligowany do uregulowania należności przysługujących faktorantowi. Każdy podmiot, któremu zostały sprzedane towary czy usługi może być dłużnikiem. Nie ma wymogu zgody dłużnika do zawarcia umowy faktoringowej.
- Faktor – wyspecjalizowana instytucja finansowa, nabywająca wierzytelność udokumentowaną fakturą z tytułu sprzedaży towaru lub usługi, A także świadcząca dodatkowe usługi na rzecz faktoranta. w większości

---

<sup>368</sup> [www.factoring.pl](http://www.factoring.pl) dostęp dnia 5.05.2014 r.

przypadków mamy do czynienia z silnymi finansowo grupami albo objętymi mecenatem duże banki, czy też korzystająca z jego poparcia. Mogą też być wyspecjalizowane spółki faktoringowe lub osoby fizyczne, aczkolwiek te ostatnie występują dość rzadko ze względu na duże wymogi kapitałowe i odpowiednią bazę techniczno – organizacyjną.

Można mówić o trzech funkcjach, jakie pełni faktoring. Są to:

- Funkcja finansowa polega na zapłacie za nabyte dokumenty finansowe (faktury, noty obciążające oraz inkaso nabytego długu,
- Funkcja administracyjna polega na przejmowaniu przez instytucję faktoringową ryzyka związanego z należnościami od dłużnika, A za nim odkupi należności bada wiarygodność kredytową zarówno dłużnika, jak i sprzedającego
- Funkcja gwarancyjna obejmuje takie usługi jak zbadanie wiarygodności kredytowej dłużnika, która pozwala na przyznanie limitu faktoringowego, prowadzenie rozliczeń, monitoring dłużników, jak również inkaso należności oraz zestawienie rozliczeń z dłużnikiem dla faktoranta.

Niejednokrotnie była wzmianka o usługach dodatkowych świadczonych przez faktora. Należą do nich: ściąganie i windykacja należności i wysyłanie monitów, sprawdzanie kondycji finansowej dłużników, prowadzenie ksiąg handlowych i rachunkowych faktoranta, regulowanie transakcji pomiędzy faktorantem, a dłużnikiem, jak też udostępnienie systemu faktoringowego, zarządzanie wierzytelnością, ubezpieczenie należności oraz szeroka rozumiana współpraca z kontrahentem.<sup>369</sup>

Rozróżniamy różne rodzaje faktoringu w zależności od rozpatrywanego kryterium.

Z punktu widzenia umiejscowienia ryzyka, można wymienić:

- Faktoring niepełny, w przypadku poniesienia przez faktoranta ryzyka wypłacalności dłużnika,
- Faktoring pełny, w przypadku poniesienia przez faktora ryzyka wypłacalności,
- Faktoring mieszany, w którym część ryzyka ponosi faktor, A część faktorant.

Biorąc pod uwagę moment zapłaty za wykupioną wierzytelność wyliczamy:

- Faktoring przyspieszony – taki, w którym faktor płaci za wykupioną wierzytelność zaraz po dokonaniu wykupu
- Faktoring zaliczkowy – faktor z chwilą wykupu dokonuje zapłaty tylko za część wierzytelności, a pozostałą reguluje w terminie płatności wierzytelności.

---

<sup>369</sup> Kreczmańska – Gigol K., W czasie kryzysu gospodarczego znaczenie faktoringu powinno poważnie wzrosnąć, „Gazeta Prawna”, 19.06.2009, S. 183.

- Faktoring wymagalnościowy – faktor płaci za wykupioną wierzytelność w terminie jej płatności.

#### 4. Wpływ faktoringu na płynność finansową

Faktoring należy do najbardziej elastycznych i najefektywniejszych instrumentów, które zapewniają płynność finansową oraz ograniczają ryzyka związane ze sprzedażą. w dobie zmniejszania akcji kredytowej przez instytucje bankowe oraz rosnących zatorów płatniczych faktoring zabezpiecza dopływ funduszy dla firm oraz poprawia ich płynność finansową. Faktor zajmuje się finansowaniem bieżącym firmy. Pozyskuje wierzytelności handlowe i wypłaca finansowanie w następnym dniu jak tylko przedsiębiorstwo wystawi fakturę. Poprzez monitorowanie zachowań płatniczych, faktor jest w stanie w sposób ciągły, pełnić nadzór nad kontrahentami klienta. Zajmuje się też subordynowaniem dłużników w przypadku opóźnień w płatnościach. Faktor też dochodzi spłat zaległości, a nawet jak to ma miejsce w przypadku faktoringu pełnego – przejmuje na siebie ryzyko braku spłaty należności. Faktoring ogranicza ryzyko prowadzonej działalności handlowej, jest gwarantem płynności finansowej firmy.<sup>370</sup>Ogólnie rzecz biorąc faktoring powoduje udrożnienie płynności finansowej w firmie. Pozwala na usunięcie opóźnień w regulowaniu zobowiązań, co umożliwia zaplanowanie przyszłych przepływów gotówki z większą skutecznością. Dzięki faktoringowi przedsiębiorca ma szybki dostęp do środków, które zostały zamrożone w należnościach od odbiorców. w innym wypadku właściciel byłby zmuszony czekać na należne płatności, w większości przypadków do ostatniego dnia, w którym powinna nastąpić zapłata za dane towary czy usługi, a tak klient ma możliwość uzyskania określonej procentowo wartości faktury, nawet w przeciagu dwóch dni od momentu jej wystawienia.

Praktyka gospodarcza daje do zrozumienia, że o wartości przedsiębiorstwa nie decyduje wynik księgowy, tylko przepływy pieniężne. Uzyskane przepływy za pomocą faktoringu mają większe znaczenie, dlatego, iż występują w formie gotówki, a nie zapisu księgowego.<sup>371</sup>

---

<sup>370</sup> Dąbrowska A., Faktoring jako narzędzie zarządzania płynnością, Kreczmańska-Gigol K. (red.), Faktoring w Polsce 2010, Warszawa 2010, S. 25-30.

<sup>371</sup> Kornacki J., Faktoring jako metoda zarządzania należnościami, „Biuletyn Rachunkowości”, 9.12.2008, S. 23.

## 5. Podsumowanie

Przedstawiona na potrzeby artykułu literatura przedmiotu miała na celu podkreślenie jak faktoring wpływa na kształtowanie płynności finansowej w przedsiębiorstwie. Charakterystyka faktoringu pozwoliła na przybliżenie zasad jego działania jak też na zwrócenie uwagi na fakt, iż faktoring nie tylko zapewnia szybki dostęp do finansowania, ale również stanowi kompleksowy produkt wspomagający bieżące zarządzanie przedsiębiorstwem w zakresie sprzedaży, finansów oraz ryzyka prowadzonej działalności. Jest to możliwe dzięki zastosowaniu usług dodatkowych, które mają przede wszystkim wpływ na dyscyplinę płatniczą dłużników. Reasumując należy podkreślić, iż faktoring jest wspaniałym narzędziem udrażniającym finanse, jednakże nie może pomóc w przypadku należności przeterminowanych.

### **Factoring as an instrument for influencing the development of liquidity in the enterprise**

#### **Abstract**

Good financial health of the company is mainly dependent on liquidity. Lack of liquidity in a longer period of time, is the cause of not settling its obligations in time, and this in turn causes delays in payment, which leads to bankruptcy of the company. In order to avoid problems with financial liquidity, entrepreneur can reach for factoring, which means that a specialized company (factor) buys out receivables from the sale of goods and services from the enterprise (factoring). Thanks to that, the enterprise can realise financial means earlier than the maturity of trade receivables, which definitely affects liquidity. Besides, due to the difficulties that the company may encounter when obtaining a loan, factoring often proves to be the only available source of capital, and thereby guarantees the liquidity of the company.

#### **Bibliografia:**

1. Jerzemska M., *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2006.
2. Dąbrowska A., *Faktoring jako narzędzie zarządzania płynnością*, Kreczmańska-Gigol K. (red.), Faktoring w Polsce 2010, Warszawa 2010.
3. Gos. W., *Rahunek przepływów pieniężnych w świetle krajowego standardu rachunkowości*, Difin, Warszawa 2004.
4. Kreczmańska–Gigol K., w *czasie kryzysu gospodarczego znaczenie faktoringu powinno poważnie wzrosnąć*, „Gazeta Prawna”, 19.06.2009.

5. Kornacki J., *Faktoring jako metoda zarządzania należnościami*, „Biuletyn Rachunkowości”, 2008.
6. Wędzki D., *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa. Przepływy pieniężne A wartość dla właścicieli*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
7. Wojciechowska U., *Płynność finansowa polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarki. Aspekty makroekonomiczne i mikroekonomiczne*, SGH, Warszawa 2001.
8. [www.faktoring.pl](http://www.faktoring.pl) dostęp dnia 5.05.2014 r.

## **Znaczenie logistyki we współczesnym przedsiębiorstwie oraz jej problemy decyzyjne**

### **1. Wstęp**

Najogólniej rzecz biorąc, logistyka to szczegółowe planowanie tych działań w organizacji, które wiążą się ze zmianami w rozmieszczeniu zasobów<sup>372</sup>. W praktyce gospodarowania pojęcie to jest definiowane jako zarządzanie działaniami przemieszczania i składowania, które mają ułatwić przepływ produktów z miejsce pochodzenia do miejsc finalnej konsumpcji, jak również związaną z nim informacją, w celu zaoferowania klientowi odpowiedniego poziomu obsługi w rozsądnych kosztach. Logistyka jest pojęciem bardzo szerokim i w literaturze można spotkać różne jej określenia. Jedną z jej definicji jest następująca: Logistyka to zorganizowany system planowania, realizacji i kontroli procesów fizycznego przepływu towarów z miejsca ich pochodzenia do miejsca ich spożytkowania wraz z przypisanymi im strumieniami informacyjnymi

System logistyczny nastawiony jest na maksymalne zaspokojenie potrzeb i oczekiwań klienta przy minimalnych kosztach organizacji. W dużej mierze przyczynia się również do skutecznej realizacji strategicznych, taktycznych, operacyjnych celów<sup>373</sup>

---

<sup>372</sup> Red.: Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1995, s. 212.

<sup>373</sup> Grabowski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 390.

Logistykę należy pojmować jako system działania w obrębie całego przedsiębiorstwa, ponieważ w kompleksowym ujęciu systemowym obejmuje przepływ materiałów od źródła, czyli zaopatrzenia, aż do punktu konsumpcji. Kładzie ona nacisk na wzajemne powiązania i oddziaływanie między poszczególnymi elementami przedsiębiorstwa i w związku z tym wymusza na kierujących nim myślenie kategoriami całościowego zarządzania systemem, a nie tylko jego częścią.

## 1. Rola logistyki w przedsiębiorstwie

Wiele przedsiębiorstw nie potrafi dostrzec wpływu, jaki może wywrzeć poprawa logistyki na osiągnięcie przez nie celów strategicznych i na wynik finansowy. Podobnie orientacja logistyczna może doprowadzić do znacznej poprawy zarządzania operacyjnego poprzez bardziej efektywne użytkowanie zasobów. Efektywne działanie w tym zakresie znajduje odbicie w bilansie przedsiębiorstwa oraz rachunku zysków i strat.

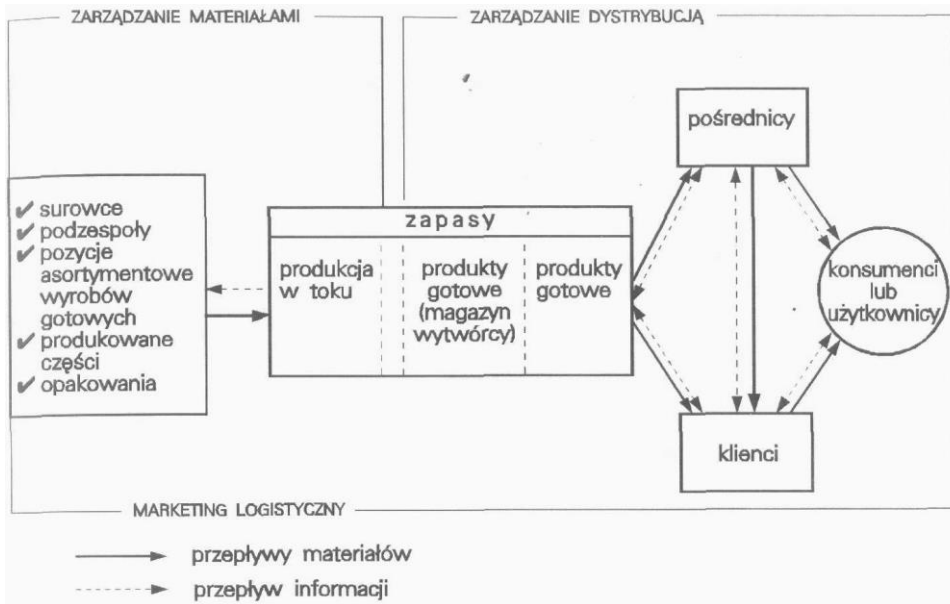
Menedżerowie, którzy zastosowali w praktyce koncepcje logistyczne i wbudowali podejście logistyczne w swoje strategiczne formuły działania, często mogli obserwować gwałtowną poprawę wskaźnika zwrotu nakładów inwestycyjnych (**ROI**– return on investment). Logistyka wpływa na zwiększenie udziału w rynku oraz na obniżkę kosztów przy niższym wkładzie kapitałowym, co stanowi istotne źródło poprawy wskaźnika ROI.<sup>374</sup>

---

<sup>374</sup> Christopher M., *Strategia zarządzania dystrybucją*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996, str. 23.



## Schemat systemu logistycznego



**Rysunek 1. Schemat systemu logistycznego**

Logistyczny punkt widzenia nasuwa myśl, że większa skuteczność i efektywność może być osiągnięta dzięki jak najszerszemu, kompleksowemu ujęciu systemowemu całej problematyki zapasów materiałowych półfabrykatów i wyrobów gotowych. Pewne oznaki wskazują na to, że niektóre przedsiębiorstwa zmagają się z kierunkiem zastosowania takiego podejścia do zarządzania logistyką. Istotnie, wskazywałem na to, że istnieje proces „ewolucji”, dzięki której przedsiębiorstwo może dokonywać postępu na drodze adaptacji orientacji logistycznej. Istnieją trzy jej stadia, a mianowicie:

## **Zarządzanie transportem**

W najbardziej podstawowym ujęciu, organizacja może nie dostrzegać innych funkcji transportu i traktować go wyłącznie, jako środek przeniesienia produktu z fabryki bądź magazynu do lokali odbiorców. Traktuje się ten proces jako zadanie czysto mechaniczne, które nie wymaga uwagi zarządzających wyższego szczebla. Często kieruje nim personel o stosunkowo niskim statusie w ramach danej organizacji. Nie podejmuje się także prób zintegrowania działań transportowych z innymi zadaniami związanymi z realizacją zamówień, takimi jak magazynowanie, przygotowanie zamówień oraz kontrola stanu magazynów. Nacisk położony jest w tym wypadku na minimalizację kosztu, a funkcja przewozowa oceniana jest w kategoriach kosztu przewozu za jednostkę drogi lub kosztu załadunku itp. Niestety bywa, że wiele przedsiębiorstw nie wykracza poza to stadium.

## **Zarządzanie dystrybucją**

Przejęcie do tego stadium stanowi dla przedsiębiorstwa ważny krok, ponieważ wymaga on rozpoznania faktu, że dystrybucja to dużo więcej niż prosty przepływ dóbr z punktu A do punktu B, że jest to istotne ogniwo w procesie zaspokajania potrzeb odbiorców. W tym stadium nacisk położony jest na obsługę klienta i wykorzystanie dystrybucji, jako środka uzyskania udziału w rynku. W tej sytuacji menedżerom dystrybucji przyznawany jest wyższy status, a sama funkcja może być reprezentowana we właściwym sobie zakresie na poziomie zarządu przedsiębiorstwa. W tym stadium funkcja magazynowania, wystawiania zleceń oraz kontroli stanu magazynowego wyrobów gotowych bywa najczęściej włączona w kompleksową działalność dystrybucyjną, a kryteria oceny stanu wykonania obowiązują zarówno w stosunku do dostaw, jak i w stosunku do kosztów. Wydaje się, że dzisiaj w przemyśle spotykamy właśnie to drugie podejście.

## **Zarządzanie logistyczne**

Orientacja logistyczna polega na kompleksowym zarządzaniu wszystkimi powiązаныmi działaniami przepływu materiałów i dóbr od źródeł zaopatrzenia do użytkownika wyrobów gotowych w celu poprawy działania systemu (mierzonej przy pomocy kosztowej efektywności obsługi odbiorców). Określone w powyższy sposób rozumienie logistyki obliguje do radykalnego przekształcenia sposobu, w jaki przedsiębiorstwo realizuje potrzebny udział w rynku poprzez przebudowę całego zarządzania operacyjnego. To nowe podejście oznacza rozpoznanie potrzeb w zakresie serwisu odbiorców

i zrównoważenie go przy pomocy zarządzania wewnętrznymi zasobami przedsiębiorstwa. Integracyjna natura zadań logistycznych polega na wypełnieniu luki operacyjnej między źródłem zaopatrzenia a finalnym popytem. Pojęcie zarządzania logistycznego jest analogiczne do pojęć zarządzania materiałami i dystrybucją. Logistyka stanowi raczej planistyczne ramy biznesu, aniżeli jego funkcję. Innymi słowy rodzaj zarządzania właściwy dla logistyki w mniejszym stopniu dotyczy zarządzania przepływami materiałów, bardziej zaś związany jest z ustaleniem obiektywnych celów i strategii w obrębie których mogą mieć miejsce dzień po dniu wykonywane czynności zarządzania materiałami i zarządzania dystrybucją. Logistyka musi być traktowana przez zarządzających jako całościowa orientacja planistyczna w biznesie. Ma ona wpływ na bilans, na rachunek zysków i strat. Ma wpływ na wykorzystanie zasobów i jest ośrodkiem działalności w zakresie koordynacji zaopatrzenia, wytwarzania i dystrybucji. Tym, czego logistyka nie może uczynić, z wyjątkiem bardzo prostych organizacji, jest zapewnienie środków zarządzania całością ich działalności gospodarczej.<sup>375</sup>

## 2. Strategie logistyczne

Logistyczne decyzje strategiczne można sklasyfikować w pięciu rodzajach<sup>376</sup>:

1. Określenie standardów obsługi klientów,
2. Określenie liczby i lokalizacji miejsc produkcji i magazynowania wraz z pewnymi decyzjami, co do ich wyposażenia,
3. Ustalenie zakresu własnej obsługi logistycznej w stosunkach z dostawcami i odbiorcami oraz ustalenie zasięgu, w jakim włączy się do tej obsługi firmy transportowe, składnicze itd.,
4. Opracowanie generalnych zasad zarządzania zapasami,
5. Przyjęcie założeń odnośnie do systemu informatycznego.

---

<sup>375</sup> Christopher M., *Strategia zarządzania dystrybucją*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996, str. 19-21.

<sup>376</sup> Witkowski J., *Strategia logistyczna przedsiębiorstw przemysłowych*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1995, s. 52-60.

Wszystkie decyzje logistyczne można podzielić umownie na dwie grupy. Dla grupy pierwszej podstawowe znaczenie ma wybrany w firmie zbiór „produktów--rynków”, do obsługi, których firma przywiązuje największe znaczenie. To zagadnienie jest częścią szerszego zadania: ustalenia, od i do jakiego miejsca firma prowadzi sama logistykę w zaopatrzeniu i dystrybucji, a jaki zakres działań pozostawia dostawcom i odbiorcom. Sprawa ta musi być rozważona osobno dla poszczególnego produktu na każdym rynku. Decyzje te wiążą się ściśle ze strategią marketingową, odnosi się to też do decyzji dotyczącej generalnych relacji z dostawcami i odbiorcami w zakresie logistyki. Trzeba tu określić obszar stosunków konkurencyjnych i kooperacyjnych. W omawianej grupie decyzji muszą znaleźć się również decyzje co do sposobu kierowania systemem logistycznym firmy. Nadto w powiązaniu z decyzjami odnoszącymi się do zakresu obsługi logistycznej produktów - rynków trzeba przesądzić zakres użycia obcych firm dla obsługi logistycznej przedsiębiorstwa.

W drugiej grupie logistycznych decyzji strategicznych najważniejsze są ustalenia na temat relacji „standardy obsługi klienta - koszty logistyki w firmie”. To wiąże się bowiem wprost z przyjętymi w firmie sposobami zdobywania przewagi konkurencyjnej. W formie relacji można też przedstawić drugi zbiór decyzji, wiążący się ściśle ze strategią finansową firmy. Chodzi tu o relację „logistyczne nakłady kapitałowe - bieżące koszty logistyki”. Ta relacja jest oczywiście w dużym stopniu zdeterminowana ustaleniami podejmowanymi w grupie pierwszej. Podobnie silne związki występują w następnym zbiorze decyzji, określającym sposób przyjmowania i realizacji zamówień, a także w zakresie lokalizacji i wyposażania oddziałów produkcyjnych i magazynów. Trzy ostatnie wymienione zbiory decyzji pozostają w ścisłych bilateralnych relacjach z funkcjonalnymi strategiami w zakresie finansów, marketingu i produkcji. Natomiast kolejny zbiór decyzji w tej grupie - decyzje odnośnie do zarządzania zapasami – wiąże się ściśle z wszystkimi trzema wymienionymi strategiami funkcjonalnymi. Decyzje podejmowane w ramach systemu logistycznego muszą więc być weryfikowane poprzez zbadanie ich wpływu na cele innych systemów funkcjonalnych firmy, a także na ogólny cel firmy. Występuje tu wiele typowych sytuacji konfliktowych, opisanych szczegółowo w literaturze logistycznej.

W rozumieniu strategii logistycznej firmy możliwe są dwa podejścia. Przede wszystkim można traktować strategię logistyczną jako bezpośrednie rozwinięcie strategii konkurencyjnej. Wówczas klasyfikacja strategii logistycznych jest pochodną modelu (sposobu ujmowania) strategii konkurencyjnych. Nawiązując do modelu Portera, można więc wyróżnić logistyczne strategie niskiego kosztu w skali całego rynku lub jego segmentu oraz strategie zróżnicowania, też w skali

rynku lub segmentu. Logistyczna strategia niskiego kosztu może być stosowana zarówno wtedy, gdy firma chce być liderem cenowym na rynku, jak i wtedy, gdy osiąga przewagę konkurencyjną w inny sposób, a w sferze logistyki dąży po prostu do niskich kosztów przy założonych parametrach systemu logistycznego. Natomiast logistyczna strategia różnicowania musi raczej towarzyszyć takiemu samemu rodzajowi strategii na poziomie całej firmy.

W praktyce, w zależności od poziomu rozwoju systemu logistycznego firmy i osiągniętego w niej poziomu zarządzania logistycznego, na najwyższym szczeblu zarządzania strategicznego, kwestia strategii logistycznej sprowadza się do trzech pytań:

- co logistyka może zrobić dla realizacji przyjętej strategii konkurencyjnej?
- czy system logistyczny podoła zadaniom wynikającym z tej strategii?
- czy logistyka nie stanie się kulą u nogi firmy dążącej do realizacji ambitnych celów?<sup>377</sup>

### 3. Wymiary efektywności przedsiębiorstwa

Potencjalny wkład zarządzania logistyką w cele przedsiębiorstwa zostanie przedyskutowany poniżej na podstawie produktywności, rentowności, potencjalnych pozytywnych skutków, zadowolenia pracowników (zadowolenia z pracy) oraz nieszkodliwości dla środowiska. Najpierw zostaną jednak wskazane przykładowe założenia do poprawy efektywności przedsiębiorstwa przez logistykę.

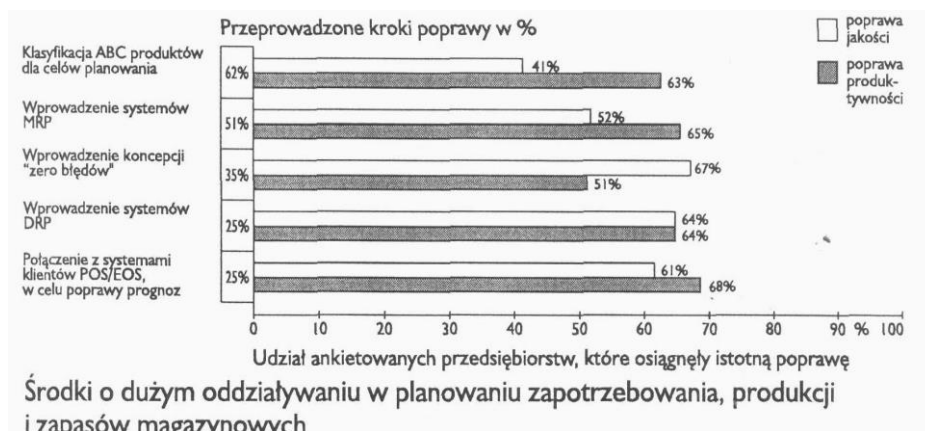
---

<sup>377</sup> <http://www.wszimsochaczew.edu.pl/download/Produkt%20Logistyczny/LOGISTYKA%20W%20STRATEGIACH%20KONKURENCYJNYCH%20FIRM.doc> z dnia 23.04.2014r

Wymiar technologiczny	Wymiar ekonomiczny	Wymiar społeczny	Wymiar ekologiczny
<p><u>Myślenie kategori- mi ilości i czasu</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemy wydajności</li> <li>• możliwości ilościowe</li> <li>• możliwości jakościowe</li> <li>• elastyczność</li> <li>- Problemy gotowości do świadczenia usług</li> <li>• podatność na zakłócenia</li> <li>• łatwość obsługi (łatwość korzystania)</li> <li>- Produktywność</li> <li>- Czas przepływu</li> <li>- Wykorzystanie możliwości.</li> </ul>	<p><u>Myślenie w kategoriach wartości</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemy cen</li> <li>• na rynku zaopatrzeniowym</li> <li>• na rynku zbytu</li> <li>• w zakładzie (wewnątrzzakładowe ceny rozliczeniowe)</li> <li>- Problem zwrotów i kosztów</li> <li>• pozycja na rynku i wzrost pozycji na rynku</li> <li>• rodzaje kosztów, miejsca powstawania kosztów, nośniki kosztów</li> <li>• ważność kosztów poszczególnych procesów</li> <li>• problem wpłat i wypłat</li> <li>- Płynność finansowa</li> <li>- Wynik (rentowność)</li> <li>- Potencjał powodzenia</li> </ul>	<p><u>Myślenie w kategorii potrzeb i ról</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemy motywacji (woli)</li> <li>• zewnętrzne</li> <li>• wewnętrzne</li> <li>- Problem roli ("powinność lub przymus")</li> <li>• oczekiwania w przedsiębiorstwie</li> <li>• oczekiwania w społeczeństwie w stosunku do przedsiębiorstwa</li> <li>- Zadowolenie pracowników</li> <li>- Ochrona zdrowia pracowników w dłuższym czasie</li> <li>- Spełnienie oczekiwań społeczeństwa</li> </ul>	<p><u>Myślenie w kategoriach oddziaływania na otoczenie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemy związane z zanieczyszczeniem środowiska przez produkt</li> <li>• na wejściu (zużycie zasobów naturalnych)</li> <li>• po stronie wyjścia (emisje i odpady)</li> <li>- Problemy zanieczyszczenia środowiska, spowodowanego produktem</li> <li>• w fazie korzystania z produktu</li> <li>• w fazie utylizacji produktu</li> <li>- Nieszkodliwość dla środowiska we wszystkich fazach ekologicznego cyklu życia produktu</li> </ul>

**Tabela 1. Wymiary efektywności przedsiębiorstwa**

Zastosowanie myślenia kategoriami logistycznymi może mieć konsekwencje funkcjonalne, instrumentalne i instytucjonalne. W konsekwencjach tych leżą szansę poprawy efektywności w przedsiębiorstwie. Rysunek 2. Przedstawia przegląd dotąd często już stosowanych założeń w zarządzaniu logistyką, mających na celu poprawę efektywności procesów logistycznych.<sup>378</sup>



**Rysunek 2. Przeprowadzone kroki poprawy wyrażone w procentach**

Zmianę procesów logistycznych, przy istniejącej strukturze systemów logistycznych, istniejących systemach sterowania, planowania i kontroli oraz istniejącej polityce serwisowej należy wprowadzać w krótkim czasie. Na podstawie wynikającej z tego poprawy można osiągnąć np. obniżkę kosztów o 5-10%. Zmiana struktury systemu jest możliwa do zrealizowania tylko w długiej perspektywie czasowej. Na podstawie zmian w logistycznej sieci zależności można np. osiągnąć oszczędności kosztów w wysokości 15-20%. Zmiana systemu planowania, sterowania i kontroli (np. nowe systemy dyspozycji i kontroli zapasów magazynowych) należą do długofalowo realizowanych punktów wyjścia do poprawy efektywności. Przez poprawę w tej dziedzinie można np. osiągnąć obniżkę kosztów o 25-30%.<sup>379</sup>

<sup>378</sup> Pfohl H.-C., *Zarządzanie logistyką, Funkcje i instrumenty*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 1998, str. 34-38.

<sup>379</sup> Op.cit., str. 39.

## 4. Problemy w zarządzaniu logistycznym

Wiele przedsiębiorstw rozumie dziś „ideę kompleksowej dystrybucji” oraz potrzebę logistycznej orientacji w zarządzaniu przepływami materiałów i wyrobów przez ich handlowe i marketingowe kanały. W związku z tym, że świadomość ta ma niewątpliwie uniwersalny charakter, można sądzić, że obecnie poziom zrozumienia ważności „myślenia logistycznego” jest wyższy niż kiedykolwiek dawniej. Problem polega jednak na tym, jak przejść od stadium uświadomienia do stadium wdrażania strategii logistycznych. Liczni menedżerowie bez oporów przyjmują koncepcję kompleksowej dystrybucji, lecz mają duże trudności ze stosowaniem jej w praktyce. Wynika to częściowo stąd, że kompleksowe zarządzanie logistyczne wymaga nowych umiejętności, po części z braku akceptacji i zaangażowania w tę sprawę kierownictwa przedsiębiorstwa i na koniec z barier organizacyjnych.

### Podstawowe umiejętności

Jakie więc umiejętności są istotne z punktu widzenia skutecznego zarządzania logistycznego w obrębie przedsiębiorstwa?

**Po pierwsze**, zarządzanie logistyczne jest kompleksowym pojęciem systemowym, które kładzie nacisk na konieczność uwzględniania wszystkich działań związanych z magazynowaniem i przepływami w obrębie przedsiębiorstwa i jego kanałów dystrybucyjnych. Oznacza to, że osoby powołane do zarządzania tymi działaniami muszą rozumieć działalność gospodarczą, jako całość i muszą szerzej ujmować znaczenie podejmowanych w danej dziedzinie decyzji, które mają systemowe następstwa dla całości.

Po drugie, podstawowym zadaniem logistyki jest obsługa klienta, a w szczególności zapewnienie dostępności produktu na rynku przy określonym koszcie i w określonym warunkach serwisu. Pociąga to za sobą konieczność uwzględnienia wpływu systemów logistycznych na marketing. Tymczasem w wielu przedsiębiorstwach mamy na ogół do czynienia z lekceważeniem dystrybucji jako składnika marketingu-mix. Pojęcie „czterech P” obejmujące produkt (*product*), cenę (*price*), promocję (*promotion*) i miejsce (*place*) ogniskuje się na trzech pierwszych „P”, natomiast czwarte „P” — miejsce (*place*) — nie jest traktowane jako strategiczna zmienna marketingowa.

Po trzecie, główny problem związany z rozwojem skutecznego zarządzania logistycznego wynika z potrzeby ścisłego powiązania go z operacjami zarządzania całością działalności gospodarczej. Związek między zaopatrzeniem, produkcją i dystrybucją jest bardzo istotny. Znaczenie wzajemnego wpływu na siebie tych trzech dziedzin wzrosło znacznie wskutek konieczności sprostania wymaganiom



stosowanych technik planistycznych. Zakładamy więc, że w idealnych warunkach menedżer logistyki oprócz umiejętności koniecznych do stałego prowadzenia sieci dystrybucji powinien posiadać wysokie umiejętności w zakresie analizy ekonometrycznej, strategii marketingowej oraz zarządzania systemami.

### **Potrzeba akceptacji**

Osiągnięcie sukcesu we wdrażaniu strategii logistycznej zależy nie tylko od umiejętności zespołu zarządzającego logistyką, lecz ma istotną przesłankę niezwiązaną z nimi. Zmiany w przedsiębiorstwie nie nastąpią, jeśli zabraknie akceptacji i poparcia kierownictwa dla koncepcji logistycznych oraz woli dokonania restrukturyzacji przedsiębiorstwa tam, gdzie jest to konieczne. Ponieważ pojęcie logistyki narusza tradycyjne ustalone funkcjonalne granice i obszary biznesu, przeto konieczne jest, aby na wielu ludzi oddziaływać perswazją, skłaniając ich do dokonania zmian w dotychczasowym sposobie działania. Jest mało prawdopodobne, aby zmiany tego rodzaju były zrealizowane bez odgórnego pokierowania nimi przez kierownictwo firmy. Subtymalizacja w ramach poszczególnych funkcji bez uwzględnienia szerszego kontekstu całego systemu cechuje te przedsiębiorstwa, w których menedżerowie nie rozumieją idei logistycznych. Nawet największy zapał menedżera dystrybucji nie wystarczy, aby przełamać głęboko zakorzenione praktyki konwencjonalnie zarządzanego biznesu. Należy zauważyć, że przedsiębiorstwami przodującymi w rozwoju systemów logistycznych są z reguły te, w których jest najwyższy stopień akceptacji dla koncepcji logistycznych. Działające w Europie firmy takie jak Philips, Rank Xerox, Volvo i Kelloggs osiągnęły znaczny sukces we wdrażaniu strategii logistycznych dzięki temu, że spotkały się ze zrozumieniem wszystkich poziomów kierownictwa od góry do dołu.

### **Bariery organizacyjne**

Już od dawna wiadomo, że jedną z najtrudniejszych do przełamania barier w przedsiębiorstwie jest jego własna struktura organizacyjna. Zawsze istnieje skłonność do kostnienia w obrębie istniejącej struktury organizacyjnej, a im dawniej jakiś system lub sposób postępowania został ustanowiony, tym trudniej go zmienić. Poza tą naturalną inercją istnieje większa trudność, a mianowicie konflikt wewnętrzny organizacyjny wynikający z odmiennych celów realizowanych w ramach różnych obszarów funkcjonalnych podległych różnym menedżerom. Harmonogramy produkcji stosowane przez menedżerów produkcji

mogą na przykład nie prowadzić do optymalnego, z punktu widzenia menedżera dystrybucji, rozkładu zapasów produkcyjnych. Podobnie chęć grupowania wysyłanych ładunków może nie być w zgodzie z celami obsługi klienta branżami pod uwagę w obrębie funkcji marketingu. Podobne konflikty powstają nie tylko na skutek różnic między celami poszczególnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstw, ale również wskutek odmiennego postrzegania tego, co jest ważne. Silny wpływ na widzenie świata ma zajmowane miejsce i stwierdzenie to nigdzie nie potwierdza się bardziej niż w obrębie organizacji biznesowej. Dlatego też tylko dzięki poprawie przepływu informacji oraz wypracowaniu nadrzędnych celów organizacyjne bariery zmian mogą być usunięte, a zastosowanie strategii logistycznych stać się możliwe.

## 5. Podsumowanie

Znaczenie logistyki na współczesnym rynku wynika nie tylko ze szczególnej jej roli we wzroście wymiany towarowej i globalizacji gospodarki, lecz również z trendów przejawiających się w nowoczesnych strategiach działania przedsiębiorstw ukierunkowanych na zarządzanie całym łańcuchami dostaw oraz nadrzędną rolę czasu we współczesnym gospodarowaniu. Wysoka jakość towarów i ich cena bardzo często przestają decydować o powodzeniu sprzedaży - decyduje czas i poziom obsługi. Dlatego rozwojowe przedsiębiorstwa zakładają skrócenie czasu przepływu towarów i informacji, a co się z tym wiąże redukcję kosztów, zwiększenie efektywności procesów, a przede wszystkim polepszenie poziomu obsługi klienta.

**mgr Monika Trętko**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **Reengineering jako koncepcja odpowiednia dla zarządzania przedsiębiorstwem zatrudniającym osoby niepełnosprawne**

### **Streszczenie:**

Koncepcja Reengineeringu pozwala na pozbycie się mało efektywnych, przestarzałych metod gospodarowania i zarządzania. Wprowadzenie tej koncepcji w przedsiębiorstwie sprawia, że zmiany ulegną: miejsca pracy, przekonania i nastawienie pracowników, role kierowników, systemy oceny, wynagradzania awansowania. Zmiany te to wynik zastosowania radykalnej kuracji dla przedsiębiorstwa, jaką jest właśnie reengineering. Celem pracy jest próba odpowiedzenia na pytanie: czy reengineering można zastosować do zarządzania przedsiębiorstwem zatrudniającym osoby niepełnosprawne? Czy powinno się oddać pracownikom niepełnosprawnym odpowiedzialność za przebieg ważnych procesów w firmie, za które w przedsiębiorstwie funkcjonalnym odpowiadają menedżerowie? Pracownicy niepełnosprawni cechują się niejednokrotnie wysokim poziomem zorganizowania i umiejętności. Koncepcja Reengineeringu postuluje, iż pracownikowi należy płacić za pracę, a awansować za zdolności.

Wynika z tego, że w każdym przedsiębiorstwie bez względu na to czy zatrudnia ono osoby niepełnosprawne, czy też pełnosprawne można zastosować koncepcję reengineeringu do zarządzania. Zależy jest to tylko i wyłącznie od wydajności pracowników i ich zaangażowania w działalność zespołu, którego część stanowią.

### **1.1. Podstawowe zasady koncepcji reengineeringu**

Koncepcja reengineeringu została sprecyzowana na podstawie wieloletnich obserwacji przedsiębiorstw przez twórców koncepcji, Michaela Hammera i Jamesa Champy'ego<sup>380</sup>. Kierownicy przedsiębiorstw próbowali radykalnie zmienić swój sposób działania. Myśleli oni branżowo i tym samym nie mieli odwagi na poszerzenie swojej działalności i funkcjonowanie na nowych rynkach zbytu. Twórcy zalecali, aby pozbyć się wszelkich zasad obowiązujących dotychczas w organizacji i zarządzaniu. W ramach tej koncepcji proponuje się całkowicie uwolnić się od przeszłości, gdyż bez tego nie jest możliwy reengineering określany mianem radykalnej kuracji przedsiębiorstwa. Twórcy kon-

---

<sup>380</sup> Hammer M., Champy J., *Reengineering the corporation: a Manifesto for business resolution*, Harper Collins Publisher, New York 1993.

cepcji uznali, że nie mają żadnej wartości zasady kluczowe dla działalności stosowane w poprzednim okresie, takie jak np. podział pracy Adama Smitha, w myśl którego pracę należy rozłożyć na proste i podstawowe zadania.

## 1.2. Radykalne zmiany w sposobie działania organizacji

Wprowadzenie w życie reengineeringu powoduje znaczne przeobrażenia w różnych sferach działalności przedsiębiorstwa, m. in. w organizacyjnej, motywacyjnej i kierowniczej. Reengineering sprawia, że przestają mieć znaczenie stare stanowiska pracy i schemat organizacyjny firmy.<sup>381</sup>

W nowym ujęciu zespół nie składa się, jak dotychczas z przedstawicieli komórek funkcjonalnych, lecz tworzy jedność odpowiedzialną za przebieg procesu. Poprzez taką organizację klienci kontaktują się tylko z określonym zespołem, a nie z wieloma pracownikami. W znaczny sposób ułatwia to podstawowe działania w przedsiębiorstwie. Każdy członek zespołu staje się odpowiedzialny za proces, bez względu na posiadane przez niego zdolności i kwalifikacje (Rys.1). Koncepcja ta umożliwia lepsze zorganizowanie procesu poprzez opracowanie układu przestrzennego, to jest przypisanie poszczególnym pracownikom organizacyjnym w przedsiębiorstwie odpowiedzialności za każdy element procesu.<sup>382</sup>

Reengineering daje pracownikom większe zadowolenie z tego, co robią, niż praca polegająca na rutynowych działaniach. Sprawia to, że skoncentrowani są bardziej na kliencie, którego zadowolenie staje się głównym celem ich działań.<sup>383</sup> W przedsiębiorstwie następuje zmiana roli pracowników wskutek ograniczenia kontroli. Pracownik jest uwolniony od przestrzegania formalnych reguł obowiązujących w danym zakładzie. Z przestrzegania tych przepisów zwalnia go odpowiedzialność za proces, mająca związek z koniecznością samodzielnego podejmowania decyzji. Z zarządzania procesami przeniesionymi na pracowników wynika szereg korzyści, które stymulują zadowolenie nie tylko pracowników, ale i pracodawców. Korzyści te sprowadzają się do wzajemnej współpracy członków zespołu, podniesienia chęci komunikatywności ustnej w formie krótkich spotkań uzgodnieniowych zamiast wielogodzinnych narad. Ponadto zarządzanie procesami doprowadzi do ograniczenia podejmowania zbędnych decyzji i czasochłonnego dyskutowania nad podjętymi decyzjami. Zadowolenie z pracy wzmocni choćby prosty fakt atrakcyjności bycia współwła-

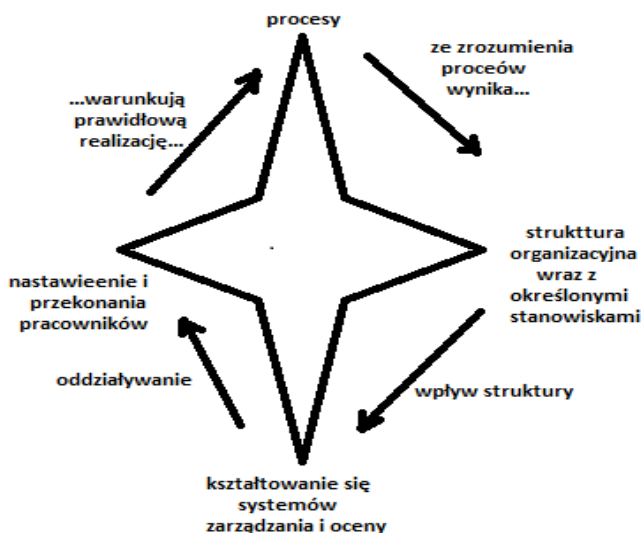
---

<sup>381</sup> Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 81.

<sup>382</sup> Cieśliński W., *Zarządzanie procesami*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, pod red. K. Perechudy, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000, s. 89.

<sup>383</sup> Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1996, s. 83.

ścicielem i zarządca procesu oraz urozmaicenie pracy dzięki możliwości odgrywania wielu ról organizacyjnych.<sup>384</sup> Ponadto nie powinno się pracownikom ograniczać ich kreatywności, lecz pomóc im ją nieustannie rozwijać. Można to osiągnąć przy pomocy akceptowania, analizowania i oceniania najlepszych pomysłów, a następnie wdrożenia spośród nich możliwych do realizacji.<sup>385</sup> Pracownicy zostają przyuczeni do zawodu, a następnie uczestniczą w szkoleniach, mających na celu rozwój ich umiejętności. Ciągłe uczenie się to jedno z zadań pracownika. Każdy pracownik powinien mieć odpowiednie kwalifikacje stosowane dla wymaganych umiejętności potrzebnych do wzięcia odpowiedzialności za jego realizację. Konieczność ta wypływa z faktu, iż wraz z odpowiedzialnością za proces, pracownicy mają styczność z różnego rodzaju zmiennymi sytuacjami, a więc powinni umieć się przystosować do nich. Pracownicy muszą wiedzieć nie tylko jak wykonać pracę, ale przede wszystkim dlaczego ją wykonują.



**Rys.1** Procesy jako punkt wyjścia w systemie reengineeringu

<sup>384</sup> Cieśliński W., *Zarządzanie procesami*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Konceptcje, modele, metody*, pod red. K. Perechudy, op. cit., s. 91.

<sup>385</sup> Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, tłum. K. Balesty-Kukułki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 276.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 107

W przedsiębiorstwie w ramach reengineeringu następuje zmiana zasady wynagradzania. Wynagradzanie pracowników zależne jest od wyników ich pracy, a nie od ich aktywności, bądź związanych z pozycją w strukturze organizacyjnej lub z obecnością w pracy. Wynagrodzenie członków zespołu zależy od wydajności. Pracownikowi płaci się za pracę, a awansuje za zdolności. W ramach reengineeringu przyjmuje się, że za ponadprzeciętną wydajność nagradza się odpowiednią premią. Przy takim podejściu skuteczność pracy w większej mierze zależy od nastawienia podwładnych do pracy i troski o nią, w mniejszej zaś od menedżerów funkcjonalnych, skupiających się wyłącznie na zadaniach. Ważnym elementem w systemie zarządzania jest przeświadczenie pracowników o tym, że pracują dla klientów, a nie dla swoich przełożonych. Pracownicy rozumieją, że od zadowolenia klientów zależy ich wynagrodzenie. Klient pełni tym samym rolę dominującą.<sup>386</sup> Ważne stają się efekty pracy, a nie tylko sama obecność w niej. W przedsiębiorstwie szef przekształca się w trenera, który zajmuje się pomocą w rozwiązywaniu problemów, poprzez udzielanie zespołowi rad. Nie bierze udziału w pracy zespołu, jest jednak zawsze blisko pracowników, aby udzielić im wsparcia. Poprzez to stwarza swojemu zespołowi odpowiednie warunki pracy. Struktura organizacyjna jest płaska poprzez ograniczenie ilości menedżerów<sup>387</sup>, gdyż zarządzanie procesami i uprawnienia decyzyjne przeniesione są na podwładnych.

### **1.3. Kierowanie osobami z niepełnosprawnością**

Reengineering w stosunku do przedsiębiorstw funkcjonalnych zawiera szereg udoskonaleń, które mogą znaleźć zastosowanie w przedsiębiorstwie zatrudniającym osoby niepełnosprawne. Są to udoskonolenia o charakterze rewolucyjnym w sferach miejsc pracy, przekonań i nastawień pracowników, roli kierowników oraz systemów oceny, wynagradzania i awansowania (Rys.2).

Przedsiębiorstwo, w którym zostały wdrożone elementy koncepcji reengineeringu, ma charakter organizacji uczącej się. Pracownicy są nieustannie doszkalani dla zdobycia przez nich nowych kwalifikacji. Przedsiębiorstwa uczą pracowników zarówno wewnątrz firmy, jak i wysyłając ich na różnego rodzaju

---

<sup>386</sup> Cieśliński W., *Zarządzanie procesami*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, pod red. K. Perechudy, op. cit., s. 89.

<sup>387</sup> Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, op. cit., s. 81.

szkolenia. W przypadku pracowników niepełnosprawnych, kierownicy są jednak mniej chętni do ich wysyłania na szkolenia być może ze względu na brak przekonania kierownictwa, co do możliwości edukacyjnych osób niepełnosprawnych. Ponadto należy podkreślić słabo rozwiniętą edukację osób niepełnosprawnych w naszym kraju. Stosunkowo mało osób niepełnosprawnych decyduje się choćby na studia.



**Rys. 2 Zmiany o charakterze rewolucyjnym**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 106

W wielu firmach obowiązuje wynagrodzenie na podstawie tzw. stawki godzinowej. Wynagrodzenie zależne jest z reguły od czasu przebytego w pracy, niezależnie od tego czy jest to czas faktycznie przepracowany. Jednak bardzo często pracodawcy kontrolują pracę pracowników pod względem ich wydajności, aby płacić pracownikom wynagrodzenie za faktycznie przepracowaną pracę. Współcześnie dominuje wynagrodzenie zależne od stanowiska w strukturze organizacyjnej danego przedsiębiorstwa. Wysokie wynagrodzenie dostają kierownicy, menedżerowie, a niskie pracownicy, od których niejednokrotnie zależą losy przedsiębiorstwa, np. pracownicy produkcji. Najczęściej występuje swoisty podział wynagradzania: menedżerom płaci się duże pensje za kilka godzin w pracy, pracownicy niższego szczebla muszą być w pracy stosunkowo

długo, a ich wynagrodzenie jest stosunkowo niskie w porównaniu do tamtych. Wydaje się to krzywdzące, dlatego też uzależnienie wynagrodzenia od wydajności pracowników staje się zasadne. Dobrym rozwiązaniem staje się zatem, przyjęcie koncepcji reengineeringu, w ramach którego pracownikowi płaci się za pracę, a awansuje za zdolności.

#### **1.4. Model organizacji zatrudniającej osoby niepełnosprawne opartej na reengineeringu**

Reengineering jest koncepcją, której zastosowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem staje się ważne dla poprawy sytuacji osób niepełnosprawnych w nim zatrudnionych. Osoby z niepełnosprawnością w miejscu pracy niejednokrotnie niezdolne są do podejmowania konkretnych, stanowczych decyzji, co jest spowodowane słabym wewnętrznym przekonaniem i małą siłą woli. Zależne jest to nierzadko od ich niepewności w stosunku do swojego miejsca w pracy. Są ustawicznie kontrolowane, co zabija w nich chęci do podejmowania własnych decyzji. W działaniach życia codziennego osoby niepełnosprawne wykazują się wzmoczoną determinacją, walką i egzystencją.<sup>388</sup> Jednak dla możliwości przeniesienia tych dodatnich działań na obszar przedsiębiorstwa, koniecznym jest, aby stworzyć korzystne do tego warunki. Bardzo ważne jest także, by niepełnosprawni sami uczestniczyli w działaniach decyzyjnych dotyczących ich losu, aby wyuczone postawy bierności i samoubezwłasnowolnienia zastępować środowiskową aktywizacją dla wspólnych celów i zadań.<sup>389</sup> Reengineering zakłada, aby obdarzyć zatrudnionych pracowników zaufaniem, gdyż to oni będą stanowili trzon organizacji.<sup>390</sup> Staną się odpowiedzialni za procesy w przedsiębiorstwie. Odpowiedzialność pracowników za proces, ograniczy tym

---

<sup>388</sup> Porawska E., *Niepełnosprawność w naszej codzienności*, Wyd. Hedem, Krosno 2011, s.5

<sup>389</sup> Buliński L., *Niepełnosprawni o spójności społecznej: między życiem a faktem (ujęcie politologiczne)*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009, s.6

<sup>390</sup> W tym miejscu zasadnym jest przytoczenie efektów obserwacji autorki referatu. Autorka referatu jest osobą niesłyszącą. Podczas pracy w jednym z krakowskich przedsiębiorstw posłużyła się ciągiem zakładanych hipotez, które poddała empirycznemu sprawdzeniu. Badania przeprowadziła za pomocą eksperymentu dokonując obserwacji na swoich współpracownikach. Jednostki poddane obserwacji nie miały świadomości o fakcie ich uczestnictwa w badaniu. Pośród elementów poddanych obserwacji, znalazły się także zapytania dotyczące wdrożonych w przedsiębiorstwie założeń koncepcji reengineeringu mające związek z: zaufaniem do pracowników na poziomie mogącym powierzyć im odpowiedzialność za proces, roli prezesa jako trenera oraz uzależnieniem wynagrodzenia od wydajności pracowników. Efekt eksperymentu pokazuje, iż w zarządzaniu przedsiębiorstwem zastosowane są liczne założenia koncepcji reengineeringu. W przedsiębiorstwie występują wszystkie z założonych w badaniu elementów koncepcji reengineeringu.



samym, liczbę menedżerów w firmie. Kierownicy mogą zmotywować pracowników do wydajniejszej pracy i sprawić, że będą się oni wykazywać większą determinacją, poprzez wprowadzenie możliwości awansu z pracownika zespołu na trenera. Pracownik awansowany na trenera zostanie najpierw przeszkolony. Następnie dostanie własny zespół pracowników, którego pracę będzie koordynował. Zadaniem trenera jest zachęcenie pracowników do samodzielności z równoczesną pomocą w określonych sytuacjach. Musi zauważać talenty członków zespołu i dodawać im pewności siebie, by ludzie ci mogli się rozwijać, stwarzając i budując tym samym lepszą atmosferę w pracy.

Nie wolno mu zapomnieć, że to też ludzie, którzy poprzez swą wrażliwość, uczucia pragną spełnić się we własnym życiu<sup>391</sup> w tym także poprzez dobrą pracę. Ważnym jest aby trener nie przechodził obojętnie obok człowieka w jakiś sposób ograniczonego<sup>392</sup>, tylko zawsze służył mu pomocą, wsparciem i radą. Szkolenia przeprowadzane wśród grona trenerów, jak i pracowników w przedsiębiorstwie, w którym wdrożono elementy koncepcji reengineeringu, mają na celu dostarczyć stosownych informacji mających stymulować wzajemne poszanowanie drugiego człowieka. Pracownicy na tej podstawie nabiorą przekonania, że obserwując codzienne życie i zachodzące wydarzenia należy pamiętać- pełnosprawność jest krucha.

Reengineering pozwala, także kierownikom uzależnić wynagrodzenie od wydajności pracy. Zdolnym osobom niepełnosprawnym umożliwi uzyskanie ze swojej wydajnej pracy względnie zadowalającego wynagrodzenia. Współcześnie coraz więcej przedsiębiorstw ustala wysokość wynagrodzenia w oparciu o stanowisko w strukturze organizacyjnej. Z kolei wynagrodzenia pracowników niższego szczebla ustalane są w oparciu o z góry ustaloną stawkę wynagrodzenia zasadnicze bądź stawkę godzinową. Niejednokrotnie ustalone wynagrodzenie nie jest adekwatne do wykonanej pracy, zatem wprowadzenie wynagrodzenia opartego o wydajność pracy staje się zasadne. Niepełnosprawni pracownicy oceniają pozytywnie możliwość korzystania z przysługujących im ustawowo uprawnień, jednak wydaje się, że raczej oczekują zrównania swoich zarobków z zarobkami osób pełnosprawnych niż szczególnych uprawnień i przywilejów.<sup>393</sup>

---

<sup>391</sup> Porawska E., *Niepełnosprawność w naszej codzienności*, op. cit., s. 7.

<sup>392</sup> Śledzianowski J., *Niepełnosprawni i „pełnosprawni”*, Wyd. Jedność, Kielce 2012, 25.

<sup>393</sup> Śleboda R., *Zadowolenie osób niepełnosprawnych z pracy – analiza wybranych aspektów z badań PFRON*, Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 101.

Wnioskujemy zatem, że wdrożona w koncepcja reengineeringu znacznie poprawia sytuację osób niepełnosprawnych w przedsiębiorstwie. Wprowadza ona możliwość rozwoju pracowników niepełnosprawnych, których zdaniem poziom wynagrodzenia, możliwości awansu i rozwoju zawodowego oraz stabilność zatrudnienia wymagają dopracowania ze strony zatrudniających ich przedsiębiorców.<sup>394</sup>

## Zakończenie

Koncepcja reengineeringu zakłada, aby dotychczasowe zasady zarządzania wyrzucić za burtę i zarządzać według nowych założeń. Wprowadza szereg zmian o charakterze rewolucyjnym w podstawowych sferach zarządzania przedsiębiorstwem w zakresie miejsc pracy, przekonań i nastawienia pracowników, roli kierowników oraz systemów oceny, wynagradzania i awansowania. Reengineering już poprzez sam ten fakt wydaje się odpowiedni w zarządzaniu osobami niepełnosprawnymi, gdyż wiąże się ze zmianą, dostosowaniem ważnych czynników dla współpracy pracowników niepełnosprawnych z kierownikami, dostosowaniem miejsc pracy do potrzeb osób niepełnosprawnych, czy uzależnieniem wynagrodzenia od wydajności pracy. Niesie bardzo istotne przesłanie, aby obdarzyć pracowników zaufaniem i powierzyć im odpowiedzialność za przebieg bardzo ważnych procesów w przedsiębiorstwie. Poprzez to zaufanie do pracowników rozwijają oni swoją zdolność do podejmowania konkretnych, stanowczych decyzji spowodowana mocnym wewnętrznym przekonaniem i siłą woli. Umożliwia im bardzo ważną drogę awansu i rozwoju poprzez szkolenia. Niepełnosprawni pracownicy oceniając aspekty determinujące swoje z pracy uważają, że najlepiej dotychczas w miejscach ich pracy dostosowane są warunki pracy oraz refłacje ze współpracownikami i bezpośrednimi przełożonymi. Natomiast dopracowania wymagają poziom wynagrodzenia, możliwości awansu i rozwoju zawodowego oraz stabilność zatrudnienia. Wydaje się zatem, że możliwość korzystania z przysługujących ustawowo im uprawnień, jednak niepełnosprawni pracownicy raczej oczekują zrównania swoich zarobków z zarobkami osób pełnosprawnych niż szczególnych uprawnień i przywilejów.<sup>395</sup> Koncepcja reengineeringu uwzględnia praktycznie wszystkie z wymienionych potrzeb osób niepełnosprawnych, zarówno te już zaspokojone jak i te wymaga-

---

<sup>394</sup> Śleboda R., *Zadowolenie osób niepełnosprawnych z pracy – analiza wybranych aspektów z badań PFRON*, op. cit., s. 101.

<sup>395</sup> Śleboda R., *Zadowolenie osób niepełnosprawnych z pracy – analiza wybranych aspektów z badań PFRON*, op. cit., s. 101.

jące dopracowania. Zatem można ją uznać za odpowiednią do zarządzania pracownikami niepełnosprawnymi.

## **Bibliografia:**

1. Buliński L., *Niepełnosprawni o spójności społecznej: między życiem a faktem (ujęcie politologiczne)*, Toruń, Wydawnictwo Adam Marszałek, 2009.
2. Hammer M., *Beyond Reengineering. How the Process-Centered Organization is Changing Our Work and Our Life*, New York, Harper Collins Publisher, 1996.
3. Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Warszawa, Neumann Management Institute, 1996.
4. Hammer M., Champ J., *Reengineering the corporation: a Manifesto for business resolution*, New York, Harper Collins Publisher, 1993.
5. Manganelli R. L., Klein M. M., *Reengineering*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1998.
6. Martyniak Z., *Metody organizowania procesów pracy*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1996.
7. Pacholski L., Cempel W., Pawlewski P., *Reengineering, Reformowanie procesów biznesowych i produkcyjnych w przedsiębiorstwie*, Poznań, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, 2009.
8. Porawska E., *Niepełnosprawność w naszej codzienności*, Krosno, Wyd. Heddom, 2011.
9. Śleboda R. dr, *Zadowolenie osób niepełnosprawnych z pracy – analiza wybranych aspektów z badań PFRON*, Poznań, Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego w Poznaniu, 2010.
10. Śledzianowski J., *Niepełnosprawni i „pełnosprawni”*, Kielce, Wyd. Jedność, 2012.
11. Tichy N. M., Sherman S., *Control your destiny or someone else Will*, New York, Doubleday, 1993.
12. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w przyszłości. Koncepcje, modele, metody. Formy i narzędzia skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem*, pod red. K. Perechudy, Warszawa, Agencja Wydawnicza „Placet”, 2000.
13. *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje i metody*, pod red. R. Krupskiego, Wrocław, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, 2001.
14. Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2009.

## Abstract:

The concept of reengineering allows you to get rid of the few effective, outdated farming methods and management. The introduction of this concept, the company makes will change: jobs, beliefs and attitude of the staff, the roles of managers, systems evaluation, remuneration promotion. These changes are the result of a radical cure for the company, which is precisely what reengineering.

The aim of this study was to answer the question of whether reengineering can be used to manage the company employing people with disabilities? Should I give workers with disabilities responsibility for the conduct of important processes in the company, for which the company responsible managers of functional? Disabled workers often characterized by a high level of organizing and skills. Reengineeringu concept postulates that the employee must pay for the work, and promote the ability. It follows that in any enterprise, regardless of whether it employs people with disabilities or without disabilities can apply the concept of reengineering management. Is dependent only on the performance of employees and their commitment to the team, they are part of.

## Bibliography:

1. Buliński L., *Disability of social cohesion: a fact of life (political science approach)*, Toruń, Publisher Adam Marszałek, 2009.
2. M. Hammer, *Beyond Reengineering. How the Process- Centered Organization is Changing Our Work and Our Life*, New York, Harper Collins Publisher, 1996.
3. Hammer, M., Champy J., *Reengineering the enterprise*, Warsaw, Neumann Management Institute, 1996.
4. Hammer M. Champy, J., *Reengineering the corporation: a Manifesto for Business resolution*, New York, Harper Collins Publisher, 1993.
5. Manganelli R. L., Klein M. M., *Reengineering*, Warsaw, Polish Economic Publishing House, 1998
6. Martyniak Z., *methods of organizing work processes*, Warsaw, Polish Economic Publishing House, 1996
7. Pacholski L., Cempel W. Pawlewski P., *Reengineering, Reforming the business processes and production company*, Poznań, Poznań University of Technology Press, 2009.
8. Porawska E., *Disability in our daily lives*, Krosno , Ed. Hedom, 2011.
9. Śleboda R. Ph.D., *Satisfaction of persons with disabilities of work - analysis*

*of selected aspects of research PFRON*, Poznań, published by the Academy of Physical Education in Poznań, 2010.

10. Śledzianowski J., *Disability and "able-bodied"*, Kielce, Ed. Unity, 2012.  
Tichy NM, Sherman S., *Control your destiny or someone else Will*, New York, Doubleday, 1993.

11. *Managing a business in the future. Concepts, models and methods . Forms and tools for effective business management*, edited by K. Perechudy, Warsaw, Publishing Agency " Placet ", 2000.

*Strategic Management. Concepts and Methods*, edited by R. Krupski, Wrocław, 12. Publisher University of Economics . Oskar Lange in Wrocław, 2001.

13. Zimniewicz K., *Contemporary management concepts and methods*, Warsaw, Polish Economic Publishing House, 2009.

## **Znaczenie e-konsumentów w kreowaniu współczesnej gospodarki**

### **Streszczenie**

Rozwój społeczeństwa informacyjnego umożliwił rozwój nowego typu klientów. Konsumentem pierwszej dekady XXI wieku można nazwać osobę, która jest jednym z głównych adresatów i współtwórcą dokonującej się integracji, globalizacji i wirtualizacji<sup>396</sup>. Powyżej wymienione procesy mają znaczący wpływ na obraz rynku i formy zaspokajania potrzeb, wywierając także wpływ na kształtowanie się profilu współczesnego konsumenta.

W opracowaniu poddane zostanie analizie znaczenie e-konsumenta w kreowaniu współczesnej gospodarki. E-konsument jest podzbiorem konsumentów XXI wieku. W pierwszym rozdziale zostanie zaprezentowane pojęcie konsumenta oraz jego przemiana do e-konsumenta. W kolejnym rozdziale przedstawiony zostanie portret przeciętnego e-konsumenta. Następnie przeprowadzona zostanie analiza konsumenta jako uczestnika rynku. Ostatnią częścią niniejszego opracowania będzie analiza zmian w przepisach konsumenckich oraz w świadczeniu usług drogą elektroniczną.

### **1. Istota pojęcia e-konsumenta**

Pojęcie konsument wywodzi się od łacińskiego *consumptio* (spożycie) i *consumere* (spożywać)<sup>397</sup>. Konsument to osoba, która pozyskuje towary i usługi w celu zaspokajania potrzeb swoich osobistych oraz gospodarstwa domowego, ale nie prowadzi działalności gospodarczej<sup>398</sup>. Znajomość zachowań konsumenta jest bardzo istotna dla współcześnie działających przedsiębiorstw, umożliwia bowiem wykreować produkt, który celnie trafi w potrzeby konsumenta i zostanie przez niego zaakceptowany, a także wyróżni się spośród konkurencyj-

---

<sup>396</sup> Dąbrowska A., *Znaczenie informacji o kliencie*, [w:] red. B. Dobiegała- Korona, T. Doligarski, *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, POLTEXT, Warszawa 2010, s.129.

<sup>397</sup> *Leksykon sfery spożycia. Terminologia i metodyka badań*, red. H. Szulce, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1988, s.161.

<sup>398</sup> Dąbrowska A, Janoś-Kresło M., Ozimek I, *Ochrona i edukacja konsumentów we współczesnej gospodarce rynkowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s.13-14.

nych ofert. Rozwój technologii komunikacyjnych spowodował, że działanie gospodarki i społeczeństwa ściśle powiązane jest z tworzeniem i udostępnianiem informacji<sup>399</sup>. W efekcie wyżej wymienionych przemian możemy określić cechy nowego konsumenta, którymi są<sup>400</sup>:

- poszukiwanie autentyczności zamiast wygody;
- podkreślenie indywidualności zamiast dostosowywania się do rynku;
- zaangażowanie;
- bycie dobrze poinformowanym;
- posiadanie dużej świadomości konsumenckiej.

Dla kształtowania konsumenta XXI wieku bardzo znaczące wydaje się bserwowane obecnie zjawisko oddziaływania przeciwstawnych trendów konsumenckich. W dalszym ciągu aktualna pozostaje postawa konsumpcyjna, która charakteryzuje się przesadnym przywiązaniem wagi do zdobywania dóbr materialnych oraz ich nadmierną konsumpcją, nie będącą wynikiem rzeczywistych potrzeb i nieuwzględniającą kosztów ekologicznych oraz ekonomicznych. Utwierdzeniu konsumpcyjnego stylu życia sprzyja stworzenie konsumentom możliwości dokonywania zakupów przez Internet i spowodowane tym, że są one obecnie bardziej dostępne i wygodne.

Każdy e-konsument kupuje tradycyjnie, ale nie każdy konsument kupuje w Internecie<sup>401</sup>. Najistotniejszą różnicą między tymi dwoma podmiotami jest wykorzystywanie Internetu w celu zaspokajania potrzeb-tradycyjny konsument nie korzysta z sieci. Konsument kupując produkty w placówkach handlowych zazwyczaj pozostaje anonimowym nabywcą, inaczej jest w przypadku e-konsumenta, który realizuje zakupy w sklepach internetowych czy platformach aukcyjnych. Wyżej wymienione działania wymagają założenia konta na danym serwisie aukcyjnym lub stronie internetowej danego przedsiębiorstwa. Wynikiem tego jest udostępnienie przez e-konsumenta danych teleadresowych w celu dostarczenia zakupionego produktu czy usługi. Tym samym staje się imiennym nabywcą. Kolejną różnicą jest czas i miejsce wykonania konsumpcji nabytych dóbr lub usług. Rozważając konsumpcję produktów zakupionych w sieci, może ona nastąpić natychmiast po zakupie jedynie produktów elektronicznych (np.e-booka). Konsumpcja innych produktów jest zawie-

---

<sup>399</sup> Feldy M., *Sklepy internetowe. Jak złapać w sieci e-konsumentki i e-konsumentów*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s.78.

<sup>400</sup> Małysa-Kaleta A., *Strategie decyzyjne konsumentów w warunkach niepewności*, [w:] red. L. Garbarski, J. Tkaczyk, *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowanie nabywców*, Wydawnictwa Naukowe i Profesjonalne, Warszawa 2009, s.290.

<sup>401</sup> B. Kolny, M. Kucia, A. Stolecka, *Produkty i marki w opinii e-konsumentów*, Helion, Gliwice 2011, s.10.

szona w czasie z powodu terminu zamówienia i oczekiwania na dostarczenie przesyłki.

Osoba fizyczna, będąca zarówno konsumentem, jak i e-konsumentem posiada takie same potrzeby, które próbuje zaspokoić tymi samymi produktami, konsumując w podobny sposób te same produkty. Podobieństwa jak i różnice między konsumentem a e-konsumentem w sposób bardziej przejrzysty obrazuje tabela 1.

#### **Tabela 2 Konsument a e- konsument**

Konsument

E-konsument

Podobieństwa

- osoba fizyczna
- ma podobne potrzeby (np. wyżywienia, rozrywki, itd.)
- zaspokaja potrzeby tymi samymi produktami
- konsumuje produkty w ten sam sposób

Różnice

- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| • nie musi korzystać z Internetu | • musi korzystać z Internetu                                 |
| • może być anonimowy             | • nie jest anonimowy   |
| • kupuje tradycyjnie             | • kupuje w Internecie  |
|                                  | • konsumuje wybrane produkty w sieci( np. e-book, e- usługi) |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie B. Kolny, M. Kucia, A. Stolecka, *Produkty i marki w opinii e-konsumentów*, Helion, Gliwice 2011, s.11

E- konsument to przede wszystkim konsument korzystający z Internetu w celu ułatwienia sobie procesu zakupu i konsumpcji<sup>402</sup>. Internet wpływa pozytywnie na jego preferencje nabywcze, gdyż w procesie podejmowania decyzji w zakresie przedmiotu i terminu zakupu ma dostęp do ogromnej ilości informacji<sup>403</sup>. Sprzedaż online daje możliwość dotarcie do prawie każdego produktu przez konsumenta, zatem zróżnicowanie dóbr i usług pozytywnie wpływa na zmianę stylu konsumpcji.

W procesie zakupu konsumenta można wyróżnić pięć następujących po sobie faz połączonych pętlą sprzężenia zwrotnego<sup>404</sup>. Są to<sup>405</sup>: odczuwanie potrzeby,

---

<sup>402</sup> Ibidem,s.10.

<sup>403</sup> *Konsument i konsumpcja we współczesnej gospodarce*, red. M. Janoś- Kresło, B. Mróz, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2006, s.14-15.

<sup>404</sup> Kolny B., Kucia M., Stolecka A., *Produkty i marki...*, op. cit., s.16.



poszukiwanie alternatywnych sposobów zaspokojenia tej potrzeby, ocena możliwości wyboru dostępnych alternatyw, decyzja zakupu, potem ocena zakupu i odczucie po nim, ściśle związane z satysfakcją lub niezadowolaniem.

W przypadku e-konsumenta proces nabywczy wygląda podobnie, lecz czynności wykonywane przez niego są nieco inne niż w przypadku procesu nabywczego konsumenta.

## 2. Portret przeciętnego e-konsumenta

Analiza charakterystyki e-konsumentów umożliwia wnioskować, że osoby robiące zakupy w Internecie to w większości elita polskiego społeczeństwa. Z usług internetowych sprzedawców korzystają ludzie lepiej wykształceni, uzyskujący wyższe zarobki i mieszkający w miastach. Świadczą o tym także rezultaty badania Payback Consumer Monitor, które prezentują, że najchętniej w sieci kupują konsumenci z segmentu „nowoczesnych”, czyli młodzi z wyższymi dochodami<sup>406</sup>. W ramach tego segmentu wyróżnić można takie grupy nabywców, jak<sup>407</sup>:

- „elegancy z klasą”- w przeważającej części kobiety w wieku 18-35 lat, które poszukują eleganckich przedmiotów i wysoko cenią jakość towarów;
- „dynamiczni z klasą”- dobrze zarabiający mężczyźni w wieku 26-45 lat, pozostający w stałych związkach i przywiązujący wagę do wygody oraz szybkości;
- „zyciowi optymiści”- single w wieku 18-45 lat, którzy cenią sobie zarówno wysoką jakość towarów jak i wygodę.

Wśród konsumentów „konserwatywnych”, do grupy której zaliczyć można głównie osoby starsze i mniej zamożne, zainteresowania e-zakupami jest znacznie mniejsze. Mały odsetek kupujących online w tej grupie może być wynikiem braku lub ograniczeniu w sposób istotny dostępu do Internetu.

Z powyżej zaprezentowanej segmentacji można wyłonić obraz typowego e-konsumenta. Jest to osoba młoda, dysponująca wysokimi dochodami, a więc taka, która nie posiada ograniczeń w dostępie do Internetu ani z powodu kosztów, ani braku umiejętności obsługi komputera. Pozostałe grupy konsumentów, które nie spełniają kryteriów powyższej charakterystyki,

---

<sup>405</sup> Bazaraniak J., Grabiński T., Kąciak E., Mynarski S., Sagan A., *Badania marketingowe. Metody i oprogramowanie komputerowe*, Canadian Consortium of Management Schools- AE, Warszawa-Kraków 1992, s.75.

<sup>406</sup> *Zakupy przez Internet w świetle Payback Consumer Monitor*, [dostęp 24.04.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://marketingnews.pl/message.php?art=29751>.

<sup>407</sup> Feldy M., *Sklepy internetowe. Jak...*, op. cit., s.105.

wydają się niejako skazane na korzystanie z tradycyjnych kanałów dystrybucji.

### 3. E-konsument jako uczestnik rynku

Liczba Polaków korzystających z możliwości dokonywania zakupów w Internecie systematycznie wzrasta. W 2011 roku około 8,64 mln mieszkańców Polski, czyli 30% całej populacji podjęło decyzje o e-zakupach. Zgodnie z danymi Eurostatu za rok 2011 udział osób wykorzystujących Internet do zamawiania towarów i usług w Polsce mieścił się poniżej średniej w Europie (43%). Z badania wynika, że wypadamy jedynie lepiej w porównaniu z krajami nadbałtyckimi oraz położonymi na południu Europy. Według statystyk Eurostatu w 2011 roku e-zakup dokonało około 46% Polaków korzystających w tym roku z Internetu<sup>408</sup>. Nieco bardziej optymistyczne szacunki wynikają z badania World Internet Project<sup>409</sup>. Według tej analizy 59 % internautów robi zakupy online.

Według szacunków GUS wartość towarów i usług zamówionych w Internecie przez Polaków w 2011 roku wynosiła 10,5 mld zł<sup>410</sup>. W badaniu za rok 2013 przeprowadzonym przez TNS Polska na zlecenie Ceneo.pl 96% ankietowanych zadeklarowało, iż pierwsze zakupy w Internecie ma już za sobą, a prawie połowa twierdzi, że są tak samo bezpieczne jak ich tradycyjny odpowiednik<sup>411</sup>. Z powyżej zaprezentowanej analizy wynika także to, że co czwarty badany kupuje online kilka razy w miesiącu oraz aż 8/10 ankietowanych opiera swoje wybory na opiniach internautów zamieszczonych na stronie sklepu.

Z opinii Michała Berezowskiego, partnera zarządzającego w CubeResearch wynika, że wartość rynku e-commerce (e-handlu) wyniesie na koniec roku 2014 około 35 mld zł<sup>412</sup>.

Zmiany w przepisach konsumenckich oraz ustawie o świadczeniach usług drogą elektroniczną<sup>413</sup>

---

<sup>408</sup> Ibidem, s.94.

<sup>409</sup> *World Internet Project Polska*, Agora SA i Grupa TP, Warszawa 2011, s.61.

<sup>410</sup> *Wykorzystanie technologii informacyjno-(Tele)komunikacyjnych w przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych 2011 roku*, GUS, [dostęp 23.04.2013]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.stat.gov.pl/>

<sup>411</sup> *Kowalski polubił e-zakupy*, Puls Biznesu, dostęp 19.04.2014. Dostępny w World Wide Web: <http://pulsbiznesu.pb.pl/3603964,81931,kowalski-polubil-e-zakupy>

<sup>412</sup> *Boom na zakupy w Internecie*, Puls Biznesu, [dostęp 19.04.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://pulsbiznesu.pb.pl/3595694,13777,boom-na-zakupy-w-internecie>

<sup>413</sup> *Raport o sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011- 2012*, PARP, Warszawa 2013, s. 160 -161.

## **4. Zmiany w przepisach konsumenckich**

Komisja Europejska pracuje od dłuższego czasu na rzecz wzrostu potencjału e-handlu poprzez kreowanie otoczenia przyjaznego dla konsumentów. Nowe przepisy mają kompleksowo uregulować prawa konsumentów. Zgodnie z założeniami, dyrektywa o prawach konsumentów (2011/83/UE) zostanie wprowadzona do nowej ustawy o prawach konsumentów (uchyli ona ustawę o ochronie niektórych konsumentów). Przepisy wdrażające dyrektywę o sprzedaży konsumenckiej (1944/44/UE) zostaną włączone do Kodeksu Cywilnego i scalone z kodeksowymi przepisami dotyczącymi rękojmi oraz gwarancji. Skutkiem implementacji dyrektywy o prawach konsumentów będzie ujednoczenie i doprecyzowanie przepisów odnoszących się do umów konsumenckich zawieranych w okolicznościach typowych (w lokalu przedsiębiorstwa), w zakresie obowiązków informacyjnych. Ponadto, dyrektywa dotyczy także umów zawieranych w warunkach nietypowych (poza lokalem przedsiębiorstwa i na odległość, np. przez Internet), w zakresie obowiązków informacyjnych, wymogów formalnych i prawa odstępowania od nich (akt ten wprowadza jednakowy we wszystkich krajach UE termin 14 dni na odstąpienie od umowy zawartej na odległość). Wyzwaniem dla e-sklepów będzie duża liczba zmian, które powinny zostać wprowadzone w dość krótkim czasie. Zmiany te dotyczą m.in. nowych obowiązków informacyjnych wobec klientów, wydłużenia czasu, jaki konsument będzie miał na zwrot zakupionego przez Internet towaru bez podania przyczyny (z 10 do 14 dni), precyzyjnych zapisów dotyczących ponoszenia kosztów związanych z obsługą logistyczną przesyłki.

Nowe przepisy mają wywołać ujednoczenie zasad prowadzenia e-handlu w całej UE, co będzie szansą dla e-sprzedawców na zdobycie nowych klientów, przede wszystkim zagranicznych. Wprowadzenie nowych przepisów, dobre dostosowanie przedsiębiorców i otwarcie na system polubownego rozwiązywania problemów będą stanowiły o rozwoju branży e-commerce.

### **Zmiany w świadczeniu usług drogą elektroniczną**

Ustawa i zgodna z dyrektywą unijną nowelizacja dotyczy tylko podmiotów mających siedzibę w Polsce. Tworzą warunki funkcjonowania dla polskich przedsiębiorstw i innowacyjności w naszym kraju, nie ma jednak wpływu na zachowania podmiotów zarejestrowanych w innych krajach.

Nowelizacja przewiduje zmiany, które w założeniu mają być korzystne, zarówno dla dostawców, jak i korzystających z usług elektronicznych. Dopracowane będą również przepisy ustawy, których zastosowanie nastęczało problemów w praktyce świadczenia usług droga elektroniczną. Proponowane jest ponadto zniwelowanie zbędnych obciążeń administracyjnych w handlu elektronicznym. Są to m.in. : uchylenie przez konsumenta przedpłat w przypadku odstąpienia przez konsumenta od umowy zawartej na odległość oraz usunięcie zakazu wymagania od konsumenta zapłaty przed otrzymaniem towaru lub usługi.

## 5. Wnioski

Internet zmienia sposób pracy, wypoczynku czy robienia zakupów. W chwili obecnej potencjał rozwoju handlu przez Internet jest na wysokim poziomie. Średnia obrotów handlu elektronicznego w Polsce jest prawie dwa razy niższa niż dla całej Unii Europejskiej<sup>414</sup>. Sytuację tą może poprawić przełamywanie barier wśród wielu firm, które boją się wdrażać nowe rozwiązania. Rynek e-commerce w Polsce rozwija się bardzo szybko. Obecnie jest na poziomie przemian i procesów optymalizacyjnych. Ma to pozytywny wpływ na stopień otwartości rynku, co może być przyczyna szybkiego zwiększania się skali rynku w najbliższych latach. Handel elektroniczny przestaje być dla detalistów dodatkowym obszarem działalności. Obecnie stanowi on wybór, który stał się koniecznością, kreując przy tym potencjał dla rozwoju innowacji i przestrzeń na kreatywność.

Wraz ze wzrostem znaczenia Internetu i nowoczesnych technologii nastąpi także rozwój e-konsumenta. Ilość e-konsumentów w przyszłych latach będzie systematycznie rosła, co przełoży się na rozwój e-handlu. Reasumując e-konsument przeprowadzając transakcje za pomocą Internetu ma wpływ na gospodarkę, rozwijając swoimi działaniami nową jej gałąź - e-commerce.

Niniejsze opracowanie powstało w związku z XXII Międzynarodowym Sympozjum Naukowym pt. *The region end the organization development as a major factor or economic growth*, gdzie w całości zostało zaprezentowane uczestnikom sympozjum.

---

<sup>414</sup> *Raport o sektorze małych...*, op.cit.,s.162.

## Bibliografia

Referaty i artykuły w pracach zbiorowych

1. Bazaraniak J., Grabiński T., Kąciak E., Mynarski S., Sagan A., *Badania marketingowe. Metody i oprogramowanie komputerowe*, Canadian Consortium of Management Schools- AE, Warszawa- Kraków 1992.
  2. Dąbrowska A., Janoś-Kresło M., Ozimek I., *Ochrona i edukacja konsumentów we współczesnej gospodarce rynkowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
  3. Dąbrowska A., *Znaczenie informacji o kliencie*, [w:] red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligarski, *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, POLTEXT, Warszawa 2010.
  4. Feldy M., *Sklepy internetowe. Jak złapać w sieci e-konsumentki i e-konsumentów*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
  5. Kolny B., Kucia M., Stolecka A., *Produkty i marki w opinii e-konsumentów*, Helion, Gliwice 2011.
  6. *Konsument i konsumpcja we współczesnej gospodarce*, red. M. Janoś- Kresło, B. Mróz, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2006.
  7. *Leksykon sfery spożycia. Terminologia i metodyka badań*, red. H. Szulce, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1988.
  8. Małysa-Kaleta A., *Strategie decyzyjne konsumentów w warunkach niepewności*, [w:] red. Garbarski L., Tkaczyk J., *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowanie nabywców*, Wydawnictwa Naukowe i Profesjonalne, Warszawa 2009.
  9. *Raport o sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011-2012*, PARP, Warszawa 2013.
- World Internet Project Polska*, Agora SA i Grupa TP, Warszawa 2011.

Strony internetowe

1. *Boom na zakupy w Internecie*, Puls Biznesu, [dostęp 19.04.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://pulsbiznesu.pb.pl/3595694,13777,boom-na-zakupy-w-internecie>
2. *Kowalski polubił e-zakupy*, Puls Biznesu, [dostęp 19.04.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://pulsbiznesu.pb.pl/3603964,81931,kowalski-polubil-e-zakupy>
3. *Wykorzystanie technologii informacyjno-(Tele)komunikacyjnych w przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych 2011 roku*,

GUS,[dostęp 23.04.2013]. Dostępny w World Wide Web:  
<http://www.stat.gov.pl/>

4. *Zakupy przez Internet w świetle Payback Consumer Monitor*, [dostęp 24.04.2014]. Dostępny w World Wide Web:  
<http://marketingnews.pl/message.php?art=29751>

## **Abstract**

The development of the information society has enabled the development of a new type customers. Consumer first decade of the twenty-first century can be called a person who is one of the main recipients and co making integration , globalization and virtualization. The above mentioned processes have significant an impact on the image of the market and meet the needs of the mold, also exerting influence on the profile of the modern consumer.

The study will be given to the analysis of the importance of e-consumers in the creation of the modern economy. E-consumer is a subset of consumers twenty-first century. In the first chapter will be presented the concept of the consumer and its transformation to e-consumer. In the next chapter we will e-portrait of the average consumer. Then it will be examined as a participant in the consumer market. The last part of this paper will analyze the changes in the regulations of consumer and electronic services.

## Klasy motorami rozwoju

### Streszczenie

W ostatnich latach klaster oraz polityka rozwoju oparta na jego działaniach nabrała dużego znaczenia oraz była podstawą do przeprowadzenia wielu badań. Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie idei klasteringu, jego korzyści jakie mogą osiągnąć przedsiębiorstwa w nim działające oraz wpływu na rozwój regionu.

### 1. Wprowadzenie do tematyki klasteringu

Pojęcie klastra zostało wielokrotnie zdefiniowane przez naukowców. Jednym z pierwszych autorów takiej definicji był A. Marshall. Ekonomista użył pojęcia dystryktu przemysłowego, które oznaczało skupisko przedsiębiorstw z jednej bądź też pokrewnej dziedziny, łączy je przepływ wiedzy, tworzenie innowacyjnych czynników produkcji i usług oraz znalezienie wykwalifikowanych pracowników.<sup>415</sup> Kolejnym badaczem, który zainteresował się zjawiskiem klastrów był M. Porter. Stworzona przez niego definicja zyskała duże uznanie wśród ekonomistów oraz przyczyniła się do zwiększenia zainteresowania koncepcją klastrów. Według niej klasy są to geograficzne skupiska, powiązanych ze sobą przedsiębiorstw, ukierunkowanych dostawców, komórek, które świadczą usługi, firm funkcjonujących w podobnym sektorze oraz powiązanych z nimi, w danym zakresie, organizacji np. uczelni wyższych. Jednostki te jednocześnie ze sobą współpracują i rywalizują<sup>416</sup>.

E. Bojar do podstawowej definicji klastra, opartej na założeniach M. Portera, dołączyła nowe elementy jakimi są: lider i inwestycje zagraniczne. Lider jest odpowiedzialny za współpracę wewnątrz oraz na zewnątrz klastra. Jego funkcję może sprawować zarówno osoba fizyczna, przedsiębiorstwo czy też organizacje naukowo- badawcze. W skutecznym zarządzaniu klastrem charyzma jego lidera ma duże znaczenie. Klasy są także atrakcyjnym czynni-

---

<sup>415</sup> Knop L., *Zarządzanie klastrem koncepcje, strategie, modele*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, s. 27.

<sup>416</sup> Porter M., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 245.

kiem przyciągającym inwestorów zagranicznych, którzy mogą pełnić rolę lidera.<sup>417</sup>

Wśród wszystkich definicji można wyróżnić pewne stałe cechy klastrów.

Są to m.in.:

- Koncentracja geograficzna jednostek działających w pokrewnej dziedzinie
- Relacje jakie występują pomiędzy podmiotami
- Ponadsektorowy zasięg klastra.<sup>418</sup>

## 2. Istota działania klastra

Jeśli chodzi o powstawanie klastra należy zwrócić uwagę na dwa podstawowe podejścia w jego tworzeniu. W pierwszym z nich oddolnym inicjatywa wychodzi od przedsiębiorstw, jednostek naukowych bądź badawczych, które pracując razem oczekują wzrostu efektu synergii. Ich współpraca jest nastawiona na osiąganie celów przedsiębiorstwa. Natomiast podejście odgórne jest zapoczątkowywane przez jednostki samorządowe, dla których klastry są głównym czynnikiem sprzyjającym rozwojowi regionu.<sup>419</sup>

Przedsiębiorstwa działające w ramach klastra tworzą wspólnie jedną całość, dlatego ich rozwój przekłada się na rozwój klastra. Warunkiem do tego, aby klastery sprawnie funkcjonowały jest: tworzenie w jego obrębie nowych firm, inwestycje zagraniczne, a także pracownicy o wyspecjalizowanych kwalifikacjach. O intensyfikacji działań decyduje nie tylko wewnątrz klastra, ale również jego otoczenie zewnętrzne i możliwość korzystania z jego zasobów. Szczególnie ważną rolę odgrywają instytucje, które kształcą przyszłe kadry a także ośrodki naukowe posiadające specjalistyczną wiedzę, niezbędną w klastrze infrastrukturę zapewniają m.in. inkubatory. Organizacje reprezentujące władze państwa wspierają działania klastra z ukierunkowaniem na rozwój całego regionu. Do osiągnięcia sukcesu potrzebna jest jeszcze sieć silnych, opartych na zaufaniu powiązań, która łączy ze sobą zainteresowane współpracą podmioty.<sup>420</sup>

---

<sup>417</sup> Bojar E., Bojar M., Żminda T., *Klastry a bezpośrednie inwestycje zagraniczne*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2007, s. 5-6.

<sup>418</sup> Szultka S., *Klastry- innowacyjne wyzwanie dla Polski*, IBnGR, Gdańsk 2004, s. 7

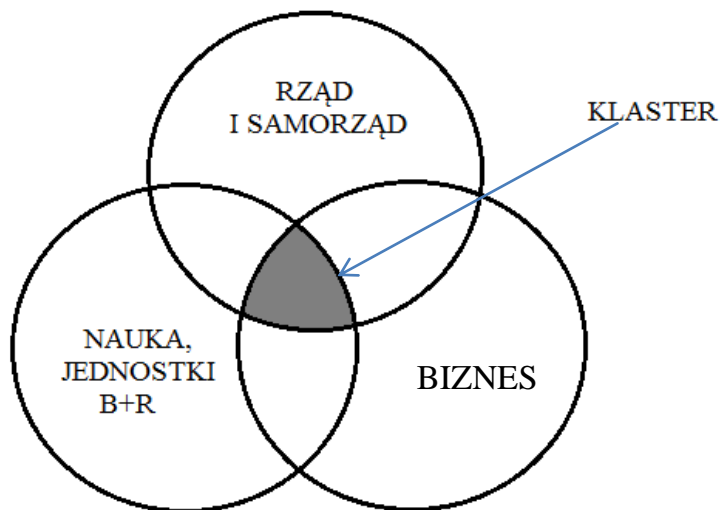
<sup>419</sup> Knop L., *Zarządzanie klastrem koncepcje, strategie, modele*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, s. 149, 155.

<sup>420</sup> Dzierżanowski M., *Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku- Rekomendacje Grupy roboczej ds. polityki klastrowe*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 15.



Model potrójnej heliksy jest przykładem współpracy między członkami klastra na trzech płaszczyznach: organizacje biznesowe, jednostki naukowe i badawcze oraz instytucje reprezentujące państwo.<sup>421</sup>

Głównym przesłaniem tego modelu są relacje oraz sprzężenie zwrotne pomiędzy aktorami klastra, którzy mają tworzyć jedną, nierozłączną całość, gdyż tylko wtedy realizują przyjętą strategię.



**Rys. 1. Potrójna heliksa.**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bojar E., *Klasy jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006, s. 178-179.

### 3. Efektywny rozwój

Nasilenie procesów klastrowych w polskiej gospodarce przyczynia się do podniesienia jej konkurencyjności i innowacyjności. Gospodarka jest w dużo większym stopniu sieciowa. Wzmoczona współpraca z sektorem B+R doprowadziła do sprawniejszego przepływu wiedzy oraz nowych technologii. Rozwój współpracy międzynarodowej klastrów przyczynił się do włączenia polskich przedsiębiorstw i klastrów w międzynarodowe łańcuchy wartości, co zwiększyło napływ inwestycji zagranicznych do kraju. W polskiej gospodarce wyróżniamy: klasy lokalne, które kształtują lokalny ekosystem gospodarczy, klasy regionalne, które są motorami w rozwoju regionów oraz klasy krajowe, które polepszają pozycję polskiej gospodarki w randze światowej. Wszystkie klasy, dzięki wdrażanym innowacjom (np. techno-

<sup>421</sup> Bojar E., *Klasy jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006, s. 178-179.

logicznym, organizacyjnym) w przedsiębiorstwach, charakteryzują się wyższą niż przeciętna produktywnością oraz umiejętnym wykorzystywaniem zasobów. Liczne relacje zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz klastra przyczyniają się do szybszego adoptowania istniejących rozwiązań i wiedzy, budowania nowych wartości oraz powstawania innowacji.<sup>422</sup>

Klaster rozwijając się wytwarza ogromną ilość korzyści zarówno dla przedsiębiorstw w nim działających jak i dla całego regionu: pobudzenie regionalnej przedsiębiorczości, jednoczenie jednostek zainteresowanych ideą klasteringu, wzrost konkurencyjności poprzez wdrażanie innowacji, które przekładają się na finalny produkt o wyższej jakości.<sup>423</sup> Kooperacja przyczynia się do osiągnięcia efektu synergii, dzięki temu wrasta efektywność oraz konkurencyjność podmiotów na rynku.<sup>424</sup> Dzięki działalności w klastrach zasoby są lepiej wykorzystywane, poprawiają się dochody ludności w regionie w wyniku tworzenia nowych miejsc pracy.

Analizy przeprowadzone w ramach projektu międzynarodowego *NGP Excellence clusters – Cluster excellence In the Nordic Countries, Germany and Poland* (2011)<sup>425</sup> potwierdziły, że organizacje klastrowe wzrostu efektywności pracowników oraz wzrostu gospodarczego. Działalność klastrów promuje inwestycje przedsiębiorstw w innowacje, a także współpracę z innymi przedsiębiorstwami instytucjami naukowymi. Badania potwierdzają, że wspólne projekty w zakresie badań i rozwoju przyniosły wiele korzyści. Wzrost gospodarczy i dochód na 1 osobę jest o ok. 9 % wyższy w przeprowadzanych wspólnie projektach w stosunku do projektów indywidualnych przedsiębiorstw. Projekty realizowane z państwami zagranicznymi przyczyniają się do wzrostu eksportu i zatrudnienia.

W przebadanych przedsiębiorstwach 65% menedżerów potwierdziło, że działania w klastrze pomagają im w dotarciu do lokalnych rynków oraz przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności.

Z badań wynika również związek między klastrami i regionalną specjalizacją a poziomem lokalnego PKB. Regiony z większym udziałem zatrudnienia w sektorach należących do silnych klastrów, cieszą się większym dobrobytem, o czym świadczy unosząca się ku górze linia trendu (Rys. 3).

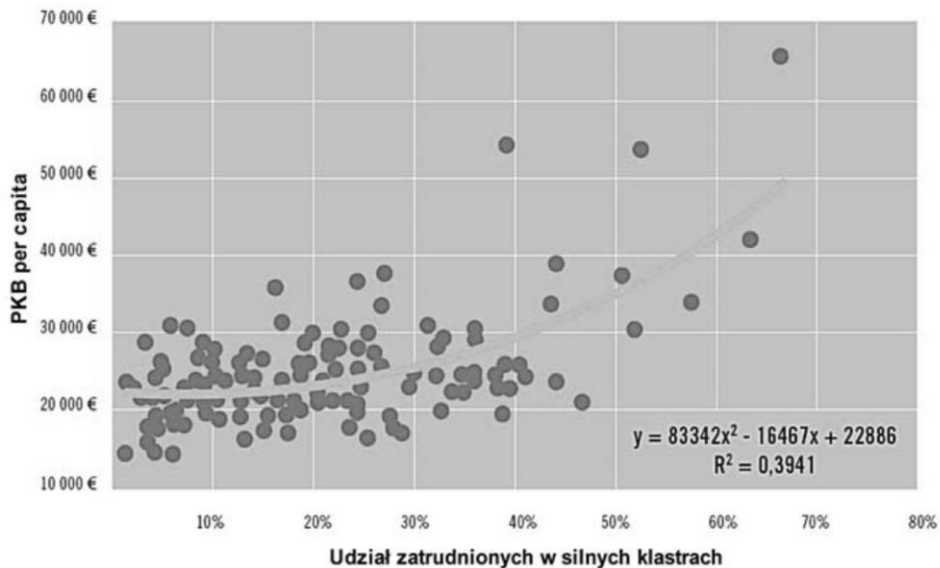
---

<sup>422</sup> Dzierżanowski M., *Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020r.*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 21.

<sup>423</sup> Szymoniuk B., Walkiewicz S., *Polski klastering- praktyka grupowej przedsiębiorczości* [w:] *Przedsiębiorczość w Polsce w perspektywie integracji z Unią Europejską* pod red. Trockiego M., Krajewskiego K., Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2003, s. 105-106

<sup>424</sup> Bojar E., Bojar M., Pylak K., *Zarządzanie rozwojem klastra na przykładzie „Doliny Ekologicznej Żywności”*, Przegląd Organizacji, 10/2008 s. 21.

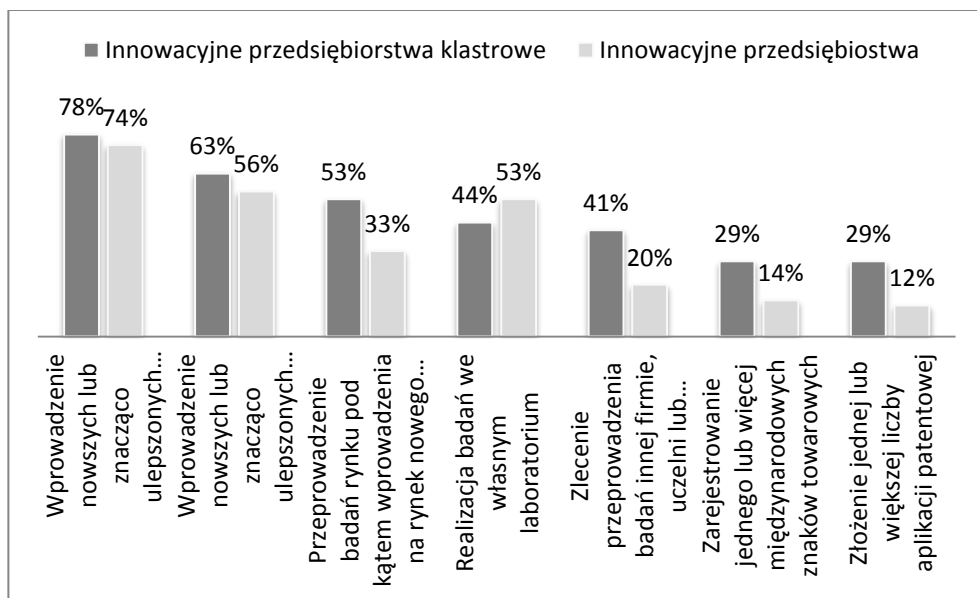
<sup>425</sup> Dzierżanowski M., *Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020r.*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 37.



**Rys. 3. Regionalny dobrobyt a siła klastrów\* w europejskich regionach**

Źródło: Dzierżanowski M., *Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020r.*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 21

Jeśli chodzi o innowacyjność przedsiębiorstw, badania *Innobarometer 2006* (European Commission, 2006) potwierdziły, że przedsiębiorstwa należące do klastra są bardziej innowacyjne od pozostałych ankietowanych podmiotów, co przedstawia poniższy wykres.



**Wykres 1. Uczestnictwo w klastrze a innowacyjność przedsiębiorstw**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Dzierżanowski M., *Kierunki*

*i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020r.*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 21

#### 4. Podsumowanie

Klasy służyć jako czynniki w rozwoju nie tylko danej branży, ale również całych regionów. Inicjatywy klastrowe przyczyniają się do rozwoju technologii, wzrostu gospodarczego i ogólnej poprawy życia, dlatego coraz częściej uwzględniane są w założeniach polityk regionalnych, zaś zadaniem instytucji państwowych jest ich wspieranie.

„Gospodarka powinna być rozpatrywana z punktu widzenia gron, a nie pojedynczych firm czy sektorów gospodarczych, bowiem grona bardziej odpowiadają istocie konkurencji i źródłom przewagi konkurencyjnej. Grona- szersze od sektorów- wychwytyują ważne powiązania, komplementarność oraz przepływ technologii, umiejętności, informacji, marketingu i potrzeby klientów, przekraczające granice firm i sektorów, które mają fundamentalne znaczenie w odniesieniu do efektywności, do kierunków i tempa tworzenia nowych firm i wprowadzania innowacji.”<sup>426</sup>

<sup>426</sup> Porter M., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 255.

## Bibliografia

1. Bojar E., Bojar M., Żminda T., *Klasy a bezpośrednio inwestycje zagraniczne*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, 2007.
2. Bojar E., *Klasy jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006.
3. Bojar E., Bojar M., Pylak K., *Zarządzanie rozwojem klastra na przykładzie „Doliny Ekologicznej Żywności”*, Przegląd Organizacji, 10/2008.
4. Dzierżanowski M., *Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020r.*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
5. Knop L., *Zarządzanie klastrem koncepcje, strategie, modele*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
6. Porter M., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
7. Szultka S., *Klasy- innowacyjne wyzwanie dla Polski*, IBnGR, Gdańsk 2004.
8. Szymoniuk B., Walkiewicz S., *Polski klastering- praktyka grupowej przedsiębiorczości* [w:] *Przedsiębiorczość w Polsce w perspektywie integracji z Unią Europejską* pod red. Trockiego M., Krajewskiego K., Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2003.

## **Rozwój nowych technologii zagrożeniem rynku pracy**

### **Streszczenie**

Poniższa praca jest próbą poruszenia znanego zagadnienia ekonomicznego, czy rozwój nowych technologii przyczynia się do pogłębiania bezrobocia tzw. bezrobocia technologicznego czy też ma krótkotrwały charakter dla osób poszukujących pracę. W obecnej gospodarce coraz częściej można spotkać zjawisko bezrobocia technologicznego, gdzie maszyny i rozwój nowych technologii przyczyniają się do rozwoju społeczeństw a tym samym zabierają ludziom coraz to większą liczbę miejsc pracy. Przykładem takiego jest analiza firmy Intercompact, która zredukowała zatrudnienie w swoim przedsiębiorstwie na skutek wykorzystywania wysoko wyspecjalizowanych maszyn. Dzięki wysoko rozwiniętej technice firma uzyskuje większe zyski a tym samym redukuje zatrudnienie. Artykuł ma na celu przybliżyć tematykę bezrobocia technologicznego i ukazać pozytywne jak i negatywne aspekty rozwoju nowych technologii.

### **1. Wstęp**

*Firmy, które rosną dzięki rozwojowi i ulepszeniom, nie zginą.*

Henry Ford  
założyciel Ford Motor Company

Rozwój nowych technologii jak i wykorzystywanie innowacyjnych rozwiązań jest przełomowym etapem w rozwoju każdego przedsiębiorstwa i stanowi jego główny element przewagi konkurencyjnej na rynku ekonomicznym. Niemniej jednak wykorzystywanie nowych technologii wiąże się z pojawieniem jednego z typów bezrobocia jakim jest bezrobocie technologiczne. Profesor Bogusław Wolniewicz w jednym ze swoich wywiadów na temat studiów wyższych stwierdza, że nowoczesne technologie są mało pracochłonne i wobec tego powstaje mało miejsc pracy.

Dlatego też wraz z ich rozwojem ma również miejsce rozwój bezrobocia technologicznego.<sup>427</sup> Stwierdzenie profesora Bogusława Wolniewicza doskonale przekłada się na współczesną gospodarkę która jest nieustannie narażona na niepewność dnia następnego i ciągle zmieniające się turbulentne otoczenie.

## 2. Rozwój bezrobocia w Polsce w latach 1990 – 2013

Niemalże we wszystkich ustrojach polityczno-gospodarczych poczynając od monarchy kończąc na ustroju kapitalistycznym występuje zjawisko bezrobocia, które jest widoczne w mniejszym bądź większym stopniu i pomimo wielkich starań problem bezrobocia ciągle przybiera na wartości.

Lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte poprzedniego stulecia były okresem, kiedy w większości rozwiniętych krajów nastąpił wyraźny wzrost bezrobocia.<sup>428</sup>

W Polsce podobnie jak i w innych krajach transformujących się, po 1989 roku pojawiło się bezrobocie jawne, gdzie w urzędach zatrudnienia wolnych było więcej miejsc pracy niż zarejestrowanych osób bezrobotnych.<sup>429</sup> Na podstawie danych z Eurostatu dotyczących rozmiarów bezrobocia występującego w Polsce w latach 1990 – 2013 widoczny jest trend wzrostowy przypadający na kolejne lata.<sup>430</sup>

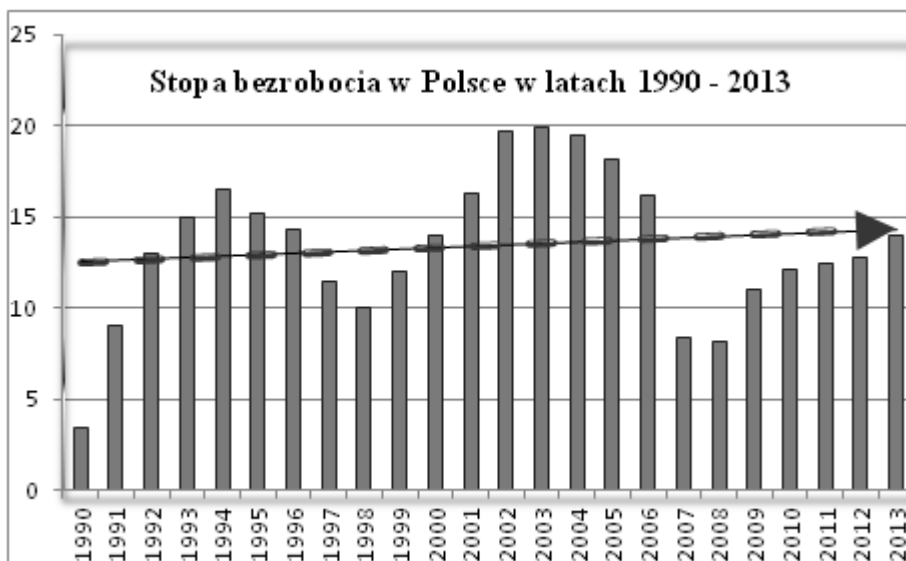
---

<sup>427</sup> Profesor Bogusław Wolniewicz o studiach w programie Ring [dostęp dnia 10.05.2011] Dostępny w World Wide Web: <http://www.youtube.com/watch?v=QdBPp8TwASo>

<sup>428</sup> Heylen F., Goubert L. and Omey E., *Unemployment in Europe: A Problem of Relative or Aggregate Demand for Labour*, International Labour Review 1996, s. 17–36.

<sup>429</sup> Skawińska E., Sobiech-Grabka K., G. i inni, *Makroekonomia*, Warszawa 2010, s.159.

<sup>430</sup> <http://www.stat.gov.pl>



**Rysunek 2 4 Stopa bezrobocia w latach 1990 – 2013**

*Źródło opracowanie własne*

Na rysunku 1 zauważalny jest wyraźny trend wzrostowy stopy bezrobocia w Polsce, który został zaznaczony przerywaną linią. Stopa bezrobocia ma tu charakter sinusoidalno rosnący i pomimo okresów, w których stopa bezrobocia maleje widoczny jest jej późniejszy wzrost. Pierwsza stabilizacja na rynku po okresie transformacji miała miejsce po 1995 roku na skutek wysokiego tempa rozwoju gospodarczego oraz wyhamowania procesów restrukturyzacji w wybranych branżach aż do 1999 roku. Kolejna fala bezrobocia była spowodowana głównie spowolnieniem gospodarczym oraz wygasaniem zobowiązań zawartych w umowach prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Wspomniane zobowiązania obligowały firmy do utrzymywania zatrudnienia na określonym poziomie lecz wraz z ich wygaśnięciem nastąpiły masowe redukcje etatów gdzie stopa bezrobocia w 2003 roku osiągnęła najwyższy poziom 20%. Następna tzw. stabilizacja miała miejsce w 2004 roku kiedy to Polska weszła w skład Unii Europejskiej. Masowa emigracja zarobkowa rodaków a także sprzyjające warunki gospodarcze przyczyniły się do zmniejszenia bezrobocia i powrotu jego do stanu z 1991 roku do 8,5%. Wyżej wymieniona sytuacja nie trwała długo. W 2009 roku stopa bezrobocia ponownie miała tendencję rosnącą spowodowaną światowym kryzysem i postępem technologicznym redukującym miejsca pracy. Obecnie przewidywana stopa bezrobocia na kolejne lata może wynieść ponad 14% zachowując tendencję rosnącą. Obok tła historyczno – ekonomiczno - politycznego, które miało znaczący wpływ na rozwój bezrobocia w Polsce jak i na świecie, wykorzystywanie nowych technologii również dobrze przyczy-



niało się do wzrostu tego zjawiska. Poniżej znajdują się analiza przypadku firmy Intercompact, gdzie zatrudnienie zmalało na wskutek komputeryzacji i automatyzacji, która ma na celu wykorzystanie nowych technologii w procesie wytwórczym.<sup>431</sup>

### **3. Wykorzystanie nowych technologii jako przyczyna redukcji pracowników na przykładzie firmy Intercompact**

Na podstawie danych uzyskanych dzięki konsultacjom z firmą Intercompact specjalizującą się w technice laserowej, widoczne jest przełożenie zastosowania nowych technologii na strukturę zatrudnienia wewnątrz przedsiębiorstwa, a także możliwe jest zbadanie wydajności urządzeń sektora robotyzacji i mechanizacji. Intercompact jest dostawcą usług z zakresu metalotechniki. Oferując swoje usługi polskim jak i zagranicznym klientom, specjalizując się w profesjonalnej obróbce laserowej metali. Główną dziedziną firmy jest wycinanie metali wraz z ich obróbką przy zastosowaniu wycinarek laserowych do blach. Dając jako przykład zakupu dwóch robotów spawalniczych w 2011 roku dotychczasowe zatrudnienie działu jednej spawalni przedstawiało się następująco: 6 spawaczy + 2 podających/odbierających materiały.

W ciągu jednozmianowego 8 godzinnego trybu pracy pracowało 8 osób. Po zakupie 2 robotów spawalniczych zatrudnienie marginalne spadło do 2 osób, gdzie jedna osoba odpowiedzialna jest za amortyzację robotów i nadzór jakościowo – techniczny wykonywanych prac, zaś druga osoba to pracownik fizyczny tzw. podający/odbierający materiały. Roboty spawalnicze pracują całkowicie samodzielnie, przez 24 godziny na dobę.

---

<sup>431</sup> Wąsik T. L., *Ekonomika przedsiębiorstwa Tom I*, Politechnika Radomska, Radom 2010, s. 108 – 109.



**Rysunek 3.5 Robot spawalniczy**

*Źródło materiały firmy Intercompact*

Rysunek 2 przedstawia wygląd robota spawalniczego. Z rysunku widać, że robot jest całkowicie bezobsługowy. Dodatkowo zatrudnienie marginalne spada do dwóch osób tak jak to zostało wspomniane powyżej. Dzięki temu jedna osoba przyporządkowana może być jednej maszynie. Maszyna ma możliwość pracy przy danym elemencie podczas gdy drugi złożony pracownik czeka na obrotowym stole, maszyny są bardziej wydajne oraz praktycznie bezobsługowe.

#### **4. Wnioski**

Zakup dwóch robotów spawalniczych w firmie Intercompact umożliwił redukcję zatrudnienia z 8 do 4 osób w jednym z działów spawalni osiągając jednocześnie dwuzmianowy tryb pracy. Dodatkowo zakupowi maszyn towarzyszyły:

- znaczna redukcja kosztów;
- redukcja ilości zatrudnienia;
- bardzo duży wzrost wydajności przerobowej działu.

Wykorzystywanie nowoczesnych technologii dla właścicieli przedsiębiorstwa jest bardzo korzystne, dzięki redukcji kosztów jakie maszyny mogą zaoferować. Należy zwrócić uwagę, iż pomimo redukcji etatów spowodowanych wykorzystaniem nowych technologii z zakresu robotyzacji, pojawią się nowe stanowiska pracy dla osób wysoko wykwalifikowanych, którzy będą świadczyć usługi dla przedsiębiorstwa wykorzystując swoją analityczno techniczną wiedzę.

## Wzrost znaczenia rynku usług w XXI wieku

Analiza przypadku firmy Intercompact ukazuje, że informacja i wiedza znalazły szerokie zastosowanie w codziennym życiu społecznym, kulturalnym, ekonomicznym oraz politycznym w nowym typie społeczeństwa jakim jest społeczeństwo informacyjne, którego gospodarka oparta jest głównie na wiedzy a tym samym na usługach.<sup>432</sup> Poglębijąca się istota usług doradczych oraz informacyjnych, stanowi jedną z determinant odróżniających gospodarkę opartą na wiedzy od gospodarki przemysłowej. Dynamiczny wzrost sfery usług we współczesnej gospodarce spowodowany jest między innymi przez:

- Wzrost poziomu zamożności społeczeństw i zwiększającej się ilości czasu wolnego;
- Wzrastającej złożoności dóbr i usług, które są powiązane i wspierane ściśle z dużą ilością informacji;
- Rosnący poziom wykształcenia;
- Silnego przenikania się w nowoczesnym przemyśle działań produkcyjnych i usługowych.<sup>433</sup>

O. Lange uznał, że usługi to „wszelkie czynności związane bezpośrednio lub pośrednio [...] z zaspokajaniem potrzeb ludzkich, ale nie służące bezpośrednio do wytwarzania przedmiotów”. Z kolei Ch. Grönroos zdefiniował usługę jako czynność lub serię czynności o mniej lub bardziej niematerialnej naturze, które odbywają się w czasie kontaktów klienta z pracownikami lub materialnymi zasobami albo systemami firmy.<sup>434</sup> Definicja usług według Ch. Grönroos wychodzi naprzeciw zjawiskom automatyzacji i informatyzacji obsługi, które znajdują zastosowanie zazwyczaj w dużych organizacjach, zatrudniających dużą ilość pracowników i prowadzących transakcje na skalę globalną.<sup>435</sup> W tych organizacjach duży nacisk kładziony jest na obniżkę wszelkich kosztów, a przede wszystkim obniżkę kosztów związanych z obsługą poprzez pozyskiwanie nowych sposobów organizowania relacji między personelem odpowiedzialnym za kontakty z odbiorcami i klientami.

Sektor usług staje się siłą napędową polskiej gospodarki i największym pracodawcą. Według najnowszych danych GUS w usługach pracuje 57,5%

---

<sup>432</sup> Krzysztofek K., Szczepański M., *Zrozumieć rozwój. Od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych*, Katowice: 2002, s. 170.

<sup>433</sup> Lotko A., *Ocena jakości usług w centrach kontaktu z klientem*, Warszawa 2009, s.27.

<sup>434</sup> Wolniak R., Waśka W., *Wykorzystywanie metody SERVQUAL do oceny jakości świadczonych przez szkołę*, Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej 2006, zeszyt 39, s.57.

<sup>435</sup> Grönroos Ch., *Developing the Service Offering – A Source of Competitive Advantage*, Add Value to Your Service, praca zbiorowa pod red. C. Surprenant, American Marketing Association, Chicago 1987.

zatrzymany, czyli blisko 8 mln Polaków. Usługi mają również największy udział w tworzeniu PKB. W Polsce sektor usług odpowiada za tworzenie 66,5% PKB. Do najważniejszych gałęzi rynku usług należy handel, naprawy, transport oraz budownictwo. Zbliża to Polskę do zachodniego modelu gospodarki i świadczy o stopniowym bogaceniu się społeczeństwa. W związku z rosnącą konkurencją na rynku usług, firmy coraz chętniej wykorzystują Internet w swojej działalności.<sup>436</sup>

Specyfikę usług można przedstawić stosując tak zwaną koncepcję 4N, do której zalicza się następujące elementy:

- niematerialność;
- nierozdzielność;
- niejednorodność;
- nietrwałość.<sup>437</sup>

Usługa trwa podczas czynności związanych z jej świadczeniem i przemija wraz z zakończeniem jej świadczenia. Należy jednak zwrócić uwagę, że w odróżnieniu od produktu materialnego, usługa nie istnieje poza procesem jej świadczenia.<sup>438</sup> Z uwagi na niektóre cechy wspólne produktów i usług i możliwość błędnego definiowania owych dziedzin. W rysunku 3 zostały przedstawione podstawowe różnice między produktem a usługą.

---

<sup>436</sup> Sektor usług filarem polskiej gospodarki, [dostęp 11 sierpnia 2011]. Dostępny w World Wide Web <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Sektor-uslug-filarem-polskiej-gospodarki-2388716.html>

<sup>437</sup> Żurawik B., Żurawik W., *Marketing usług finansowych*, Warszawa 1999, s.28.

<sup>438</sup> Lotko A., *Ocena jakości usług w centrach kontaktu z klientem*, Warszawa 2009, s.29.

Produkt	Usługa
Materialny Jednorodny Faza produkcji poprzedza fazę konsumpcji Oddzielenie produkcji od nabywcy Pod kontrolą kierownictwa Wymagania konsumenta są mierzalne Dominuje technologia Mogą być magazynowane Mogą być odsprzedawane Mogą być prezentowane przed sprzedażą	Niematerialna Niejednorodna Dostarczenie i konsumpcja występują jednocześnie Konsument uczestniczy w usłudze Często świadczone poza kontrolą kierownictwa Wymagania konsumenta są trudne do identyfikacji Dominują ludzie Nie mogą być magazynowane Raczej nie mogą być odsprzedawane Nie mogą być prezentowane przed sprzedażą

*Rysunek 6 Różnice między produktem i usługą*

*Źródło: A. Lotko, Ocena jakości usług w centrach kontaktu z klientem, Warszawa 200, s.29*

## 5. Podsumowanie

Na podstawie powyższej pracy wynika, że rozwój nowych technologii jest przyczyną powstawania jednego z typów bezrobocia jakim jest bezrobocie technologiczne czyniąc pracę ludzką nieużyteczną. Najnowsze technologie rewolucjonizują nasze życie do tego stopnia, że przekształceniu ulegają struktury całych globalnych gospodarek. Przykłady wspomniane w niniejszej pracy jasno wykazują, że postęp techniczny i maszyny wyręczają pracę ludzką, maszyny są o wiele tańsze w eksploatacji a jednocześnie o wiele bardziej wydajne. Warto jednak zwrócić uwagę, że zanikanie pewnych miejsc pracy może powodować pojawienie się innych, między innymi poprzez świadczenie usług. Nowoczesne technologie są mało pracochłonne i powodują znaczny wzrost bezrobocia. Postęp techniczny wraz z nową maszyną mają za zadanie usprawnianie życia ludzkiego a nie jego pogarszanie. Wzrost bezrobocia w pewnych dziedzinach przekłada się na rozwój nowych miejsc pracy, które ściśle są oparte na wiedzy w społeczeństwie informacyjnym. W owym społeczeństwie to wiedza wraz z informacją stała się czwartym czynnikiem wytwórczym. Specjalistyczna wiedza umożliwia tworzenie nowych miejsc pracy w sektorze usług, który ciągle przybiera na wartości i to właśnie ten sektor staje się motorem obecnych gospodarek opartych na wiedzy.

## Bibliografia

1. Grönroos Ch., Developing the Service Offering – A Source of Competitive Advantage, Add Value to Your Service, praca zbiorowa pod red. C. Surprenant, American Marketing Association, Chicago 1987
2. Heylen F., Goubert L. and Omeij E., Unemployment in Europe: A Problem of Relative or Aggregate Demand for Labour, International Labour Review 1996
3. Krzysztofek K., Szczepański M., Zrozumieć rozwój. Od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych, Katowice: 2002
4. Lotko A., Ocena jakości usług w centrach kontaktu z klientem, Warszawa 2009
5. Skawińska E., Sobiech-Grabka K., G. i inni, Makroekonomia, Warszawa 2010,
6. Wąsik T. L., Ekonomia przedsiębiorstwa Tom I, Politechnika Radomska, Radom 2010
7. Wolniak R., Waśka W., Wykorzystywanie metody SERVQUAL do oceny jakości świadczonych przez szkołę, Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej 2006, zeszyt 39
8. Żurawik B., Żurawik W., Marketing usług finansowych, Warszawa 1999
9. Sektor usług filarem polskiej gospodarki, [dostęp 11 sierpnia 2011]. Dostępny w World Wide Web <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Sektor-uslug-filarem-polskiej-gospodarki-2388716.html>
10. Wolniewicz Bogusław o studiach w programie Ring [dostęp dnia 10.05.2011] Dostępny w World Wide Web:  
<http://www.youtube.com/watch?v=QdBPP8TWAso>  
<http://www.stat.gov.pl>

## Development of new technology as a threat for the labor market

The following work describes a well known economic problem which is the answer to the question; does the development of new technology have an impact on the unemployment rate or is it just a temporary side effect. Nowadays technological unemployment can be easily observed where the robots, machines and development of new technology help societies' development and at the same time take over increasingly higher amount of work places each year. Intercompact company was used as an example to show the impact of new technology in their environment. Thanks to new technology the Intercompact gains more money and in the same time it reduces the employment in the company. The aim of this article is to bring closer the subject matter of technological unemployment as well as to show its positive and negative aspects.

## **Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w rozwoju gospodarczym obwodu tarnopolskiego na tle Ukrainy**

### **Streszczenie**

W warunkach deficytu wewnętrznych źródeł finansowania, bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) są tym zasobem, który może przyczynić się do rozwoju technicznego i technologicznego produkcji, osiągnięcia trwałego wzrostu gospodarczego, rozwoju eksportu i produkcji zastępującej import. BIZ przyczyniają się do poprawy efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw, a w konsekwencji do rozwoju gospodarczego oraz poprawy stopy życiowej obywateli. Dlatego pozyskiwanie i efektywne wykorzystanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych na Ukrainie jest ważkim problemem, szczególnie w aktualnej sytuacji geopolitycznej. Znaczne dysproporcje, które istnieją w rozwoju regionów Ukrainy, mogą być przezwyciężone tylko z udziałem dużych inwestycji zagranicznych. Dla pomyślnego rozwiązania problemu, należy utworzyć strategię w zakresie pozyskiwania i wykorzystania inwestycji zagranicznych na poziomie centralnym oraz lokalnym. Regionalne strategie przyciągania inwestycji zagranicznych powinny być opracowane z uwzględnieniem potencjału regionów. Powinny również wpisywać się w długoterminowe strategie rozwoju regionów.

W warunkach deficytu wewnętrznych źródeł finansowania, inwestycje zagraniczne są tym zasobem, który może znacznie przyczynić się do rozwoju kraju i poszczególnych regionów, co przesądza o aktualności podjętego przez nas tematu artykułu. W dalszej części pracy badana jest dynamika przyciągania bezpośrednich inwestycji zagranicznych na Ukrainę ze szczególnym uwzględnieniem obwodu tarnopolskiego wraz z jego stolicą - Tarnopolem. Celem artykułu jest określenie podstawowych, pozytywnych i negatywnych, skutków inwestycji zagranicznych dla gospodarki obwodu tarnopolskiego i Tarnopola.

Zgodnie z ustawodawstwem Ukrainy inwestycje zagraniczne są definiowane jako wszystkie rodzaje wartości, zainwestowane przez zagranicznych inwestorów w obiekty przedsiębiorczości lub inne rodzaje działalności dla zysku lub osiągnięcia efektu socjalnego. Inwestowanie może być realizowane przez zagranicznych inwestorów w postaci walut obcych, w postaci ruchomości lub nieruchomości, papierów wartościowych, praw własności intelektualnych i praw majątkowych, płatnych usług lub w innej postaci, która nie jest sprzeczna z ukraińskim prawem [6]. W celu oceny wpływu kapitału zagranicznego

na gospodarkę ważnym wskaźnikiem jest wielkość bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ), które zajmują szczególne miejsce wśród form ruchu międzynarodowego przepływu kapitału. BIZ są realnymi inwestycjami w odróżnieniu od inwestycji portfelowych, które są czysto finansowe. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne wyrażone w walucie narodowej w odróżnieniu od portfelowych zapewniają administracji kontrolę nad podmiotem, w który zainwestowano kapitał.

W celu osiągnięcia możliwości porównywania danych statystycznych między państwami, przyjęto definicję zgodnie, z którą inwestycje uważa się bezpośrednie, jeśli udział inwestora jest równy lub przekracza 10% ogólnej liczby akcji (lub praw własności), z prawem głosu. Rozróżnia się następujące sposoby otrzymania bezpośrednich inwestycji zagranicznych: poprzez organizację nowych przedsiębiorstw (*greenfield investment*) oraz metodą nabycia lub przejęcia firm istniejących (*brownfield investment*)

Obecnie bezpośrednie inwestycje zagraniczne rozwijają się szybciej, niż wewnętrzne inwestycje i handel zagraniczny, tempo ich wzrostu przewyższa tempo wzrostu światowego PKB. Stały się one głównym czynnikiem globalizacji gospodarki światowej. Fenomen BIZ zachęca rządy większości wiodących gospodarek świata do tego aby wziąć pod uwagę ogólne tendencje dotyczące istoty zjawiska, zachowań i motywacji uczestników tego rynku. Podstawowym i istotnym czynnikiem aktywizacji międzynarodowych procesów inwestycyjnych na świecie są obecnie procesy globalizacji, które warunkują kształtowanie się inwestycyjnych przepływów pomiędzy różnymi krajami [4, s. 67].

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne mają duże znaczenie dla gospodarki kraju, który je otrzymuje. Po pierwsze, dzięki współpracy na płaszczyźnie produkcyjnej oraz badawczo-rozwojowej BIZ zapewniają integrację gospodarki narodowej ze światową. Po drugie, BIZ są źródłem inwestycji, przy czym w postaci nowoczesnych środków produkcji. Ponadto, BIZ oddziałują na przedsiębiorców krajowych, którzy są niejako zmuszani do rozwoju gospodarczego oraz przyczyniają się do wdrażania innowacji, wzrostu wydajności pracy i wzrostu dobrobytu ludności. Ukraina, choć znajduje się w środkowo-wschodniej części Europy, a jej powierzchnia zajmuje trzecie miejsce w Europie (po Rosji i Francji) oraz 46 miejsce w świecie (603,6 tys. km<sup>2</sup>), to w światowym przepływie bezpośrednich inwestycji zagranicznych na ukraińską gospodarkę przypada mniej niż 1% udziału.

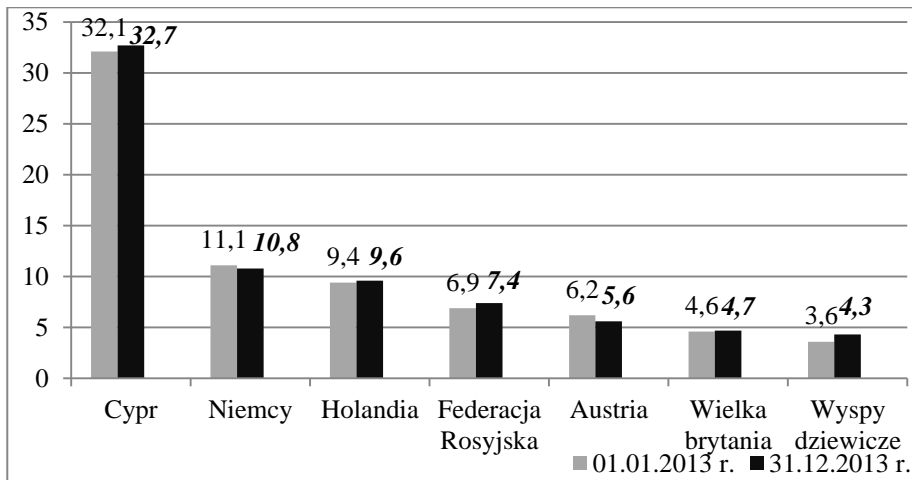
Niewielki strumień BIZ można wytłumaczyć tym, że wśród europejskich krajów postsocjalistycznych Ukraina jest postrzegana jako państwo z największym ryzykiem. W ocenie Europejskiego Centrum Badań Przedsiębiorczości ryzyko inwestycji na Ukrainie wynosi 80% [5, s.106].

W 2013 roku inwestorzy zagraniczni w formie BIZ zainwestowali na Ukrainie 5'677,3 mln USD. Skumulowana wartość BIZ na Ukrainie zgodnie ze stanem na dzień 31.12.2013 roku wyniosła 58'156,9 mln USD, czyli o 5,2% więcej niż na początku 2013 roku. W przeliczeniu na jednego mieszkańca daje



to 1'283,6 USD. Z krajów Unii Europejskiej pochodzi 44'423,0 mln USD (76,4% całości kapitału), z krajów Wspólnoty Niepodległych Państw – 5'043,5 mln USD (8,7%), z innych krajów – 8'690,4 mln USD (14,9%). Choć obserwuje się pozytywną tendencję wzrostu BIZ, to niestety inwestycje zagraniczne na Ukrainie są skierowane nie na wsparcie rodzimej gospodarki, lecz na przejęcie rynku wewnętrznego wybranych towarów i usług. Niepokoi to, że celem bezpośrednich inwestycji zagranicznych, udających się na Ukrainę, nie jest głównie rozpoczęcie produkcji i dzięki tańszej sile roboczej włączenie się w międzynarodowy podział pracy. Większość inwestorów zagranicznych na Ukrainie po prostu stara się poprawić swoją sytuację finansową dzięki zyskom na ukraińskim rynku.

W ukraińską gospodarkę zazwyczaj środki inwestują małe firmy z ograniczonymi zasobami finansowymi, które liczą na szybki zysk lub „firmy-outsajderzy”, które nie wytrzymały konkurencji w swoim kraju, albo też firmy, które de facto są kapitałem ukraińskim pochodzącym z rajów podatkowych. Tezę tę potwierdza fakt, iż wśród państw z których pochodzą inwestorzy zagraniczni prymat wiodą spółki cypryjskie oraz z Wysp Dziewiczych (wykres 1).

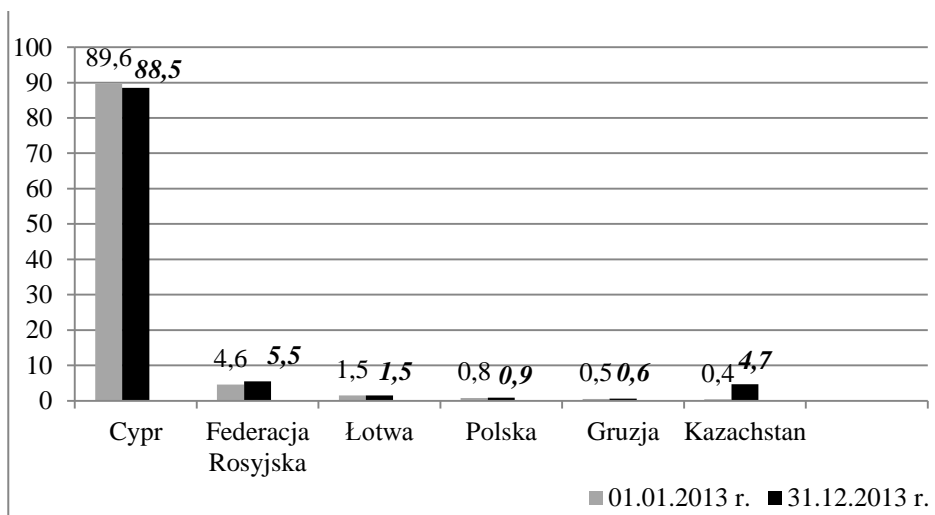


**Wykres 1. Podział bezpośrednich inwestycji zagranicznych na Ukrainie według kraju pochodzenia kapitału (dane w %) [2]**

BIZ pochodziły z 136 krajów świata. W pierwszej dziesiątce największych inwestorów bezpośrednich, na których przypada prawie 83% BIZ, kolejne miejsca zajmują: Cypr - 19035,9 mln USD, Niemcy - 6291,8 mln USD, Holandia - 5561,5 mln USD, Federacja Rosyjska - 4287,4 mln USD, Austria - 3257,5 mln USD, Wielka Brytania - 2714,1 mln USD, Wyspy Dziewicze - 2493,5 mln USD, Francja - 1825,8 mln USD, Szwajcaria - 1325,4 mln USD i Włochy - 1267,8

mln USD. Zadłużenie ukraińskich przedsiębiorstw wyrażone w kredytach, pożyczkach i innych zobowiązaniach wobec zagranicznych inwestorów w dniu 31.12.2013 r. wynosiło 10'154,9 mln USD. Całkowita ilość bezpośrednich inwestycji zagranicznych (kapitału i instrumentów dłużnych) według stanu na dzień 31.12.2013 r. wynosiła 68'311,8 mln USD.

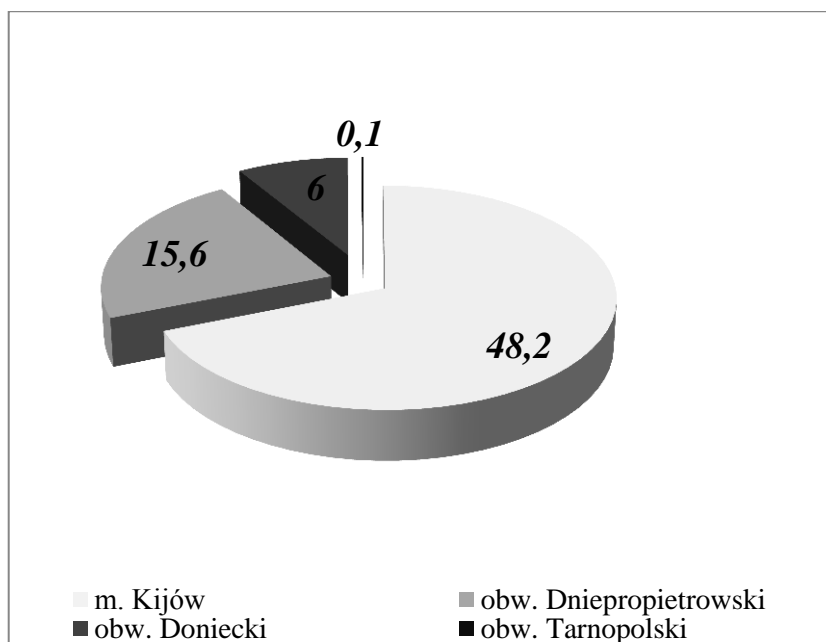
Ukraina jest zdecydowanie krajem, który należy do biorców kapitału w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Wielkość kapitału wypływająca z Ukrainy w postaci inwestycji bezpośrednich według stanu na dzień 31.12.2013 r. wyniosła 6'575,3 mln USD. Inwestycje bezpośrednie z Ukrainy realizowane są w 46 krajach świata, przeważająca ich część jest skierowana na Cypr - 88,5% (wykres 2). Świadczy to o optymalizowaniu polityki podatkowej przez najbogatszych Ukraińców za pośrednictwem spółek, które zakładane są w rajach podatkowych.



Wykres 2. Ukraińskie inwestycje bezpośrednie według kraju przeznaczenia (dane w %) [2]

Z analizy struktury bezpośrednich inwestycji zagranicznych wynika, że inwestorzy najczęściej kapitału lokują w gałęziach, które dają szansę na szybki zwrot z inwestycji: finanse 26,4 % (15'348,8 mln USD) i handlu 13,0 % (7'559,6 mln USD). Co do przemysłu, w którym zainwestowano 31,0% kapitału (18'012,5 mln USD), BIZ koncentrują się na produkcji artykułów spożywczych, napojów i wyrobów tytoniowych oraz produkcji gotowych wyrobów metalowych, a także na przemyśle chemicznym i petrochemicznym. Niestety strategiczne z punktu widzenia Ukrainy branże nie przyciągają znaczących ilości kapitału. Ponadto inwestycje zagraniczne w niewystarczającym stopniu

sprzyjają rozwojowi eksportu Ukrainy. Niektórzy ekonomiści uważają, że BIZ sprzyja poprawie lokalnego klimatu przedsiębiorczości [3, s. 80].

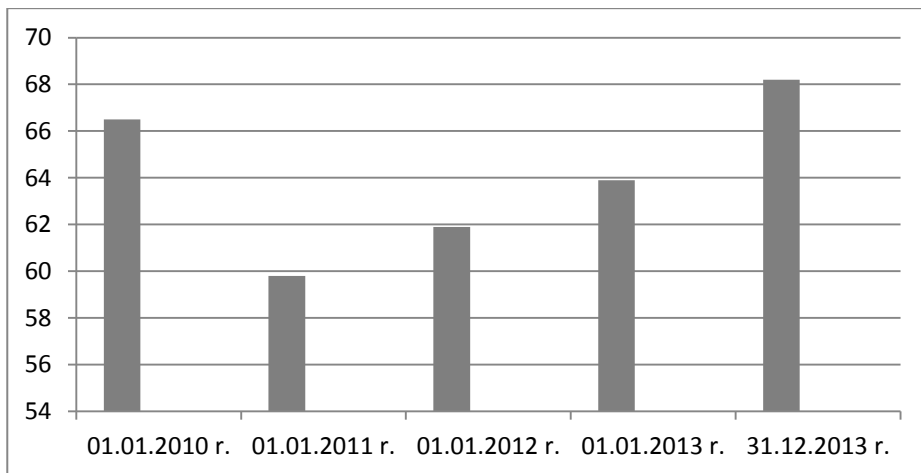


**Wykres 3. Regionalna struktura BIZ na Ukrainie w 2013 r. (dane w %) [2]**

Negatywnym zjawiskiem jest fakt, iż główny udział nakładów kapitałowych przypada zaledwie na kilka regionów. Świadczy to o nierównomiernym rozwoju gospodarczym regionów. Najwięcej bezpośrednich inwestycji zagranicznych ulokowanych zostało w Kijowie – 28'039,7 mln USD, a także w obwodach dniepropietrowskim – 9'092,1 mln USD oraz w donieckim – 3'510,5 mln USD (wykres 3). W 13 regionach Ukrainy oraz mieście Sewastopolu udział procentowy bezpośrednich inwestycji zagranicznych nie przekracza 1% ogólnego ukraińskiego wskaźnika. Są to głównie regiony z dużym potencjałem rozwoju w sektorze rolnictwa oraz słabo rozwiniętymi sektorami przemysłowym i usług. W sumie 69,8% inwestycji zagranicznych ulokowanych jest w dwóch obwodach i stolicy kraju Kijowie. Taka sytuacja nie ulega zmianie od 1995 roku.

Najmniej kapitału w postaci BIZ ulokowane zostało w obwodzie tarnopolskim oraz czerniowieckim (po 0,1%). Obwód tarnopolski wraz z zakarpackim (12,8 tys. km<sup>2</sup>) i iwano-frankowskim (13,9 tys. km<sup>2</sup>) należy do grupy najmniejszych regionów, zajmując 13,8 tys. km<sup>2</sup>. Obwód tarnopolski nie posiada granic lądowych z innymi państwami i nie ma dostępu do morza, jednak taka lokalizacja sprawia, że jest on ważnym regionem tranzytowym.

Zgodnie z danymi Tarnopolskiego Urzędu Statystycznego, bezpośredni inwestorzy zagraniczni w 2013 roku zainwestowali w obwodzie tarnopolskim 2,9 mln USD. Skumulowana wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych zgodnie ze stanem na 31 grudnia 2013 roku wyniosła 68,2 mln USD. Wartość ta wzrosła o 6,7% w okresie 12 miesięcy (wykres 4) i w przeliczeniu na jednego mieszkańca wyniosła zaledwie 63,6 USD.



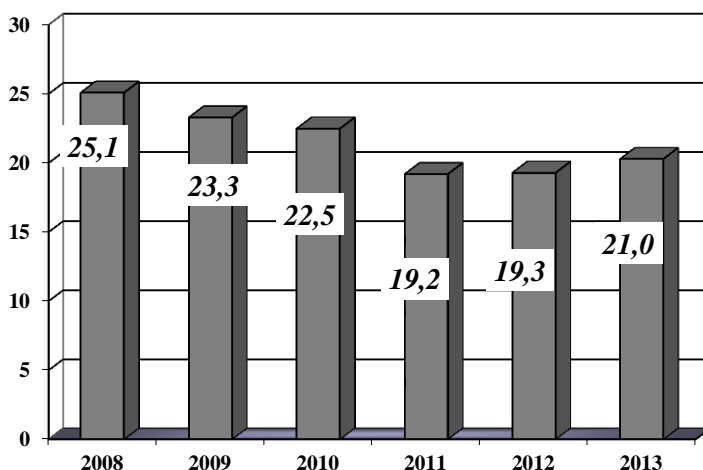
**Wykres 4. BIZ w obwodzie tarnopolskim (dane w mln USD) [1]**

Bezpośredni inwestorzy zagraniczni z państw Unii Europejskiej zainwestowali w obwodzie tarnopolskim 63 mln USD (92,4% całości kapitału), z krajów WNP - 1,8 mln USD (2,6%), z innych państw - 3,4 mln USD (5,0%). W sumie inwestycje pochodziły z 46 państw. Inwestorzy z pięciu krajów posiadają niepełna trzy czwarte udziałów we wszystkich BIZ w analizowanym obwodzie, są to: Niemcy - 19,2 mln USD, Czechy - 10,3 mln USD, Cypr - 8 mln USD, Estonia - 6,3 mln USD, Polska - 5,4 mln USD.

W sektorze przemysłowym zainwestowano 39,9 mln USD (58,6% wszystkich BIZ w regionie, w tym w przetwórstwie - 29,3 mln USD (43,0%), w górnictwie - 10,6 mln USD (15,5%). Wśród branż przemysłu przetwórczego w produkcji żywności, napojów i wyrobów tytoniowych zainwestowano 10,8 mln USD, w produkcji pojazdów samochodowych, przyczep i naczep oraz innych pojazdów - 4,1 mln USD, w produkcję odzieży, skór, wyrobów ze skóry i innych materiałów - 3,9 mln USD, w produkcję wyrobów gumowych i plastikowych - 3,7 mln USD. W sektor rolny, leśnictwo i rybołówstwo w postaci BIZ zainwestowano 10,8 mln USD (15,8%), natomiast w transport, gospodarkę magazynową, pocztową i działalność kurierską - 9,9 mln USD (14,5%).

Zgodnie z danymi zgodnymi z podziałem administracyjnym w obwodzie tarnopolskim najwięcej bezpośrednich inwestycji zagranicznych ulokowano w stolicy regionu – mieście Tarnopolu, było to 30,2% wszystkich BIZ (20,6 mln USD). Wśród rejonów obwodu czołowe miejsca pod względem wielkości inwestycji zagranicznych zajmowały: rejon zborowski - 12,8 mln USD (18,9%), rejon borszczewski - 10,4 mln USD (15,3%), rejon tarnopolski - 8,0 mln USD (11,8%). W sumie na terenie obwodu działa obecnie 256 przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego.

Wykres 5 przedstawia napływ BIZ do Tarnopola, warto zauważyć, że w ostatnim czasie mieliśmy do czynienia z tendencją spadkową, która wyhamowała w ostatnich latach i w roku 2013 miasto odnotowało o 8,8% więcej inwestycji niż przed rokiem. Na jednego mieszkańca Tarnopola daje to kwotę na poziomie 97,4 USD.



**Wykres 5. Dynamika pozyskiwania BIZ przez Tarnopol (mln USD) [1]**

Inwestycje ulokowane w Tarnopolu pochodziły z 29 krajów. Wśród pięciu najważniejszych państw, które posiadają łącznie 77% wszystkich BIZ w stolicy obwodu, znajdują się: Estonia – 5'476,0 tys. USD, Polska -3'636,6 tys. USD, Belgia -3'372,8 tys. USD, Cypr – 2'336,0 tys. USD, Niemcy -1'050,3 tys. USD. W przedsiębiorstwach produkcyjnych zainwestowano 5'817,8 tys. USD (28,2% ogółu BIZ, w tym: przetwórstwo - 5'797,2 tys. USD, produkcja artykułów spożywczych, napojów i wyrobów tytoniowych - 856,6 tys. USD). W sektorze budowlanym odnotowano inwestycje na poziomie 157,6 tys. USD, w handlu, naprawie pojazdów samochodowych, domowych wyrobów i przedmiotów użytku prywatnego – 3'715,1 tys. USD, w sektorze transportu i łączności – 9'882,7 tys. USD.

Tarnopol zajął pierwsze miejsce wśród małych miast liczących do 250 tysięcy mieszkańców (liczba ludności Tarnopola wynosi 217 tysięcy osób) w kategorii "Efektywność prowadzenia biznesu w inwestycyjnym rankingu "Europejskie miasta i regiony przyszłości 2012-2013". Ranking prowadzi redakcja „FDI Intelligence”, która jest oddziałem „The Financial Times”. Badania prowadzone są wśród osób podróżujących służbowo do miast i regionów Europy w celu poszukiwania inwestorów i dostawców usług. Niezależna ocena przeprowadzana jest na podstawie sześciu kryteriów: potencjału gospodarczego; zasobów ludzkich; efektywności wydatków na prowadzenie działalności gospodarczej; jakości życia; jakości infrastruktury; łatwości prowadzenia biznesu. W konkursie wzięło udział 253 miast i 110 regionów europejskich. W Tarnopolu, według szacunków ekspertów, inwestorzy zagraniczni mogą uzyskać najbardziej korzystne warunki pozyskiwania pracowników, finansowania działalności oraz zakupu sprzętu [1].

Położenie geograficzne i walory przyrodniczo-klimatyczne, brak istotnych problemów ekologicznych zapewniają dodatkowe możliwości dla inwestorów zagranicznych. Stabilność lokalnej władzy, aktywne działania na rzecz podniesienia poziomu kultury w mieście, kontynuowanie aktywnych działań na rzecz poprawy klimatu inwestycyjnego oraz koordynowanie działań przedstawicieli władz lokalnych w rozwiązywaniu kluczowych spraw miasta - tworzą znaczny potencjał dla rozwoju gospodarczego w wielu sektorach gospodarki. Wszystkie te czynniki przyczyniły się do tego, że IBI-Rating potwierdziło ranking atrakcyjności inwestycyjnej miasta Tarnopola na poziomie invBBB – co oznacza wystarczającą atrakcyjność inwestycyjną. Pozytywną ocenę Tarnopola i obwodu tarnopolskiego potwierdzają podstawowe wskaźniki makroekonomiczne w postaci wzrostu produkcji przemysłowej (o 22% w roku 2013 w stosunku do 2012 roku), spadek stopy bezrobocia (o 2,2% w roku 2013 w stosunku do 2012 roku) i wzrost średniej płacy realnej.

Podsumowując, powyższa analiza inwestycji zagranicznych w gospodarce Ukrainy pozwala wyciągnąć dwa podstawowe wnioski:

- w obecnych warunkach istnieje rozbieżność pomiędzy potrzebami ukraińskiej gospodarki, a rodzajem lokowanych przedsięwzięć z udziałem kapitału w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych,
- znaczną część BIZ pochodzi ze spółek ulokowanych w rajach podatkowych, których właścicielami są Ukraińcy.

Równocześnie należy odnotować pozytywny wpływ BIZ na gospodarkę obwodu tarnopolskiego, największe inwestycje w tym regionie są równoznaczne z:

- napływem nowoczesnych technologii, maszyn i urządzeń;
- napływem dodatkowych środków finansowych;
- tworzeniem nowych miejsc pracy;
- wzrostem wpływów podatkowych do budżetu;
- wzmocnieniem procesów internacjonalizacji i globalizacji.

## **Bibliografia**

1. Informacje dotyczące zagranicznej współpracy inwestycyjnej, według stanu na dzień 1 lipca 2013 roku: [Elektroniczny zasób]. - Tryb dostępu: <http://www.oda.te.gov.ua/main/pl/655.htm>.
2. Inwestycje handlu zagranicznego Ukrainy w 2013 r. od 14.02.2014 № 88/0/03.5-14: [Elektroniczny zasób]. – Tryb dostępu: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Maslij. W. W. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne: retrospektywna analiza / W. W. Maslij, S. W. Pytel // Aktualne problemy gospodarki. - 2013. - № 11. - S. 70-82.
4. Navrocka N. A. Dualizm wpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych (kraje biorące / N. A. Navrocka N. A. // Biznes Inform (Charkowski narodowy uniwersytet ekonomiczny, uniwersytet MONT Ukrainy). - 2012. - nr 1 (408) – S. 67-71.
5. Towstyżenko O.W. Rola inwestycji zagranicznych w intensyfikacji rozwoju krajowej produkcji / O.W. Towstyżenko // Aktualne problemy gospodarki. - 2011. № 1. - S. 104-108.
6. Ustawa Ukrainy "O działalności inwestycyjnej" od 18.09.1991 nr 1560-XII (od wersji 09.11.2013).

## **The role of foreign direct investment in the economic development of Ternopil oblast in Ukraine**

### **Annotation**

In the conditions of lack of domestic sources of Finance foreign investment is a resource that may be significant to contribute to the technological re-equipment of production, to achieve stable economic growth, development of export and import-substituting industries, increase of efficiency of functioning of the enterprises, and consequently, development of the respective territories, improvement of social protection of citizens. Therefore, the attraction and effective use of foreign direct investment (FDI) to the economy of Ukraine is relevant today as never before. Significant disparities that exist in the development of the regions of Ukraine, can be overcome only with involvement of a large-scale foreign investment. For the successful solution of the problem it is necessary to develop purposeful investment policy of attracting and using foreign investments both Central and local authorities. The regional strategy of attracting foreign investment should be designed with the potential of the regions. They are important to agree with the long-term departmental and branch programs of the regions. It is necessary to establish an efficient system of financial motivation of local authorities in attracting foreign investment.