

ISBN 978-83-65038-11-1

WIELOWYMIAROWE ASPEKTY ROZWOJU GOSPODARCZEGO. FINANSE – LOGISTYKA – ZARZĄDZANIE

WIELOWYMIAROWE ASPEKTY ROZWOJU GOSPODARCZEGO FINANSE – LOGISTYKA – ZARZĄDZANIE

**POD REDAKCJĄ NAUKOWĄ
ARTURA ZIMNEGO**



Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie



Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie

**Wielowymiarowe aspekty
rozwoju gospodarczego
Finanse – Logistyka – Zarządzanie**

pod redakcją naukową

Artura Zimnego

Konin 2016

Tytuł
Wielowymiarowe aspekty rozwoju gospodarczego
Finanse – Logistyka – Zarządzanie

Autorzy
Magdalena Bartczak, Tomasz Buchwald, Piotr Szczypa, Waldemar Gulczyński,
Tomasz Lewandowski, Robert Rogaczewski, Andrzej Suwalski, Agnieszka Szymankowska,
Alina Śmiłowska, Anna Waligórska-Kotfas, Krzysztof Waliszewski, Artur Zimny

Recenzja naukowa
prof. dr hab. Henryk Januszek

Rada Wydawnicza
prof. dr hab. Mirosław Pawlak – przewodniczący,
dr Joanna Chojnacka-Gärtner, prof. nadzw. dr hab. Edward Pająk,
prof. nadzw. dr hab. Marek Stuczyński, prof. dr hab. Marian Walczak,
prof. nadzw. dr hab. Ewa Waniek-Klimczak, dr Artur Zimny,
mgr inż. Ewa Kapyszewska – sekretarz

Redakcja i korekta
Maria Sierakowska

Projekt okładki
Agnieszka Jankowska

Skład
Piotr Bajak

Druk i oprawa
Mazowieckie Centrum Poligrafii, ul. Słoneczna 3c, 05-270 Marki, www.drukksiazek.pl

ISBN 978-83-65038-11-1

© Copyright by Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie

Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Koninie
ul. Wyszyńskiego 3C, 62-510 Konin
tel. 63-249-72-08(09)
e-mail: wydawnictwo@konin.edu.pl

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
--------------------	----------

CZĘŚĆ I **FINANSOWE ASPEKTY ROZWOJU GOSPODARCZEGO**

Piotr Szczypa <i>Zjawiska dysfunkcyjne w rachunkowości ukierunkowanej na działania prośrodowiskowe w przedsiębiorstwie</i>	9
--	----------

Krzysztof Waliszewski <i>Dyrektywa hipoteczna i jej implementacja w Polsce – wymagania wobec pośredników i doradców kredytowych</i>	19
---	-----------

Tomasz Buchwald <i>Jak w Wielkopolsce dotujemy rozwój? Skala dotacji i ich perspektywa do roku 2020 ...</i>	37
---	-----------

CZĘŚĆ II **LOGISTYCZNE ASPEKTY ROZWOJU GOSPODARCZEGO**

Artur Zimny <i>Współczesne tendencje rozwoju centrów logistycznych w Europie</i>	51
--	-----------

Waldemar Gulczyński <i>Uwarunkowania lokalizacyjne logistyki w sferze publicznej.....</i>	65
---	-----------

Robert Rogaczewski <i>Logistyka międzynarodowa w integracji i internacjonalizacji gospodarki światowej</i>	83
---	-----------

CZĘŚĆ III

MENEDŻERSKIE ASPEKTY ROZWOJU GOSPODARCZEGO

Agnieszka Szymankowska

*Zarządzanie wiedzą jako istotny element budowania konkurencyjności
przedsiębiorstwa.....* 103

Magdalena Bartczak, Alina Śmiłowska

Zarządzanie przez wartości – nowoczesne podejście do zarządzania organizacją... 115

Tomasz Lewandowski

Sektor B+R w Wielkopolsce..... 127

Anna Waligórska-Kotfas

*Modele zarządzania wiedzą w organizacjach funkcjonujących w warunkach
nowej gospodarki 143*

Andrzej Suwalski

Handel w polskiej myśli ekonomicznej 163

Wstęp

Rozwój gospodarczy to proces długofalowych zmian zachodzących w gospodarce, które mają zarówno charakter ilościowy (wzrost produkcji, zatrudnienia, inwestycji, rozmiarów funkcjonującego kapitału, dochodów, konsumpcji i innych wielkości ekonomicznych), jak i jakościowy (zmiany organizacji społeczeństwa). Efektem rozwoju gospodarczego są zmiany w strukturze tworzenia produktu krajowego brutto oraz zmiany w strukturze zatrudnienia. W teorii ekonomii wyróżnia się szereg czynników i modeli omawianego rozwoju. Abstrahując od trwającej wciąż dyskusji nad znaczeniem poszczególnych czynników rozwoju oraz jakością opracowanych do tej pory modeli, należy jednoznacznie podkreślić, że rozwój gospodarczy jest zjawiskiem złożonym, które może być rozpatrywane w różnych wymiarach.

Współautorzy niniejszej monografii skoncentrowali się na różnorodnych aspektach rozwoju gospodarczego, rozpatrywanych z perspektywy finansów, logistyki i zarządzania. W rezultacie monografia została podzielona na trzy części. W pierwszej znalazły się artykuły, których tematyka oscyluje wokół kwestii finansowych. Zjawiska dysfunkcyjne w rachunkowości, wymagania wobec pośredników i doradców kredytowych oraz dotacje rozwojowe to kwestie, które zostały poruszone przez autorów w tej części monografii. Druga część opracowania obejmuje artykuły, których autorzy prezentują problemy w zakresie logistyki, a mianowicie: rozwój europejskich centrów logistycznych, uwarunkowania lokalizacyjne logistyki w sferze publicznej oraz znaczenie logistyki międzynarodowej w integracji i internacjonalizacji gospodarki światowej. W trzeciej i zarazem ostatniej części monografii znajdują się artykuły poświęcone aspektom związanym z zarządzaniem. Artykuły te dotyczą kwestii zarządzania wiedzą, zarządzania przez wartości, wspierania sektora B+R oraz miejsca handlu w myśli ekonomicznej.

Monografia powstała dzięki aktywności pracowników Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej oraz osób współpracujących z uczelnią, które zechciały odpowiedzieć na zaproszenie do dyskusji na temat aspektów rozwoju gospodarczego

oraz do podzielenia się swoimi refleksjami w tym zakresie. Wyrażam nadzieję, że treści zawarte w opracowaniu, prezentujące uogólnienia teoretyczne i doświadczenia praktyczne, spełnią oczekiwania najbardziej wymagających czytelników, a przede wszystkim zostaną wykorzystane w praktyce gospodarczej oraz znajdą uznanie studentów kierunków ekonomicznych. Jednocześnie serdecznie zapraszam wszystkich, którym bliskie są kwestie rozwoju gospodarczego, do włączenia się w dyskusję naukową.

Artur Zimny

CZĘŚĆ I

**Finansowe aspekty
rozwoju gospodarczego**

Zjawiska dysfunkcyjne w rachunkowości ukierunkowanej na działania prośrodowiskowe w przedsiębiorstwie

Piotr Szczypa

Uniwersytet Szczeciński

piotr.szczypa@wp.pl

Wprowadzenie

Rachunkowość słusznie określana jest jako system informacyjny. Wskazuje się na nią jako na jedno z podstawowych źródeł informacji o przeszłej, teraźniejszej i przyszłej działalności przedsiębiorstwa. To czy informacje o działalności prośrodowiskowej przedsiębiorstwa będą w ramach systemu rachunkowości generowane – gromadzone – przechowywane – przekazywane – przetwarzane – upowszechniane – interpretowane i wykorzystywane przez różnych jej użytkowników zależy przede wszystkim od organizacji rachunkowości w przedsiębiorstwie. Ta natomiast w odniesieniu do aspektów ochrony środowiska jest ściśle związana ze stopniem świadomości ekologicznej kadry menedżerskiej.

Każde przedsiębiorstwo w mniejszym lub większym stopniu, bezpośrednio lub pośrednio oddziałuje na środowisko naturalne. Coraz bardziej restrykcyjne przepisy w zakresie ochrony środowiska oraz rosnąca świadomość ekologiczna społeczeństwa, w tym traktowanie przedsięwzięć proekologicznych jako czynnika zwiększającego konkurencyjność przedsiębiorstwa, sprawiają, że rośnie zapotrzebowanie na informacje dotyczące działalności przedsiębiorstwa na rzecz ochrony środowiska. Zatem można rozpatrywać system rachunkowości w kontekście obszaru zainteresowania, jakim w tym przypadku jest ochrona środowiska.

Należy jednak zastanowić się, czy system rachunkowości zawiera zjawiska niepożądane, które ograniczają jego skuteczność jako użytecznego źródła informacji o działalności prośrodowiskowej przedsiębiorstwa. W związku z tym za cel artykułu obrano zidentyfikowanie potencjalnych zjawisk dysfunkcyjnych rachunkowości ukierunkowanej na działania prośrodowiskowe. Zasadnicza teza zawiera się w stwierdzeniu, że system rachunkowości, mimo swoich niedoskonałości może być użytecznym źródłem informacji wspierającym procesy zarządcze w działalności prośrodowiskowej. Opracowanie powstało przy wykorzystaniu literatury przedmiotu, doświadczeń własnych autora jako dyplomowanego księgowego i przy zastosowaniu rozumowania dedukcyjnego oraz indukcyjnego.

1. Istota systemu rachunkowości w działalności prośrodowiskowej przedsiębiorstwa

W literaturze przedmiotu rachunkowość ukierunkowana na szeroko rozumianą problematykę związaną z ochroną środowiska określana jest jako „rachunkowość ekologiczna (proekologiczna)”, „rachunkowość środowiskowa”, „rachunkowość ochrony środowiska”, „zielona rachunkowość”, „rachunkowość odpowiedzialności społecznej”.

Powyższe określenia są stosunkowo powszechnie stosowane zarówno w literaturze krajowej, jak i zagranicznej. Tego typu związki frazeologiczno-łączliwe do terminu „rachunkowość” powinny tylko wskazywać obszar zainteresowania rachunkowości, a nie inną (odmienną) rachunkowość. Jeżeli „rachunkowość środowiskowa”, „rachunkowość ekologiczna” itd. tak będzie pojmowana, wówczas będzie prawidłowo interpretowana (nie powinno nadawać się tego typu rachunkowości odmiennych cech, funkcji i zadań; choć są ukierunkowane na specyficzny obszar działalności przedsiębiorstw, to mieszczą się w ramach powszechnie zdefiniowanego systemu rachunkowości).

W tym właśnie duchu M. Stępień używa zwrotu „rachunkowość dla środowiska”. „Rachunkowość dla środowiska” interpretuje jako *system informacyjno-kontrolny, którego przedmiotem jest interakcja gospodarka – środowisko. Stanowi ona segment poznawczy rachunkowości jednostki gospodarczej, oparty na obowiązujących zasadach prawa bilansowego danego kraju oraz na zasadach przyjętych w rachunkowości zarządczej danej jednostki; jako podsystemu rachunkowości jednostki gospodarczej tworzy informacje o przebiegu i rezultatach procesu ochrony tego środowiska w danym okresie sprawozdawczym*¹. Cele i zadania „rachunkowości dla środowiska” przedstawiono w tabeli 1.

¹ M. Stępień, *Przesłanki i kierunki rozwoju „rachunkowości dla środowiska”*, w: *Budżetowanie działalności jednostek gospodarczych. Teoria i praktyka*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” nr 5, US, Szczecin 2008, s. 376-377.

Tabela 1. Cele i zadania rachunkowości ukierunkowanej na ochronę środowiska

Cele	Zadania
– stworzenie systemu informacji finansowej i niefinansowej dla zarządzania i monitorowania ochrony środowiska, – sformułowanie ogólnie akceptowanych standardów sprawozdawczości ochrony środowiska z podaniem zasad pomiaru, kryteriów porównawczych i zalecanej polityki, – podanie sposobów postępowania i systemów kreowania wartości z zarządzania środowiskiem, w tym jego ochrony	– pomiar aktywów, pasywów, kosztów, przychodów oraz zysków i strat nadzwyczajnych dotyczących zdarzeń gospodarczych związanych z ochroną środowiska w przedsiębiorstwie, – dokumentowanie i ewidencjonowanie wszystkich operacji gospodarczych dotyczących ochrony środowiska w przedsiębiorstwie, – sporządzanie sprawozdawczości, analiza i ocena zdarzeń gospodarczych składających się na działalność określaną mianem ochrony środowiska

Źródło: M. Stępień, *Przesłanki i kierunki rozwoju*, s. 377.

Rachunkowość uwzględniająca ochronę środowiska ma wykorzystywać zarówno dane finansowe, jak i niefinansowe (tabela 1), co wyraźnie wskazuje na wykorzystanie rachunkowości zarządczej dla potrzeb ochrony środowiska. Ten podsystem rachunkowości – rachunkowość zarządcza zorientowana na ochronę środowiska – jest definiowana jako *system informacyjny umożliwiający generowanie, analizę i wykorzystywanie finansowych i niefinansowych informacji w celu optymalizacji zarówno wyników działalności przedsiębiorstwa w zakresie ochrony środowiska, jak i jego wyniku finansowego, czego konsekwencją jest zrównoważony rozwój*². Rachunkowość zarządcza uwzględniająca ochronę środowiska obejmuje, między innymi, następujące obszary, w których niezbędne jest podejmowanie decyzji zarządczych³:

- zarządzanie energią i zasobami naturalnymi – śledzenie i analiza wszystkich przepływów energii i materiałów niezbędnych przedsiębiorstwu do prowadzenia działalności,
- zarządzanie finansami przedsiębiorstwa z uwzględnieniem ochrony środowiska,
- badanie cyklu życia produktu – identyfikacja konsekwencji dla środowiska, które wywołuje określony wyrób lub usługa w ciągu całego cyklu użytkowania oraz śledzenie możliwości wprowadzenia ulepszeń korzystnych dla środowiska,
- badanie kosztów powstających w cyklu użytkowania produktu – systematyczny proces szacowania kosztów generowanych w tym cyklu przez wyrób lub usługę oraz identyfikacja skutków środowiskowych wywołanych przez produkcję lub świadczenie usługi,

² *The green bottom line, environmental accounting for management current practice and future trends*, red. M. Bennett, P. James, Greenleaf Publishing 2000, s. 31, za: A. Wojciechowska: *Rachunkowość środowiskowa jako narzędzie wspomagające zarządzanie*, w: *Prace Katedry Rachunkowości z okazji jubileuszu 75-lecia*, red. W. Gabrusewicz, „Zeszyty Naukowe” nr 82, AE, Poznań 2006, s. 249.

³ Tamże, s. 248.

- szacowanie wpływu przedsiębiorstwa na środowisko – systematyczny proces identyfikacji wszystkich konsekwencji dla środowiska wywołanych działalnością przedsiębiorstwa, zakładu lub określonego projektu,
- wycena efektów zewnętrznych – identyfikacja, analiza i wykorzystanie informacji o zewnętrznych efektach działalności przedsiębiorstwa, zakładu lub określonego projektu (negatywnych i pozytywnych) wyrażonych w mierniku pieniężnym.

Prezentowane treści wskazują na uniwersalny charakter systemu rachunkowości i jego przydatność we wspomaganiu informacyjnym działalności prośrodowiskowej przedsiębiorstwa. System rachunkowości nie jest jednak pozbawiony zjawisk dysfunkcyjnych, które mogą ograniczyć skuteczność procesów zarządczych związanych z tą działalnością.

2. Zjawiska dysfunkcyjne w systemie rachunkowości finansowej

Przez zjawiska dysfunkcyjne w rachunkowości ukierunkowanej na ochronę środowiska należy rozumieć brak funkcjonalności, przystosowania lub utrudnienia⁴ występujące w systemie rachunkowości finansowej i rachunkowości zarządczej jako źródłach informacji dla potrzeb działalności prośrodowiskowej przedsiębiorstwa. W ramach ich identyfikacji w pierwszej kolejności należy określić dysfunkcje odnoszące się ogólnie do systemu rachunkowości finansowej, a następnie rachunkowości zarządczej. Na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz wyników przeprowadzonych badań ankietowych i wywiadów bezpośrednich, do głównych dysfunkcji rachunkowości finansowej – jako źródła informacji ekologicznej dla potrzeb działalności przedsiębiorstwa na rzecz ochrony środowiska – można zaliczyć jej:

- retrospektywny charakter,
- kreatywność,
- pomijanie danych jakościowych,
- duże uwarunkowanie od czynnika ludzkiego.

Retrospektywny charakter rachunkowości finansowej przejawia się tym, że można uzyskać informacje ekologiczne dotyczące zaistniałych już w przedsiębiorstwie zdarzeń w ramach działalności proekologicznej. Wyjątek stanowią tu informacje dotyczące należności i zobowiązań związanych z działalnością proekologiczną, gdyż wyrażają przyszłe wartości, które przedsiębiorstwo powinno otrzymać lub wydatkować. Znaczenie tego rodzaju informacji ekologicznych w praktyce przedsiębiorstw jest stosunkowo małe. Rachunkowość finansowa zatem nie dostarczy danych dotyczących przyszłych kosztów lub przychodów z tytułu ochrony środowiska, jednak informacje te należy uznać za przydatne w działalności prośrodowiskowej.

Kreatywność rachunkowości finansowej zazwyczaj jest jej zaletą, przy czym należy tu rozumieć stosowanie zasad i reguł księgowych w granicach norm

⁴ Por. *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 2000, s. 257.

określonych prawem bilansowym. Przedsiębiorstwa chcą przedstawiać swoje sprawozdanie finansowe w sposób jak najbardziej korzystny w ramach obowiązujących regulacji prawnych. S.T. Surdykowska wskazuje, że rachunkowość kreatywna może dotyczyć czterech grup zjawisk⁵:

- kreatywności jako naturalnego, zgodnego z prawem, elementu twórczego w wykorzystaniu wyobraźni i wiedzy „producenta” sprawozdań finansowych w podejmowaniu decyzji co do sposobu liczenia, który najlepiej spełnia wymogi wynikające z dążenia do ujmowania w sprawozdaniach finansowych wiarygodnych informacji (następuje podporządkowanie metod wyceny najczęściej dla potrzeb wyniku finansowego, a nie wiarygodności i porównywalności informacji ekologicznej),
- unikania określonych skutków regulacji obowiązujących w rachunkowości przez zastosowanie technik, które pozwalają na pomiar zgodnie z interesem producenta informacji (jw.),
- włączenia do sprawozdań finansowych pozycji, które nie były dotychczas przedmiotem regulacji, co łączy się z istotnymi zmianami w praktykach pomiaru w porównaniu ze stosowanymi wcześniej (istnieje ryzyko, że będą ujawniane tylko korzystne informacje ekologiczne w ramach sprawozdania finansowego jako dodatkowy jego zakres niewynikający z przepisów prawa bilansowego),
- braku w sprawozdaniach finansowych określonych pozycji, prezentowania niektórych pozycji niezgodnych ze stanem faktycznym, działań, które wiążą się bezpośrednio z oszustwami (niewykazywanie lub wykazywanie w sposób niezgodny ze stanem rzeczywistym skutków finansowych i ekonomicznych negatywnego oddziaływania przedsiębiorstwa na środowisko naturalne).

Pomijanie danych jakościowych w rachunkowości finansowej wynika z jej uwarunkowań, w tym obowiązujących metod pomiaru. Dane jakościowe w ramach systemu informacji prośrodowiskowej mają istotne znaczenie, zwłaszcza z punktu widzenia kształtowania ekologicznej konkurencyjności przedsiębiorstwa. System rachunkowości finansowej nie generuje, nie mierzy, nie przetwarza i nie prezentuje informacji w tym zakresie (np. dotyczących satysfakcji klientów, dla których czynnik środowiskowy jest istotny, lub stopnia zaufania klientów do przedsiębiorstwa jako jednostki przyjaznej środowisku naturalnemu itd.).

Uwarunkowania rachunkowości finansowej od czynnika ludzkiego przejawiają się już w ramach rachunkowości kreatywnej. W kontekście ochrony środowiska należy wskazać przede wszystkim na świadomość ekologiczną właściciela, kadry menedżerskiej, jak i pracowników działu finansowo-księgowego. To ich wiedza, oczekiwania informacyjne i sposób zarządzania przedsiębiorstwem będą wpływać na zakres połączonych danych z systemu rachunkowości finansowej w przedsiębiorstwie.

⁵ Por. S.T. Surdykowska, *Rachunkowość kreatywna a MSR/MSSF*, w: *Polska szkoła rachunkowości*, red. M. Gmytrasiewicz, A. Karmańska, SGH, Warszawa 2004, s. 424-425.

3. Zjawiska dysfunkcyjne w systemie rachunkowości zarządczej

Do głównych dysfunkcji rachunkowości zarządczej – jako źródła informacji ekologicznej dla potrzeb działalności przedsiębiorstwa na rzecz ochrony środowiska – można zaliczyć jej:

- dużą dowolność stosowanych technik i metod obliczeniowych,
- nacisk na szybkość kosztem jakości,
- duże uzależnienie od czynnika ludzkiego.

Wskazane trzy dysfunkcje zazwyczaj uznawane są za zalety systemu rachunkowości zarządczej. Jednak w kontekście prośrodowiskowej działalności przedsiębiorstwa należy uznać je raczej za wady i źródło potencjalnych utrudnień lub zagrożeń jako dawcy informacji ekologicznej.

Rachunkowość zarządcza nie jest uwarunkowana przepisami prawa. Brakuje konkretnych regulacji, wskazań, a nawet przykładów dobrej praktyki. Wszystko to sprawia, że dla potrzeb realizacji tego samego celu istnieją różne wyjścia, które dają liczne narzędzia rachunkowości, a w ramach ich różne metody i techniki obliczeniowe. Wszystko to sprawia, że na podstawie identycznych sytuacji można uzyskać istotnie różne informacje ekologiczne.

Rachunkowość zarządcza, w przeciwieństwie do rachunkowości finansowej, z racji swoich celów zezwala na mniejszą dokładność informacji. Priorytetem rachunkowości zarządczej jest czas jej pozyskania. Dla potrzeb decyzyjnych często dopuszcza się możliwość uwzględnienia informacji nie do końca sprawdzonej, ale otrzymanej na tyle szybko, żeby można było podjąć określoną decyzję i nadal być konkurencyjnym na rynku. Czy takie podejście jest słuszne w kwestiach ochrony środowiska? Jakie skutki dla środowiska mogą mieć decyzje oparte na informacjach nie do końca wiarygodnych?

Podobnie jak w przypadku rachunkowości finansowej, tak i tu czynnik ludzki odgrywa duże znaczenie. Świadomość ekologiczna oraz wiedza i umiejętności z zakresu rachunkowości zarządczej określają jej przydatność dla potrzeb działalności na rzecz ochrony środowiska. Można nawet stwierdzić, że fakultatywny charakter rachunkowości zarządczej jest sprawcą jej niedoskonałości dla potrzeb generowania i przetwarzania informacji ekologicznych w przedsiębiorstwie.

4. Zależności między zjawiskami dysfunkcyjnymi systemu rachunkowości ukierunkowanej na ochronę środowiska

W celu pogłębionej analizy zdefiniowanych zjawisk dysfunkcyjnych w rachunkowości ukierunkowanej na ochronę środowiska sporządzono macierz zależności problemów rachunkowości finansowej i zarządczej jako źródeł informacji ekologicznej (tabela 2).

Tabela 2. Macierz zależności problemów rachunkowości na rzecz ochrony środowiska

Kierunek oddziaływania →		Dysfunkcje rachunkowości finansowej				Dysfunkcje rachunkowości zarządczej		
Dysfunkcje rachunkowości finansowej		RF 1	RF 2	RF 3	RF 4	RZ 1	RZ 2	RZ 3
	RF 1	-	++	+	X	+	++	+
	RF 2	+	-	+	++	++	+	++
	RF 3	X	X	-	+	++	++	++
	RF 4	++	++	++	-	++	++	-
Dysfunkcje rachunkowości zarządczej	RZ 1	X	+	X	X	-	++	++
	RZ 2	X	+	X	+	++	-	++
	RZ 3	X	+	+	-	++	++	-

gdzie:

RF 1 – retrospektywny charakter rachunkowości finansowej,

RF 2 – kreatywny charakter rachunkowości finansowej,

RF 3 – pomijanie danych jakościowych w rachunkowości finansowej,

RF 4 – ograniczenia ze strony czynnika ludzkiego w ramach rachunkowości finansowej,

RZ 1 – stosunkowo duża dowolność stosowania narzędzi, metod i technik w ramach rachunkowości zarządczej,

RZ 2 – nastawienie na szybkość uzyskania danych kosztem jej dokładności,

RZ 3 – ograniczenia ze strony czynnika ludzkiego w ramach rachunkowości zarządczej,

„+” – oznacza zależność pośrednią między problemami,

„+ +” – oznacza zależność bezpośrednią między problemami,

„X” – oznacza brak zależności między problemami.

Źródło: P. Szczypa, *Narzędzia rachunkowości wspomagające działalność proekologiczną przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 129.

W ramach macierzy, przedstawionej w tabeli 2, należy zwrócić uwagę na to, że:

- zależności bezpośrednie problemów rachunkowości na rzecz ochrony środowiska występują zarówno w obrębie samych systemów rachunkowości finansowej i rachunkowości zarządczej, jak i między nimi,
- większy wpływ oddziaływania problemów rachunkowości na rzecz ochrony środowiska jest ze strony rachunkowości finansowej w kierunku rachunkowości zarządczej,
- czynnik ludzki odgrywa bardzo istotne znaczenie w zjawiskach dysfunkcyjnych rachunkowości ukierunkowanej na ochronę środowiska,

- dysfunkcje z obszaru rachunkowości zarządczej szczególnie oddziałują na inne zjawiska dysfunkcyjne ulokowane także w ramach rachunkowości zarządczej,
- silne związki są wywierane na dysfunkcje rachunkowości zarządczej zarówno ze strony dysfunkcji rachunkowości finansowej, jak i rachunkowości zarządczej.

Zakończenie

Przedstawione zjawiska dysfunkcyjne rachunkowości finansowej i rachunkowości zarządczej ukierunkowanej na działalność prośrodowiskową, w opinii autora, nie dyskwalifikują systemu rachunkowości jako użytecznego źródła informacji w tym zakresie. Należy pamiętać, że system rachunkowości tworzą ludzie, dlatego to od księgowych, menedżerów, właściciela zależy przede wszystkim dobór instrumentów rachunkowości zarządczej oraz „stopień uwrażliwienia” instrumentów rachunkowości finansowej na uwarunkowania działalności prośrodowiskowej. Ponadto trzy zjawiska dysfunkcyjne rachunkowości finansowej (jej retrospektywny charakter, kreatywność, pomijanie danych jakościowych) mogą być z powodzeniem zniwelowane dzięki rozwiązaniom typowym dla rachunkowości zarządczej (prospektywny charakter, brak regulacji prawnych, uwzględnienie danych jakościowych). Natomiast dwa zjawiska dysfunkcyjne rachunkowości zarządczej (duża dowolność stosowanych technik, metod obliczeniowych, nacisk na szybkość kosztem jakości) mogą być skutecznie zniwelowane dzięki rozwiązaniom typowym dla rachunkowości finansowej (ściśle określone techniki i metody obliczeniowe, duży nacisk na cechy informacji emitowanych przez rachunkowość, zapewniających ich użyteczność).

Podsumowując należy stwierdzić, że oba systemy rachunkowości (rachunkowość finansowa i rachunkowość zarządcza) wzajemnie się przenikają i uzupełniają, przez co dochodzi do efektu synergii. W związku z tym można mówić o znacznym osłabieniu potencjalnych, negatywnych skutków wynikających ze wskazanych zjawisk dysfunkcyjnych. Ponadto należy pamiętać, że rachunkowość jest jedna. Mimo jej licznych podziałów, nawet tych współcześnie mocno utwierdzonych, jak podział na rachunkowość finansową i rachunkowość zarządczą, to nadal jest to jeden system rachunkowości, tylko różnie ukierunkowany, co doskonale dostrzegł już S. Skrzywan, pisząc, że rachunkowość ma dwa oblicza: [...] *nie są to jednak oblicza bożka Janasa, z których jedno jest skierowane w przyszłość, a drugie w przeszłość. Obrazowe to porównanie jest błędne: rachunkowość z punktu widzenia przyszłości i przeszłości ma jedno oblicze: podobna jest w tej dziedzinie raczej do latarni morskiej oświetlającej swym błyskiem jednocześnie drogę przebytą i drogę przyszłą okrętu, zdążającego do portu. Podwójne oblicze rachunkowości wygląda inaczej: obie twarze są wpatrzone w siebie, są do siebie podobne, a jednak różne*⁶.

⁶ S. Skrzywan, *Rachunkowość w przedsiębiorstwie przy gospodarce planowej*, s. 85, za: G. K. Świderska, *Aktualne znaczenie sformułowanych przez Profesora Stanisława Skrzywana celu*

Bibliografia

Słownik wyrazów obcych, PWN, Warszawa 2000.

Stępień M., *Przesłanki i kierunki rozwoju „rachunkowości dla środowiska”*, w: *Budżetowanie działalności jednostek gospodarczych. Teoria i praktyka*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” nr 5, US, Szczecin 2008.

Surdykowska S.T., *Rachunkowość kreatywna a MSR/MSSF*, w: *Polska szkoła rachunkowości*, red. M. Gmytrasiewicz, A. Karmańska, SGH, Warszawa 2004.

Szczypa P., *Narzędzia rachunkowości wspomagające działalność proekologiczną przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2012.

Świderska G.K., *Aktualne znaczenie sformułowanych przez Profesora Stanisława Skrzywaną celu i funkcji rachunkowości w przedsiębiorstwie*, materiały na konferencję poświęconą pamięci prof. zw. dr. hab. Stanisława Skrzywana, SKwP, Warszawa 2003.

The green bottom line, environmental accounting for management, current practice and future trends, red. M. Bennett, P. James, Greenleaf Publishing, 2000.

Wojciechowska A., *Rachunkowość środowiskowa jako narzędzie wspomagające zarządzanie*, w: *Prace Katedry Rachunkowości z okazji jubileuszu 75-lecia*, red. W. Gabrusewicz, „Zeszyty Naukowe” nr 82, AE, Poznań 2006.

The dysfunctional phenomena of accounting oriented towards pro-environmental actions in a business enterprise

Summary

The accounting system is most often one of the main sources of information about the future, present and past activities of the company. This system produces, processes and presents not only information about the assets, financial situation and financial results but also about any areas of activity. One of such areas, which attracts increasing attention, are pro-environmental activities. This chapter aims to identify potential dysfunctional phenomena in accounting aimed at pro-environmental actions. The main thesis is that the accounting system, despite its imperfections, can be a useful source of information supporting management processes in pro-environmental activities. The author drew on the literature, the author's own experience as a chartered accountant and deductive and inductive reasoning.

Key words: financial accounting, management accounting, pro-environmental activities

Translated by Piotr Szczypa

i funkcji rachunkowości w przedsiębiorstwie, materiały na konferencję poświęconą pamięci prof. zw. dr. hab. Stanisława Skrzywana, SKwP, Warszawa 2003, s. 73.

Dyrektywa hipoteczna i jej implementacja w Polsce – wymagania wobec pośredników i doradców kredytowych

Krzysztof Waliszewski

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Katedra Pieniądza i Bankowości

krzysztof.waliszewski@ue.poznan.pl

Wprowadzenie

Uchwalona w lutym 2014 r. dyrektywa hipoteczna – *Mortgage Credit Directive* (MCD)¹ – ma na celu zwiększenie przejrzystości rynków kredytów hipotecznych, zwiększenie integracji, w ramach UE, rynków kredytów hipotecznych. Ma też zwiększyć ochronę konsumenta, korzystającego z kredytu na cele mieszkaniowe, przez nałożenie obowiązków informacyjnych na uczestników tego rynku oraz nadanie szczególnych uprawnień konsumentom w odniesieniu do umów o kredyt hipoteczny. Przy okazji tej dyrektywy próbuje się również uporządkować rynek niezwiązanych z bankami pośredników, brokerów i doradców kredytowych, w przypadku których (dotychczas w większości krajów UE był wolny dostęp do tego działalności pośredniczącej) nie obowiązywały szczególne regulacje, wymogi kompetencyjne co do wiedzy i doświadczenia ani nadzór ze strony organu państwowego. Coraz częstsze przypadki nierzetelności pośredników kredytowych i podmiotów nazywających się doradcami do spraw kredytów hipotecznych zwróciły uwagę na rosnący problem braku uczciwości, braku odpowiedniej wiedzy

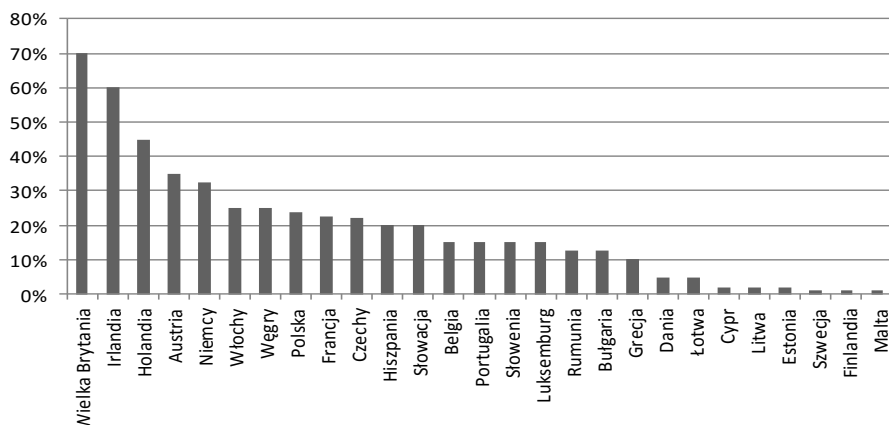
¹ Directive on credit agreements for consumers relating to residential immovable property and amending Directives 2008/48/EC and 2013/36/EU and Regulation (EU) No. 1093/2010.

i kompetencji do wykonywania działalności w zakresie pośrednictwa i doradztwa kredytowego, a nawet działanie na szkodę klienta. Kolejnym problemem dla klientów, wprowadzonych w błąd przez pośredników i doradców kredytowych, był brak ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej, z którego można byłoby pokryć powstałą szkodę.

Celem artykułu jest przedstawienie wymogów wynikających z dyrektywy hipotecznej w stosunku do pośredników kanałów dystrybucji kredytów hipotecznych – pośredników, brokerów i doradców kredytowych oraz implikacji z nich wynikających dla rynku tego typu usług w Polsce. Hipotezą artykułu jest założenie, że wprowadzenie dyrektywy hipotecznej do polskiego porządku prawnego, mimo że zwiększy koszty funkcjonowania podmiotów na nim działających (poprzez obowiązki informacyjne co do wiedzy i kompetencji, nadzór ze strony organu państwowego, obowiązkową polisa odpowiedzialności cywilnej), to jednak uporządkuje rynek pośrednictwa i doradztwa kredytowego, ograniczy przypadkowość osób i podmiotów działających na rynku, a przez to podniesie bezpieczeństwo klientów i instytucji kredytowych. Artykuł oparto na analizie aktów prawnych i literatury przedmiotu.

1. Przyczyny regulacji rynku kredytów hipotecznych

Uchwalenie dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/17/UE z 4 lutego 2014 r. w sprawie konsumenckich umów o kredyt związanych z nieruchomościami mieszkalnymi i zmieniającej dyrektywy 2008/48/WE i 2013/36/UE oraz rozporządzenie (UE) nr 1093/2010 (Dz.U. L 60 z 28 lutego 2014 r.) wynika z kluczowego znaczenia rynków kredytu hipotecznego dla funkcjonowania systemu finansowego Unii Europejskiej oraz gospodarki unijnej jako całości. Rynek kredytów hipotecznych na finansowanie nieruchomości mieszkaniowych jest jednym z największych rynków finansowych w UE, a wzrost jego integracji ma przynieść istotne korzyści ekonomiczne, dzięki zwiększeniu konkurencyjności i oferty produktowej. W toku prac nad dyrektywą uwzględniono również wnioski wynikające z kryzysu finansowego ostatnich lat, szczególnie w kontekście rozluźnionych standardów kredytowych oraz nadmiernego zadłużenia części gospodarstw domowych. Na rynku mieszkaniowych kredytów hipotecznych w Unii Europejskiej zdiagnozowano szereg problemów dotyczących nieodpowiedzialnego udzielania i zaciągania kredytów oraz potencjalnych możliwości występowania nieodpowiedzialnego zachowania uczestników tego rynku. Wskazano w szczególności: nieporównywalne, niepełne i niejasne materiały reklamowe; niewystarczające, nieterminowe, skomplikowane i niejasne informacje udzielane konsumentom przed zawarciem umowy o kredyt hipoteczny; niewłaściwe porady; niewystarczające oceny adekwatności oferowanych produktów oraz zdolności kredytowej klientów.



Rys. 1. Udział pośrednich kanałów w dystrybucji kredytów hipotecznych w państwach UE-27

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Study on credit intermediaries in the internal market*, London Economics 2009.

Wśród pozostałych problematycznych kwestii szczególną uwagę objęto nieskuteczność, niespójność lub wręcz brak systemów regulujących działalność pośredników kredytowych i instytucji nie kredytowych, które oferują kredyty związane z nieruchomościami mieszkalnymi mimo ich dużej roli w dystrybucji tych kredytów (nawet 70% w Wielkiej Brytanii).

2. Formy regulacji rynku kredytów hipotecznych wynikające z dyrektywy hipotecznej

Dyrektywa hipoteczna opiera się na zasadzie maksymalnej harmonizacji, co oznacza, że dyrektywa nie uniemożliwia państwom członkowskim utrzymania lub wprowadzenia bardziej rygorystycznych przepisów mających chronić konsumentów. Dyrektywa hipoteczna – na wzór dyrektywy w sprawie umów o kredyt konsumencki – wprowadza europejski znormalizowany arkusz informacyjny (ESIS), który konsument musi uzyskać od kredytodawcy, pośrednika kredytowego lub wyznaczonego przedstawiciela przed zawarciem umowy kredytowej. Celem arkusza jest danie klientowi możliwości porównania ofert, które są prezentowane w zestandaryzowanej formie.

Zgodnie z dyrektywą hipoteczną, państwa członkowskie wyznaczają krajowe właściwe organy upoważnione do zapewnienia stosowania i wykonywania dyrektywy oraz zapewniają przyznanie tym organom uprawnień do dochodzenia i egzekwowania oraz odpowiednich zasobów niezbędnych do sprawnego i skutecznego wykonywania obowiązków. Organy te powinny być organami publicznymi lub podmiotami uznanymi przez prawo krajowe lub organy publiczne wyraźnie

upoważnione do tego celu na mocy prawa krajowego. Dyrektywa hipoteczna nakłada na podmioty działające na rynku finansowania hipotecznego obowiązek edukacji finansowej konsumentów. Państwa członkowskie powinny promować środki wspierające edukację konsumentów w dziedzinie odpowiedzialnego zaciągania pożyczek i zarządzania długiem, szczególnie w odniesieniu do umów o kredyt hipoteczny. Żeby pouczyć konsumentów, konieczne są jasne i ogólne informacje na temat procedury udzielania kredytu, zwłaszcza tych, którzy zaciągają kredyt hipoteczny po raz pierwszy. Informacje na temat wskazówek, jakich konsumentom mogą udzielić organizacje konsumenckie i organy krajowe, są również konieczne. Dyrektywa wprowadza więc wymóg, żeby wszelkie informacje o charakterze reklamowym i marketingowym dotyczące umów o kredyt były uczciwe i klarowne oraz żeby nie wprowadzały w błąd. Informacje przedumowne powinny być przygotowane w taki sposób i w takiej formie, żeby umożliwiły porównanie ofert kredytowych i powinny zawierać:

- nazwę kredytodawcy lub, w stosownych przypadkach, pośrednika kredytowego, lub wyznaczonego przedstawiciela;
- w stosownych przypadkach, że dana umowa o kredyt będzie zabezpieczona hipoteką lub innym porównywalnym zabezpieczeniem na nieruchomości mieszkalnej powszechnie stosowanym w państwie członkowskim, albo prawem związanym z nieruchomością mieszkalną;
- stopę oprocentowania kredytu, ze wskazaniem, czy jest to stopa stała, zmienna, czy też stanowiąca połączenie obu rodzajów stopy oprocentowania, wraz ze szczegółami dotyczącymi wszelkich opłat uwzględnionych w całkowitym koszcie kredytu ponoszonym przez konsumenta;
- całkowitą kwotę kredytu;
- RRSO, którą umieszcza się w materiałach reklamowych w miejscu co najmniej tak widocznym, jak wszelkie dane dotyczące stopy oprocentowania;
- w stosownych przypadkach, okres obowiązywania umowy o kredyt;
- w stosownych przypadkach, wysokość rat.

Nowa dyrektywa wprowadza zapisy o odstąpieniu od umowy hipotecznej w ciągu siedmiu dni od daty zawarcia tej umowy. Dodatkowo konsumenci uzyskali prawo do przedterminowej spłaty kredytu. W takich przypadkach konsument jest uprawniony do uzyskania obniżki całkowitego kosztu kredytu ponoszonego przez konsumenta, na którą składają się odsetki i koszty przypadające na pozostały okres obowiązywania umowy. Państwa członkowskie mogą przewidzieć, że wykonanie prawa podlega pewnym warunkom. Warunki te mogą obejmować ograniczenia czasowe wykonania tego prawa, zróżnicowane traktowanie w zależności od rodzaju stopy oprocentowania kredytu lub od momentu, w którym konsument skorzysta z tego prawa, lub ograniczenia co do okoliczności, w jakich prawo to może zostać wykonane. Państwa członkowskie mogą przewidzieć, żeby kredytodawca miał prawo do otrzymania w uzasadnionych przypadkach sprawiedliwej

i obiektywnej rekompensaty z tytułu potencjalnych kosztów bezpośrednio związanych z przedterminową spłatą kredytu, lecz nie mogą nakładać kary na konsumenta. W związku z tym kwota rekompensaty nie może być wyższa niż strata finansowa kredytodawcy. W ramach takich warunków państwa członkowskie mogą przewidzieć, że kwota rekompensaty nie może przekroczyć pewnego poziomu lub może być dopuszczalna tylko w określonym okresie.

Tabela 1. Pojęcia związane z pośrednictwem i doradztwem kredytowym w dyrektywie hipotecznej

Pojęcie	Definicja
Pośrednik kredytowy	oznacza osobę fizyczną lub prawną, która nie działa w charakterze kredytodawcy ani notariusza i nie doprowadza jedynie do skojarzenia – bezpośrednio albo pośrednio – konsumenta z kredytodawcą lub pośrednikiem kredytowym oraz która w ramach wykonywanej przez siebie działalności handlowej, gospodarczej lub zawodowej, za wynagrodzeniem w formie pieniężnej lub dowolnej innej uzgodnionej formie korzyści finansowej: a) przedstawia lub oferuje konsumentom umowy o kredyt, b) udziela konsumentom pomocy, podejmując prace przygotowawcze lub inne przedumowne działania administracyjne inne niż te, o których mowa w ppkt a), w związku z umowami o kredyt, lub c) zawiera z konsumentami umowy o kredyt w imieniu kredytodawcy.
Powiązany pośrednik kredytowy	oznacza każdego pośrednika kredytowego, który działa w imieniu oraz na pełną i bezwarunkową odpowiedzialność: a) wyłącznie jednego kredytodawcy, b) wyłącznie jednej grupy, lub c) określonej liczby kredytodawców.
Usługi doradcze	oznaczają osobiste rekomendacje przedstawiane konsumentowi w odniesieniu do co najmniej jednej transakcji odnoszącej się do umowy o kredyt, stanowiące usługę odrębną od udzielenia kredytu i od czynności w zakresie pośrednictwa kredytowego.
Niezależne doradztwo (niezależny doradca)	a) kredytodawcy, pośrednicy kredytowi lub wyznaczeni przedstawiciele świadczący usługi doradcze analizują wystarczająco dużą liczbę umów o kredyt dostępnych na rynku, oraz b) kredytodawcy, pośrednicy kredytowi lub wyznaczeni przedstawiciele nie otrzymują wynagrodzenia za takie usługi doradcze od jednego kredytodawcy lub większej ich liczby.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dyrektywy hipotecznej.

3. Wymogi dla pośredników i doradców kredytowych wynikające z dyrektywy hipotecznej

W dyrektywie hipotecznej szczególną uwagę poświęcono pośrednikom kredytowym i doradcom, których działalność w poszczególnych państwach członkowskich była w różny sposób regulowana przez prawodawstwo krajowe, a w znaczącej części państw nie była w ogóle regulowana i nadzorowana. Rodziło to szereg ryzyk i kosztów, które musiał ponosić konsument zaciągając kredyt

przy udziale pośrednika lub doradcy. Dyrektywa hipoteczna wprowadza szereg pojęć związanych z pośrednictwem i doradztwem kredytowym – „pośrednika kredytowego”, „pośrednika kredytowego powiązanego”, „usług doradczych”, „niezależnego doradztwa/doradcy”) (tabela 1).

Poza uporządkowaniem terminologii, dyrektywa hipoteczna wprowadza obowiązek prowadzenia rejestru publicznego pośredników kredytowych i doradców (będzie w nim opisane, czy doradca jest zależny i powiązany). Kolejnym obowiązkiem po stronie pośredników i doradców jest wykupienie polisy odpowiedzialności cywilnej dla prowadzonej działalności. W samej dyrektywie nie określono sumy gwarancyjnej i zakresu tego ubezpieczenia, co ma wpływ na jego cenę i koszt dla podmiotów zobowiązanych. Chociaż wymóg posiadania przez pośredników kredytowych na rynku kredytów hipotecznych ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej z tytułu wykonywanej działalności lub porównywalnej gwarancji stanowi nowy wymóg regulacyjny na poziomie UE, wymóg ten istnieje na poziomie krajowym w niektórych państwach członkowskich. Państwa, w których obowiązuje wymóg posiadania ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej z tytułu wykonywanej działalności, wykazują się najwyższym odsetkiem sprzedaży kredytów hipotecznych przez pośredników w całej UE i znaczną penetracją rynku przez pośredników kredytowych, a w rezultacie mają bardziej specyficzne podejście do regulacji tego sektora.

W związku z tym unijne przepisy dotyczące minimalnej kwoty ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej z tytułu wykonywanej działalności lub porównywalnej gwarancji powinny opierać się na doświadczeniu tych jurysdykcji, jeśli chodzi o określanie najbardziej odpowiedniego podejścia do obliczania tej kwoty minimalnej. Ustalenie kwoty gwarancyjnej zostało poprzedzone konsultacjami społecznymi zorganizowanymi przez EBA. 13 listopada 2014 r. weszło w życie rozporządzenie delegowane Komisji (UE) nr 1125/2014 z 19 września 2014 r. uzupełniające dyrektywę 2014/17/UE w odniesieniu do regulacyjnych standardów technicznych, które dotyczą minimalnej kwoty pieniężnej ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej z tytułu wykonywanej działalności lub porównywalnej gwarancji, dawanej przez pośredników kredytowych, określającej minimalną kwotę pieniężną ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej z tytułu wykonywanej działalności lub porównywalną gwarancją, do posiadania których zobowiązani są pośrednicy kredytowi, w wysokości: 460 000 euro dla pojedynczego roszczenia oraz łącznie 750 000 euro w roku kalendarzowym dla wszystkich roszczeń. Ponadto EBA dokonuje czasowych przeglądów regulacyjnych standardów technicznych w celu zmiany minimalnej kwoty pieniężnej ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej z tytułu wykonywanej działalności lub porównywalnej gwarancji – pierwszego w terminie do 21 marca 2018 r., a następnie co 2 lata.

Dyrektywa hipoteczna nakłada szereg obowiązków dotyczących sposobu prowadzenia działalności przy udzielaniu kredytów konsumentom. Kredytodawca, pośrednik kredytowy lub wyznaczony przedstawiciel powinni postępować

uczciwie, sprawiedliwie, przejrzysto, profesjonalnie, z uwzględnieniem praw i interesów konsumentów. W odniesieniu do udzielania, pośredniczenia lub świadczenia usług doradczych w zakresie kredytów, działania będą się opierały na informacjach na temat sytuacji konsumenta i wszelkich szczególnych wymaganiach zgłoszonych przez niego, a także na rozsądnych założeniach dotyczących ryzyka dla sytuacji konsumenta w czasie trwania umowy o kredyt. Sposób wynagradzania personelu kredytodawców, pośredników kredytowych i personelu nie może utrudniać tego obowiązku. W przypadku podmiotów świadczących usługi doradcze, struktura wynagrodzeń zaangażowanego personelu powinna pozostawać bez uszczerbku dla ich zdolności do działania w najlepszym interesie konsumenta, a szczególnie nie była zależna od celów w zakresie sprzedaży. Żeby zrealizować ten cel, państwa członkowskie mogą dodatkowo zakazać prowizji wypłacanych przez kredytodawcę pośrednikowi kredytowemu. Państwa członkowskie mogą zabronić dokonywania płatności przez konsumenta wobec kredytodawcy lub pośrednika kredytowego przed zawarciem umowy o kredyt lub nałożyć ograniczenia na takie płatności.

Dyrektywa nakłada na pośredników szereg obowiązków przed rozpoczęciem wykonywania czynności pośrednictwa. Klient powinien otrzymać na trwałym nośniku co najmniej:

- nazwę i adres pośrednika kredytowego;
- rejestr, do którego jest wpisany, numer wpisu w rejestrze, w stosownych przypadkach, oraz środki umożliwiające sprawdzenie takiego wpisu;
- wskazanie, czy pośrednik kredytowy jest pośrednikiem powiązany, czy współpracuje wyłącznie z jednym kredytodawcą lub większą ich liczbą; w przypadku gdy pośrednik kredytowy jest pośrednikiem powiązany lub współpracuje wyłącznie z jednym kredytodawcą lub większą ich liczbą, podaje nazwy kredytodawców, na rzecz których działa; pośrednik kredytowy może ujawnić, że jest niezależny, gdy spełnia określone warunki;
- wskazanie, czy pośrednik kredytowy oferuje usługi doradcze;
- w stosownych przypadkach, opłatę ponoszoną przez konsumenta na rzecz pośrednika kredytowego za jego usługi lub gdy nie jest to możliwe – metodę obliczania takiej opłaty;
- procedury umożliwiające konsumentom lub innym zainteresowanym stronom składanie w trybie wewnętrznym skarg na pośredników kredytowych i, w stosownych przypadkach, sposoby korzystania z pozasądowych procedur wnoszenia skarg i odwołań;
- w stosownych przypadkach, istnienie prowizji i – o ile jest znana – kwotę prowizji lub innych zachęt wypłacanych przez kredytodawcę lub strony trzecie pośrednikowi kredytowemu za jego usługi związane z umową o kredyt; w przypadku gdy ta kwota nie jest znana w chwili podawania informacji, pośrednik kredytowy informuje konsumenta o tym, że jej faktyczna wysokość zostanie podana na późniejszym etapie w arkuszu ESIS.

Pośrednicy kredytowi, którzy nie są powiązani, ale otrzymują prowizję od co najmniej jednego kredytodawcy, na wniosek konsumenta udzielają informacji o różnicach w wysokości prowizji płaconej przez poszczególnych kredytodawców, którzy dają kredyty konsumentowi. Konsument jest informowany o tym, że ma prawo zwrócić się o takie informacje. W przypadku gdy pośrednik kredytowy pobiera opłatę od konsumenta, a dodatkowo otrzymuje prowizję od kredytodawcy lub strony trzeciej, pośrednik kredytowy wyjaśnia konsumentowi, czy ta prowizja pomniejszy wspomnianą opłatę w całości lub w części.

Dyrektywa hipoteczna ma na celu zwiększenie rzetelności i fachowości usług kredytowych, dlatego kredytodawcy, pośrednicy kredytowi i wyznaczeni przedstawiciele muszą wymagać od swojego personelu posiadania i aktualizowania odpowiedniego poziomu wiedzy i kompetencji w opracowywaniu, oferowaniu lub zawieraniu umów o kredyt, a także świadczeniu określonych usług pośrednictwa kredytowego lub świadczenia usług doradczych. Państwa członkowskie muszą ustanawiać minimalne wymogi dotyczące wiedzy i kompetencji odnoszące się do personelu kredytodawców, pośredników kredytowych i wyznaczonych przedstawicieli. Wymogi te muszą obejmować co najmniej:

- odpowiednią wiedzę o produktach kredytowych oraz usługach dodatkowych oferowanych zwykle wraz z produktami kredytowymi;
- odpowiednią wiedzę dotyczącą przepisów związanych z umowami o kredyt dla konsumentów, szczególnie przepisów związanych z ochroną konsumentów;
- odpowiednią wiedzę i orientację w zakresie procesu zakupu nieruchomości;
- odpowiednią wiedzę w zakresie wyceny zabezpieczenia;
- odpowiednią wiedzę o organizacji i funkcjonowaniu ksiąg wieczystych;
- odpowiednią znajomość rynku w danym państwie członkowskim;
- odpowiednią wiedzę w zakresie standardów etyki biznesu;
- odpowiednią wiedzę w zakresie procesu oceny zdolności kredytowej konsumenta lub, w odpowiednich przypadkach, umiejętność oceny zdolności kredytowej konsumenta;
- odpowiedni poziom kwalifikacji finansowych i ekonomicznych.

Ustalając minimalne wymogi dotyczące wiedzy i kompetencji, państwa członkowskie mogą zróżnicować poziomy i rodzaje wymogów, które mają zastosowanie do personelu kredytodawców, personelu pośredników kredytowych lub wyznaczonych przedstawicieli oraz osób zarządzających pośrednikami kredytowymi lub wyznaczonymi przedstawicielami. Państwa członkowskie określają odpowiedni poziom wiedzy i kompetencji na podstawie kwalifikacji zawodowych, np. dyplomów, stopni naukowych, szkoleń, testów kompetencji, lub kwalifikacji zawodowych, które można określić jako minimalny pięcioletni okres przepracowany w dziedzinach związanych z zawieraniem umów o nabycie produktów kredytowych, ich dystrybucją lub pośrednictwem (tylko do 21 marca 2019 r.). Po trzyletnim okresie od wejścia w życie dyrektywy spełnienie wymogu wiedzy i kompetencji nie będzie możliwe.

Dyrektywa hipoteczna określa również standard usług doradczych. Państwa członkowskie zapewniają, żeby kredytodawca, pośrednik kredytowy lub wyznaczony przedstawiciel wyraźnie informowali konsumenta, w kontekście danej transakcji, o świadczeniu lub możliwości świadczenia usług doradczych na rzecz konsumenta. Państwa członkowskie zapewniają, żeby przed świadczeniem usług doradczych lub, w odpowiednich przypadkach, przed zawarciem umowy o świadczenie usług doradczych kredytodawca, pośrednik kredytowy lub wyznaczony przedstawiciel udzielili konsumentowi następujących informacji na papierze lub innym trwałym nośniku:

- czy rekomendacja będzie oparta na rozważeniu jedynie zakresu własnych produktów, czy szerszego zakresu produktów z całego rynku, tak żeby konsument był w stanie zrozumieć, na jakiej podstawie przygotowano rekomendację;
- w stosownych przypadkach, o opłacie ponoszonej przez konsumenta za korzystanie z usług doradczych lub, gdy kwoty nie da się ustalić w momencie przekazywania tej informacji, o metodzie jej wyliczania.

W przypadkach gdy na rzecz konsumentów świadczone są usługi doradcze, państwa członkowskie zapewniają, żeby:

- kredytodawcy, pośrednicy kredytowi lub wyznaczeni przedstawiciele uzyskiwali niezbędne informacje dotyczące sytuacji osobistej i finansowej konsumenta, jego preferencji i celów, żeby umożliwić rekomendację adekwatnych umów o kredyt; taka ocena jest oparta na aktualnych w danym momencie informacjach oraz uwzględnia rozsądne założenia dotyczące ryzyka w sytuacji konsumenta w całym okresie obowiązywania proponowanej umowy o kredyt;
- kredytodawcy, powiązani pośrednicy kredytowi i wyznaczeni przedstawiciele powiązanych pośredników kredytowych mieli w swoim asortymencie produktów dostatecznie wiele umów o kredyt i rekomendowali spośród swoich produktów taką umowę o kredyt lub takie umowy o kredyt, jakie najbardziej odpowiadają potrzebom, sytuacji finansowej i sytuacji osobistej konsumenta;
- niepowiązani pośrednicy kredytowi lub wyznaczeni przedstawiciele niepowiązanych pośredników kredytowych mieli w swoim asortymencie produktów dostatecznie wiele umów o kredyt dostępnych na rynku i rekomendowali taką umowę o kredyt lub takie umowy o kredyt dostępne na rynku, jakie najbardziej odpowiadają potrzebom, sytuacji finansowej i sytuacji osobistej konsumenta; kredytodawcy, pośrednicy kredytowi i wyznaczeni przedstawiciele działali w najlepszym interesie konsumenta i zdobywali informacje o potrzebach konsumenta i jego sytuacji, a także rekomendowali odpowiednie umowy o kredyt;

- kredytodawcy, pośrednicy kredytowi lub wyznaczeni przedstawiciele przekazywali konsumentowi swoją rekomendację na papierze lub innym trwałym nośniku.

Państwa członkowskie mogą zakazać stosowania terminu „doradztwo” i „doradca” lub im podobnych, w przypadkach gdy usługi doradcze są oferowane konsumentom przez kredytodawców, powiązanych pośredników kredytowych lub wyznaczonych przedstawicieli powiązanych pośredników kredytowych. Jeżeli państwa członkowskie nie zabraniają stosowania terminów „doradztwo” i „doradca”, nakładają następujące wymogi dotyczące stosowania terminów „niezależne doradztwo” lub „niezależny doradca”. Państwa członkowskie mogą nałożyć surowsze wymagania dotyczące stosowania przez kredytodawców, pośredników kredytowych lub wyznaczonych przedstawicieli terminów „niezależne doradztwo” lub „niezależny doradca”, w tym zakaz otrzymywania wynagrodzenia od kredytodawcy. Państwa członkowskie mogą nałożyć na kredytodawców, pośredników kredytowych i wyznaczonych przedstawicieli obowiązek ostrzegania konsumenta, w przypadku gdy – zważywszy na sytuację finansową konsumenta – umowa o kredyt może spowodować szczególne ryzyko dla tego konsumenta. Państwa członkowskie zapewniają, żeby usługi doradcze były świadczone jedynie przez kredytodawców, pośredników kredytowych lub wyznaczonych przedstawicieli.

Dyrektywa określa również dopuszczenie do działalności pośredników kredytowych. Żeby prowadzić w całości lub częściowo działalność pośredników kredytowych lub świadczyć usługi doradcze, pośrednicy kredytowi mają odpowiednie dopuszczenie wydane w ich państwie członkowskim pochodzenia przez właściwy organ. Państwa członkowskie zapewniają, żeby dopuszczenie do działalności pośredników kredytowych było przyznawane pod warunkiem wypełnienia przynajmniej następujących wymogów zawodowych, oprócz wymogów:

- pośrednicy kredytowi są ubezpieczeni od odpowiedzialności cywilnej z tytułu wykonywanej działalności na terytoriach, na których oferują swoje usługi lub są w posiadaniu innej porównywalnej gwarancji na wypadek odpowiedzialności wynikłej z niedochowania należytej staranności zawodowej; jednak w przypadku powiązanych pośredników kredytowych państwo członkowskie pochodzenia może przewidzieć, że wspomniane ubezpieczenie lub porównywalna gwarancja mogą być udzielone przez kredytodawcę, w imieniu którego działa pośrednik kredytowy;
- osoba fizyczna prowadząca działalność jako pośrednik kredytowy, członkowie zarządu osoby prawnej prowadzącej działalność jako pośrednik kredytowy oraz osoby fizyczne wykonujące podobne zadania w strukturach pośrednika kredytowego, który jest osobą prawną, ale nie ma zarządu, cieszy się nieposzlakowaną opinią; warunkiem minimalnym brak adnotacji w zapisach policyjnych lub wszelkich innych odpowiednikach krajowych w związku z poważnymi przestępstwami przeciwko mieniu lub innymi przestępstwami związanymi z działalnością finansową; nie ciążą

na nich również uprzednie orzeczenia o upadłości, chyba że zostali oczyszczeni z zarzutów zgodnie z prawem krajowym;

- osoba fizyczna prowadząca działalność jako pośrednik kredytowy, członkowie zarządu osoby prawnej prowadzącej działalność jako pośrednik kredytowy oraz osoby fizyczne wykonujące podobne zadania w strukturach pośrednika kredytowego, który jest osobą prawną, ale nie ma zarządu, mają odpowiedni poziom wiedzy i kompetencji w odniesieniu do umów o kredyt; państwo członkowskie pochodzenia określa odpowiedni poziom wiedzy i kompetencji zgodnie z zasadami określonymi w dyrektywie.

Państwa członkowskie zapewniają, żeby opublikowano ustanowione kryteria dotyczące spełniania wymogów zawodowych przez personel pośredników kredytowych lub kredytodawców oraz żeby wszyscy posiadający dopuszczenie pośrednicy kredytowi, niezależnie od tego, czy działają jako osoby fizyczne, czy prawne, byli wpisani do rejestru prowadzonego przez właściwy organ w ich państwie członkowskim pochodzenia. Państwa członkowskie zapewniają, żeby ten rejestr pośredników kredytowych był aktualny i publicznie dostępny w internecie. Rejestr pośredników kredytowych powinien zawierać przynajmniej następujące informacje:

- nazwiska osób w zarządzie, które są odpowiedzialne za działalność w zakresie pośrednictwa; państwa członkowskie mogą określić wymóg rejestracji wszystkich osób fizycznych, które mają bezpośredni kontakt z klientem w przedsiębiorstwie prowadzącym działalność w zakresie pośrednictwa kredytowego;
- państwa członkowskie, w których pośrednik kredytowy prowadzi działalność zgodnie z zasadami swobody przedsiębiorczości lub swobody świadczenia usług i o której pośrednik kredytowy poinformował właściwy organ państwa członkowskiego pochodzenia;
- czy dany pośrednik kredytowy jest pośrednikiem powiązany, czy nie,
- jeżeli pośrednik jest powiązany, wskazywanie kredytodawcy, w imieniu, którego działa powiązany pośrednik kredytowy.

Ponadto dyrektywa hipoteczna wprowadza nadzór nad pośrednikami kredytowymi i wyznaczonymi przedstawicielami. Państwa członkowskie zapewniają, żeby pośrednicy kredytowi w swojej bieżącej działalności podlegali nadzorowi ze strony właściwych organów państwa członkowskiego pochodzenia. Państwa członkowskie pochodzenia zapewniają, żeby powiązani pośrednicy kredytowi podlegali nadzorowi bezpośrednio lub w ramach nadzoru nad kredytodawcą, w imieniu którego działają.

4. Pośrednictwo i doradztwo w obszarze kredytów hipotecznych i jego znaczenie w dystrybucji kredytów hipotecznych

W Polsce pośrednictwo i doradztwo kredytowe cieszą się dużą popularnością banków oraz klientów. Pośrednictwo dotyczyło początkowo (początek lat

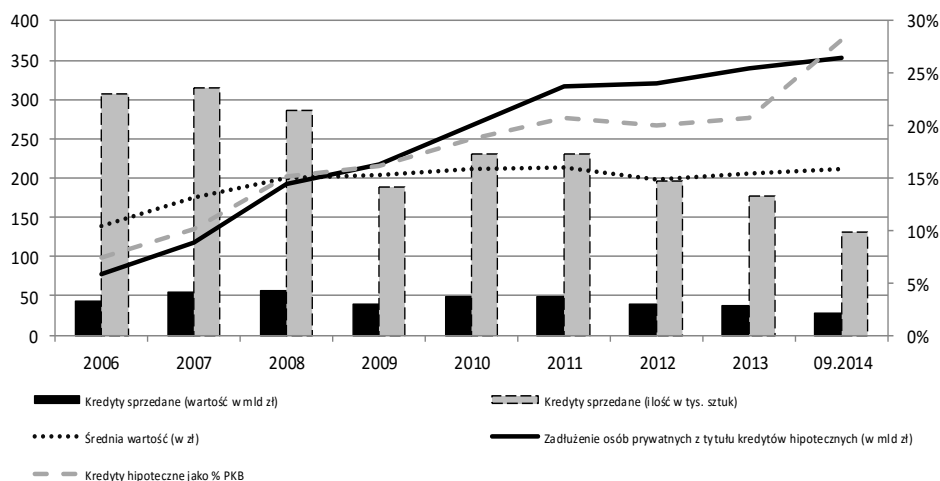
dziewięćdziesiątych XX w.) kredytów konsumpcyjnych, w tym szczególnie ratalnych i było odpowiedzią na dysonans między popytem potencjalnym na dobra trwałego użytku a rzeczywistymi zdolnościami nabywczymi gospodarstw domowych². Z czasem następowała dywersyfikacja struktury oferowanych kredytów przez pośredników. Dostrzegając sukces pośredników kredytowych, osoby odchodzące z banków lub innych instytucji finansowych zaczęły tworzyć podmioty o charakterze brokerskim, oferujące kredyty hipoteczne większości banków, co dało początek branży doradztwa finansowego³. Angażowanie pośredników przez banki w ramach ich wielokanałowych strategii dystrybucyjnych, szczególnie po 2004 r., gdy weszły w życie przepisy dotyczące outsourcingu bankowego, jest korzystne dla samych banków i klientów. Jednak brak jednolitych regulacji określających status prawny pośredników i doradców kredytowych oraz braku nadzoru finansowego nad branżą dla klientów, korzystanie z usług dowolnych podmiotów, których wiedzy, kompetencji i intencji nie są w stanie sprawdzić, prowadzi do istotnych ryzyk, z którymi muszą się liczyć osoby korzystające z usług pośredników i doradców⁴. W przypadku długoterminowych kredytów hipotecznych jest to szczególnie ważne, ponieważ nieodpowiedzialne działanie pośrednika albo doradcy może prowadzić do określonych problemów kredytobiorców. Przykładami są kredyty walutowe lub nietrafione inwestycje najczęściej w fundusze inwestycyjne powiązane z kredytami hipotecznymi. W skali makroekonomicznej materializacja tych ryzyk może prowadzić do powstawania kosztów społecznych, niezadowolienia i frustracji.

Rynek kredytów hipotecznych w Polsce nabrał szczególnej dynamiki po roku 2004, gdy Polska przystąpiła do UE, a banki stopniowo liberalizowały zasady udzielania tego typu kredytów. Jednocześnie spadek oprocentowania kredytów hipotecznych wzmacniał popyt na mieszkania, który wobec sztywności podaży mieszkań w krótkim okresie nie mógł być w pełni zaspokojony, czego ubocznym skutkiem był wzrost cen mieszkań nieuzasadniony wzrostem kosztów ich budowy lub gruntów. Osłabienie koniunktury gospodarczej w czasie kryzysu finansowego 2007-2009 wpłynęło również na rynek nieruchomości i kredytów hipotecznych. Wprowadzenie restrykcji kredytowych przez banki, zwiększenie marż i prowizji oraz ograniczenie dostępu do kredytów walutowych wpłynęły na zmniejszenie wolumenu i liczby udzielonych kredytów hipotecznych (rys. 2). Jednocześnie samo zadłużenie osób prywatnych w bankach z tytułu kredytów hipotecznych wzrastało tak w wartościach bezwzględnych, jak i w stosunku do PKB, upodabniając rynek kredytowy w Polsce do rozwiniętych rynków kredytowych krajów Europy Zachodniej.

² K. Waliszewski, *Pośrednictwo kredytowe w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2010.

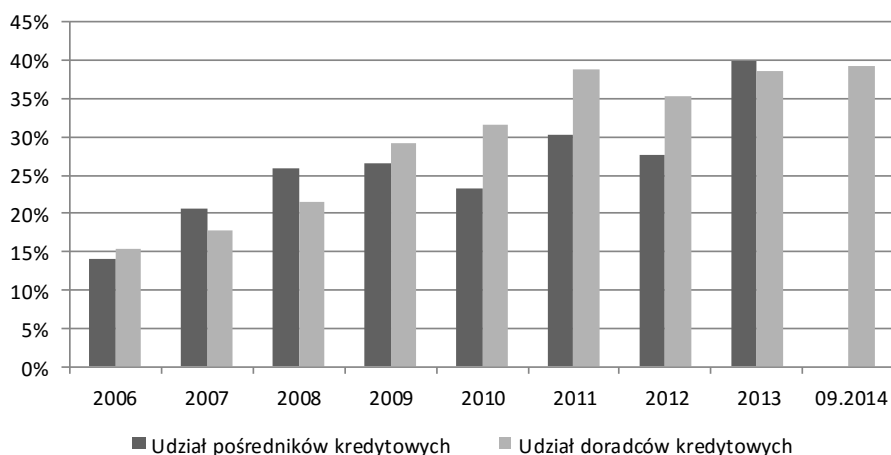
³ K. Waliszewski, *Doradztwo finansowe w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2010.

⁴ A. Antczak, Ł. Tłoczek, *Bezpieczeństwo konsumenta przy zakupie kredytu hipotecznego za pośrednictwem doradcy finansowego*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2013, t. 284.



Rys. 2. Charakterystyka rynku kredytów hipotecznych w Polsce

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Związku Banków Polskich [www.zbp.pl].



Rys. 3. Udział kanałów pośrednich – pośredników i doradców kredytowych w dystrybucji kredytów hipotecznych w Polsce

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ZBP, GUS (pośrednicy kredytowi), Związku, Firm Doradztwa Finansowego (doradcy kredytowi).

W całym badanym okresie (od roku 2006 do września 2014) można zaobserwować wzrost udziału doradców finansowych w dystrybucji bankowych kredytów hipotecznych z 15% w 2006 r. do 40% we wrześniu 2014 r. (rys. 3). Świadczy to o nieustannym wzroście popularności tego kanału zaciągania kredytów hipotecznych, szczególnie w okresie pokryzysowym rola doradcy kredytowego

okazała się nieodzowna. W przypadku pośredników kredytowych w latach 2006-2013 również można zaobserwować wzrost z 15 do 40%, co potwierdza tylko wyżej postawioną hipotezę.

5. Implikacje wprowadzenia dyrektywy hipotecznej w Polsce dla pośredników i doradców kredytowych

Uchwalenie dyrektywy hipotecznej oznacza konieczność jej implementacji do krajowych porządków prawnych przez państwa członkowskie UE w terminie do 21 marca 2016 r. W Ministerstwie Finansów, w ramach Rady Rozwoju Rynku Finansowego jako organu opiniodawczo-doradczego ministra finansów w zakresie problematyki rynku finansowego, w maju 2014 r. utworzono grupę roboczą ds. implementacji dyrektywy hipotecznej. Pierwszym ważnym wnioskiem z prac grupy jest decyzja o wydzieleniu z ustawy o kredycie konsumenckim części dotyczącej kredytów hipotecznych i opracowanie dla nich nowego aktu prawnego. Celem tej grupy jest pomoc w przygotowaniu założeń do projektu ustawy o kredycie hipotecznym, a następnie uczestnictwo w całym procesie legislacyjnym.

Podczas I spotkania grupy (30 maja 2014 r.) przedstawiciele sektora finansowego przedyskutowali punkty krytyczne kształtu implementacji dyrektywy. Przedstawiciele FKH zaakcentowali, że należy⁵:

- wykorzystać 5-letni okres przejściowy na implementację dyrektywy, żeby rozłożyć koszty implementacji w czasie,
- ujednolicić wymogi informacji przedkontraktowej (w tym rekomendacje KNF), żeby nie dopuścić do przeładowania informacyjnego konsumenta;
- nie wprowadzać maksymalnego limitu opłaty za przedterminową spłatę kredytu;
- doprecyzować kwestie weryfikacji kompetencji personelu (kto i jak przeprowadza weryfikację).

Podczas II spotkania grupy (2 lipca 2014 r.) intensywnie analizowano problemy zakresu stosowania dyrektywy, nadzoru nad instytucjami niekredytowymi i pośrednikami kredytowymi, wymogów wiedzy i kompetencji personelu kredytodawców i pośredników. Spotkania wykazały pilną potrzebę analiz szczegółowych, w obszarach tematycznych pokrytych przez dyrektywę.

⁵ Opracowano na podstawie periodyka Fundacji na Rzecz Kredytu Hipotecznego – „Info-Hipoteczne”.

Tabela 2. Założenia projektu ustawy o kredycie hipotecznym oraz o zmianie niektórych innych ustaw

Istota rozwiązań ujętych w projekcie	Stworzenie konkurencyjnych rynków kredytu hipotecznego w UE może zostać osiągnięte przez zastosowanie środków ułatwiających transgraniczne udzielanie oraz finansowanie kredytów hipotecznych, zwiększenie różnorodności produktów, poprawę zaufania konsumentów oraz wspieranie mobilności klientów. W tym celu do polskiego porządku prawnego wprowadzone zostaną szczególne regulacje w odniesieniu do kredytów finansujących nieruchomości mieszkalne udzielanych konsumentom, polegające z jednej strony na zapewnieniu profesjonalizmu w działaniu kredytodawców i pośredników kredytowych, a z drugiej strony umożliwiające konsumentom uzyskanie wyczerpujących informacji o umowach kredytowych, w celu podjęcia przez nich jak najbardziej świadomej decyzji. Z uwagi na potrzebę tworzenia spójnych przepisów, specyfikę kredytów mieszkaniowych zabezpieczonych hipoteką, konieczność wprowadzenia do polskich przepisów nowych instytucji prawnych oraz ustanowienia nad nimi nadzoru, wskazana jest implementacja w formie odrębnej ustawy oraz nowelizacja obowiązujących przepisów (pkt 5). Oczekiwany efekt legislacyjnego procesu implementacyjnego to osiągnięcie celu dyrektywy 2014/17/UE, tzn. zapewnienie wysokiego poziomu ochrony konsumentów, zawierających związane z nieruchomościami umowy o kredyt. Projektowana ustawa ma spowodować rozwój bardziej przejrzystego, skutecznego i konkurencyjnego rynku wewnętrznego poprzez spójne i uczciwe umowy o kredyt związane z nieruchomościami, a jednocześnie promować odpowiedzialne udzielanie i zaciąganie kredytów.
Organ odpowiedzialny za opracowanie projektu i przedłożenie go Radzie Ministrów	minister finansów
Planowany termin przyjęcia projektu przez RM	II kwartał 2015 r.

Źródło: [<http://bip.kprm.gov.pl/kpr/wykaz/r1484,Zalozenia-projektu-ustawy-o-kredycie-hipotecznym-oraz-o-zmianie-niektorych-innyc.html>].

18 września 2014 r. na III spotkaniu grupy roboczej ds. implementacji dyrektywy hipotecznej, działającej przy Radzie Rozwoju Rynku Finansowego, dyskusje dotyczyły:

- RRSO – w tej kwestii obowiązuje harmonizacja maksymalna, stosowne przepisy zostaną bezpośrednio skopiowane do polskiej ustawy;
- kredytów zmiennoprocentowych – konieczna będzie unifikacja już obowiązujących polskich przepisów dot. tej kwestii;
- kredyty walutowych;
- kwestii pięciu okresów implementacji arkusza ESIS, skoro jest arkusz informacyjny stosowany na podstawie dyrektywy CCD;
- zapewnienia przedstawiciele KNF, że po wdrożeniu do polskiego porządku prawnego formularza ESIS, Rekomendacja S zostanie zmieniona w zakresie obowiązków informacyjnych dla konsumenta;

- kwestii nadzoru w zakresie przewidzianym dyrektywą; KNF nie widzi się w tej roli, tj. nie przewiduje objęcia nadzorem podmiotów niebankowych (głównie pośredników kredytowych); sprawą tą zajmie się MF, wypracowując jednolite podejście na etapie projektu założeń.

W czerwcu 2015 r. przedstawiono projekt założeń projektu ustawy o zmianie ustawy o kredycie konsumenckim oraz ustawy o działalności instytucji pożyczkowych i pośredników kredytowych, który został poddany uzgodnieniom i konsultacjom publicznym. W ramach tych działań instytucje zgłosiły szereg uwag co do szczegółowych rozwiązań.

Implementacja dyrektywy hipotecznej do polskiego porządku prawnego rodzi szereg pytań, na które twórcy ustawy o kredycie hipotecznym będą musieli odpowiedzieć. Po pierwsze, jaki organ będzie w Polsce pełnił funkcję organu nadzorczego oraz jaki organ będzie prowadził rejestr pośredników kredytowych. Po drugie, należy szczegółowo określić zakres wiedzy i kompetencji niezbędnej do wykonywania zawodu pośrednika kredytowego lub doradcy oraz kto będzie zajmował się ich weryfikacją – czy będzie to organ rządowy, czy organizacje samorządu gospodarczego zrzeszające pośredników kredytowych i doradców. Po trzecie, dyrektywa w pewnych wspomnianych w referacie punktach daje krajom członkowskim pole manewru – mogą uregulować pewne kwestie odrębnie niż określono w dyrektywie – w tym zakresie również będzie trzeba podjąć decyzję, czy w Polsce zostaną wybrane ogólne zapisy, czy indywidualne rozwiązania. Wielką niewiadomą, szczególnie w zakresie obowiązku ubezpieczenia działalności od odpowiedzialności cywilnej, będzie koszt takiej polisy, który wpłynie na poziom rentowności pośrednictwa i doradztwa kredytowego. Dla części podmiotów dodatkowy obowiązek może oznaczać decyzję o zaprzestaniu działalności. Inną sprawą jest dostępność oferty rynkowej w zakresie tych ubezpieczeń – przypuszczalnie może wzrosnąć niechęć ubezpieczycieli do oferowania takim firmom OC ze względu na wysokie ryzyko sporów z klientami⁶.

Zakończenie

Wprowadzenie zapisów dyrektywy hipotecznej do polskiego porządku prawnego z pewnością uporządkuje rynek pośrednictwa i doradztwa kredytowego, bowiem zwiększy jego przejrzystość, wyeliminuje przypadkowość, zwiększy poziom wiedzy i kompetencji osób działających w tej branży. Z czasem wyeliminuje również podmioty nieuczciwe działające na szkodę klienta w imię osiągnięcia indywidualnych celów. Jednocześnie zmiany te doprowadzą do zwiększenia bezpieczeństwa finansowego konsumenta, który uzyska dodatkowe narzędzia ochrony. Dla instytucji finansowych, w tym kredytodawców, pośredników

⁶ J. Uryniuk, *Pośrednicy hipoteczni będą musieli mieć OC*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 27 sierpnia 2014 r.

i doradców kredytowych oznacza to dodatkowe wymogi informacyjne wobec konsumentów i koszty nadzoru organu państwowego, a przez to wyższe koszty działalności. Dyrektywa hipoteczna wyznacza nowy kierunek w procesie świadczenia usług finansowych konsumentom, w którym coraz większego znaczenia nabiera rzetelna i fachowa informacja, analiza sytuacji klienta i dopasowanie kredytu do indywidualnych potrzeb, badanie adekwatności danego rozwiązania dla klienta oraz szeroko pojęte doradztwo finansowe. Wprowadzenie przepisów dyrektywy hipotecznej w większym niż dotychczas stopniu będzie służyło bardziej odpowiedzialnym zachowaniom uczestników rynku kredytów hipotecznych – kredytodawcom, pośrednikom i doradcom kredytowym – odpowiedzialnemu kredytowaniu (*responsible lending*), a konsumentom – odpowiedzialnemu zadłużaniu się (*responsible borrowing*).

Bibliografia

- Antczak A., Tłoczek Ł., *Bezpieczeństwo konsumenta przy zakupie kredytu hipotecznego za pośrednictwem doradcy finansowego*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2013, t. 284.
- Dane statystyczne pochodzące ze Związku Banków Polskich, GUS, Związku Firm Doradztwa Finansowego.
- Directive on credit agreements for consumers relating to residential immovable property and amending Directives 2008/48/EC and 2013/36/EU and Regulation (EU) No. 1093/2010.
- InfoHipoteczne*, Fundacja na Rzecz Kredytu Hipotecznego
- Rozporządzenie delegowane Komisji nr 1125/2014 z 19 września 2014 r. uzupełniające dyrektywę 2014/17/UE w odniesieniu do regulacyjnych standardów technicznych dotyczących minimalnej kwoty pieniężnej ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej z tytułu wykonywanej działalności lub porównywalnej gwarancji, dawanej przez pośredników kredytowych.
- Study on credit intermediaries in the internal market*, London Economics, 2009.
- Uryniuk J., *Pośrednicy hipoteczni będą musieli mieć OC*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 27 sierpnia 2014 r.
- Waliszewski K., *Doradztwo finansowe w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2010.
- Waliszewski K., *Pośrednictwo kredytowe w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2010.
- Założenia projektu ustawy o kredycie hipotecznym oraz o zmianie niektórych innych ustaw, „Biuletyn Informacji Publicznej Rady Ministrów”, 2015.

**The mortgage credit directive and its implementation in Poland:
Requirements for credit intermediaries and advisors**

Summary

The dynamic development of the mortgage market, especially in the period before the current financial crisis, revealed that within the EU there are local mortgage credit markets and that it is necessary to harmonize the rules of the system and consumer protection within the Community. The intention of the creators of the Mortgage Credit Directive was to organize the mortgage lending market for residential purposes and make it transparent, as well as increase the safety of the consumer credit market, along the lines of what took place earlier in the consumer credit market regulations (the Consumer Credit Directives no. 2008/48/EC and earlier no. 87/102/EEC). The Mortgage Credit Directive requires that credit institutions act at every stage of the lending process in favor of the consumer's interest and to provide them with services adequate for their needs. Due to the large role of indirect distribution channels of mortgages by banks, there are certain requirements for intermediaries, brokers and credit advisors. The implementation time of the Directive, March 2016, necessitates action to be taken in order to implement the provisions of this Directive into Polish law. The legislative process is being conducted by the Ministry of Finance and supported by the Group for the implementation of the Mortgage Credit Directive operating with the Council of Financial Market Development.

Key words: credit intermediaries, credit advisors, mortgage credit market, Mortgage Credit Directive (MCD)

Translated by Krzysztof Waliszewski

Jak w Wielkopolsce dotujemy rozwój?

Skala dotacji i ich perspektywa do roku 2020

Tomasz Buchwald¹

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
tbuchwald@ue.poznan.pl

Wprowadzenie

Definicja określa termin „rozwój” jako pewien proces przemian i przeobrażeń. Rozwijanie się dotyczy przechodzenia z jednego stanu do drugiego, który jest doskonalszy niż poprzednie. Innymi słowy, jest to przejście ze stanu mniej złożonego do bardziej złożonego. W roku 2014 dobiegło końca drugie programowanie unijne, czyli okres, w którym przedsiębiorcy mieli do dyspozycji dotacje współfinansujące ich potrzeby rozwojowe. Praktycznie nie ma już zaplanowanych konkursów na dofinansowanie zakupu znanych na rynku technologii i maszyn, więc jeśli ktoś się nie odważył wcześniej, już nie będzie mieć szansy. Polska jako członek Unii Europejskiej przez 9 lat wykorzystała 82,2 mld euro, czyli ok. 342 mld zł w ramach realizacji prawie 172 tys. projektów². Można się zastanawiać

¹ Autor artykułu to absolwent studiów doktoranckich (III stopnia) Wydziału Gospodarki Międzynarodowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu (2014), nauczyciel akademicki, pracownik Katedry Zarządzania i Logistyki Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Koninie. Samorządowiec i działacz społeczny. Związany z wielkopolskim sektorem NGO. Inicjator powstania i działalności ogólnopolskiej Fundacji Nowa Era Polska Gospodarka Technologia i Społeczeństwo. Obecnie pełni funkcję prezesa zarządu tej prężnie rozwijającej się organizacji pozarządowej.

² Podane dane przedstawiają stan z 30 kwietnia 2013 r. i pochodzą z oficjalnej strony internetowej serwisu [www.fundusze-strukturalne.gov.pl], dostęp: 26.02.2015.

w kontekście wydanych dotychczas miliardów euro, czy na pewno i w jakim stopniu te fundusze unijne determinowały rozwój Wielkopolski, regionu postrzeganego w kraju przez wielu jako wzór gospodarności, oszczędności i innowacyjności. Autor odniesie się do głosów osób wątpiących w sens dotacji unijnych. Niektórzy euroentuzjaści, obecnie przedsiębiorcy z Wielkopolski, przy okazji debat, wystąpień, konferencji zadają różne pytania, m.in. Czy losy dotacji dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w Wielkopolsce już są przeszłością? Czy te, które były dostępne przybliżyły nas do osiągnięcia celów Strategii Lizbońskiej lub założeń Strategii Polska 2020? Mimo wątpliwości i niepewności dotyczącej przyszłego dotowania rozwoju, tematem i celem tego artykułu jest próba udzielenia konkretnych odpowiedzi na szereg pytań, np. W jaki sposób w Wielkopolsce dotujemy rozwój? Jak obecnie wygląda skala wielkopolskich dotacji na tle kraju?

1. Przestrzeganie zasad polityki strukturalnej w UE

Zgodnie z zasadą koncentracji, środki płynące z funduszy strukturalnych przeznaczone są na wsparcie regionów, które znajdują się w najtrudniejszej sytuacji ekonomicznej. Regiony ubiegające się o pomoc z funduszy strukturalnych muszą spełniać pewne kryteria. Do obszarów kwalifikujących się do otrzymania pomocy należą takie, w których średni poziom produktu krajowego brutto na osobę wynosi mniej niż 75% średniej dla całej Unii. O pomoc mogą również występować regiony słabo zaludnione, jak np. część Finlandii leżąca pod kręgiem polarnym lub regiony ultra peryferyjne, czyli najbardziej oddalone od centrów życia gospodarczego. Obecnie w Polsce nie ma regionu, gdzie dochód mieszkańców przekraczałby określone dla wsparcia maksimum. Jedynie leżąca wokół Warszawy część Mazowsza zbliża się do tego progu.

Zasada partnerstwa oznacza współpracę Komisji Europejskiej z właściwymi władzami państwa członkowskiego, samorządem regionalnym i lokalnym. Najczęściej to właśnie władze samorządowe decydują o ostatecznej alokacji środków. Dzięki takiej współpracy środki wydawane są w sposób bardziej efektywny i trafiają do najbardziej potrzebujących. Zasada programowania polega na opracowywaniu wieloletnich planów, które potem stanowią podstawę dla określonego przeznaczania środków. Kryje się w tym głębszy zamysł, albowiem w ten sposób dąży się do trwałego rozwiązania problemów danego regionu lub określonej gałęzi gospodarki. W ramach wspierania przedsiębiorczości oraz dofinansowania innowacji w kraju zagospodarowano ponad 11,2 mld euro, m.in. na:

- bezpośrednie wsparcie dla przeszło 42,5 tys. firm,
- utworzenie lub modernizację ponad 1,7 tys. laboratoriów.

W latach 2007-2011 polska gospodarka rozwijała się niezwykle dynamicznie, generując najwyższe średnie roczne tempo wzrostu w całej Unii Europejskiej (4,3% wobec 0,5% w UE-27) i utrzymując się na ścieżce wzrostu gospodarczego. Szacuje się, że średnio ok. 1% tempa wzrostu w analizowanym okresie był rezultatem

realizacji inwestycji współfinansowanych przez UE. Zmalał też dystans między Polską a średnią UE-27, mierzony jako PKB na mieszkańca, o ponad 13%. Mimo wszystko eksperci Business Centre Club w szóstej edycji raportu o stanie wykorzystania dotacji z perspektywy 2007-2013 alarmowali, że mamy wolniejsze tempo wydatkowania budżetu niż w 2010 r. i jeśli nie przyspieszymy go, to nie zdążymy wydać dostępnych kwot przed końcem dopuszczalnego terminu (zasada n+1 oznacza, że kończymy wydatkowanie w grudniu 2014 roku, natomiast n+2 oznacza, że rozliczamy do końca 2015 roku). Zalecane przez BCC tempo oznacza podpisywanie co miesiąc umów na 4 mld zł, a wydawanie 6 mld zł. Teraz wydajemy „tylko” 4 mld zł miesięcznie.

Ciekawe są dane podawane przez Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego, według których łączna wartość projektów na 30 sierpnia 2013 r. wynosi ponad 9 mld zł. Do wydania pozostało niespełna **550 mln zł**³.

Uwagę autora przykuwa prezentowany rozkład dofinansowania, który był następujący:

- mikro firmy w ramach Działania 1.1. otrzymały dofinansowanie na 257 projektów opiewających na kwotę przekraczającą 35 mln zł;
- małe i średnie firmy zaabsorbowały ponad 670 mln zł w ramach 977 projektów.

Istotnym wsparciem dla firm jest też budżet zarządzany przez Bank Gospodarstwa Krajowego w wysokości 501 mln zł, którego celem jest wsparcie przedsiębiorczości przez rozwój instrumentów inżynierii finansowej w ramach inicjatywy JEREMIE (*Joint European Resources for Micro-to-Medium Enterprises*). Przedsiębiorcy województwa wielkopolskiego przodowali w pozyskiwaniu funduszy pożyczkowych, oferowanych przez JEREMIE.

2. Uzasadnione wsparcie lokalne – regionalne (Wielkopolska)

Ważnym źródłem wsparcia dla wielkopolskich firm są też efekty realizacji projektów w Działaniu 1.4., tj. wsparcie przedsięwzięć wynikających z Regionalnej Strategii Innowacji. Pomoc dla 22 projektów (kwota przekraczała 149 mln zł) skierowano na budowę i wyposażenie inkubatorów, centrów transferu technologii i zakup aparatury badawczej. Wydatki te, jak wierzymy, wyprzedzają potrzeby przedsiębiorców, które znajdują źródła finansowania w kolejnej perspektywie – w okresie 2014-2020. Jeżeli założeniem Strategii Rozwoju Kraju 2020 jest zmiana pozycji w rankingu globalnej konkurencyjności na świecie z 39. na 25., to słuszną wydaje się duża presja na zacieśnienie współpracy nauki z biznesem i usprawnienie wdrożenia jej efektów, jak również patentowanie wynalazków i technologii.

³ Dane pochopdzą ze stycznia 2015 r.



Rys. 1. Fundusze Unijne 2014-2020

Źródło: Facebook: Fundusze Unijne 2014-2014, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Strategia Rozwoju Kraju 2020, dostęp: 20.02.2015.

Jednak przeglądając wykaz dofinansowania udzielonego w latach 2004-2013 – wg listy beneficjentów Urzędu Marszałkowskiego Województwa Wielkopolskiego⁴ – autor w zasadzie nie znalazł przykładów, które byłyby jednoznaczne dla powyższej praktyki. Konkurs dla MŚP z regionu, rozstrzygnięty w sierpniu 2013 r., obejmuje 28 dotacji na kwotę 25 mln zł łącznie. Tylko kilka z nich dotyczy działań związanych z wytworzeniem nowej, autorskiej technologii. Z drugiej strony, ponad 70 projektów na liście udzielonych dotacji ma związek z rozbudową gabinetów stomatologicznych lub salonów urody. Zastanawiające może być to, jak bardzo przybliżają nas powyższe wydatki do celów strategicznych.

W okresie planowania sposobu wydatkowania budżetu na lata 2014-2020 jest czas na podsumowanie błędów i, miejmy nadzieję, wypracowanie bardziej efektywnych rozwiązań. Pozytywne wydaje się ustalenie I osi priorytetowej na lata 2014-2020, dotyczącej innowacyjności i konkurencyjności gospodarki. Podkreśla się w niej potrzebę finansowania i promowania inwestycji przedsiębiorstw w B+R, rozwój powiązań między firmami, centrami B+I oraz ośrodkami naukowymi. Autor nie znajduje odwoływania do wyników badań i analiz prowadzonych z dotacji europejskich.

Udaną inicjatywą wydaje się być np. Wielkopolskie Obserwatorium Rynku Pracy (WORP). Realizowane przez WORP badania rynku i branż są kompleksowe, natomiast ich raporty stanowią rzetelne i precyzyjne źródło wiedzy. Może warto więc rekomendować w wytycznych dla beneficjentów zasięganie informacji z powyższych źródeł.

⁴ Stan na 1 lipca 2013 r.

Dodatkowo, na potrzeby tego artykułu i dla sformułowania jego końcowych wniosków oraz ocen, autor przeprowadził szereg wywiadów, które potwierdziły tezę, że beneficjentom należy rekomendować zasięganie informacji wyłącznie z wiarygodnych źródeł.

Uwaga osób pierwszy raz rejestrujących działalność gospodarczą powinna być kierowana na promowanie przedsiębiorczości, przede wszystkim przez ułatwienie gospodarczego wykorzystania nowych pomysłów oraz wspieranie tworzenia nowych firm. Zakładane typy działań będą również wspierać rozwój potencjału i różnorodności oferty, jak też poprawę jakości usług instytucji otoczenia biznesu (IOB) na rzecz inkubacji przedsiębiorstw. Istotne wsparcie dla regionalnych specjalizacji będzie dotyczyło:

- tworzenia przedsiębiorstw i udzielenia pomocy w początkowym okresie działalności, szczególnie w odniesieniu do podmiotów innowacyjnych, które oferują nowe miejsca pracy;
- tworzenia nowej infrastruktury na rzecz rozwoju gospodarczego, szczególnie dla inteligentnych specjalizacji regionalnych.

3. Nowe modele biznesowe – potrzeba ich wzmacniania i wrażania w sektorze MŚP

Cenną inicjatywą wydaje się być obecnie różnorodne dotowanie projektów związanych z opracowaniem i wdrażaniem nowych modeli biznesowych dla MŚP w celu internacjonalizacji. Znajdą się tu granty na wsparcie internacjonalizacji przedsiębiorstw i ich sieci, wsparcie ich międzynarodowej współpracy gospodarczej i usług IOB, promocję przedsiębiorców oraz oferty gospodarczej i turystycznej regionu. Odpowiedzią na potrzeby przedsiębiorców może okazać się też zwiększenie aktywności inwestycyjnej zakładów, poprawa ich innowacyjności, wzmocnienie zdolności do wprowadzenia na rynek nowych produktów i usług, wzrost udziału MŚP w strukturach sieciowych.

Wspieranie zdolności MŚP do udziału w procesach wzrostu i innowacji to kolejny obszar zaplanowany do współfinansowania. Cele szczegółowe to rozwój sieci oraz wsparcie instytucji otoczenia biznesu, wzrost kompetencji w zarządzaniu procesami innowacyjnymi, wsparcie procesowych, organizacyjnych i marketingowych innowacji w przedsiębiorstwach, wsparcie innowacji w sektorze usług dla przedsiębiorstw. Typy działań obejmują rozwój potencjału IOB, doradztwo oraz szkolenia w zakresie innowacyjności i tworzenia firm w nowych sektorach. Wszystkie te działania to realny wpływ funduszy unijnych na gospodarkę regionów w naszym kraju. Szerszą analizę w odniesieniu do kondycji MŚP – ich przyszłości uzależnionej od perspektyw rozwoju gospodarczego – znaleźć można m.in. w raportach Ministerstwa Rozwoju Regionalnego. Jeden z wniosków, zacytowany w całości: *Znacząca różnica pomiędzy wielkością udziału sektora I w produkcji (3,6%) i pracujących (13,3%) oznacza z reguły niską produktywność całego tego*

sektora, wpływając niekorzystnie na poziom produktywności całej gospodarki narodowej. Dodatkowo wiele zależy od bieżącego stanu finansów publicznych. Zauważam, co oczywiste, że szalejący kryzys gospodarczy pustoszył gospodarki europejskie, ale jego skutki dla rodzimej gospodarki okazały się być ostatnie znacznie mniej dokuczliwe, dotkliwe niż w pozostałych krajach, przez które przetoczył się kryzys. Mimo wszystko odczuliśmy w Polsce spowolnienie wzrostu PKB, wcześniejsze reformy obniżające poziom dochodów sektora instytucji rządowych i samorządowych spowodowały przede wszystkim pogłębienie nierównowagi finansów publicznych. Odczuwalne osłabienie wskaźniki finansów publicznych, rozpoczęte w 2008, trwało nieprzerwanie do końca 2009 roku. Autor chce zwrócić uwagę i uczulić na to, że problem niezmiennie zagraża i wpływa na obraz polskiej gospodarki. Wystąpił również w UE w okresie nasilenia kryzysu. Zgodnie z notyfikacją fiskalną przekazaną przez rząd polski do Komisji Europejskiej w dniu 30 września 2010 roku, deficyt sektora instytucji rządowych i samorządowych (SIRiS) w 2009 roku pozostawał na poziomie 97,3 mld zł, co stanowiło w tym okresie 7,2% PKB (w 2008 r. – 3,7%), natomiast dług publiczny wyniósł 684,1 mld zł, tj. 50,9% PKB (w 2008 r. – 47,1%). Jak widzimy, deficyt finansów publicznych zwiększył się z 6,2% PKB w 2003 r. do 7,2% w 2009 r., nie bez znaczenia jest fakt, iż do 2007 r. następowało jego systematyczne zmniejszanie (do poziomu 1,9% PKB).

Dług publiczny wzrósł z 47,1% PKB w 2003 r. do 50,9% PKB w 2009 r., przy czym skokowy wzrost o 3,8 pp. odnotowano w 2009 roku. Główną przyczyną znaczącego wzrostu deficytu SIRiS były wyraźnie pogarszające się relacje pomiędzy dochodami i wydatkami publicznymi, spowodowane wyższym wzrostem tych ostatnich. W 2009 r. dochody SIRiS faktycznie realnie wzrosły o 1,2% w odniesieniu rok do roku, a wzrosły również wydatki i to aż o 6,5% w tym samym okresie. Jak wskazują oceny ekspertów, największą uwagę przykuwa spadek dochodów podatkowych o ponad 5,8% – spadek rok do roku w ujęciu realnym (stanowią one niemalże połowę wszystkich wpływów sektora).

W branym pod uwagę okresie, tj. lat 2008 i 2009, udział dochodów w PKB obniżał się, natomiast udział wydatków systematycznie wzrastał, co było istotną przyczyną realnego pogorszenia się relacji deficytu finansów publicznych do PKB. Wzrost deficytu odbywał się w Polsce w warunkach wzrostu gospodarczego (zupełnie odmienna sytuacja miała miejsce w krajach zachodnich należących do wspólnoty), co wskazuje na to, że przyczyny tego procesu mają przede wszystkim strukturalny, a w mniejszym stopniu – koniunkturalny charakter⁵.

⁵ J. Białek i in., *Wpływ funduszy europejskich na gospodarkę polskich regionów i konwergencję z krajami UE*, w: *Raport 2010*, red. J. Pawłowski, MRR, Warszawa 2010, s. 43.

4. Badania nad innowacyjnością w sektorze przedsiębiorstw w Polsce

Jedną z prób działania w kierunku podniesienia poziomu wiedzy na temat innowacji i innowacyjności był projekt „B+R dla Wielkopolski”, realizowany od 1 października 2011 do 31 marca 2013 r., przez Instytut Zachodni w Poznaniu oraz Wielkopolski Związek Pracodawców Prywatnych im. Cyryla Ratajskiego, przy współfinansowaniu ze środków Unii Europejskiej – Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet VIII. Celem było rozwijanie kompetencji uczestników (100 pracowników naukowych i naukowo-dydaktycznych) w zarządzaniu badaniami naukowymi oraz poszerzanie wiedzy na temat transferu wyników prac badawczych do przedsiębiorstw z terenu województwa wielkopolskiego.

Zrealizowano m.in. cykl szkoleń, warsztatów i 3-miesięcznych staży dla naukowców w przedsiębiorstwach oraz badanie potrzeb wielkopolskich przedsiębiorców dotyczących współpracy ze sferą B+R. Przeprowadzono 50 wywiadów IDI i 1004 wywiady CATI. Metoda IDI N = 50, CATI N = 1000; dobór próby – celowy (przedsiębiorstwa z branż kluczowych dla rozwoju Wielkopolski – rolnictwa, budownictwa, finansów i ubezpieczeń, handlowej, spożywczej, motoryzacyjnej, stolarsko-meblarskiej, elektronicznej, ICT, biotechnologicznej, farmaceutycznej, chemicznej, logistycznej, hotelarskiej, gastronomicznej, turystycznej, transportowej, odzieżowej, metalowej). Wyniki badania pokazują nierozumienie przez przedsiębiorców, czym tak naprawdę są innowacje, a także brak świadomości, że proste rezerwy rozwoju ich firm wyczerpują się. Formułując rekomendacje dla praktyki, zdiagnozowano potrzeby regionalnej gospodarki dotyczące niwelowania deficytów i wspomagania współpracy badawczo-rozwojowej, dzięki czemu można wskazać pięć głównych wątków przewijających się przez materiał badawczy:

- mamy do czynienia z bardzo niskim poziomem świadomości i doświadczeń dotyczących współpracy B+R wśród kadry zarządzającej wielkopolskich przedsiębiorstw,
- zdiagnozowane problemy odnoszą się w dużym stopniu do szeroko rozumianej instytucjonalnej współpracy między sektorem naukowo-badawczym a biznesem,
- występuje szereg barier – zarówno świadomościowych, jak i systemowych, które zidentyfikowano i które ograniczają potencjał wielkopolskich firm do powstawania i wdrażania innowacji,
- istnieją kluczowe charakterystyki dobrych praktyk przy współpracy B+R, których przejawy udało się zaobserwować i wyodrębnić,
- wypracowano pożądane sposoby zaspokajania i rozpoznawania potrzeb przedsiębiorstw w nawiązywaniu współpracy B+R.

Spontaniczne skojarzenia z hasłem „B+R – Badania i Rozwój” okazują się w przeważającej mierze pozytywne, lecz jednocześnie mają bardzo ogólnikowy charakter. Jedynie w pojedynczych przypadkach można uzyskać względnie merytorycznie właściwe wyjaśnienia. Zatem choć nie występują w świadomości kadry zarządzającej

wielkopolskich przedsiębiorstw uprzedzenia wobec prowadzenia B+R, to nie można ich interpretować jako przekonania o istotnym znaczeniu tego typu działań lub też posiadania kompetencji pozwalających na ich prowadzenie. Niemniej jednak, mimo deficytu konkretnych umiejętności, wskazać można na wysoką gotowość do ich nabywania. Zespół projektowy sformułował 29 zaleceń, z których można przytoczyć wybrane:

- Włączenie instytucji otoczenia biznesu do procesu komunikowania podmiotów B+R z przedsiębiorstwami.
- Dążenie do wzmacniania świadomości, na czym polegają innowacje i w jaki sposób mogą być włączane do bieżącej działalności przedsiębiorstwa (współpraca z jednostkami naukowymi postrzegana jest jako sytuacja specyficzna na tle relacji z innymi kooperantami).
- Wypracowywanie i wdrażanie efektywnych procedur zarządzania projektami realizowanymi przez sektor B+R wspólnie z firmami, szczególnie w sferze administracyjnej i kadrowej. Kooperacja firm z sektorem B+R ma stanowić jeden z istotnych elementów budowania przewagi konkurencyjnej.
- Prowadzenie intensywnych działań informacyjnych o możliwości finansowania prac badawczo-rozwojowych (dominującą przeszkodą współpracy z sektorem B+R pozostają różnorodne deficyty zasobów wiedzy).
- Zapewnianie wysokiej jakości oferowanych przedsiębiorcom szkoleń z zakresu współpracy z sektorem B+R.
- Prowadzenie działalności informacyjno-promocyjnej dotyczącej dostępnej oferty doradztwa dla przedsiębiorstw na temat współpracy z B+R oraz możliwości finansowania tej kooperacji.
- Wypracowanie – przy udziale instytucji otoczenia biznesu – konsensualnych rozwiązań dotyczących praw autorskich co do wyników wspólnych prac badawczo-rozwojowych jednostek B+R i przedsiębiorstw i upowszechnianie ich w formie dobrych praktyk.

Zakończenie

Powyższe rekomendacje znajdują odzwierciedlenie w założeniach dotyczących nowego programowania unijnego na lata 2014-20. Wiadomo, że nie będzie już miejsca na dotacje służące powiększeniu skali produkcji bez znaczącej zmiany technologicznej lub procesowej produktów. Inwestycje w zakup gruntów i budowę hal będą finansowane z pożyczek i innych narzędzi zwrotnych. Pozostaje jeszcze tylko pytanie, czy uda się uruchomić nowe dotacje szybciej niż w poprzednim programowaniu. Wtedy realizacja projektów z dotacji z 2007 rozpoczynała się w połowie 2008 r. Być może doświadczenie, rozwinięte umiejętności zarządzania projektami w administracji państwowej i samorządowej oraz potrzeby gospodarki związane z kryzysem sprawią, że konkursy ogłoszone zostaną w pierwszym roku programowania.

Podsumowując obecny okres programowania funduszy unijnych dla Wielkopolski oraz mówiąc o dotowaniu jej rozwoju w perspektywie roku 2020, nie sposób pominąć prawideł społeczno-ekonomicznych funkcjonujących, mimo że wielowiekowe, we współczesnym świecie. Oznacza to, że każdy region kraju, który należy do wspólnoty europejskiej, musi stawiać czoła nowym wyzwaniom; musi zmierzyć się z problemami związanymi z ważnymi kwestiami, takimi jak rozwój demograficzny, wynikające z niego nierówności społeczne możliwe zagrożenia (bieda, bezrobocie), w tym również brak surowców strategicznych dla gospodarki – głównie energetycznych, czy też niespotykanych dotychczas zagrożeń w sferze bezpieczeństwa. Powszechna globalizacja sprawia, że – mimo starań – słabiej rozwinięte pojedyncze regiony nie są w stanie samodzielnie im sprostać. Jedynym „lekarstwem” na tego rodzaju problemy i niepewność obywateli co do przyszłości może być podjęcie wspólnych wysiłków w skali kraju lub ubieganie się o dodatkową pomoc z zewnątrz. Udziela się jej w ramach zasady solidarności wspólnotowej (europejskiej). Żeby podołać temu zadaniu, regiony muszą stać się nowoczesne i postawić na innowacyjność, która determinuje rozwój.

W ostatniej dekadzie uczyniono wiele, żeby ostatecznie zreformować zapisane w traktatach zasady współżycia w ramach wspólnoty⁶. Na te zasady zwraca głównie uwagę traktat unijny, który – podpisany 13 grudnia 2007 r. w Lizbonie⁷ – wszedł w życie 1 grudnia 2009 r. Od tego momentu traktat lizboński jedynie zmienił aktualne traktaty UE i WE, ale ich nie zastąpił. Inaczej mówiąc, wyposaża Unię Europejską, a więc jej regiony, w ramy prawne oraz instrumenty potrzebne do sprostania przyszłym wyzwaniom i spełnienia oczekiwań społeczeństwa na poziomie lokalnym⁸.

Uwzględniając wymienione kategorie, można stwierdzić, że województwo wielkopolskie niemalże wzorowo radzi sobie z niełatwą obecnością na ścieżce zrównoważonego rozwoju, a jego dalszy rozwój ma szansę trwać nieprzerwanie przez najbliższą dekadę i zakończyć się pełnym sukcesem. Za sukces uznamy systematyczne pojawianie się nowych inwestycji, miejsc pracy, a co za tym idzie, wygrają te przedsiębiorstwa, które inwestują w kapitał ludzki województwa wielkopolskiego.

Taką perspektywę widzą eksperci i trudno nie zgodzić się z argumentami chociażby prof. Jana Wiktora Tkaczyńskiego, autorytetu w dziedzinie finansów publicznych, znawcę polityki regionalnej UE. Jego zdaniem *w latach 2014-2020 stoimy przez bardzo korzystną perspektywą finansową, w której Polska stała się największym beneficjentem funduszy unijnych*⁹. Obecnie, analizując dotowany

⁶ F. Emmert, M. Morawiecki, *Prawo europejskie*, Warszawa–Wrocław, s. 23-30.

⁷ Traktat lizboński – więcej o jego genezie, uwarunkowaniach oraz samym procesie implementacji w: *Droga Polski do Lizbony*, „Piotrkowskie Studia Międzynarodowe” nr 1, s. 7-37.

⁸ N. Davies, *Europa między Wschodem a Zachodem*, Kraków 2007, s. 253.

⁹ Alokacja dla Polski wynosi 67,3 mld euro – taką kwotę kwotę znajdziemy w Narodowej Strategicznej Ramie Odniesienia. Do niej należałoby dodać środki w ramach funduszy rolnych, które pochodzą z Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów

rozwój, można mieć pewność, że wykorzystanie funduszy UE w Polsce stało się dość istotnym probierzem efektywności polityki regionalnej. Podobnie uważa J.W. Tkaczyński, który stwierdził, że większość widocznych efektów, osiągniętych przy wsparciu otrzymanych funduszy unijnych, świadczy o dużym zainteresowaniu ze strony państw-płatników oraz dalszym, nieprzerwanym prowadzeniem polityki regionalnej w jej dotychczasowym kształcie. W praktyce jakiegokolwiek niepowodzenie w Polsce może oznaczać zmniejszenie alokacji środków na politykę regionalną w okresie 2014-2020.

Jeśli chodzi o Wielkopolskę, możemy więc być optymistami, ponieważ sprawdza się tu, sformułowana przez George'a Bernarda Shawa, zasada: *Postęp nie jest możliwy bez zmiany, a ci, którzy nie potrafią zmienić swojego sposobu myślenia – nie mogą niczego zmienić*. Miejmy zatem nadzieję, że właśnie teraz zmieniamy sposób myślenia. Losy Doliny Krzemowej dowodzą, że kluczowy dla projektu jest pierwszy etap prac i zaangażowani ludzie. Wykorzystajmy zatem dobrze ten moment.

Bibliografia

- Badanie potrzeb wielkopolskich przedsiębiorców w zakresie współpracy ze sferą B+R – raport*, Instytut Zachodni w Poznaniu, kwiecień 2012 r.
- Białek J., Chojna J., Dzierzgwa R., Grabowska B., Przybylska L., Siłuszek A., Strzębowski P., Sudak S., Więckowska E., *Wpływ funduszy europejskich na gospodarkę polskich regionów i konwergencję z krajami UE*, w: *Raport 2010*, red. J. Pawłowski, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010.
- Davies N., *Europa między Wschodem a Zachodem*, Kraków 2007.
- Droga Polski do Lizbony*, „Piotrkowskie Studia Międzynarodowe” 2009, nr 1.
- Emmert F., Morawiecki M., *Prawo europejskie*, Warszawa–Wrocław.
- „Fundusze Europejskie” 2012, nr 12.
- Lista beneficjentów Urzędu Marszałkowskiego Województwa Wielkopolskiego, stan na 30 sierpnia 2013 r.
- Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia, Warszawa 2007.
- Programowanie perspektywy finansowej 2014-2020; Umowa Partnerstwa, projekt z 7 czerwca 2013 r.
- Regionalny Program Operacyjny Wielkopolska 2014+, materiał roboczy z 10 maja 2013 r.
- Strategia Rozwoju Kraju 2020 z 25 września 2012 r. [www.fundusze-strukturalne.gov.pl].
- Załącznik nr 1 do uchwały nr 3788/2013 Zarządu Województwa Wielkopolskiego z 22 sierpnia 2013 roku – Lista rankingowa wniosków do dofinansowania dla Działania 1.2 Schemat I – Projekty inwestycyjne.

Wiejskich, Europejskiego Funduszu Rybackiego, co daje łącznie kwotę 13,9 mld euro. Por. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia, Warszawa 2007, s. 115, 119.

**How we subsidize the development of Wielkopolska region?
The scale and outlook of subsidies up until 2020**

Summary

One of the main reasons for the creation of the European Union was the great determination to undertake, common, systematic and transnational action for equalizing the development level of its different regions that could be planned in the best possible way. In the EU, there are regions of very different development levels. To find support for this thesis, it is enough to compare the standard of living in the poorer regions of Greece and Portugal with the development such regions as the southern part of England or the region of Hamburg. To prevent the widening of these differences and to help the poorer regions of Europe to catch up with the richer ones, the European Community leaders established the so-called Structural Funds. Poland, as one of the poorer countries of the European Union, has obtained substantial amounts from these funds since 2004. Therefore, the chapter describes the present state of the EU structural policy in Poland after 10 years of our membership in the Community. This help is rationed, so the financial support is granted in compliance with strict rules, structural policy principles such as the principles of concentration, partnership, programming and co-financing being among them. The purpose of this chapter is to determine the impact of EU funds on the basic macroeconomic categories, especially with reference to the condition of employment in enterprises, professional competence of their employees forming the human capital and competitiveness of these entities, as well as the entire R&D sphere and the scale of subsidies from EU funds and their future until 2020.

Key words: development, entrepreneurship, region, Wielkopolska region, professional competence, human resources

Translated by Tomasz Buchwald

CZĘŚĆ II

**Logistyczne aspekty
rozwoju gospodarczego**

Współczesne tendencje rozwoju centrów logistycznych w Europie

Artur Zimny

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie
Wydział Społeczno-Humanistyczny
Katedra Zarządzania i Logistyki
artur_zimny@tlen.pl

Wprowadzenie

W ostatnich latach rola logistyki w procesach gospodarczych systematycznie wzrasta. Już w 2007 roku udział sektora logistycznego w Europie sięgał niemal 14% PKB, a dodatkowo dynamika wzrostu sektora w minionym okresie była większa niż dynamika wzrostu gospodarek państw członkowskich UE¹. O szybkim rozwoju logistyki zdecydowało niewątpliwie wiele czynników, wśród których wymienić należy m.in. rozszerzenie Unii Europejskiej, ciągłą poprawę infrastruktury transportowej, umasowienie konsumpcji oraz wzrost handlu elektronicznego. W nadchodzących latach należy spodziewać się nasilenia konkurencji w sektorze logistycznym. Spodziewany jest bowiem dalszy rozwój systemów dostarczania przesyłek, co będzie wymagało rozwoju bardziej zagęszczonych sieci logistycznych oraz magazynów o wysokiej przepustowości położonych w pobliżu największych aglomeracji.

Celem tego artykułu jest zaprezentowanie najważniejszych rezultatów badań i analiz europejskiego rynku logistycznego, które w ostatnich trzech latach zostały przeprowadzone przez trzy międzynarodowe firmy doradcze, tj. Colliers

¹ *Plan działań na rzecz logistyki transportu towarowego*, KOM(2007) 607 wersja ostateczna, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2007, s. 2.

International, Prologis i Knight Frank, a następnie opublikowane w formie odpowiednich raportów. W raportach tych przedstawiono aktualne rankingi atrakcyjności logistycznej krajów, regionów i miast oraz podjęto próbę zaprezentowania współczesnych tendencji rozwoju centrów logistycznych w Europie. Informacje płynące z wyżej wymienionych opracowań są o tyle istotne, że mogą wspomóc podejmowanie racjonalnych decyzji inwestycyjnych i rozwojowych wielu podmiotom gospodarczym funkcjonujących na rynku europejskim².

1. Rozwój centrów logistycznych w świetle badań i analiz Colliers International³

Rezultaty badań i analiz przeprowadzonych przez firmę Colliers International zostały opublikowane w II kwartale 2013 r. w raporcie *Top European Logistics Hubs*. Badaniami objęto 40 europejskich miast, które przeanalizowano w sześciu wymiarach, przy czym każdy został zbudowany na podstawie odpowiednich zmiennej, których wartości pozyskano z oficjalnych źródeł statystycznych, a szczególnie z Banku Światowego, Eurostatu oraz urzędów statystycznych poszczególnych krajów (tabela 1). Tym samym analiza Colliers International została w dużej mierze oparta na „twardych” danych ilościowych (danych statystycznych).

² Warto w tym miejscu zaszyfalizować, że ciekawe badanie porównujące 160 krajów na świecie pod względem rozwoju usług logistycznych jest od kilku lat realizowane przez Bank Światowy, który publikuje tzw. indeks wydajności logistycznej – LPI (*Logistics Performance Index*). Badanie jest przeprowadzane na podstawie informacji pochodzących z ankiety skierowanej do operatorów logistycznych z różnych krajów, a następnie uzupełniane o odpowiednie dane statystyczne i rynkowe. Ogólna wartość indeksu wydajności logistycznej dla każdego kraju jest średnią ważoną uwzględniającą sześć wymiarów: sprawność obsługi celnej, infrastrukturę transportową, przesyłki międzynarodowe, kompetencje logistyczne, śledzenie i wyszukiwanie przesyłek, terminowość. Wyniki badania z 2014 r. wskazują, że liderem rankingu – zarówno w skali Europy, jak i świata – są Niemcy. Na kolejnych pozycjach plasują się: Holandia, Belgia, Wielka Brytania, Szwecja, Norwegia i Luksemburg. Pierwszą dziesiątkę europejskich krajów zamykają Irlandia, Francja i Szwajcaria. Z uwagi na ograniczony charakter artykułu pominięto szerszą prezentację wyników tego obszernego i rozbudowanego metodologicznie badania. Więcej informacji można znaleźć w raporcie *Connecting to Compete 2014. Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators*, The World Bank, Washington 2014, [http://lpi.worldbank.org/sites/default/files/LPI_Report_2014.pdf], dostęp: 31.12.2014, oraz w artykule R. Demjaniuk i A. Świrskiej, *The efficiency of Polish logistics in comparison to Central and Eastern European countries*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, seria: „Administracja i Zarządzanie” (26)2013, [http://www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/99-2013_8.pdf], dostęp: 31.12.2014.

³ [<http://www.colliers.com/en-gb/emea/insights/top-european-logistics-hubs#.VJ8JqcKwCI>], dostęp: 27.12.2014.

Tabela 1. Wymiary i zmienne logistyczne zastosowane w analizie Colliers International

Wymiar (symbol)	Zmienna	Opis zmiennej
infrastruktura i dostępność (I&A)	jakość infrastruktury	– jakość powiązanej infrastruktury handlowej i transportowej (portów morskich, portów lotniczych, kolei, dróg itp.), wyznaczana na podstawie wartości składnika „infrastruktura” uwzględnianego przy obliczaniu przez Bank Światowy indeksu wydajności logistycznej (LPI);
	przepustowość portów lotniczych	– całkowita roczna wielkość ładunków obsługiwanych przez wszystkie porty lotnicze, do których dojazd z danego miasta nie przekracza godziny (przy średniej prędkości 80 km/h);
	zdolność przeładunkowa portów morskich	– całkowita wielkość przeładunków kontenerowych obsługiwanych przez wszystkie porty morskie, do których dojazd z danego miasta nie przekracza godziny (przy średniej prędkości 80 km/h);
	dostępność kolejowa	– umiejscowienie miasta przy kolejowym korytarzu towarowym;
dostęp do rynku (MA)	liczba ludności	– liczba osób, do których można dotrzeć z danego miasta samochodem ciężarowym w ciągu dziewięciu godzin (przy średniej prędkości 80 km/h) ⁴ ;
	wartość PKB w 2012 r.	– nominalna roczna wartość PKB dla obszaru, do którego można dotrzeć z danego miasta samochodem ciężarowym w ciągu dziewięciu godzin (przy średniej prędkości 80 km/h);
	wartość PKB w 2017 r.	– prognozowana nominalna wartość PKB dla obszaru, do którego można dotrzeć z danego miasta samochodem ciężarowym w ciągu dziewięciu godzin (przy średniej prędkości 80 km/h);
podstawowe koszty operacyjne (OC)	koszty pracy	– całkowita wartość wynagrodzeń brutto osób zatrudnionych w sektorze „transport i magazynowanie”;
	koszty wynajmu	– górna stawka rynkowa wynajmu powierzchni, której można spodziewać się w magazynie najwyższej klasy o powierzchni powyżej 10 tys. m ² przeznaczonym do celów logistycznych i dystrybucyjnych, położonym w najlepszej lokalizacji;
	ceny gruntów	– najwyższa cena za m ² gruntu przeznaczonego na cele przemysłowe i magazynowe, położonego w najlepszej lokalizacji;
rozmiary rynku pracy (LMC)	zasoby siły roboczej	– całkowita liczba pracowników dostępnych z danego miasta w ciągu godziny jazdy samochodem (przy średniej prędkości 80 km/h);
	bezrobocie	– całkowita liczba osób bezrobotnych dostępnych z danego miasta w ciągu godziny jazdy samochodem (przy średniej prędkości 80 km/h).
kompetencje logistyczne (LC)	dostęp do specjalistów	– udział osób zatrudnionych w sektorze „transport i magazynowanie” w ogólnej liczbie osób pracujących;
	dostęp do usług logistycznych	– jakość usług logistycznych (przewoźników, obsługi celnej itp.), wyznaczana na podstawie wartości składnika „kompetencje logistyczne” uwzględnianego przy obliczaniu przez Bank Światowy indeksu wydajności logistycznej (LPI).
środowisko biznesowe (BE)	łatwość prowadzenia działalności gospodarczej	– łatwość zarejestrowania nowej firmy, egzekwowania umów, stopień ochrony inwestorów i inne aspekty otoczenia prawnego w danym kraju, które są uwzględniane przy obliczaniu przez Bank Światowy indeksu „ease of doing business”.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu *Top European Logistics Hubs*, Colliers International, <http://www.colliers.com/en-gb/emea/insights/top-european-logistics-hubs#.VJ8JqKwCl> [dostęp: 27.12.2014].

⁴ Dziewięć godzin to określony w europejskim prawodawstwie maksymalny dzienny czas prowadzenia samochodu ciężarowego przez kierowcę.

W omawianym raporcie przeanalizowana została relatywna atrakcyjność logistyczna badanych miast, przy założeniu trzech scenariuszy, które różniły się wagami przypisanymi poszczególnym wymiarom, a mianowicie:

- scenariusza zrównoważonego (I&A – 20%, MA – 20%, OC – 20%, LMC – 15%, LC – 15%, BE – 10%),
- scenariusza „dystrybucji” (I&A – 25%, MA – 45%, OC – 15%, LMC – 5%, LC – 5%, BE – 5%),
- scenariusza „produkcji” (I&A – 15%, MA – 10%, OC – 45%, LMC – 15%, LC – 5%, BE – 10%).

W świetle scenariusza zrównoważonego, a więc w przypadku, gdyby decyzje podejmowane przez podmioty gospodarcze były w podobnym stopniu zeterminowane kosztami, dostępnością i rozmiarami rynku pracy, niekwestionowanymi liderami atrakcyjności logistycznej byłyby miasta niemieckie, belgijskie i holenderskie (tabela 2). Obszary te, będące dużymi rynkami zbytu, niewątpliwie dysponują doskonałą infrastrukturą, wyspecjalizowanym personelem, sprzyjającym klimatem biznesowym, a ponadto korzystają z bliskości głównych europejskich portów morskich i lotniczych. Należy jednak zauważyć, że koszty operacyjne, a szczególnie koszty pracy i najmu na tych terenach są relatywnie wysokie.

Dla firm zajmujących się dystrybucją kluczowe znaczenie ma bliskość odbiorców końcowych i rozwinięta sieć infrastruktury transportowej, która umożliwia szybkie dostarczanie towarów. W związku z tym, w scenariuszu „dystrybucji” większą wagę przypisano dwóm pierwszym wymiarom, tj. infrastrukturze i dostępności oraz dostępowi do rynku. Rezultaty tego scenariusza są w dużej mierze zbliżone do scenariusza zrównoważonego, przy czym obejmują przede wszystkim miasta skupione w ramach „błękitnego banana” (tabela 2), czyli pasa ciągnącego się łagodnym łukiem od Anglii przez Belgię, Holandię, zachodnią część Niemiec, Szwajcarię, aż po północne Włochy. Ten najbardziej zaludniony, zurbanizowany i najbogatszy obszar w Europie jest naturalnym wyborem dla firm, które chcą szybko i łatwo dotrzeć do jak największej liczby klientów⁵. Miasta zlokalizowane na tym obszarze czerpią korzyści z bliskości największych portów morskich i lotniczych w Europie, które zajmują się przewozami towarowymi. Stanowią one swego rodzaju bramy w kierunku rynków spoza UE i przez które znaczna część towarów trafia tranzytem na kontynent europejski. Warto zasygnalizować, że miastami, które w omawianym scenariuszu zajęły dobrą pozycję, a które nie leżą na terenie wspomnianego „błękitnego banana”, są Praga i Bratysława. Atrakcyjność obydwu miast wynika z możliwości stosunkowo szybkiego dotarcia do znacznej liczby konsumentów⁶, a także z relatywnie niskich kosztów pracy i najmu.

⁵ Dla przykładu, z Antwerpii można dotrzeć samochodem ciężarowym w ciągu dziewięciu godzin do 143 mln konsumentów, z Liege do 154 mln, z Düsseldorfu do 163 mln, a z Frankfurtu do 190 mln.

⁶ Z Pragi można dotrzeć samochodem ciężarowym w ciągu dziewięciu godzin do 156 mln konsumentów, natomiast z Bratysławy do 119 mln.

O ile szybkość dotarcia do dużej liczby konsumentów oraz rozwinięta sieć infrastruktury transportowej mają fundamentalne znaczenie dla firm zajmujących się dystrybucją, o tyle dla firm produkcyjnych najważniejszym czynnikiem brany pod uwagę przy wyborze lokalizacji są niskie koszty prowadzenia działalności⁷. Dlatego w ramach scenariusza „produkcji” największą wagę przypisano podstawowym kosztom operacyjnym. Wyniki analiz wskazują na wyraźne przesunięcie atrakcyjności logistycznej na wschód – większość lokat w rankingu zajmują bowiem miasta leżące w Europie Środkowo-Wschodniej, a także na Ukrainie i w Rosji⁸ (tabela 2). Wyraźna przewaga wspomnianych terenów, a szczególnie Kijowa, wynika przede wszystkim z niższych kosztów wynagrodzeń pracowników sektora transportu i magazynowania w porównaniu z krajami Europy Zachodniej, a także z niższych cen gruntów przeznaczonych na cele przemysłowe. Na uwagę zasługuje bardzo dobra lokata Stambułu, który oprócz relatywnie niskich kosztów pracy wyróżnia się jednocześnie systematycznie udoskonalaną dobrą infrastrukturą transportową⁹. Z kolei Bratysława zawdzięcza swoją pozycję dzięki ulokowaniu w jej pobliżu firm z sektora motoryzacyjnego¹⁰. Niestety, nawet w scenariuszu „produkcji” polskie miasta nie zajmują wysokich notowań, co wynika ze stosunkowo wysokich kosztów pracy w porównaniu z pozostałymi krajami Europy Środkowo-Wschodniej.

⁷ Potwierdzają to liczne przypadki przenoszenia działalności produkcyjnej z krajów o wysokich kosztach pracy do krajów, w których koszty siły roboczej są zdecydowanie niższe.

⁸ Należy w tym miejscu podkreślić, że prezentowany ranking został opracowany w II kwartale 2013 r., a więc przed wydarzeniami, które na przełomie lat 2013 i 2014 miały miejsce na Ukrainie oraz przed rozpoczęciem konfliktu rosyjsko-ukraińskiego, który spowodował nałożenie międzynarodowych sankcji na Rosję. Niemal pewne jest, że gdyby zestawienie najatrakcyjniejszych lokalizacji było sporządzane obecnie, tj. na początku 2015 r., lokaty Kijowa i Moskwy byłyby dużo niższe (o ile w ogóle znalazłyby się w sporządzonym rankingu).

⁹ Chodzi tu szczególnie o budowę trzeciego mostu łączącego Europę i Azję, budowę nowego lotniska i szereg innych projektów inwestycyjnych wspieranych przez państwo, które zmierzają do zwiększenia potencjału przemysłowego i magazynowego miasta. Rosnące znaczenie Turcji w globalnym łańcuchu dostaw to jednak nie tylko zasługa Stambułu. Istotną rolę odgrywa również Izmir, w którego bliskim sąsiedztwie powstaje szósty największy port kontenerowy w Europie.

¹⁰ Produkcja samochodów na Słowacji wzrosła z 42 tys. w 1997 do 925 tys. sztuk w 2012 roku.

Tabela 2. Rankingi atrakcyjności logistycznej miast w świetle badań i analiz Colliers International

Lokata	Scenariusz zrównoważony	Scenariusz „dystrybucji”	Scenariusz „produkcji”
1	Düsseldorf	Antwerpia	Kijów
2	Antwerpia	Rotterdam	Stambuł
3	Rotterdam	Düsseldorf	Bratysława
4	Bruksela	Bruksela	Górny Śląsk
5	Hamburg	Hamburg	Sofia
6	Venlo	Amsterdam	Antwerpia
7	Amsterdam	Liège	Lille
8	Lille	Venlo	Budapeszt
9	Paryż	Lille	Düsseldorf
10	Liège	Frankfurt	Praga
11	Stambuł	Paryż	Venlo
12	Frankfurt	Monachium	Izmir
13	Mediolan	Lyon	Poznań
14	Bratysława	Praga	Liège
15	Praga	Mediolan	Moskwa
16	Monachium	Hawr	Bukareszt
17	Lyon	Bratysława	Bruksela
18	Górny Śląsk	Rijeka/Koper	Hamburg
19	Budapeszt	Bolonia	Belgrad
20	Barcelona	Stambuł	Warszawa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu *Top European Logistics Hubs*, Colliers International, [<http://www.colliers.com/en-gb/emea/insights/top-european-logistics-hubs#.VJ8Jqc-KwCI>], dostęp: 27.12.2014.

Podsumowując, zdaniem autorów raportu *Top European Logistics Hubs* większość spośród badanych miast ma pewne zalety i przewagę nad innymi. Ich dostrzeżenie w dużej mierze zależy do oczekiwań podmiotów gospodarczych podejmujących decyzje lokalizacyjne. Obszary położone w Europie Zachodniej są doskonałym miejscem dla prowadzenia działalności dystrybucyjnej i wysoko zaawansowanej produkcji. Miasta Europy Środkowo-Wschodniej są dość dobrą lokalizacją zarówno dla działalności dystrybucyjnej, jak i produkcyjnej. Ośrodki położone w Europie Południowo-Wschodniej, Wschodniej oraz w Turcji najlepiej nadają się do produkcji wyrobów o niskim stopniu przetworzenia oraz wyborów, które z reguły trafiają na rynki lokalne. Najmniej atrakcyjne z logistycznego punktu widzenia są jedynie miasta położone w Europie Południowej, a więc ośrodki peryferyjne, które nie mają przewagi nad innymi w zakresie kosztów, infrastruktury i potencjału rynkowego. Kluczowe lokalizacje logistyczne w Europie w świetle badań i analiz Colliers International zostały przedstawione na rys. 1.



Rys. 1. Kluczowe lokalizacje logistyczne w Europie w świetle badań i analiz Colliers International

Źródło: *Top European Logistics Hubs*, Colliers International, s. 4.

2. Rozwój centrów logistycznych w świetle badań i analiz Prologis¹¹

Rezultaty badań i analiz przeprowadzonych przez firmę Prologis zostały opublikowane w III kwartale 2013 r. w raporcie *Europe's Most Desirable Logistics Locations*. Badaniami objęto 160 najemców powierzchni magazynowych z różnych branż, których za pomocą ankiety poproszono o dokonanie oceny 100 lokalizacji logistycznych w Europie, kierując się przy tym 13 kryteriami podzielonymi na cztery kategorie (tabela 3)¹². Tym samym analiza Prologis została oparta na „miękkich” danych jakościowych (opiniach respondentów).

¹¹ [<http://www.prologis.com/docs/Europes-Most-Desirable-Logistics-Locations.pdf>], dostęp: 28.12.2014.

¹² Należy w tym miejscu podkreślić, że oprócz oceny zaproponowanych lokalizacji logistycznych respondenci przypisali również odpowiednie wagi poszczególnym kryteriom, biorąc od uwagę ich znaczenie przy podejmowaniu decyzji o wyborze lokalizacji (w skali od 1 – minimum do 5 – maksimum). Zdaniem ankietowanych najważniejszymi kryteriami

Tabela 3. Kategorie i kryteria logistyczne zastosowane w analizie Prologis

Kategoria	Kryterium	Średnia waga kryterium wg respondentów (w skali od 1 do 5)
bliskość dostawców i odbiorców	– bliskość dostawców	3,34
	– bliskość odbiorców	3,90
praca i rząd	– dostępność i elastyczność pracowników	3,83
	– wynagrodzenia i świadczenia	3,64
	– regulacje prawne	3,53
	– zachęty	3,22
nieruchomości	– ceny nieruchomości	3,80
	– dostępność nowoczesnych magazynów	3,63
	– dostępność gruntów	2,75
infrastruktura	– bliskość sieci gospodarczych i dostępność transportowa	4,06
	– bliskość i jakość połączeń drogowych	3,73
	– koszty transportu	3,35
	– bliskość różnych typów transportu modalnego	2,60

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu *Europe's Most Desirable Logistics Locations*, Prologis, [<http://www.prologis.com/docs/Europes-Most-Desirable-Logistics-Locations.pdf>], dostęp: 28.12.2014.

Uzyskane wyniki jednoznacznie wskazują, że trzy pierwsze miejsca pod względem atrakcyjności logistycznej zajmują miasta holenderskie i belgijskie. Na kolejnych wysokich pozycjach plasują się – z dwoma wyjątkami – miasta i regiony niemieckie i francuskie (tabela 4). Poza pierwszą dziesiątką, ale w ramach pierwszego kwartyłu najlepszych lokalizacji, znajdują się – w opinii respondentów – m.in. Frankfurt, Praga, Amsterdam i centralna Polska. Drugi kwartył obejmuje Monachium, Hamburg, środkowo-zachodnią Anglię, Warszawę i Górny Śląsk, natomiast trzeci kwartył – Lyon, Stuttgart, zachodnią Anglię i Walię. Miasta i regiony z czwartego kwartyłu znajdują się na peryferiach Europy i nie odgrywają istotnej roli w europejskiej sieci logistycznej.

Podobne wnioski co do atrakcyjności logistycznej można wyciągnąć, analizując trzy pierwsze lokaty krajów według poszczególnych kategorii. Biorąc pod uwagę bliskość dostawców i odbiorców, na pierwszym miejscu uplasowały się Niemcy, co niewątpliwie wynika z centralnego położenia tego kraju w Europie. Zważywszy na kwestie związane z zatrudnieniem i przepisami prawnymi, najlepszą

logistycznymi są kolejno: bliskość sieci gospodarczych i dostępność transportowa, bliskość odbiorców oraz dostępność i elastyczność pracowników. Istnieją jednak pewne różnice między wagami przypisanymi przez poszczególne grupy respondentów. O ile bowiem dla operatorów logistycznych najważniejsze są ceny nieruchomości oraz bliskość dostawców i odbiorców, o tyle dla spedytorów kluczowe znaczenie ma bliskość i jakość połączeń drogowych oraz regulacje prawne.

lokalizacją okazuje się Holandia, która jest postrzegana jako brama do Europy o stosunkowo niskich barierach prawnych. Jednocześnie Holandia jest najbardziej pożądaną lokalizacją logistyczną z punktu widzenia dostępności gruntów i nowoczesnych magazynów, mimo że ceny nieruchomości kształtują się zdecydowanie powyżej średniej europejskiej. Jeśli chodzi natomiast o infrastrukturę, to najbardziej preferowanym krajem są Niemcy (tabela 4)¹³.

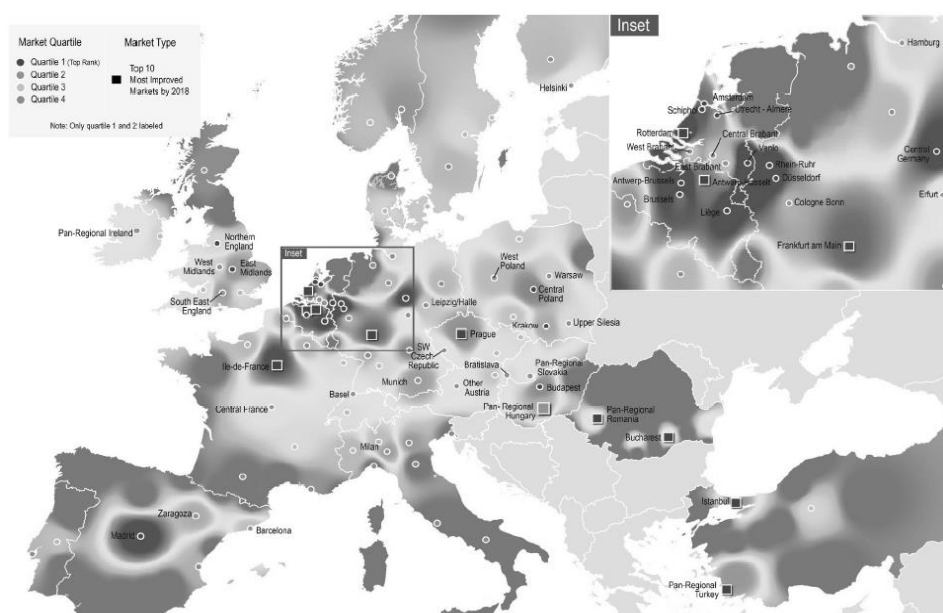
Tabela 4. Rankingi atrakcyjności logistycznej krajów, regionów i miast w świetle badań i analiz Prologis

Lokata	Ogółem	Kategoria			
		bliskość dostawców i odbiorców	praca i rząd	nieruchomości	infrastruktura
1	Venlo	Niemcy	Holandia	Holandia	Niemcy
2	Antwerpia-Bruksela	Holandia	kraje Europy Wschodniej	Niemcy	Holandia
3	Rotterdam	Belgia	Belgia	Belgia	Belgia
4	Ren-Ruhra	Francja	Polska	Polska	Francja
5	Madryt	Wielka Brytania	Rumunia	Rumunia	kraje Europy Wschodniej
6	Liège	Polska	Wielka Brytania	kraje Europy Wschodniej	Wielka Brytania
7	centralne Niemcy	Hiszpania	Hiszpania	Wielka Brytania	Hiszpania
8	pan-regional Rumunia	kraje Europy Wschodniej	Niemcy	Hiszpania	Polska
9	Île-de-France	kraje Europy Środkowej	Turcja	Czechy	Turcja
10	Düsseldorf	Czechy	kraje Europy Środkowej	Francja	Rumunia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu *Europe's Most Desirable Logistics Locations*, Prologis, <http://www.prologis.com/docs/Europes-Most-Desirable-Logistics-Locations.pdf> [dostęp: 28.12.2014].

Podsumowując, rezultaty badania ankietowego przeprowadzonego przez Prologis wśród najemców powierzchni magazynowych pozwalają stwierdzić, że najlepsze europejskie lokalizacje logistyczne – pomimo rosnącego znaczenia krajów Europy Środkowo-Wschodniej w europejskiej sieci logistycznej – nadal znajdują przede wszystkim na obszarze tzw. błękitnego banana. Kluczowe lokalizacje logistyczne w Europie w świetle badań i analiz Prologis zostały przedstawione na rys. 2.

¹³ Do ciekawych wniosków prowadzi również analiza wyników badania ankietowego w przekroju branżowym. Otóż firmy handlowe najczęściej preferują lokalizacje na terenie Wielkiej Brytanii, firmy farmaceutyczne najchętniej wybierają Szwajcarię, natomiast firmy zajmujące się produkcją wysoko zaawansowaną i operatorzy logistyczni są zainteresowani przede wszystkim lokalizacją w Holandii.



Rys. 2. Kluczowe lokalizacje logistyczne w Europie w świetle badań i analiz Prologis

Źródło: *Europe's Most Desirable Logistics Locations*, Prologis, s. 2.

3. Rozwój centrów logistycznych w świetle badań i analiz Knight Frank¹⁴

Rezultaty badań i analiz przeprowadzonych przez firmę Knight Frank zostały opublikowane w 2014 r. w raporcie *European Logistics & Industrial Market*. Badania polegały na dokonaniu przeglądu aktualnej sytuacji i rysujących się trendów na europejskim rynku logistycznym i przemysłowym – szczególnie w odniesieniu do wartości największych inwestycji oraz wysokości stawek czynszu w najlepszych lokalizacjach. Tym samym analiza Knight Frank została w pełni oparta na „twardych” danych ilościowych (danych rynkowych).

Przegląd rynkowy wskazuje, że w 2013 r. w sektorze logistycznym i przemysłowym w Europie zainwestowano około 17,4 mld euro, co oznacza wzrost o 33% w porównaniu z rokiem poprzednim¹⁵. Trzema największymi rynkami inwestycyjnymi logistycznymi w analizowanym roku były kolejno: Wielka Brytania, Niemcy i Francja; w ich granicach ulokowano 57% wspomnianych inwestycji. Należy jednak odnotować, że zainteresowanie tymi krajami, jak i całą Europą Zachodnią zmalało

¹⁴ [<http://content.knightfrank.com/research/237/documents/en/2014-1775.pdf>], dostęp: 29.12.2014.

¹⁵ Niewątpliwie istotny wpływ na wzrost wartości inwestycji na rynku logistycznym i magazynowym miało sfinalizowanie w 2013 r. dwóch ogólnoeuropejskich przedsięwzięć przez konsorcjum Prologis i Norges Bank Investment Management oraz konsorcjum SE-GRO i PSP Investments. Wartość obydwu inwestycji przekroczyła 2 mld euro.

w stosunku do poprzednich lat, przy jednoczesnym wzroście zainteresowania umiejscowieniem w krajach Europy Środkowo-Wschodniej¹⁶.

Obserwując z kolei europejski rynek logistyczny pod kątem wysokości stawek czynszu w najlepszych lokalizacjach, można zauważyć, że w 2013 r. stawki na najwyższym poziomie odnotowano w Londynie (w okolicach lotniska Heathrow) i Zurychu (160-170 euro/m²/rok). Nieco niższych płatności oczekiwali wynajmujący powierzchnie logistyczne w Sztokholmie, Helsinkach i Moskwie (110-120 euro/m²/rok) oraz w Amsterdamie (w okolicach lotniska Schiphol), Birmingham, Monachium i Frankfurtu (80-90 euro/m²/rok). W pozostałych większych miastach europejskich stawki czynszów za najlepsze miejsca wahały się w granicach od 50 do 80 euro/m²/rok.

Tabela 5. Rankingi atrakcyjności logistycznej krajów i miast w świetle badań i analiz Knight Frank

Lokata	Kryterium wartości inwestycji logistycznych	Kryterium wysokości stawek czynszu w najlepszych lokalizacjach ¹⁷
1	Wielka Brytania	Londyn (Heathrow)
2	Niemcy	Zurych
3	kraje Europy Środkowo-Wschodniej	Sztokholm
4	kraje skandynawskie	Helsinki
5	Francja	Moskwa
6	kraje Beneluxu	Amsterdam (Schiphol)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu *European Logistics & Industrial Market*, Knight Frank, [<http://content.knightfrank.com/research/237/documents/en/2014-1775.pdf>], dostęp: 29.12.2014.

Bardziej szczegółowy i ciekawy obraz rynku logistycznego Europy rysuje się po przeanalizowaniu sytuacji w wybranych krajach. Holenderski rynek jest niewątpliwie dość zróżnicowany. Brakuje bowiem powierzchni wysokiej klasy w najbardziej pożądanych, a jednocześnie występuje nadmiar powierzchni o niższej klasie w gorszych lokalizacjach. W Belgii popyt na powierzchnie logistyczne utrzymuje się na stosunkowo wysokim poziomie. Deweloperzy są jednak bardzo ostrożni i nie realizują nowych inwestycji, co prowadzi do niedoboru wysokiej klasy powierzchni w najbardziej atrakcyjnych miejscach. Niewiele nowych powierzchni jest oferowanych na rynku logistycznym w Rumunii, a deweloperzy nie rozpoczynają nowych projektów inwestycyjnych. Stosunkowo najwyższy popyt

¹⁶ W 2013 r. udział inwestycji logistycznych i przemysłowych w Europie Środkowo-Wschodniej w omawianych inwestycjach w całej Europie wynosił 16%, a więc niemal tyle samo, co udział inwestycji zrealizowanych w Niemczech.

¹⁷ Kolejne lokaty zajęły: Birmingham, Monachium, Frankfurt, Wiedeń, Manchester, Sztambuł, Kopenhaga, Hamburg, Warszawa, Dublin, Düsseldorf, Rotterdam, Madryt, Berlin, Rzym, Mediolan, Paryż, Barcelona, Budapeszt, Praga, Lizbona, Bratysława, Lyon, Bukareszt, Bruksela, Antwerpia.

występuje na zachód od Bukaresztu. Irlandzki rynek logistyczny charakteryzuje się znaczącym zainteresowaniem najemców powierzchni położonych wzdłuż drogi N7 na południowy-zachód od Dublina. Firmy zaczynają rozważać zakup na swoje potrzeby dostępnych budynków przemysłowych, gdyż jest to tańsze rozwiązanie niż budowanie nowych obiektów. Popyt na powierzchnie magazynowe w Niemczech jest na wysokim poziomie głównie za sprawą podmiotów zajmujących się sprzedażą internetową. Na kluczowych terenach dostępność powierzchni jest jednak bardzo ograniczona. W Hiszpanii, po kilku słabych latach, aktywność najemców stopniowo wzrasta – szczególnie firm odzieżowych, farmaceutycznych i sklepów internetowych. Najsilniejszy popyt występuje w Madrycie oraz na północny-wschód od miasta. Dotkliwy brak nowej powierzchni o wysokiej jakości jest odczuwalny w Wielkiej Brytanii, jednak w ostatnich latach podjęto realizację szeregu dużych inwestycji logistycznych. W Rosji rynek logistyczny ogranicza się w zasadzie wyłącznie do Moskwy i okolic. Znaczący popyt powoduje, że powierzchnia pustostanów utrzymuje się na niskim poziomie. Należy jednak podkreślić, że większość nowych projektów deweloperskich ma raczej charakter spekulacyjny. We Francji aktywność w omawianym sektorze jest w ostatnim czasie dość stonowana, choć kilka dużych inwestycji zostało zrealizowanych w okolicach Marsylii i Lille. Branża motoryzacyjna ma istotny wpływ na funkcjonowanie rynku logistycznego w Czechach. Ponadto rynek zostanie w najbliższym czasie wzmocniony przez budowę dwóch dużych centrów dystrybucyjnych firmy Amazon w pobliżu Pragi i Brna. Austriacki rynek charakteryzuje się stabilnym, ale umiarkowanym popytem na powierzchnie logistyczne. Tereny wokół Wiednia i Grazu są stosunkowo niedrogie. Zainteresowanie powierzchniami w Polsce jest relatywnie największe w Warszawie, na Dolnym i Górnym Śląsku, w Wielkopolsce i w okolicach Łodzi, a więc na terenach o najlepszych połączeniach drogowych. Kluczowe lokalizacje logistyczne w Europie w świetle badań i analiz Knight Frank zostały przedstawione na rys. 3.

Zakończenie

Rezultaty międzynarodowych badań i analiz pozwalają stwierdzić, że najsilniej atrakcyjne pod względem logistycznym lokalizacje znajdują się na obszarze tzw. błękitnego banana, czyli pasa ciągnącego się łagodnym łukiem od Anglii przez Belgię, Holandię, zachodnią część Niemiec, Szwajcarię, aż po północne Włochy. W ostatnich latach zauważalny jest jednak systematyczny wzrost zainteresowania krajami Europy Środkowo-Wschodniej, które mają coraz większe znaczenie w europejskiej sieci logistycznej. Mimo że oceny atrakcyjności logistycznej – zaprezentowane w omówionych raportach – są niewątpliwie przejrzyste i wiarygodne, to należy jednak pamiętać, że ostateczne decyzje co do lokalizacji działalności gospodarczej są bardzo skomplikowane i zależą od wielu innych czynników, które nie zostały uwzględnione w prezentowanych badaniach i analizach.

Ponadto można się spodziewać, że wraz z rozwojem towarowego transportu kolejowego, jako wydajniejszej i mniej uciążliwej dla środowiska alternatywy dla transportu drogowego, atrakcyjność logistyczna niektórych krajów, regionów i miast w nieodległej przyszłości ulegnie zmianie.



Rys. 3. Kluczowe lokalizacje logistyczne w Europie w świetle badań i analiz Knight Frank

Źródło: *European Logistics & Industrial Market*, Knight Frank, s. 3.

Bibliografia

- Connecting to Compete 2014. Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators*, The World Bank, Washington 2014.
- Demjaniuk R., Świrska A., *The efficiency of Polish logistics in comparison to Central and Eastern European countries*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, seria: „Administracja i Zarządzanie” 2013, nr 26.
- Plan działań na rzecz logistyki transportu towarowego, KOM(2007) 607, wersja ostateczna, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2007.*
- Raport *European Logistics & Industrial Market*, Knight Frank, 2014.
- Raport *Europe's Most Desirable Logistics Locations*, Prologis, 2013.
- Raport *Top European Logistics Hubs*, Colliers International, 2013.

Contemporary trends in the development of logistics centres in Europe

Summary

The chapter presents the main results of research and analysis of the European logistics market which have been carried out by three international consulting firms in the last two years, namely Colliers International, Prologis and Knight Frank, and then published in the form of appropriate reports. The information contained in these reports is so important because it can help to make rational investment and development decisions on the part of many business entities operating in the European market. The reports show that the best logistics locations are mainly in the “Blue Banana”, that is the belt stretching as a gentle arc from England, through Belgium, the Netherlands, Western Germany, Switzerland, to the north of Italy. However, in recent years a steady growth of interest has existed in the countries of Central and Eastern Europe, which play an increasingly important role in the European logistics network.

Key words: logistics centres, logistics market, Colliers International, Prologis, Knight Frank

Translated by Artur Zimny

Uwarunkowania lokalizacyjne logistyki w sferze publicznej

Waldemar Gulczyński

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie
Wydział Społeczno-Humanistyczny
Katedra Zarządzania i Logistyki
w.gulczynski@konin.edu.pl

Wprowadzenie

Różne rodzaje działalności prowadzone są w różnych miejscach¹. Lokalizacja jako zjawisko umiejscowienia działalności posiada przede wszystkim wymiar przestrzenny. Z lokalizacją związane jest również świadczenie ogromnej większości usług logistycznych².

Wśród wielu zróżnicowanych uwarunkowań w artykule zwrócono uwagę na te, które mają wymiar przestrzenny. Przestrzeń, w której podejmowane są, a następnie realizowane decyzje lokalizacyjne, traktowana jest w opracowaniu jako przestrzeń absolutna. W odróżnieniu od różnych przestrzeni względnych jest dobrem rzadkim. Mimo różnorodnych prób jej powiększania (fizycznego – przez tworzenie sztucznych pięter uprawy, zamieszkiwania, działalności przemysłowo-usługowej; ekonomicznego – substytucja przez nakłady pracy i kapitału), w stosunku do jej geograficznych rozmiarów nie mogą one zmienić jej ograniczonego charakteru³.

¹ J.H.P. Paelinkm, P. Nijkamp, 1975, za: R. Domański, *Gospodarka przestrzenna*, PWN, Warszawa 2002, s. 81.

² H.C. Pfohl: *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. 2, „Biblioteka Logistyka”, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2001, s. 273.

³ Szerzej por. R. Domański, *Gospodarka przestrzenna*, PWN, Warszawa 2002, s. 210-212.

Sfera publiczna (w odróżnieniu od sfery prywatnej) traktowana jest w opracowaniu szeroko, jako obszar działalności, której głównym celem jest zaspokojenie podstawowych potrzeb społecznych mieszkańców. Podmiotem tak rozumianej sfery publicznej jest władza publiczna (państwo, samorząd terytorialny). Tak traktowana sfera publiczna powiązana jest z przestrzenią publiczną, która występuje przede wszystkim w obrębie miast. Żeby sprecyzować zakres zadaniowy sfery publicznej, posłużono się wprowadzonym do teoretycznych rozważań w literaturze logistycznej pojęciem logistyki społecznej. Pojęcie to jest zasadniczym elementem szerszej koncepcji wyodrębnienia, obok logistyki wojskowej i logistyki w biznesie, trzeciego działu logistyki, którego priorytetem byłoby zajmowanie się społecznymi aspektami logistyki⁴. Zamiarem autora nie jest jednak udział w dyskusji dotyczącej słuszności wyodrębniania z logistyki nowej dyscypliny. Wykorzystanie w opracowaniu pojęcia „logistyka społeczna” podyktowane jest przede wszystkim pragmatycznymi względami. Wyodrębniony zakres zadań, wiązany przez autorów pojęcia „logistyka społeczna” z wyodrębnioną dyscypliną logistyki, odpowiada przyjętemu dalej w tekście zakresowi rzeczowemu zadań sfery publicznej.

Decyzje lokalizacyjne wymagają uwzględnienia różnorodnych okoliczności. Podmioty logistyki w sferze publicznej uzależniają położenie nie tylko od uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych charakterystycznych dla podmiotów gospodarczych⁵, ale również od celów i zadań o charakterze społecznym.

1. Przestrzenny wymiar logistyki

Ekonomiczny wymiar logistyki najczęściej przedstawiany jest przy pomocy pojęcia „użyteczności ekonomicznej”. Podstawowe cele współczesnej logistyki podkreślają znaczenie klienta i zaspokojenie jego potrzeb. Czynności logistyczne mają za cel (zgodnie z powszechnie akceptowaną zasadą 7W) zapewnienie właściwemu klientowi właściwych produktów (usług), we właściwej ilości, o właściwym stanie (jakości), we właściwym miejscu, we właściwym czasie, po właściwych kosztach. Podstawową miarą zadowolenia klienta z realizacji określonej struktury konsumpcji jest użyteczność ekonomiczna⁶ (zdolność danego produktu lub usługi do zaspokojenia potrzeb klienta). W logistyce wyróżnia się cztery typy użyteczności ekonomicznej⁷:

- użyteczność dysponowania (posiadania) – wartość użyteczności, która wynika z posiadania danego produktu przez klienta lub uzyskania przez niego świadczenia danej usługi;

⁴ Por. przywoływane w dalszej części publikacje J. Szottyska i P. Kołodziejskiego.

⁵ Szerzej por. W. Budner, *Lokalizacja przedsiębiorstw*, AE, Poznań 2003, s. 24.

⁶ A. Bąk, *Mikroekonometryczne metody badania preferencji konsumentów z wykorzystaniem programu R*, C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 13.

⁷ J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley jr, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 56 i nast.

- użyteczność formy – produkt (usługa) ma wartość dla klienta przez dogodne możliwości jego wykorzystania;
- użyteczność miejsca – klient jest zadowolony z udostępnienia produktu tam, gdzie jest mu najbardziej potrzebny;
- użyteczność czasu – produkt jest dostępny dla klienta w tym czasie, kiedy jest mu najbardziej potrzebny⁸.

Logistyka jako nauka nie doczekała się jeszcze ograniczonego liczebnie zestawu definicji. Wśród dużej różnorodności sposobów jej definiowania można wyodrębnić pewne powtarzające się często elementy. Należą do nich sformułowania: „przemieszczanie”, „składowanie” oraz „przepływy rzeczy i informacji”. Słowa te występują bezpośrednio w różnych próbach definiowania logistyki lub przyjmowane są w ich założeniach i wyraźnie – obok kategorii użyteczności miejsca i czasu – potwierdzają znaczenie istnienia obok wymiaru ekonomicznego również przestrzennego, a bardziej precyzyjnie – czasoprzestrzennego wymiaru logistyki⁹.

Przemieszczanie traktowane jest w logistyce jako manipulacja lub transport. Manipulację, którą odróżnia od transportu niewielka odległość przemieszczania, można określić jako *ruch na małą odległość, zazwyczaj w obrębie jednego budynku, takiego jak fabryka bądź centrum dystrybucji, oraz między budynkiem a podmiotem świadczącym usługi transportowe*¹⁰. Ponadto manipulacje zależą od wykorzystanych do ich przeprowadzenia urządzeń (ręczne, zmechanizowane i zautomatyzowane) oraz stosowanych typów systemów urządzeń¹¹. Transport jako sposób przemieszczania na większe odległości można określić jako rzeczywisty ruch fizyczny towarów i ludzi między dwoma punktami na odległości większe niż w przypadku manipulacji. Wymaga on znacznie bardziej rozbudowanej infrastruktury i podjęcia złożonych działań o charakterze organizacyjnym. Przemieszczenia tego rodzaju odbywają się w bardzo różnicowanej skali przestrzennej. Mogą być realizowane w skali lokalnej, regionalnej, krajowej, kontynentalnej i globalnej. Mogą też odbywać się za pomocą różnych środków komunikacji (transport lądowy, wodny, powietrzny, multimodalny). Mogą być wreszcie dokonywane bezpośrednio pomiędzy podmiotami lub przy zaangażowaniu podmiotu/miejsca pośredniego. Wymienione wyżej aspekty przemieszczania na większe

⁸ Por. także P.R. Murphy jr, D.F. Wood, *Nowoczesna logistyka*, Helion, Gliwice 2011, s. 21 i nast.

⁹ W cytowanej w polskiej literaturze definicji logistyki, którą sformułowali szwajcarscy badacze, wymiar czasoprzestrzenny logistyki jest wyraźnie eksponowany. Por. R. Scheuchzer, P. Rupper (1988) [Logistyka]: *Teoria systemów obejmująca wszystkie procesy, które służą pokonaniu przestrzeni i czasu przez dowolne przedmioty*, za: S. Abt, H. Woźniak, *Podstawy logistyki*, UG, Gdańsk 1998, s. 20.

¹⁰ J.J. Coyle i in., *Supply Chain Management a Logistics Perspective*, Mason 2009, za: P.R. Murphy jr, D.F. Wood, *Nowoczesna logistyka*, s. 302.

¹¹ W podstawowych systemach manipulacji typu „człowiek do części” oraz „części do człowieka” za kluczowe uważa się, oprócz parametru odległości, również relacje czasu przemieszczania się pracowników – por. P.R. Murphy jr, D.F. Wood, *Nowoczesna logistyka*, s. 306.

odległości nie wyczerpują złożoności tego, należącego do podstawowych problemów logistyki.

Składowanie ogólnie oznacza stan, w którym znajduje się dane dobro bez ruchu, szczegółowo natomiast oznacza przechowywanie produktu lub towaru w konkretnym miejscu (pomieszczeniu – np. w magazynie). Większość różnych rodzajów działalności gospodarczej realizowana jest w pewnych miejscach. Dotyczy to również działalności logistycznej. W logistyce jedynie czysta usługa przewozowa nie jest związana ze stałym miejscem świadczenia (umiejscowieniem). Wszystkie pozostałe usługi logistyczne, żeby mogły być świadczone, wymagają bezpośredniego wsparcia przez materialne obiekty, w tym zwłaszcza obiekty logistyczne, związane na stałe z konkretnym miejscem. Składowanie w logistyce najczęściej wiąże się z magazynem, ale może odbywać się również w miejscu produkcji oraz miejscu dystrybucji dobra. Lokalizacja miejsca składowania jest najoogólniej powiązana przestrzennie z miejscami produkcji i dystrybucji.

Przepływy w definiowaniu logistyki występują często jako kategoria o bardziej ogólnym charakterze. B. Eidenmüller traktuje przepływy logistyczne jako sumę czynności manipulacyjnych i fizycznego przemieszczania się towarów¹². Pojęcie przepływów używane w polskiej literaturze logistycznej dotyczy nie tylko dóbr materialnych, ale obejmuje również ludzi i informacje. Mające zdecydowanie przestrzenny charakter przepływy, uwzględniają zarówno składowanie, jak i przemieszczenia i dotyczą systemów logistycznych oraz sieci logistycznych.

Pojęcia „przemieszczanie”, „składowanie”, „przepływy” oraz „użyteczność czasu i przestrzeni” wyraźnie wskazują na przestrzenny wymiar logistyki. Żeby zapewnić użyteczność miejsca produktu, przemieszcza się je z tych miejsc, w których mają mniejszą wartość do miejsc, gdzie z punktu widzenia klienta będzie ona większa. Użyteczność miejsca i czasu dla klienta będzie efektem właściwych przemieszczeń (odległość i czas) z uwzględnieniem właściwego składowania (miejsce i czas).

Na przestrzenne wymiary logistyki wskazuje również główny cel logistyki, którym w odniesieniu do logistyki w biznesie *jest zapewnienie dostępności materiałów, półproduktów i wyrobów finalnych*¹³. M. Sołtysik wyróżnia dwa rodzaje dostępności produktów: prawną i fizyczną¹⁴. Dostępność prawna jest przedmiotem działań marketingowo-handlowych, natomiast domeną działań logistycznych jest zapewnienie dostępności fizycznej, która jest *związana z funkcją fizycznej dystrybucji produktów i występuje wtedy, gdy produkt może być użyty w żądanym czasie i żądanym miejscu*¹⁵. Dostępność przestrzenną można określić jako

¹² B. Eidenmüller, *Strukturwandel und Logistik* (2008), za: S. Kauf, *Orientacja marketingowa i logistyczna w zarządzaniu regionem*, „Studia i Monografie” 2009, nr 418, UO, s. 81.

¹³ M. Sołtysik, *O filozofii i celach logistyki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne” 2006, nr 41, s. 9.

¹⁴ Tamże, s. 16.

¹⁵ Tamże, s. 17.

łatwość osiągnięcia miejsca lub funkcji z innego miejsca wyrażona dystansem do pokonania, kosztem transportu oraz czasem podróży¹⁶. J. Szołtysek traktuje osiągnięcie dostępności jako podstawowy cel logistyki, której przedmiotem jest oddziaływanie (kształtowanie) na przepływy materialne i powiązane z nimi informacje¹⁷.

Charakteryzując wymiar przestrzenny logistyki, istotne jest ukazanie jej złożonych relacji z przestrzenią. A. Skowrońska dokonała podziału relacji logistyki z przestrzenią na pozytywne i negatywne. Punktem wyjścia są dla autorki centra logistyczne traktowane jako najlepsza opcja inwestycyjna, kojarząca cele ekonomiczne i przyrodnicze¹⁸. Kluczowa pod względem charakteru relacji jest kwestia odpowiedniej lokalizacji, która ma znaczący wpływ nie tylko na stan obecny, ale również stanowi o przyszłości danej przestrzeni, zwracając uwagę na ich szczególną rolę polegającą na porządkowaniu przestrzeni. Właściwie zlokalizowane pod względem przestrzennym centra logistyczne – w powiązaniu z sieciami komunikacyjnymi – zapewniają ład przestrzenny, ponieważ powodują koncentrację i centralizację usług w konkretnym miejscu, zwiększając tym samym funkcjonalność i racjonalność wykorzystania przestrzeni oraz czytelność struktur przestrzeni przez nie zajętej¹⁹. Centra logistyczne, według A. Skowrońskiej, *ograniczają niepotrzebne powiększanie przestrzeni upodmiotowionej oraz uwalniają przestrzeń*²⁰. Ponieważ charakteryzuje je zwarta struktura, ograniczają zajmowanie terenów na cele gospodarcze, które – w przypadku istnienia wielu rozproszonych podmiotów logistycznych – zostałyby zajęte na odrębne potrzeby infrastruktury logistycznej każdego z nich. Ponadto centra logistyczne, oferując dużej liczbie klientów szerokie pakiety usług logistycznych, maksymalizują efektywność wykorzystanej przestrzeni oraz sprzyjają jej wielofunkcyjnemu wykorzystaniu²¹. Do negatywnych relacji występujących pomiędzy logistyką a przestrzenią autorka zalicza *rozcinanie* [przez lokalizowane centra logistyczne] *cennych krajobrazowo terenów i zmniejszanie ich udziału w przestrzeni ogólnej* [oraz] *nieład* [prze-strzenny przejawiający się w zaburzeniu] *poprawności proporcji i celowości relacji przestrzennych występujących na danym obszarze*²².

Warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden istotny aspekt wymiaru przestrzennego logistyki, który obejmuje zagadnienia związane z podejściem do lokalizacji podmiotów logistycznych. Lokalizacje przedsiębiorstw logistycznych można analizować

¹⁶ Por. R. Guzik, *Przestrzenna dostępność szkolnictwa ponadpodstawowego*, IGiGP UJ, Kraków 2003, s. 41.

¹⁷ J. Szołtysek, *Dostępność jako uniwersalna determinanta działań logistycznych realizowanych w sieciach*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2012, nr 6, s. 32.

¹⁸ M. Skowrońska, *Makrologistyka jako czynnik rozwoju gospodarki światowej*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2011, nr 1, s. 3.

¹⁹ Tamże, s. 3.

²⁰ Tamże, s. 3.

²¹ Tamże, s. 4.

²² Tamże, s. 3.

z punktu widzenia cząstkowego, jako decyzje pojedynczych podmiotów poszukujących najlepszego miejsca do prowadzenia działalności gospodarczej, oraz jako ogólny układ lokalizacyjny. Analiza lokalizacji w podejściu ogólnym umożliwia łącznie i jednocześnie określenie wszystkich podmiotów gospodarczych jednocześnie²³.

Ponieważ znaczenie pojedynczych podmiotów logistycznych we współczesnej gospodarce uległo zmniejszeniu, analiza przestrzenna ogólnego układu lokalizacyjnego może okazać się przydatna w badaniu łańcuchów dostaw oraz sieci logistycznych.

2. Uwarunkowania lokalizacyjne logistyki militarnej

Logistykę oraz praktyczne stosowanie działań o charakterze logistycznym wywodzi się tradycyjnie ze sfery militarnej. Różni autorzy dostrzegają elementy logistyki stosowane w działaniach wojennych starożytnych potęg militarnych, zwłaszcza Cesarstwa Rzymskiego, czego przykładem mogą być *castrum* – wojskowo-cywilne obozy rzymskie, które po zbudowaniu były najczęściej zajmowane przez jednostki pomocnicze oraz wykorzystywane jako swoista baza logistyczna dla legionów²⁴. Współczesne badania dowodzą, że średniowieczne wojsko polskie w przygotowaniach do wojny z zakonem krzyżackim również wykorzystywało elementy logistyki²⁵. W czasach nowożytnych podkreśla się szczególnie rolę logistyki wojskowej jako podstawy sukcesów kampanii napoleońskiej.

Za pierwszego autora stosującego logistykę w dziedzinie militarnej uważa się cesarza z dynastii macedońskiej Leona VI Filozofa (zwanego Mądrym), który urodził się w stolicy Cesarstwa Bizantyjskiego – Konstantynopolu, w 866 roku, gdzie zmarł w 911. Wśród współczesnych mu uchodził za człowieka wszechstronnie wykształconego, o szerokiej kulturze umysłowej i różnorodnych zainteresowaniach naukowych. Napisał dzieła z dziedziny prawa, administracji, wojskowości, a także teologii²⁶.

Leon VI w dziele *Sumaryczne wyłożenie sztuki wojennej*, wyróżnił trzy sztuki wojenne: strategię, taktykę oraz logistykę, co do której zadania formułował następująco: [...] *żeby żołd był wypłacany, wojsko odpowiednio uzbrojone i uszeregowane, wyposażone w działa i sprzęt wojenny, żeby potrzeby wojska były dostateczne i w odpowiednim czasie zaspokojone, a każda wyprawa wojenna odpowiednio przygotowana, tzn. przestrzeń i czas odpowiednio obliczone, obszar oszacowany*

²³ Por. R. Domański, *Gospodarka przestrzenna*, s. 81.

²⁴ Por. Wegecjusz [Flavius Vegeius Renatus], *O sztuce wojskowej*, Księgi I-III, 2004, Księga III, s. 72-79, [<https://kulturaantyczna.files.wordpress.com/2011/12/renatus-flavius-o-sztuce-wojskowej.pdf>], dostęp: 11.03.2015.

²⁵ Por. S.A. Wiślocki, *Wybrane elementy polskiej logistyki przygotowań do wojny z Zakonem Krzyżackim w latach 1409-1410*, „Biezuńskie Zeszyty Historyczne” 24, Muzeum Wsi Mazowieckiej w Sierpcu, Biezuń 2010, s. 23-36, [http://mazowsze.hist.pl/36/Hacked_By_Ali_ShadowDz/778/2010/26744/], dostęp: 13.03.2015.

²⁶ Por. M. Hermanowicz-Brzoza, K. Stepan, *Słownik władców świata*, Zielona Sowa, Kraków 2005, s. 213.

z uwzględnieniem ruchu wojsk, a także siły oporu przeciwnika, i zgodnie z tymi funkcjami należy regulować i porządkować ruchy i podział własnych sił zbrojnych²⁷.

Rodowód współczesnej logistyki wojskowej w nauce wywodzi się od pochodzącego ze Szwajcarii generała, noszącego za zasługi na polu militarnym tytuł barona, badacza problematyki wojskowej, Antoine Henri Jominiego (1779-1869) i jego wydanego w 1838 r. dzieła *Précis de l'Art de la Guerre* (*Zarys sztuki wojennej*). A.H. de Jomini, wybitny dowódca wojskowy (na usługach kolejno kilku armii europejskich) oraz autor kilkudziesięciu publikacji naukowych z dziedziny wojskowości, pierwszy zdefiniował logistykę jako sztukę przemieszczania się i zaopatrywania wojsk, która obejmuje planowanie ruchu wojsk, zaopatrywanie wojsk, rozdział taboru transportowego, budowę dróg oraz lokalizację składów i magazynów²⁸.

Jego dzieło zostało kilkanaście lat później przetłumaczone i opublikowane w Nowym Jorku, a od 1855 r. logistyka stała się przedmiotem wykładanym w Szkole Marynarki Wojennej USA, co było przedsięwzięciem pionierskim w ówczesnym szkoleniu wojskowym, na skalę światową. Logistykę do współczesnego amerykańskiego słownictwa wojskowego wprowadził praktyk i teoretyk wojskowości – admirał Alfred T. Mahan (1840-1914), a podstawy teoretyczne rozwinął i pogłębił kontradmirał George C. Thorpe (1875-1936) w dziele *Czysta logistyka* (1917), przedstawiającym logistykę militarną w warstwie naukowej oraz jej wymiar aplikacyjny²⁹.

Dynamiczny rozwój logistyki wojskowej wiąże się z okresem zaangażowania w II wojnę światową sił zbrojnych USA. Wskazuje się w tym przypadku na zastosowanie w logistyce nowych teorii, wyników badań interdyscyplinarnych oraz nowych narzędzi, np. programowania optymalizującego czy badań operacyjnych³⁰. Podkreśla się również charakter globalny wymiaru działań wojennych w tym okresie³¹, czego konsekwencją był wzrost znaczenia czynnika czasoprzestrzennego.

Współczesna logistyka wojskowa to działania polegające na zaopatrzeniu wojska we wszystko, co jest potrzebne do wykonania zadań i odciążeniu go od tego wszystkiego, co przeszkadza w realizacji zadań³². Odległe przestrzennie wyprawy militarne – podobnie jak w historii – wymagają dużych zapasów i efektywnych przepływów osiąganych zarówno w skali oddziałów wojskowych (masowy, sprawny transport) jak i w skali jednostki (np. w odniesieniu do umundurowania i uzbrojenia). Potrzebne do realizacji przepływów logistycznych obiekty mogą mieć zarówno trwałe, jak i zmienne w czasie lokalizacje. W hierarchii celów logistyki wojskowej do najważniejszych należą sprawność i bezpieczeństwo.

²⁷ M. Chaberek, *Logistyka – dawne i współczesne płaszczyzny praktycznego jej stosowania*, „Pieniądże i Więź” 1999, nr 3(4), s. 168.

²⁸ Por. K. Ficoń, *Logistyka ekonomiczna. Procesy logistyczne*, Bel Studio, Warszawa 2008, s. 9.

²⁹ Tamże, s. 9.

³⁰ Tamże, s. 10.

³¹ Tamże, s. 9 i nast.

³² W. Nyszk, *Zabezpieczenie logistyczne wojsk na obszarze kraju*, AON, Warszawa 2009, s. 71.

3. Uwarunkowania lokalizacyjne logistyki gospodarczej

Rozwój logistyki gospodarczej na szerszą skalę poza sferą wojskową wiąże się z okresem po zakończeniu II wojny światowej i dokonuje się w Stanach Zjednoczonych. W 1948 r. określono logistykę cywilną jako *ruch i operowanie produktami z miejsca wytwarzania do miejsca konsumpcji*³³ i początkowo wiązano ją jedynie z gospodarką materiałową, fizyczną dystrybucją towarów oraz optymalizacją procesów transportu i magazynowania³⁴. Dopiero później zakres zainteresowań logistyki stopniowo był rozszerzany o zagadnienia związane z zapasami w skali całej firmy oraz zagadnienia dotyczące problemów lokalizacyjnych (lokalizacja miejsc produkcji, lokalizacja magazynów) i przepływu informacji, dalej o kosztowe, a także rynkowe aspekty procesów logistycznych³⁵.

Logistyka jako pojęcie związane z gospodarką występuje w trzech znaczeniach:

- działania służące przepływowi rzeczy i informacji (przepływy surowców, materiałów, produkcji w toku, wyrobów gotowych i towarów oraz związanych z nimi informacji);
- dziedzina zarządzania (zarządzanie związane z przepływami rzeczy i informacji);
- wiedza o przepływach rzeczy i informacji oraz związanym z nimi zarządzaniu³⁶.

Elementy przepływów, występujące we wszystkich wymienionych wyżej znaczeniach logistyki, obejmują różną skalę przestrzenną tego zjawiska. W ewolucji logistyki biznesowej procesy przepływu początkowo dotyczyły skali przedsiębiorstwa. W latach 1950-1970 związane były z obsługą dwóch stykowych obszarów rynków³⁷:

- kanału wyjściowego obejmującego fizyczną dystrybucję wyrobów gotowych do konsumenta, która opiera się na analizach i narzędziach marketingowych,
- kanału wejściowego, obejmującego sferę zakupów i zaopatrzenia materiałowego przedsiębiorstwa opartych na zarządzaniu materiałowym (gospodarce materiałowej).

W kolejnym okresie ewolucji logistyki gospodarczej, w latach 1970-1990, procesy przepływów wystąpiły w skali wykraczającej poza pojedyncze przedsiębiorstwa, obejmując swym zasięgiem powiązania między dostawcami, producentami, spedytorem oraz klientami. Nastąpiła pełna integracja procesów logistycznych w całym zakresie działalności gospodarczej, a wszystkie procesy i funkcje logistyczne zostały podporządkowane strategicznym celom podmiotów rynkowych: wzrostowi konkurencyjności przedsiębiorstw oraz umocnieniu ich pozycji rynkowej³⁸. Optymalizację procesów gospodarczych i redukcję kosztów logistycznych rozpatrywano w dużej

³³ Por. definicja logistyki cywilnej AMA – 1948.

³⁴ M. Ciesielski, *Współczesna logistyka*, s. 9.

³⁵ Tamże.

³⁶ Tamże.

³⁷ K. Ficoń, *Logistyka ekonomiczna*, s. 17.

³⁸ Tamże.

skali czasoprzestrzennej: dostatecznie w długim czasie i w całym łańcuchu dostaw, kompleksowo przy uwzględnieniu wszystkich ogniw tego łańcucha³⁹.

We współczesnej logistyce stosowane jest ujęcie mikro- i makroekonomiczne, przez co rozumie się głównie przestrzenną i organizacyjno-funkcjonalną skalę rozpatrywanych procesów⁴⁰. Mikrologistyka jest podstawą funkcjonowania przedsiębiorstw, których *głównym kryterium funkcjonowania jest zaspokojenie potrzeb rynkowych* klientów prowadzące do osiągnięcia określonych zysków⁴¹. Ma ona jednak dość ograniczony obszar zastosowania sprowadzony do pojedynczego podmiotu gospodarczego, stąd przydatność makrologistyki obejmującej zainteresowaniem *całokształt przepływu dóbr i produktów materialnych w gospodarce*: [od pierwotnego pozyskania ich jako surowców,] *poprzez kolejne fazy przetwórstwa i produkcji finalnej aż do końcowych ogniw popytu konsumpcyjnego oraz inwestycyjnego*⁴². Makrologistyka obejmuje działalność państwa, wynikającą z naturalnej i terytorialnej integracji poszczególnych branż i sektorów gospodarczych w określonej przestrzeni⁴³. Aktywność władzy publicznej przejawia się w tworzeniu prawa oraz inicjowaniu i wspieraniu inwestycji logistycznych na podległym im terenie⁴⁴. Rola władz publicznych oraz interesu publicznego ujawnia się zwłaszcza w powstawaniu centrów logistycznych⁴⁵. Ich lokalizacja i funkcjonowanie służy jednak bezpośrednio przedsiębiorstwom w maksymalizacji osiągniętych przez nie korzyści. Lokalizacja centrów logistycznych na sferę publiczną ma wpływ pośredni, np. na rozwój regionalny.

4. Uwarunkowania lokalizacyjne logistyki w sferze publicznej

Logistyka społeczna jest pojęciem stosunkowo niedawno wprowadzonym do literatury przedmiotu. Koncepcja ta budzi ciągle kontrowersje. Spór dotyczy potrzeby jej wydzielania z logistyki gospodarczej. Próby jej wyodrębnienia związane są z już istniejącym podziałem w ramach logistyki na logistykę militarną i logistykę biznesową (gospodarczą, cywilną). Dokładniej rzecz ujmując, wydziela się ją z logistyki biznesowej, przyjmując w tym przypadku założenie istnienia takiego

³⁹ K. Ficoń, *Logistyka ekonomiczna*, s. 17.

⁴⁰ Por. C. Skowronek, Z. Sariusz-Wolski, *Logistyka przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003, s. 33.

⁴¹ K. Ficoń, *Logistyka ekonomiczna*, s. 38.

⁴² Tamże, s. 40.

⁴³ Tamże, s. 41.

⁴⁴ Por. szerzej: G. Chaberek-Karwacka, *Logistyka w regionalnej polityce lokalizacyjnej*, UG, Gdańsk 2013; L. Andrzejewski, I. Fechner, *Uwarunkowania lokalizacyjne i funkcjonalne terminali kontenerowych w Polsce*, „Logistyka” 2014, nr 1, s. 64.

⁴⁵ Por. J. Kaźmierski, *Determinanty decyzji lokalizacyjnych centrów logistycznych na poziomie regionalnym*, „Acta Universitatis Lodzensis”, „Folia Oeconomica”, 2011, nr 258; A. Skowrońska, *Makrologistyka*, s. 3 i nast.

obszaru działalności ludzkiej, w którym cele logistyki skomponowane są w sposób odmienny od klasycznego, gospodarczego zastosowania⁴⁶.

Pozytywne efekty stosowania myślenia logistycznego w zarządzaniu przedsiębiorstwami oraz korzyści wynikające z wykorzystania narzędzi logistycznych w łańcuchach dostaw stały się podstawą do formułowania postulatów wykorzystania dorobku teoretycznego i praktycznego logistyki w sferze społecznej, w której występują coraz bardziej złożone i coraz trudniejsze do rozwiązania kwestie. Przykładem mogą być problemy występujące w wielkich miastach. U. Dautzenberg przypisuje logistyce społecznej (nie objaśniając jednak szerzej samego terminu) dążenie *do skutecznego i efektywnego konfrontowania potrzeb społeczeństwa w zakresie przepływów materialnych z możliwymi sposobami ich zaspokajania*⁴⁷. Natomiast I. Slavinska w odniesieniu do problemów logistyki miejskiej uważa, że logistyka społeczna *jest zorientowana na zapewnienie wszelkich, zróżnicowanych przepływów (transport, dostęp do usług municypalnych i innych) niezbędnych do zaspokojenia potrzeb mieszkańców*⁴⁸. Z kolei M. Szymczak pojawienie się logistyki miejskiej wiąże z *zainicjowaniem w rozwoju logistyki nowego nurtu – nurtu społecznego*⁴⁹, w ramach którego logistyka nie jest *instrumentem zaspokojenia potrzeb konkretnego podmiotu maksymalizującego zysk*, [ale staje się narzędziem] *zapewniania jak najlepszych warunków dla funkcjonowania przedsiębiorstw oraz podnoszenia jakości życia mieszkańców*⁵⁰.

P. Kołodziejczyk i J. Szotysek umiejscowili logistykę społeczną na równym szczeblu z logistyką w biznesie i logistyką militarną, i określili ją jako *kształtowanie przepływów materialnych (oraz towarzyszącej jej informacji) o szczególnej roli społecznej w celu uzyskania określonych walorów czasoprzestrzennych (oraz przymiotów uzupełniających), wynikających z potrzeb społeczeństwa i zapewniających jego prawidłowe funkcjonowanie*⁵¹. Przedmiotem badań w sensie ogólnym jest według cytowanych wyżej autorów *wzajemne oddziaływanie przepływów materiałowych i informacyjnych na realizację potrzeb społecznych*, [a także bardziej szczegółowo:] *problematyka jakości życia, potrzeb społecznych i sposobów ich zaspokajania przez wsparcie materiałowe* [realizowane na odpowiednim poziomie oraz zagadnienia dotyczące] *wpływu działań logistycznych na zaspokojenie potrzeb społecznych i ocenę jakości życia*⁵², [natomiast] *formalnym przedmiotem badań logistyki społecznej jest stopień zaspokojenia zgłaszanych potrzeb*

⁴⁶ J. Szotysek, *Przesłanki i założenia koncepcji logistyki społecznej*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2014, nr 2, s. 2.

⁴⁷ U. Dautzenberg (2008), za: P. Kołodziejczyk, J. Szotysek, *Epistemologia logistyki społecznej*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 4, s. 21.

⁴⁸ I. Slavinska (2006), za: P. Kołodziejczyk, J. Szotysek, *Epistemologia*, s. 21.

⁴⁹ M. Szymczak, *Logistyka miejska*, AE, Poznań 2008, s. 25.

⁵⁰ Tamże, s. 25.

⁵¹ P. Kołodziejczyk, J. Szotysek *Epistemologia*, s. 22.

⁵² Tamże, s. 23.

społecznych, realizowany poprzez logistyczne zarządzanie przepływami, oceniany szczególnie w aspekcie percepcji jakości życia⁵³.

Logistykę społeczną od logistyki militarnej i logistyki w biznesie odróżniają cele organizacyjne, ekonomiczne i społeczne, które traktowane jako równoważne, czyli w określonym stopniu jednocześnie równolegle realizowane, mają hierarchię celów ustaloną zgodnie z celem funkcjonowania organizacji objętych zainteresowaniem logistyki społecznej⁵⁴.

Do podmiotów realizujących logistykę społeczną J. Szoltysek zalicza ściśle określoną grupę podmiotów, które nie funkcjonują dla zysku, i dodaje do podmioty, które w swoich działaniach uwzględniają i realizują cele związane z poprawą jakości życia przez:

- poprawę stanu zdrowia obywateli,
- ratowanie zagrożonego życia,
- zapewnienie bezpieczeństwa (publicznego oraz w przestrzeni publicznej),
- zapewnienie realizacji zadań wynikających z zasad samorządności, demokracji i równości,
- dążenie do eliminowania wykluczenia społecznego, związanego z mobilnością obywateli⁵⁵.

Przykładem „nieklasycznych zastosowań” koncepcji logistyki mieszczących się w obszarze działalności logistyki społecznej są – obok logistyki miejskiej – również: *logistyka akcji humanitarnych, logistyka w sporcie, bezpieczeństwa publicznego, sytuacji kryzysowych, wypraw wysokogórskich, logistyka wyborów, logistyka zakładów odosobnienia, logistyka w ochronie zdrowia*⁵⁶ (np. logistyka w zarządzaniu systemem cywilnego krwiodawstwa).

Logistyka w sferze publicznej dotyczy obok samorządów lokalnych również aktywności samorządów terytorialnych na poziomie regionalnym. Do ich zadań należy poprawa jakości życia w regionach, a zwłaszcza prowadzenie polityki regionalnej⁵⁷. Zagadnienia orientacji logistycznej w zarządzaniu regionem podjęte zostały przez S. Kauf⁵⁸.

Autorka traktuje orientację logistyczną jako *kierowanie się jednostek [podmiotów] w swoich zachowaniach wartościami, czynnikami i procesami o charakterze logistycznym*⁵⁹. Przydatność orientacji logistycznej w zarządzaniu regionem wynika z jej przepływowego charakteru. Do zadań samorządu terytorialnego należy

⁵³ P. Kołodziejczyk, J. Szoltysek *Epistemologia*, s. 23 i nast.

⁵⁴ J. Szoltysek, *Przesłanki i założenia*, s. 6.

⁵⁵ Tamże, s. 5.

⁵⁶ Tamże, s. 6.

⁵⁷ Por. Ustawa o samorządzie województwa, Dz.U. 1998.

⁵⁸ Por. szerzej: S. Kauf, *Orientacja marketingowa i logistyczna w zarządzaniu regionem*, „Studia i Monografie” nr 418, UO, Opole 2009.

⁵⁹ Tamże, s. 80.

dążenie do podniesienia efektywności funkcjonowania systemów transportowych i komunikacyjnych oraz zapewnienie jak największej dostępności przestrzennej regionu oraz dbałość o środowisko naturalne. Przedmiotem troski władz regionalnych są przemieszczenia osób – zarówno zbiorowe, jak i indywidualne – i ładunków oraz towarzyszących im informacji⁶⁰. Zorientowana logistycznie polityka regionalna, której priorytetem jest dążenie do racjonalizacji przepływów, umożliwia w efekcie zwiększenie mobilności beneficjentów oraz optymalizację czasu ich przemieszczeń w regionie⁶¹.

Zakończenie

Problematyka lokalizacji w odniesieniu do logistyki w sferze publicznej jest złożona i wieloaspektowa. Złożoność może wynikać z uwarunkowań decyzyjnych podmiotów logistyki społecznej (sektor prywatny – sektor publiczny). Decyzje lokalizacyjne podmiotów logistycznych w działalności oceniane są nie tylko z punktu widzenia założeń *homo oeconomicus*. Nawiązują do nich klasyczne teorie lokalizacji oparte na koncepcji A. Webera, w której kluczowym czynnikiem jest minimalizacja kosztów transportu. Współczesne analizy lokalizacyjne opierają się na założeniach *homo satisfaciendus*, wywodzących się z teorii behawioralnej, wskazującej na ograniczenia ludzkiej racjonalności w podejmowaniu decyzji gospodarczych⁶². Lokalizacja działalności w ujęciu przestrzennym wynika z reguły koherencji lokalizacyjnej, która sprowadza się do umiejscowienia właściwej działalności na właściwym miejscu⁶³.

Wśród podmiotów publicznych świadczących usługi publiczne istnieje duże zróżnicowanie, które może mieć wpływ na lokalizację oraz konsekwencje dla użytkowników⁶⁴. Do urzędów publicznych z lokalizacyjnego punktu widzenia można zaliczyć:

- urzędy, do których wymagane jest dotarcie użytkownika, żeby mógł skorzystać z usług,
- urzędy ochronne świadczące usługi w miejscu zagrożenia (straż pożarna, pogotowie ratunkowe),

⁶⁰ S. Kauf, *Orientacja marketingowa*, s. 81.

⁶¹ Tamże, s. 81 i nast.

⁶² Por. A. Rutkowska-Gurak, *Lokalizacja działalności gospodarczej w wielkich miastach*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2012, nr 3, s. 63.

⁶³ We współczesnej wersji reguły koherencji w lokalizacji przywołał W. Budner. Por. szerzej: W. Budner, *Lokalizacja przedsiębiorstw*, AE, Poznań 2003, s. 36 i nast.

⁶⁴ Por. szerzej: W. Gulczyński, *Przestrzenne i ekonomiczne aspekty funkcjonowania instytucji sektora publicznego*, w: *Polityka ekonomiczna miast. Wybór ekonomiczny i ceny w sektorze publicznym miast*, red. M. Ciesielski, AE, Poznań 1992, s. 100-113.

- urządzenia wywołujące i przenoszące w przestrzeni skutki odczuwane przez ludność w miejscu zamieszkania (stacje radiowe, składowiska odpadów)⁶⁵.

Lokalizacja każdego z wymienionych rodzajów urządzeń publicznych wymaga spełnienia specyficznego zestawu warunków z przestrzennego punktu widzenia. Wieloaspektowość dotyczy odniesień do materialnych (przestrzeń, infrastruktura) i organizacyjnych (uwarunkowania prawne) podstaw jej funkcjonowania. Przestrzenne aspekty związków logistyki społecznej i lokalizacji związane są ze skalą prowadzonej działalności podmiotów logistycznych oraz ich wpływem na przestrzeń.

Aspekty infrastrukturalne dotyczą m.in. problemów związanych z klasyfikowaniem obiektów logistycznych, które są zróżnicowane. Część z nich składa się na infrastrukturę rozumianą jako materialna podstawa działalności, inne to obiekty budowlane związane na trwałe z gruntem lub odpowiednio wyposażone tereny. Organizacyjne (lub precyzyjniej – organizacyjno-prawne) aspekty obejmują np. problematykę własnościową – podmioty logistyczne mogą funkcjonować jako publiczne, w formie partnerstwa publiczno-prywatnego, lub jako prywatne. Aspekty prawne obiektów logistycznych dotyczą m.in. ograniczonych miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego sposobów użytkowania przestrzeni miejskiej.

Z zakresu zadaniowego logistyki sfery publicznej charakteryzowanego przez logistykę społeczną wynika, że w ujęciu przestrzennym jej aktywność przejawia się w różnej skali. Zadania mieszczące się sferze publicznej są realizowane na poziomie zarówno lokalnym, jak i regionalnym. Niektóre z nich mogą dotyczyć także skali krajowej, a nawet globalnej (np. logistyka akcji humanitarnych). Skoncentrowanie się na lokalnej skali oddziaływania wydaje się uzasadnione ze względu na istniejący w tym zakresie dorobek naukowy oraz dotychczasowe wyniki praktyki. Dotyczy to zwłaszcza logistyki miejskiej, która jest pomocna w rozwiązywaniu technicznych, organizacyjnych i społecznych problemów miast, które wynikają z intensywnego przepływu ładunków oraz osób, a także informacji i które powodują powstanie zjawiska kongestii oraz wielu innych niekorzystnych zjawisk o charakterze społecznym.

Z rozwiązywaniem problemów nadmiernych przepływów ładunków wiąże się powstawanie na obrzeżach miast centrów logistycznych. Problemy lokalizacyjne dotyczą miejsc powstania tego rodzaju obiektów w ograniczonej i intensywnie zagospodarowanej przestrzeni. Z przestrzennego punktu widzenia działalność gospodarczą może być klasyfikowaną jako przestrzennie chłonna, redukująca przestrzeń oraz neutralną⁶⁶. Miejskie centra logistyczne należą do obiektów przestrzennie chłonnych, chociaż efekt ich funkcjonowania powinien w rezultacie przynieść redukcję wykorzystywanej do celów transportowych przestrzeni. Intensywnie zagospodarowane obszary miast często nie dysponują rezerwą terenów

⁶⁵ R. Domański, *Gospodarka przestrzenna*, s. 87.

⁶⁶ Tamże, s. 81.

o powierzchni wymaganej na powstanie tego rodzaju obiektów, które ponadto wymagają spełnienia wielu innych warunków związanych z odpowiednim umiejscowieniem w przestrzeni. Rozwiązywanie problemów intensywnych przepływów osób dotyczy nie tylko mieszkańców miast, ale również innych użytkowników, którzy migrują do nich codziennie, żeby zrealizować partykularne i zróżnicowane cele, związane jednak głównie z pracą. Narzędziem podróży jest w tych migracjach przede wszystkim samochód osobowy.

Powstająca w związku dziennymi podróżami kongestia transportowa stała się impulsem do wprowadzania w zatłoczonych miastach systemów reorganizujących miejski ruch, żeby ograniczyć lub wyeliminować nadmierną liczbę samochodów. Systemy podróży multimodalnych wymagają odpowiedniej infrastruktury i obiektów logistycznych. Przykładem tego rodzaju obiektów są parkingi buforowe lub komunikacyjne dworce przesiadkowe, które można zaliczyć – podobnie jak centra logistyczne – do obiektów przestrzenniechłonnnych. Obiekty te również wymagają odpowiedniej lokalizacji. Deficyt wolnych terenów miejskich jest i w tym przypadku istotnym problemem lokalizacyjnym. Przestrzenno chłonne obiekty logistyczne mogą wykorzystać znajdujące się w miastach tereny poprzemysłowe, które dzięki nowym funkcjom zostaną zrewitalizowane. Możliwości wykorzystania terenów poprzemysłowych na cele logistyczne są jednak ograniczone. Obiekty logistyczne wymagają bowiem dostępu do infrastruktury komunikacyjnej. Interesującą propozycją rozwiązania problemu związanego z dostępem do dużych terenów, czego wymagają miejskie centra logistyczne, jest zastąpienie ich klastrami usług logistycznych. Mimo wad i niedostatków, związanych z ograniczonym zestawem świadczonych usług, mogą one przejąć wiele istotnych funkcji typowych dla tego typu centrów, zajmując jednak znacznie mniejsze powierzchnie⁶⁷.

Infrastrukturalne aspekty lokalizacyjne logistyki społecznej dotyczą klasyfikowania poszczególnych obiektów. Do świadczenia ogromnej większości takich usług potrzebne są określone obiekty. Pojęcie obiektów logistycznych obejmuje różnego typu budowle i budynki pojedyncze lub tworzące kompleksy, które mają wspólną cechę – służą realizacji czynności i usług logistycznych⁶⁸. Problemem jest zakwalifikowanie obiektu do odpowiedniej kategorii. W ujęciu przestrzennym ogólnie infrastrukturę dzieli się na liniową i punktową – każda z nich wymaga innego podejścia w lokalizacji. Obiekty logistyczne można podzielić na obiekty infrastruktury logistycznej i obiekty suprastruktury⁶⁹. Do obiektów infrastruktury logistycznej można zaliczyć infrastrukturę wszystkich gałęzi transportu (punktową oraz liniową) umożliwiającą wszelkie przemieszczenia oraz infrastrukturę informatyczną. Natomiast do obiektów suprastruktury logistycznej można zaliczyć

⁶⁷ Por. A. Leder-Pietrzko, *Klaster usług logistycznych alternatywa dla centrum logistycznego*, „Acta Universitatis Lodziensis”, „Folia Oeconomica” 2011, nr 251.

⁶⁸ *Logistyka. Infrastruktura na świecie*, red. M. Mintura, wyd. 2. poprawione, ITE, 2012, s. 62.

⁶⁹ Tamże, s. 61.

np. magazyny, które mają charakter punktowy⁷⁰, a także *inne budynki i budowle, których realizowane są operacje logistyczne związane z magazynowaniem, przetwarzaniem i dystrybucją towarów*⁷¹.

Przedstawione uwarunkowania decyzji lokalizacyjnych w logistyce sfery publicznej wynikają z ogólnej istoty logistyki: kształtowania przepływów w taki sposób, żeby miały właściwe – z określonych punktów widzenia – tempo⁷², regulowane rozmiarami i umiejscowieniem w danym systemie ilości dóbr i liczby osób. Uwarunkowania te wynikają również z celów i zadań o charakterze społecznym, specyficznych dla sfery publicznej.

Bibliografia

- Abt S., Woźniak H., *Podstawy logistyki*, UG, Gdańsk 1998.
- Andrzejewski L., Fechner I., *Uwarunkowania lokalizacyjne i funkcjonalne terminali kontenerowych w Polsce*, „Logistyka” 2014, nr 1.
- Bąk A., *Mikroekonometryczne metody badania preferencji konsumentów z wykorzystaniem programu R*, C.H. Beck, Warszawa 2013.
- Budner W., *Lokalizacja przedsiębiorstw*, AE, Poznań 2003.
- Cichosz M., Nowicka K., Pluta-Zaremba A., *Czy logistyka może rewitalizować miasto*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2012, nr 2.
- Coyle J.J., Bardi E.J., Langley jr C.J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.
- Ciesielski M., *Współczesna logistyka*, w: *Logistyka w biznesie*, red. M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2006.
- Chaberek M., *Logistyka – dawne i współczesne płaszczyzny praktycznego jej stosowania*, „Pieniądze i Więź” 1999, nr 3(4).
- Chaberek-Karwacka G., *Logistyka w regionalnej polityce lokalizacyjnej*, UG, Gdańsk 2013.
- Domański R., *Gospodarka przestrzenna*, PWN, Warszawa 2002.
- Ficoń K., *Logistyka ekonomiczna. Procesy logistyczne*, Bel Studio, Warszawa 2008.
- Gulczyński W., *Przestrzenne i ekonomiczne aspekty funkcjonowania instytucji sektora publicznego*, w: *Polityka ekonomiczna miast. Wybór ekonomiczny i ceny w sektorze publicznym miast*, red. M. Ciesielski, AE, Poznań 1992.
- Guzik R., *Przestrzenna dostępność szkolnictwa ponadpodstawowego*, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2003.
- Hermanowicz-Brzoza M., Stepan K., *Słownik władców świata*, Zielona Sowa, Kraków 2005.
- Kauf S., *Orientacja marketingowa i logistyczna w zarządzaniu regionem*, „Studia i Monografie”, nr 418, UO, Opole 2009.
- Każmierski J., *Determinanty decyzji lokalizacyjnych centrów logistycznych na poziomie regionalnym*, „Acta Universitatis Lodziensis”, „Folia Oeconomica” 2011, nr 258.

⁷⁰ *Logistyka. Infrastruktura na świecie*, s. 61.

⁷¹ *Słownik terminologii logistycznej*, „Biblioteka Logistyka”, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2006.

⁷² J. Szoltysek, *Przesłanki i założenia*, s. 3.

- Kołodziejczyk P., Szołtysek J., *Epistemologia logistyki społecznej*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 4.
- Leder-Pietrzko A., *Klaster usług logistycznych alternatywa dla centrum logistycznego*, „Acta Universitatis Lodziensis”, „Folia Oeconomica” 2011, nr 251.
- Murphy jr P.R., Wood D.F., *Nowoczesna logistyka*, Helion, Gliwice 2011.
- Logistyka. Infrastruktura na świecie*, wyd. 2. poprawione, red. M. Mintura, Instytut Technologii Eksploatacji, 2012.
- Nyszk W., *Zabezpieczenie logistyczne wojsk na obszarze kraju*, AON, Warszawa 2009.
- Pfohl H. C., *Systemy Logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. 2, „Biblioteka Logistyka”, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2001.
- Rutkowska-Gurak A., *Lokalizacja działalności gospodarczej w wielkich miastach*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2012, nr 3.
- Skowronek C., Sariusz-Wolski Z., *Logistyka przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003.
- Skowrońska A., *Makrologistyka jako czynnik rozwoju gospodarki światowej*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2011, nr 1.
- Skowrońska A., *Od systemu transportowego do systemu makrologistycznego, czyli odpowiedź na nowe uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne” 2013, nr 143.
- Słownik terminologii logistycznej*, „Biblioteka Logistyka”, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2006.
- Sołtysik M., *O filozofii i celach logistyki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne” 2006, nr 41.
- Szołtysek J., *Dostępność jako uniwersalna determinanta działań logistycznych realizowanych w sieciach*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2012, nr 6.
- Szołtysek J., *Przesłanki i założenia koncepcji logistyki społecznej*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2014, nr 2.
- Szymczak M., *Logistyka miejska*, AE, Poznań 2008.
- Wegecjusz [Flavius Vegeius Renatus], *O sztuce wojkowej*, *Księgi I-III*, 2004, [<https://kulturaantyczna.files.wordpress.com/2011/12/renatus-flavius-o-sztuce-wojskowej.pdf>], dostęp: 10.03.2015.
- Wiśłocki S.A., *Wybrane elementy polskiej logistyki przygotowań do wojny z Zakonem Krzyżackim w latach 1409-1410*, „Biezuńskie Zeszyty Historyczne” nr 24, Muzeum Wsi Mazowieckiej w Sierpcu, Biezuń 2010, s. 23-36, [http://mazowsze.hist.pl/36/Hacked_By_Ali_ShadowDz/778/2010/26744/], dostęp: 13.03.2015.

Location conditions of social logistic

Summary

This chapter applies spatial logistics to the public sphere. Its aim is to present the characterization of spatial locations of logistics facilities in the public sphere, with special emphasis on cities. **Determinants of the public sphere of logistics location shown in the background of military logistics and logistics business.** Particular attention has been paid to the physical flows of logistics that characterize the spatial dimension of logistics.

Key words: public sphere, social logistics, location, spatial, material flows

Translated by Waldemar Gulczyński

Logistyka międzynarodowa w integracji i internacjonalizacji gospodarki światowej

Robert Rogaczewski

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie
Wydział Społeczno-Humanistyczny
Katedra Zarządzania i Logistyki
r.rogaczewski@gmail.com

Wprowadzenie

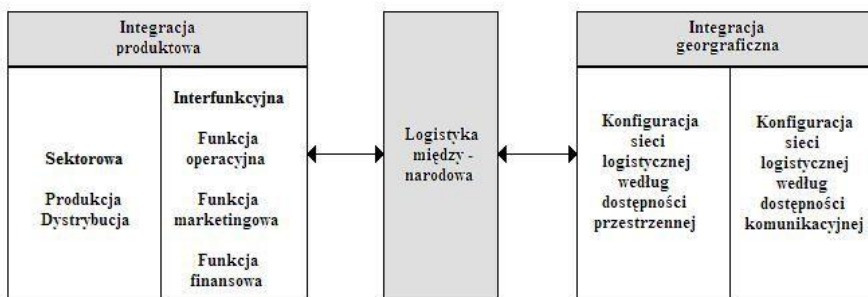
Logistyka międzynarodowa odgrywa w integracji i internacjonalizacji gospodarki światowej znaczącą rolę. Umieździarnarodowienie i globalizacja wszelkich przedsięwzięć są czynnikami charakteryzującymi zmiany, które zachodzą na obecnie funkcjonujących rynkach. Logistyka coraz częściej przybiera międzynarodowy charakter, co ma związek ze wzrostem wielkości obrotów między przedsiębiorstwami na różnych kontynentach. Szybki rozwój globalizacji i internacjonalizacji gospodarki światowej oraz podejmowane działania integracyjne między firmami powodują wzrost znaczenia logistyki międzynarodowej, którą określa się jako epicentrum transformacji biznesu.

Celem niniejszych rozważań jest ukazanie istoty logistyki międzynarodowej w integracji i internacjonalizacji gospodarki światowej polskich przedsiębiorstw w latach 2008-2011, ze wskazaniem na formy ich umieździarnarodowienia. Ważnym aspektem jest również prezentacja autorskiej metody pomiaru poziomu umieździarnarodowienia logistyki w poszczególnych obszarach geograficznych.

1. Logistyka w warunkach integracji i internacjonalizacji przedsiębiorstw

Logistyka, szczególnie w ujęciu międzynarodowym, stanowi w ekonomii międzynarodowej znaczącą płaszczyznę wymiany towarów i usług między krajami. Rozwój logistyki międzynarodowej w wielu przypadkach warunkuje procesy integracyjne. Zakłada się, że ewolucja logistyki zapoczątkowała ową integrację, natomiast umiędzynarodawianie logistyki jest rezultatem internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Internacjonalizacja przedsiębiorstw jest wynikiem wymiany handlowej, czyli eksportu, zagranicznych kooperacji lub inwestycji bezpośrednich.

Jedną z głównych przyczyn rozwoju logistyki międzynarodowej jest rosnąca potrzeba integracji źródeł zaopatrzenia, produkcji i obrotu między firmami z różnych regionów świata. Najbardziej wyraziste powiązanie rozmiarów współczesnej wymiany handlowej z logistyką międzynarodową pokazują dwa typy integracji w logistyce, których istotę przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Integracja produktowa i geograficzna w logistyce międzynarodowej

Źródło: E. Gołębska, *Logistyka międzynarodowa w warunkach konkurencji i asymetrii informacji rynkowej* w: *Logistyka międzynarodowa w warunkach globalnej konkurencji*, red. E. Gołębska, „Zeszyty Naukowe”, nr 156, UEP, Poznań 2010, s. 8.

Integracja produktowa ma miejsce wówczas, gdy w celu wprowadzenia na rynek nowego produktu logistycznego, tworzy się łańcuch dostaw. Umożliwia skuteczne wprowadzanie na rynek nowej grupy produktów oraz powoduje optymalizację przepływu produktów w łańcuchu dostaw. Elementem ważnym w integracji produktowej, zanim dokona się określenia metod i sposobów zarządzania w logistyce międzynarodowej, jest opracowanie koncepcji produktu, który ma być przemieszczany w łańcuchu dostaw. W ramach integracji produktowej wyróżnia się integrację interfunkcjonalną oraz sektorową. Pierwszy rodzaj dotyczy logistyki łączenia aktywności ogniw łańcucha dostaw w odniesieniu do strategii, operacji i kontroli przepływu produktów i usług przez granice państwowe¹.

¹ M. Szymczak, *Logistyka w internacjonalizacji przedsiębiorstw*, prace habilitacyjne, AE, Poznań 2004, s. 9.

Ważną rolę w integracji funkcjonalnej odgrywa finansowe zarządzanie logistyczne. Operacje finansowe są negocjowane w poszczególnych ogniwach łańcucha logistycznego. Wraz z pozostałymi funkcjami, tj. operacyjną i marketingową, funkcja finansowa tworzy zarządzanie. Integracja sektorowa dotyczy natomiast powiązań w produkcji i dystrybucji.

Integracja geograficzna dokonuje się w poprzek granic i zachodzi wówczas, gdy główną przesłanką jej wyboru jest dostępność przestrzenna (komunikacyjna) do infrastruktury logistycznej firm – ogniw łańcucha dostaw². Jest efektem otwierania się granic państwowych dla potrzeb wymiany handlowej oraz obsługi logistycznej rynku międzynarodowego³. Badania wskazują jednak, że wiele firm z różnych powodów nie dokonuje fuzji gospodarczej. Wynika to z problemów związanych z integracją w obszarze dystrybucji wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w kanale logistycznym.

Proces internacjonalizacji przedsiębiorstw przyczynia się do integracji zewnętrznych procesów logistycznych. W ciągu ostatnich lat obserwuje się ewolucję logistyki w kooperacji między przedsiębiorstwami. Ważnym aspektem w łańcuchu dostaw jest jego wewnętrzna integracja, która polega na łączeniu w całość, czy to poszczególnych rodzajów działalności, czy też funkcji pełnionych przez kierowników różnych działów⁴. Wyróżnić zatem należy:

- integrację ogniw łańcucha, których scalenie jest sposobem na centralizację działań logistycznych,
- integrację łańcucha poprzez jednostki organizacyjne,
- integrację postrzeganą jako drogę krzyżowania funkcji logistycznych.

Coraz częściej, ze względu na internacjonalizację i globalizację przedsiębiorstw, dochodzi do konfrontacji z logistyką międzynarodową. Logistyka międzynarodowa w okresie nasilenia się procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw ma szczególne znaczenie nie tylko dla firm – ogniw łańcucha logistycznego, ale także regionów, euroregionów i w konsekwencji dla gospodarki światowej. Logistyka w wymiarze międzynarodowym obarczona jest specyfiką działalności w środowisku międzynarodowym, podobnie jak inne aspekty międzynarodowego zarządzania, a więc marketing, finanse, HR lub cały biznes międzynarodowy. Punktem wyjścia dla rozważań nad logistyką międzynarodową są zachodzące i ewoluujące procesy internacjonalizacji oraz globalizacji gospodarki. W związku z tym następuje konieczność stosowania integrujących rozwiązań logistycznych. Między tradycyjnymi głównymi funkcjami przedsiębiorstwa (zaopatrzenie, produkcja i dystrybucja fizyczna) logistyka pełni funkcję ogniwa łączącego i podkreśla jej wielozakresową funkcję jako pośrednik pomiędzy dostawcami a rynkiem⁵.

² E. Gołemska, *Logistyka w gospodarce światowej*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 266.

³ E. Płaczek, *Logistyka międzynarodowa*, wyd. 2, AE, Katowice 2006, s. 26.

⁴ E. Gołemska, M. Szymczak, *Logistyka międzynarodowa*, AE, Poznań 2000, s. 23.

⁵ G. Wöhe, *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, München 2005, s. 321.

Logistyka postrzegana jest jako pewnego rodzaju strategia, której działanie nie dotyczy wyłącznie przedsiębiorstwa, lecz przepływów zewnętrznych⁶. Celem zarządzania logistycznego staje się uzyskanie przewagi konkurencyjnej w wyniku wzrostu skuteczności międzynarodowych systemów logistycznych. Według Gołębskiej firmy stawiają sobie za cel osiągnięcie statusu przedsiębiorstwa globalnego. Obserwuje się podejmowanie próby przechodzenia z pozycji firm krajowych na międzynarodowe⁷. Dzieje się to przede wszystkim dzięki stymulującym czynnikom, które pobudzają procesy globalizacji logistyki, a więc dyfuzji nowoczesnych technologii, które wspierają zaopatrzenie, produkcję, dystrybucję oraz transport i magazynowanie⁸.

Nie podlega wątpliwości, że logistyka międzynarodowa odgrywa w dzisiejszych czasach ważną rolę. Znaczenie logistyki nabiera na sile za sprawą dużych firm, których działalność skierowana jest na wydajność, efektywność oraz różnicowanie podaży dóbr i usług. Tendencje globalizacyjne, szczególnie w przedsiębiorstwach multinarodowych, przyczyniły się do wzrostu znaczenia logistyki jako procesu zarządzania całym łańcuchem dostaw⁹. Jej znaczenie również ma tendencje wzrostowe, a to dzięki integracji w obszarze decyzji dotyczących produktu lub informacji. Stosowanie odpowiedniej polityki w zakresie logistyki, będącej zarazem odpowiedzią na globalizację i internacjonalizację gospodarki, niesie ze sobą wiele korzyści. Podstawowe cele polityki logistycznej koncentrują się na¹⁰:

- osiągnięciu zdolności oferowania zagranicznym kooperantom wysokiego poziomu usług logistycznych,
- utworzeniu warunków do oferowania przez usługodawców logistycznych usług po konkurencyjnych kosztach,
- sprostaniu wymaganiom międzynarodowej logistyki, związanym z czasem dostawy towaru na globalnym rynku,
- rozwoju transportu intermodalnego i kombinowanego, który ułatwia przepływy fizyczne oraz informacyjne.

Rozwój logistyki przyczynił się do tworzenia międzynarodowych łańcuchów dostaw. W tym przypadku dają o sobie znać nie tylko procesy globalizacyjne, ale również tak istotny postęp technologii, będący siłą napędową rozwoju logistyki. Sieć dostawców, producentów, hurtowników lub odbiorców ostatecznych, w globalnym łańcuchu dostaw usytuowana jest w wielu krajach. Ma to znaczący

⁶ M. Ciesielski, *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy*, AE, Poznań 2001, s. 18.

⁷ E. Gołębska, *Podstawy logistyki*, WSK, Łódź 2006, s. 135.

⁸ E. Gołębska, M. Szymczak, *Logistyka międzynarodowa*, s. 10.

⁹ J. Brach, A. Piasecka-Głuszak, M. Wincewicz-Bosy, *Korporacje międzynarodowe w gospodarce światowej w: Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze*, red. J. Rymarczyk, wyd. 2, PWE, Warszawa 2010, s. 428.

¹⁰ A. Skowrońska, *Globalne trendy cywilizacyjne podstawą europejskiej polityki logistycznej*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2007, nr 1, s. 15-18.

wpływ na wzrost kompleksowości łańcucha dostaw i procesów logistyki, która stanowi istotną część jego funkcjonowania. Skuteczne zarządzanie międzynarodowym łańcuchem dostaw niesie konieczność koordynacji działań, które są realizowane w jego obrębie, oraz ciągłości przepływu zapasów. Należy również uwzględnić działania w zakresie wymiany informacji, podziału ryzyka, planowania działań z punktu widzenia całego łańcucha dostaw oraz stworzenia więzi w ramach sieci powiązań¹¹. Koordynowanie przepływów materiałowych, informacyjnych lub finansowych w sposób należyty to zadanie dość trudne dla międzynarodowego przedsiębiorstwa. Podejmowanie decyzji powinno jednak być łatwiejsze, gdy poszczególne jednostki stanowią część globalnej organizacji oraz mają własny system zarządzania¹².

Etapy rozwoju internacjonalizacji przedsiębiorstwa dokonują się zarówno po stronie zaopatrzenia, jak również po stronie produkcji i dystrybucji, poczynając od przedsiębiorstwa narodowego po światowe, które tworzy sieci dostawców, własne przedsiębiorstwa produkcyjne i kanały zbytu. Internacjonalizacja rynku zbytu i zaopatrzenia staje się dla przedsiębiorstw coraz ważniejsza ze względu na ciągle rosnące koszty i presję konkurencji. Z czynnościami zaopatrzeniowymi w międzynarodowym otoczeniu związane jest zarządzanie logistyką. W kontekście funkcyjnym logistyki należy również wspomnieć o logistyce produkcji i dystrybucji¹³. Coraz liczniejsze inwestycje bezpośrednie za granicą i wzmożona działalność eksportowa zwiększają przepływ strumieni dóbr i usług między przedsiębiorstwami, ponad granicami państw oraz od przedsiębiorstw do zagranicznych rynków zbytu. Podczas przepływu dóbr i usług poza granice państwowe należy zwrócić szczególną uwagę na specyfikę związaną z logistyką, która widoczna jest w dużej mierze zarówno w obrębie przedsiębiorstwa, jak i o poza nim.

2. Formy i metody pomiaru internacjonalizacji logistyki

Warunkiem niezbędnym w rozwoju form internacjonalizacji w globalizujących się łańcuchach dostaw jest równoczesny wzrost znaczenia umiędzynarodowienia zarządzania. Integracja i internacjonalizacja, będące fundamentem rozwoju logistyki międzynarodowej, zarówno w teorii jak i w praktyce, odnosi się do określenia stopnia umiędzynarodowienia. Według Gołembskiej wyróżnić należy dwa etapy postępowania, na podstawie których można określić stopień umiędzynarodowienia logistyki¹⁴:

¹¹ J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 45.

¹² K. Witkowski, *Rozwój firm globalnych w aspekcie umiędzynarodowienia łańcuchów dostaw*, w: *Logistyka międzynarodowa w gospodarce światowej*, red. E. Gołembska, „Zeszyty Naukowe”, UE, Poznań 2010, s. 139.

¹³ M. Perlit, *Internationales management*, wyd. 5, Stuttgart 2004, s. 351.

¹⁴ E. Gołembska, *Logistyka w gospodarce światowej*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 270.

- obliczenie wskaźnika umiędzynarodowienia logistyki,
- określenie formy internacjonalizacji, w ramach której realizowane jest zarządzanie logistyką międzynarodową,

Sedno logistyki międzynarodowej dotyczy powiązań przedsiębiorstw w ramach systemów gospodarczych różnych krajów. Dynamiczny rozwój procesów internacjonalizacji w ostatnich dziesięcioleciach sprawia, że logistyka stawiana jest wśród najważniejszych kwestii związanych z gospodarowaniem. W procesie budowania metod zarządzania strategicznego logistyką międzynarodową ważne jest określenie poziomu jej umiędzynarodowienia¹⁵. Jednym z podstawowych priorytetów, które stawia się osobom odpowiedzialnym za zarządzanie logistyką w przedsiębiorstwie, jest wybór odpowiedniej metody zarządzania strategicznego i operacyjnego. Celem będzie nie tylko realizowanie zadań w obrębie logistyki, ale również planowanie rozwoju form współpracy między partnerami¹⁶. Podwaliną każdej strategii planowania jest podejmowanie takich działań w łańcuchu dostaw, dzięki którym widoczna będzie optymalizacja obsługi logistycznej. Należy wyjść również z założenia, że przedsiębiorstwo może podążać za szeregiem celów i ustalać ich priorytety uwarunkowane regionalnie.

Empiryczne ukazanie znaczenia logistyki w procesie internacjonalizacji może przysparzać wiele problemów i jeżeli do tej pory można było je przedstawić, to na pewno korzystając z pośrednich metod, takich jak Global Logistics Indicators, w ramach których dokonuje się odpowiednich prezentacji wartości liczbowych. O ile w literaturze jest wiele wskaźników, które pozwalają określić stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, o tyle określenie stopnia umiędzynarodowienia logistyki jest kłopotliwe. Można pokusić się o dokonanie próby zastosowania wskaźników internacjonalizacji przedsiębiorstwa w odniesieniu do logistyki. Ważny jest jednak dobór takich zmiennych, które pozwolą precyzyjnie określić to umiędzynarodowienie. Celem jednak jest opracowanie wzoru, który pozwoli określić intensywność umiędzynarodowienia logistyki przedsiębiorstwa lub danego obszaru administracyjnego.

Za punkt wyjścia należy wziąć zmienne różnych wskaźników pozwalających na określenie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. W głównej mierze jest to Transnationality Index UNCTAD oraz stopień internacjonalizacji według Sullivana i Rymarczyka. Gołemska w swoich publikacjach naukowych z zakresu logistyki międzynarodowej przedstawia wzór, przy pomocy którego można obliczyć współczynnik umiędzynarodowienia logistyki przedsiębiorstwa:

¹⁵ E. Gołemska, *Podstawy logistyki*, WSK, Łódź 2006, s. 131.

¹⁶ E. Gołemska, D. Kempny, J. Witkowski, *Eurologistyka w zarządzaniu międzynarodowym*, PWN, Warszawa 2005, s. 28.

$$WUL = \frac{\frac{MT_2 + O_2 + Z_2 + EL_2}{\frac{ST}{O} + \frac{Z}{EL}}}{4},$$

gdzie:

WUL – wskaźnik umiędzynarodowienia logistyki,
 MT₂ – środki trwałe w magazynowaniu i transporcie za granicę,
 ST – całkowite środki trwałe w magazynowaniu i transporcie,
 O₂ – obroty za granicą,
 O – całkowite obroty,
 Z₂ – zapasy za granicą,
 Z – całkowite zapasy,
 EL₂ – zatrudnienie w logistyce za granicą
 EL – całkowite zatrudnienie.

Źródło: E. Gołemska, *Podstawy logistyki*, s. 131-132.

Przedstawiony powyżej wzór jest wskazany przy obliczaniu wskaźnika umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa w ujęciu mikroekonomicznym. Żeby jednak dokonać określenia stopnia umiędzynarodowienia danego obszaru geograficznego (w ujęciu makroekonomicznym), na przykład w ujęciu województw, wymagane jest użycie następujących zależności zmiennych:

a) indeksy wydajności:

- wielkość nakładów na rzeczowe aktywa trwałe jednostek zagranicznych, w tym na logistykę, danego województwa do wielkości całkowitych nakładów na rzeczowe aktywa trwałe jednostek zagranicznych województw w Polsce,
- wielkość przychodów ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów jednostek zagranicznych województwa do wielkości całkowitych przychodów ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów jednostek zagranicznych województw w Polsce;

b) wskaźniki strukturalne:

- wielkość zatrudnienia w jednostkach zagranicznych danego województwa, w tym w logistyce do wielkości całkowitego zatrudnienia w jednostkach zagranicznych,
- liczba jednostek zagranicznych województwa do całkowitej liczby jednostek zagranicznych województw w Polsce.

Wzór wskaźnika umiędzynarodowienia logistyki województwa kształtowałby się następująco:

$$WUL_w = \frac{\frac{AT_w + P_w + Lj_w + E_w}{\frac{AT_o}{P_o} + \frac{Lj_o}{E_o}}}{4},$$

gdzie:

WUL_w – wskaźnik umiędzynarodowienia logistyki w województwie,
 AT_w – nakłady na rzeczowe aktywa trwałe jednostek zagranicznych województwa, w tym na logistykę;

AT_o – całkowite nakłady na rzeczowe aktywa trwałe jednostek zagranicznych, w tym na logistykę,

P_w – przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów jednostek zagranicznych województwa,

P_o – całkowite przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów jednostek zagranicznych,

Lj_w – liczba jednostek zagranicznych województwa,

Lj_o – całkowita liczba jednostek zagranicznych,

E_w – zatrudnienie w jednostkach zagranicznych województwa, w tym w logistyce

E_o – zatrudnienie ogółem w jednostkach zagranicznych wszystkich województw, w tym w logistyce.

Źródło: Opracowanie własne.

Dla próby określenia umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa istotne są przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów jednostek zagranicznych oraz liczba tych jednostek (przedsiębiorstw) ulokowanych za granicą. Dla logistyki międzynarodowej znaczenie będą miały nakłady na rzeczowe aktywa trwałe, które obejmują magazyny, w których składowany jest towar i dokonuje czynności związanych z etykietowaniem, oraz środki transportu. Ważnym aspektem jest liczba zatrudnionych za granicą, w tym w logistyce, ponieważ świadczy o liczności podejmowanych działań logistycznych (w zakresie zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji). Zmienną, niezwykle ważną dla umiędzynarodowienia nie tylko logistyki, jest liczba jednostek zagranicznych firm z siedzibą w kraju. Świadczą o tym zmienne, o których wspominają Sullivan oraz Fisch/Oesterle.

W pierwszym przypadku chodzi o liczbę zagranicznych spółek jako procentowy udział wszystkich spółek, drugi dotyczy dystrybucji geograficznej, tzn. objętości zagranicznych inwestycji oraz liczby krajów, w których dane przedsiębiorstwo jest czynne. W dalszej części niniejszego artykułu przedstawione zostaną wartości świadczące o poziomie umiędzynarodowienia logistyki obszaru geograficznego, jakim jest województwo. Pozwoli to na wskazanie intensywności umiędzynarodowienia logistyki w poszczególnych województwach Polski.

Fundamentalnym wyznacznikiem internacjonalizacji jest handel międzynarodowy. Niedopuszczalne jest w przypadku logistyki międzynarodowej pomijanie aspektów handlu międzynarodowego i międzynarodowych stosunków gospodarczych, ponieważ to właśnie one mają decydujący wpływ na logistykę w wymiarze międzynarodowym¹⁷. Wybór odpowiednich form umiędzynarodowienia przedsiębiorstw zalicza się do najważniejszych elementów procesu decyzyjnego przedsiębiorstwa, które podejmuje próbę wejścia na rynki zagraniczne. Przedsiębiorstwa, które dokonują wyboru form internacjonalizacji, zwiększają bądź zmniejszają poziom zaangażowania międzynarodowego i kontroli zagranicznych inwestycji. Równolegle zwiększają lub zmniejszają możliwość skutecznego zdobywania

¹⁷ M. Szymczak, *Logistyka w internacjonalizacji przedsiębiorstw*, s. 35-36.

rynków. Również intensywność zarządzania logistycznego, realizowana w poszczególnych formach, przebiega z różną częstotliwością. Rola logistyki we współczesnej gospodarce nieustannie wzrasta. Trend ten zauważalny jest zarówno na poziomie przedsiębiorstw, jak i na poziomie gospodarki międzynarodowej¹⁸.

Eksport i import stanowią podstawowe formy w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw. Prawidłowe zarządzanie logistyczne wymaga dogłębnej analizy oraz podjęcia określonych działań. Z teoretycznego punktu widzenia czynności związane z eksportem czy importem powinny być tożsame zarówno w logistyce krajowej, jak i międzynarodowej, jednak czynnikiem odróżniającym jest z pewnością luka czasowo-przestrzenna. W przypadku międzynarodowego ujmowania logistyki cechuje ją większa głębokość¹⁹. Głębokość tej luki to nic innego jak różnice wynikające z odległości geograficznych lub barier czasowych. Z tego właśnie powodu wskazana jest większa integracja oraz koordynacja działań logistycznych. Działania te, ze względu na pośredni charakter eksportu jako formy internacjonalizacji, mogą być prowadzone i sterowane bezpośrednio z przedsiębiorstwa. Proces ten realizowany jest najczęściej przez dział logistyki, niekiedy przez dział eksportu.

Inaczej sprawa wygląda w przypadku eksportu bezpośredniego, który związany jest z przekraczaniem granic państwowych. Nadzrędnym celem przedsiębiorstwa w tym przypadku jest stworzenie odpowiedniej struktury kanałów dystrybucyjnych na rynku, na który mają trafić dobra. Według Szymczaka dobrym rozwiązaniem jest nawiązanie współpracy z innymi firmami działającymi na danym rynku w zakresie zbytu produktów i stworzenie w ramach niej sieci dystrybucji²⁰. Idealnym rozwiązaniem byłoby wyodrębnienie w dziale logistyki komórki, której działania obejmowałyby ekspedycję towaru za granicę oraz późniejsze koordynowanie jego dystrybucji. W niektórych przedsiębiorstwach, ze względu na różny charakter ich działalności, odchodzi się od tworzenia dodatkowych działów organizacyjnych, cały proces eksportowy sterowany jest przez dział eksportu lub handlu międzynarodowego. W przypadku, kiedy zakres działalności przedsiębiorstwa, który skupiony jest w dużej mierze na eksporcie produktów, jest szeroki, coraz częściej tworzy się w ramach działu eksportu należące do niego komórki marketingu, sprzedaży oraz logistyki.

Ze względu na odmienny charakter zakresu działalności importu i eksportu wyróżnia się określone czynności związane z tymi formami handlu międzynarodowego.

¹⁸ D. Zenka-Podlaszewska, *Logistyka międzynarodowa i globalna*, w: *Logistyka*, red. E. Gołomska, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 270-271.

¹⁹ E. Płaczek, *Logistyka międzynarodowa*, wyd. 2, AE, Katowice 2006, s. 31.

²⁰ M. Szymczak, *Logistyka w internacjonalizacji przedsiębiorstw*, s. 81.

Tabela 2. Zakres czynności logistycznych

Czynności charakterystyczne dla eksportu	Czynności charakterystyczne dla importu	Czynności wspólne dla eksportu i importu
– prognozowanie popytu – opracowanie zamówień – pakowanie – etykietowanie – obieg dokumentów – obsługa klienta – obsługa serwisowa	– planowanie produkcji – zakupy – transport produktów zwrotnych	– zarządzanie zapasami – zarządzanie magazynami – zarządzanie transportem – zarządzanie magazynami i centrami dystrybucji – zarządzanie odpadami – transport wewnętrzny – ruch zasobami ludzkimi – lokalizacja zakładów i składow

Źródło: E. Płaczek, *Logistyka międzynarodowa*, s. 31.

Jak wynika z wyżej przedstawionego zestawienia, najbardziej powszechne dla działalności logistycznej, zarówno w przypadku eksportu jaki i importu, są procesy związane z zarządzaniem zapasami, transportem, magazynami lub gospodarką zarządzania odpadami.

Przekazanie licencji obcej firmie za granicą, spółce córce lub jej import są formą internacjonalizacji, w ramach której proces umiędzynarodowienia odbywa się bez udziału kapitału przedsiębiorstwa. Widoczny jest wyraźnie jego niematerialny charakter. Z tego tytułu nie ma potrzeby podjęcia specjalnych działań w ramach zarządzania logistycznego. Proces produkcyjny, realizowany przez zagraniczne przedsiębiorstwo, prowadzi zazwyczaj własną politykę, również w zakresie zaopatrzenia i dystrybucji. W niektórych przypadkach istnieje możliwość współpracy w ramach zaopatrzenia – najczęściej dotyczy to produktów specyficznych, w procesie produkcji których wymaga się zastosowania określonych z góry surowców bądź materiałów, ze względów konstrukcyjnych lub związanych z certyfikacją. Realizowanie wspólnej polityki zaopatrzenia to również korzyści cenowe, które wynikają ze skali zakupów oraz gwarancja, że materiały bądź surowce są na najwyższym poziomie. Z zasady przedsiębiorstwa przekazujące licencje mają dostawców strategicznych, którzy gwarantują płynność dostawy materiałów do produkcji, czy to dla licencjodawców, czy też dla licencjobiorców.

W ramach franchisingu, ze względu na prawie jednakową paletę produktową i zapewnienie jednolitego standardu jakościowego, coraz częściej obserwuje się, że franchisodawca oprócz przekazania swojego znaku firmowego, *image'u* marki lub *know-how*, odpowiedzialny jest za zaopatrzenie tych sieci w określone produkty²¹. Z tego tytułu logistyka zaopatrzenia poszczególnych sieci franchisingowych leży w gestii franchisodawcy. W przypadku tej formy internacjonalizacji,

²¹ A. Schimansky, *Der Franchisevertrag nach deutschem und niederländischem Recht*, Tübingen 2003, s. 29.

stosowane są następujące działania logistyczne: zarządzanie zapasami, magazynami i centrami logistycznymi oraz transportem. Koordynacja przepływów towarów oraz czynności związane z procesem ich przygotowania (opracowanie zamówień, pakowanie, etykietowanie, obsługa klienta) realizowane są zazwyczaj przez dział logistyki i zaopatrzenia. W przypadku dużej odległości geograficznej między partnerami, stosowne wydaje się utworzenie lokalnych filii franchisodawcy, które wykonywać będą wszystkie funkcje franchisingowe i wspomagać logistykę zaopatrzenia sieci franchisobiorców²².

Rola logistyki w procesie internacjonalizacji różni się znacząco w zależności od etapu i formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa²³. W przypadku eksportu, najprostszej formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw, zarządzanie logistyką międzynarodową nie będzie różnić się znacznie od logistyki krajowej, jednak w przypadku spółek córek, rola logistyki międzynarodowej będzie większa. Forma inwestycji bezpośrednich o pełnej wartości, jaką jest niewątpliwie spółka córka, oznacza otwarcie nowego przedsiębiorstwa z zapewnieniem kompleksowego zaopatrzenia i stworzeniem rozwiniętej sieci kanałów dystrybucji. Jeżeli spółka córka staje się dodatkowo zakładem produkcyjnym, wspomnieć należy o takich czynnościach, jak planowanie, realizowanie i kontrola produkcji. W tym przypadku zarządzanie logistyczne odbywa się we wszystkich fazach przepływu, poczynwszy od zaopatrzenia, poprzez produkcję, do dystrybucji i sprzedaży wyrobów gotowych²⁴. W przypadku spółek córek czynności związane z zarządzaniem logistycznym przebiegają przeważnie niezależnie od spółek matek. Istnieją jednak zależności w zakresie logistyki zaopatrzenia. Niekiedy spółki córki zaopatrywane są przez spółkę matkę w materiały niezbędne do produkcji. Są to zazwyczaj strategiczne dobra, które dzięki swojej sprawdzonej jakości zagwarantują produkt na odpowiednim poziomie. Działania związane z zaopatrzeniem w surowce, części, materiały lub podzespoły realizowane są przez dział zaopatrzenia spółki córki z działem zaopatrzenia spółki matki. Dział zaopatrzenia jednostek zagranicznych odpowiedzialny jest za zaopatrywanie pozostałych materiałów niezbędnych do produkcji, natomiast dział logistyki sprawuje pieczę nad ich transportem i magazynowaniem²⁵.

Znaczenie logistyki rośnie wraz z przechodzeniem przedsiębiorstwa przez kolejne etapy internacjonalizacji. Jednak nie tylko aktywność czynności logistycznych w kontekście międzynarodowym jest wyznacznikiem internacjonalizacji logistyki przedsiębiorstwa. We współczesnej gospodarce ważne jest, żeby internacjonalizację logistyki w przedsiębiorstwach rozpatrywać poprzez wskaźnik umiędzynarodowienia logistyki.

²² M. Szymczak, *Logistyka w internacjonalizacji przedsiębiorstw*, s. 82.

²³ D. Zenka-Podlaszewska, *Logistyka międzynarodowa i globalna*, s. 270.

²⁴ M. Szymczak, *Logistyka w internacjonalizacji przedsiębiorstw*, s. 84.

²⁵ Tamże, s. 84.

3. Metodyka badawcza

Dane źródłowe wykorzystane w niniejszym artykule zostały zaczerpnięte z Departamentu Informacji Głównego Urzędu Statystycznego, a ich źródłem są sprawozdania sporządzane na formularzu KZZ „Sprawozdanie podmiotów posiadających za granicą udziały, oddziały lub zakłady”. Wykorzystany tu materiał statystyczny to wyniki badania podmiotów z siedzibą w Polsce (nazywane dalej podmiotami sprawozdawczymi), które mają udziały w podmiotach z siedzibą za granicą (nazywane dalej jednostkami zagranicznymi). Badanie umożliwia zidentyfikowanie kraju, w którym polskie przedsiębiorstwo posiada jednostki zagraniczne, określenie ich wielkości oraz struktury, opis charakteru powiązań podmiotu polskiego z podmiotem zagranicznym oraz charakterystykę działalności gospodarczej podmiotu zagranicznego (przychody, eksport, import oraz zatrudnienie, nakłady na rzeczowe aktywa trwałe).

Próba badawcza jest próbą pełną, gdyż dotyczy wszystkich podmiotów zlokalizowanych na terenie Polski, z podziałem na województwa. Dane dotyczą podmiotów z siedzibą w Polsce, które odpowiednio na koniec okresów rozliczeniowych w latach 2008-2011 posiadały jednostki zagraniczne. Badaniem nie zostały objęte instytucje finansowe, tj. banki, spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe, instytucje ubezpieczeniowe, biuro i domy maklerskie, towarzystwa i fundusze inwestycyjne oraz towarzystwa i fundusze emerytalne. Dane obejmują jednostki zagraniczne bez względu na wielkość udziału podmiotu z siedzibą w Polsce w ich kapitale.

4. Formy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw

Dane z GUS pozwalają na wyodrębnienie form umiędzynarodowienia podmiotów sprawozdawczych. Z roku na rok liczba jednostek zagranicznych miała tendencje wzrostowe i były to zazwyczaj spółki.

Tabela 3. Przedsiębiorstwa z siedzibą w Polsce posiadające za granicą spółki, oddziały, zakłady lub inne formy działalności w latach 2008-2011

Rok	Liczba podmiotów z jednostkami zagranicznymi	Liczba jednostek zagranicznych	Forma umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa			
			spółka	oddział	zakład	inna forma
2008	1106	2541	2207	255	59	20
2009	1313	2747	2306	327	81	33
2010	1443	2988	2512	358	84	34
2011	1501	3178	2664	376	103	35

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: GUS, Departament Informacji.

W przeprowadzonym badaniu posiadanie za granicą udziałów, oddziałów lub zakładów w 2008 r. potwierdziło 1106 podmiotów, z tego 392 stanowiły spółki akcyjne, 676 – spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, 17 – spółki jawne, 5 – spółki komandytowe oraz 16 podmiotów zorganizowanych w innej formie prawnej. Badana zbiorowość 1106 podmiotów za 2008 r. wykazała zaangażowanie w 2541 jednostkach zagranicznych, z czego w postaci udziałów w spółkach – 2207, oddziałów 255, zakładów – 59 oraz w innych formach prawnych – 20 jednostek zagranicznych.

W 2009 r. swoją obecność za granicą potwierdziło 1313 podmiotów, z tego 413 były to spółki akcyjne, 829 – spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, 26 – spółki jawne, 14 – spółki komandytowe, natomiast 31 podmiotów było zorganizowanych w innej formie prawnej. Badana zbiorowość 1313 podmiotów wykazała zaangażowanie w 2747 jednostkach zlokalizowanych za granicą, z tego w postaci udziałów w spółkach – 2306, oddziałów – 327, zakładów – 81 oraz w 33 innych rodzajach jednostek zagranicznych.

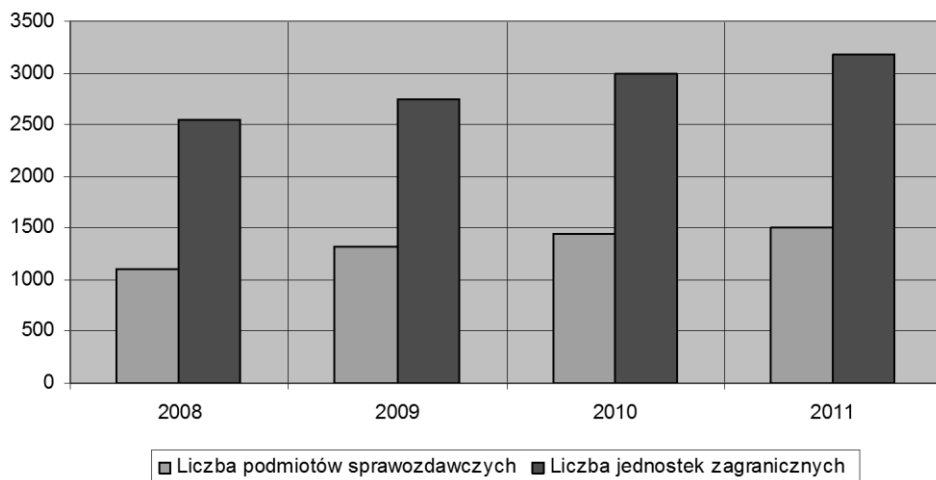
W badaniu za 2010 r. swoją obecność za granicą miały 1443 podmioty, z tego 926 stanowiły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, 438 – spółki akcyjne, 25 – spółki jawne, 17 – spółki komandytowe oraz 37 podmiotów zorganizowanych w innej formie prawnej. Badana zbiorowość 1443 podmiotów wykazała zaangażowanie w 2988 jednostkach za granicą, z tego w formie: udziałów w 2512 spółkach, 358 oddziałów, 84 zakładów oraz w 34 w formie innych rodzajów jednostek zagranicznych.

Badanie za 2011 r. potwierdza 1501 podmiotów sprawozdawczych, które w danym okresie miały udziały, oddziały lub zakłady za granicą. 971 podmiotów to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, 453 to spółki akcyjne, 25 – spółki jawne, 15 – spółki komandytowe oraz 37 podmiotów zorganizowanych w innej formie prawnej. Badanie tej zbiorowości podmiotów wykazało zaangażowanie w 3178 jednostkach znajdujących się za granicą, z tego w postaci: udziałów w 2664 spółkach, 356 oddziałów, 103 zakładów i 35 jednostek zagranicznych zorganizowanych w innej formie.

Poniżej dokonano porównania liczby przedsiębiorstw i ich jednostek sprawozdawczych w poszczególnych okresach badawczych.

Liczba jednostek zagranicznych wzrastała z roku na rok. W 2009 r. wzrost kształtował się na poziomie około 8,1% w stosunku do liczby jednostek zagranicznych w roku 2008. Jeszcze większy wzrost można zauważyć w kolejnym roku, który kształtował się na poziomie około 8,8 %. Liczba jednostek zagranicznych w roku 2011 miała tendencję wzrostową o około 6,4% w stosunku do liczby tych jednostek w roku poprzednim, jednak wzrost ten był niższy niż w poprzednich latach. Przypuszcza się, że w następnych latach liczba podmiotów sprawozdawczych i ich jednostek zagranicznych będzie miała niewielkie tendencje wzrostowe, w ujęciu województw natomiast widoczne będą delikatne spadki.

Warto zwrócić uwagę na kształtowanie się liczby podmiotów sprawozdawczych zlokalizowanych w poszczególnych województwach na terenie kraju oraz liczby ich jednostek zagranicznych w latach 2008-2011.



Rys.2. Liczba przedsiębiorstw i ich jednostek zagranicznych w latach 2008-2011

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: GUS, Departament Informacji.

Tabela 3. Liczba przedsiębiorstw i ich jednostki zagraniczne według województw w latach 2008-2011 [w %]

Województwo	Rok 2008		Rok 2009		Rok 2010		Rok 2011	
	LPS ²⁶	LJZ ²⁷	LPS	LJZ	LPS	LJZ	LPS	LJZ
ogółem	100	100	100	100	100	100	100	100
dołnośląskie	6,96	7,28	6,85	6,81	7,00	7,23	7,46	8,50
kujawsko-pomorskie	3,07	2,16	3,73	2,80	3,60	2,68	3,53	2,77
lubelskie	3,07	2,56	2,82	2,26	2,98	2,34	3,20	2,49
lubuskie	1,81	2,01	1,98	2,04	1,8	1,37	1,20	1,51
łódzkie	5,52	4,37	4,72	4,26	4,85	4,35	4,46	4,31
małopolskie	9,86	9,48	9,98	9,14	9,77	8,97	9,73	9,19
mazowieckie	27,94	31,96	28,26	31,6	28,34	32,53	28,98	31,62
opolskie	1,63	1,22	1,60	1,24	1,46	1,24	1,67	1,38
podkarpackie	3,80	3,86	3,81	4,55	4,16	4,59	3,93	4,37
podlaskie	1,36	1,02	1,45	1,06	1,11	0,90	1,13	0,88
pomorskie	6,42	6,14	6,17	5,97	6,65	6,26	6,73	6,77
śląskie	14,2	10,59	13,62	10,23	13,51	9,71	12,46	8,72
świętokrzyskie	2,08	2,48	2,21	2,62	2,36	2,58	2,07	2,36
warmińsko-mazurskie	0,54	0,31	1,14	0,66	1,11	0,64	1,07	0,63
wielkopolskie	8,59	6,81	8,68	7,46	8,39	8,27	8,53	8,46
zachodniopomorskie	3,16	7,75	2,97	1,42	2,91	6,36	3,06	6,04

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: GUS, Departament Informacji.

²⁶ LPS – liczba podmiotów sprawozdawczych.²⁷ LJZ – liczba jednostek zagranicznych.

Dokonując analizy powyższego zestawienia w ujęciu województw, należy stwierdzić, że najwięcej przedsiębiorstw posiadających swoje oddziały, zakłady czy inne formy za granicą zlokalizowanych jest w województwie mazowieckim. Obserwuje się tendencję wzrostową liczby przedsiębiorstw, które decydują się na ekspansję zagraniczną w przedziale czasowym 2008-2011, natomiast liczba ich jednostek zagranicznych ma zarówno tendencję spadkową, jak i wzrostową. Należy sądzić, iż niektóre przedsiębiorstwa posiadają więcej aniżeli jedną formę umiędzynarodowienia. Kolejne, drugie co do wielkości pod względem umiędzynarodowienia województwo, to województwo śląskie. Wykazuje ono tendencję spadkową, widoczne zarówno w liczebności podmiotów sprawozdawczych, jak i liczebności jednostek zagranicznych tych podmiotów. Najmniej przedsiębiorstw posiadających jakiejkolwiek formy ich internacjonalizacji jest w województwie warmińsko-mazurskim.

5. Współczynnik umiędzynarodowienia logistyki polskich przedsiębiorstw

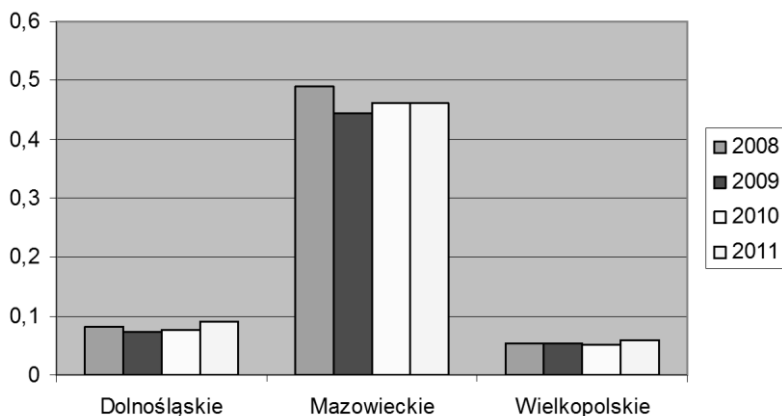
Umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa jest ściśle powiązane z umiędzynarodowieniem aktywności logistycznych podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Wraz z rozwojem internacjonalizacji przedsiębiorstw coraz większe znaczenie przypisuje się logistyce międzynarodowej jako metodzie zarządzania międzynarodowym łańcuchem dostaw. Współczynnik umiędzynarodowienia logistyki obliczono na podstawie materiałów statystycznych zaczerpniętych z Departamentu Informacji GUS.

Tabela 4. Współczynnik umiędzynarodowienia logistyki jednostek sprawozdawczych posiadających oddziały, oddziały bądź zakłady za granicą według województw w latach 2008-2011

Województwo	Rok 2008	Rok 2009	Rok 2010	Rok 2011
ogółem	[1,0]	[1,0]	[1,0]	[1,0]
dolnośląskie	0,0831	0,0741	0,0776	0,0900
kujawsko-pomorskie	0,0152	#	0,0253	0,0272
lubelskie	0,0227	#	0,0233	0,0200
lubuskie	0,0114	0,0134	0,0059	0,0067
łódzkie	0,0220	0,0218	0,0225	0,0246
małopolskie	0,0676	0,0742	0,0740	0,0748
mazowieckie	0,4785	0,4437	0,4608	0,4617
opolskie	0,0082	0,0078	0,0069	0,0083
podkarpackie	0,0326	0,0404	0,0493	0,0552
podlaskie	0,0100	0,0249	0,0079	0,0071
pomorskie	0,0521	0,0547	0,0701	0,0701
śląskie	0,0663	0,0563	0,0661	0,0419
świętokrzyskie	0,0463	0,0329	0,0240	0,0223
warmińsko-mazurskie	0,0019	0,0029	0,0026	0,0033
wielkopolskie	0,0534	0,0534	0,0520	0,0597
zachodniopomorskie	0,0290	0,0290	0,0318	0,0274

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: GUS.

Określenie poziomu umiędzynarodowienia w danym obszarze geograficznym pozwoliło na wskazanie tych województw, w których podejmuje się najwięcej różnorodnych działań logistycznych między przedsiębiorstwami sprawozdawczymi a ich jednostkami zagranicznymi. Poniżej przedstawiono wskaźniki umiędzynarodowienia logistyki w poszczególnych województwach w latach 2008-2011.



Rys. 3. Województwa o najwyższym stopniu umiędzynarodowienia logistyki

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: GUS, Departament Informacji.

Im współczynnik umiędzynarodowienia danego województwa jest bardziej zbliżony do wartości jeden, tym większe jest jego umiędzynarodowienie. Z wyliczeń wynika, że najwyższy współczynnik umiędzynarodowienia logistyki dotyczy województwa mazowieckiego. Oznacza to, że przedsiębiorstwa zlokalizowane w tym województwie są silnie umiędzynarodowione, a działania logistyczne stosowane przez przedsiębiorstwa zróżnicowane. Możliwe jest to dzięki stosowaniu odpowiednich systemów logistycznych, strategii logistycznych oraz zintegrowanych systemów logistycznych. Wpływ ma również odpowiednia infrastruktura logistyczna i regulacje prawne. W latach 2008-2011 obserwuje się wzrost współczynnika umiędzynarodowienia logistyki województwa mazowieckiego. W 2011 r. współczynnik ten stanowił 46% wartości umiędzynarodowienia kraju.

Najniższy wskaźnik umiędzynarodowienia zaobserwować można w województwach: lubelskim, podlaskim i warmińsko-mazurskim. Na spadek ten wpływ ma zmniejszająca się liczba pracujących w branży logistycznej oraz spadek nakładów na rzeczowe aktywa trwałe w transporcie i magazynowaniu. Przypuszcza się, że wskaźnik umiędzynarodowienia będzie miał lekką tendencję spadkową (w kolejnym okresie sprawozdawczym) ze względu na sytuację polityczno-gospodarczą we wschodniej Europie, ponieważ duża liczba podmiotów sprawozdawczych ma na tamtych obszarach swoje jednostki zagraniczne i istnieje prawdopodobieństwo wycofywania się z tego terenu większości firm.

Zakończenie

W ostatnich latach w teorii i praktyce gospodarczej obserwuje się gwałtowny rozwój różnych form internacjonalizacji przedsiębiorstw. Logistyka międzynarodowa, będąca metodą zarządzania międzynarodowymi łańcuchami dostaw, najpierw jako forma integracji, a potem internacjonalizacji zarządzania, stanowi dla biznesu międzynarodowego podstawę tworzenia się organizacyjnych, technicznych oraz ekonomicznych struktur ponadnarodowych. Pokusić się można również o stwierdzenie, że międzynarodowe łańcuchy dostaw to rodzaj infrastruktury dla internacjonalizacji przedsiębiorstw, która warunkuje sprawność i efektywność gospodarowania zapasami w firmach i między nimi.

Celem niniejszego artykułu była analiza logistyki międzynarodowej w integracji i internacjonalizacji gospodarki światowej. Istotnym aspektem było również wskazanie form internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w latach 2008-2011 oraz określenie poziomu umiędzynarodowienia logistyki w województwach na podstawie autorskiej formuły matematycznej.

Bibliografia

- Brach J., Piasecka-Głuszak A., Wincewicz-Bosy M., *Korporacje międzynarodowe w gospodarce światowej*, w: *Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze*, red. J. Rymarczyk, wyd. 2, PWE, Warszawa 2010.
- Ciesielski M., *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy*, AE, Poznań 2001.
- Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.
- Gołemska E., *Logistyka a konkurencja globalna*, w: *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy*, red. M. Ciesielski, AE, Poznań 2001.
- Gołemska E., *Podstawy logistyki*, WSK, Łódź 2006.
- Gołemska E., *Logistyka w gospodarce światowej*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Gołemska E., *Logistyka międzynarodowa w warunkach konkurencji i asymetrii informacji rynkowej*, w: *Logistyka międzynarodowa w warunkach globalnej konkurencji*, red. E. Gołemska, „Zeszyty Naukowe”, nr 156, UE, Poznań 2010.
- Gołemska E., Kempny D., Witkowski J., *Eurologistyka w zarządzaniu międzynarodowym*, PWN, Warszawa 2005.
- Gołemska E., Szymczak M., *Logistyka międzynarodowa*, AE, Poznań 2000.
- Müller S., Kornmeier M., *Motive und Unternehmensziele als Einflussfaktoren der einzelwirtschaftlichen Internationalisierung*, w: *Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven*, red. K. Macharzina, M.J. Oesterle, Wiesbaden 1997.
- Perlitz M., *Internationales Management*, wyd. 5, Stuttgart 2004.
- Płaczek E., *Logistyka międzynarodowa*, wyd.2, AE, Katowice 2006.
- Schimansky A., *Der Franchisevertrag nach deutschem und niederländischem Recht*, Mohr, Tübingen 2003.

- Skowrońska A., *Globalne trendy cywilizacyjne podstawą europejskiej polityki logistycznej*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2007, nr 1.
- Szymczak M., *Logistyka w internacjonalizacji przedsiębiorstw*, prace habilitacyjne, AE, Poznań 2004.
- Witkowski K., *Rozwój firm globalnych w aspekcie umiędzynarodowienia łańcuchów dostaw*, w: *Logistyka międzynarodowa w gospodarce światowej*, red. E. Gołomska, „Zeszyty Naukowe”, UE, Poznań 2010.
- Wöhe G., *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, München 2005.
- Zenka-Podlaszewska D., *Logistyka międzynarodowa i globalna*, w: *Logistyka*, red. E. Gołomska, C.H. Beck, Warszawa 2012.

International logistics in the integration and internationalization of the world economy

Summary

Nowadays, the processes of internationalization and globalization of companies are a driving force of the world economy. The application of appropriate integration activities of logistics in the sphere of international trade between companies seems to be increasingly necessary. With respect to this important aspect, the chapter takes a wider look at the logistics in individual forms of internationalization of companies (qualitative approach) and determines a degree of internationalization of the logistics activities (quantitative approach).

Key words: international logistics, internationalization, integration, logistics internationalization

Translated by Robert Rogaczewski

CZĘŚĆ III

**Menedżerskie aspekty
rozwoju gospodarczego**

Zarządzanie wiedzą jako istotny element budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa

Agnieszka Szymankowska

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie
Wydział Społeczno-Humanistyczny
Katedra Zarządzania i Logistyki
a.szymankowska@wp.pl

Wprowadzenie

We współczesnych przedsiębiorstwach wiedza staje się kluczowym elementem ich działalności, który oprócz czynników wytwórczych, takich jak praca, kapitał czy środki rzeczowe, wpływa w istotny sposób na ich funkcjonowanie w otoczeniu i tym samym staje się źródłem szeroko pojętej władzy¹. Tym co stanowi największą wartość w przedsiębiorstwie jest informacja, wiedza i kapitał intelektualny, a w mniejszym stopniu kapitał materialny, praca lub ziemia².

Wiedza w przedsiębiorstwie podlega procesom zarządzania, stąd sam proces zarządzania wiedzą stanowi podstawę do ustalania elementów strategicznych przedsiębiorstwa, takich jak misja, wizja, cele, plany i strategie całego przedsiębiorstwa. Zarządzanie wiedzą wiąże się przede wszystkim z takim wykorzystaniem nowoczesnych metod i technik, żeby pozwoliły przedsiębiorstwu korzystać z posiadanych zasobów wiedzy w sposób najbardziej efektywny³.

¹ G. Gierszewska, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Modele, podejścia, praktyka*, PW, Warszawa 2011, s. 7.

² *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, OECD, Polska 2000.

³ M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, WSEiP, Kielce 2010, s. 14.

Zarządzanie wiedzą zyskuje na znaczeniu, a w przypadku budowania pozycji konkurencyjnej na rynku odgrywa szczególną rolę. Wiedza bowiem dla większości przedsiębiorstw staje się źródłem przewagi konkurencyjnej, co powoduje tworzenie całościowych systemów do analizowania i zarządzania tym zasobem. W związku z tym, że najważniejszym źródłem wiedzy w przedsiębiorstwie są ludzie, to ich umiejętności i doświadczenie stają się czynnikiem produkcji. Kapitał ludzki jest również źródłem wiedzy, innowacji, który w długim okresie może przyczynić się do rozwoju organizacji. Przedsiębiorstwo zmienia i wykorzystuje wiedzę konkretnych pracowników i przekształca ją tak, żeby mogła zostać ponownie wykorzystana. Taka wiedza jest właśnie czynnikiem wytwórczym⁴, a w nowoczesnych przedsiębiorstwach kluczowe stają się zdolności intelektualne i usługowe, a nie majątek produkcyjny⁵.

W związku z aktualnością realizowanej problematyki, celem niniejszego opracowania jest dokonanie analizy koncepcji zarządzania wiedzą, która jest postrzegana jako podstawa konkurencyjności przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy. Jednocześnie, poprzez przeprowadzone badania, problem zarządzania wiedzą zostanie przedstawiony na podstawie opinii badanych menedżerów. Pozwoli to przedstawić rolę zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach.

1. Pojęcie wiedzy i zarządzania nią

Logicznym następstwem rozwoju gospodarki opartej na wiedzy jest powstanie koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim, a szczególnie wyodrębnienie i rozwój nowej subdyscypliny – zarządzania wiedzą. Wiąże się ona z tworzeniem, zbieraniem, upowszechnianiem i wykorzystaniem wiedzy do realizacji głównych założeń i celów organizacji⁶.

Definiując pojęcie wiedzy, należy określić, że są to wszystkie informacje i umiejętności wykorzystywane przez ludzi do rozwiązywania problemów⁷. Wiedza to inaczej dane przekształcone, sklasyfikowane, poukładane i przeanalizowane⁸. Tym samym, wiedza wiąże się z efektywnym wykorzystaniem informacji w działaniu⁹. Wprawdzie podstawą wiedzy są wiadomości i dane, to jednak należy pamiętać, że sama wiedza jest zawsze bezpośrednio związana z konkretną osobą¹⁰.

⁴ G. Gierszewska, *Zarządzanie wiedzą*, s. 7.

⁵ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000, s. 23.

⁶ *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 25.

⁷ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 35.

⁸ G. Gierszewska, *Zarządzanie wiedzą*, s. 7.

⁹ P. Drucker, *Spółczeństwo prokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999, s. 43.

¹⁰ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą*, s. 35.

Wiedza to inaczej informacja osadzona w odpowiednim kontekście, która pozwala na efektywne i skuteczne realizowanie działań przedsiębiorstwu i jego pracownikom¹¹. Ponadto, wiedza to również niestałe połączenie doświadczeń, wartości, informacji i umiejętności, które tworzą podstawę do oceny, rozumienia i przyswajania nowych doświadczeń i wiadomości¹².

Jednocześnie wiedzą jest wszystko, co zostało zarejestrowane jako coś nowego i jest również możliwe do przekazania innym, odpowiednio do zamierzeń posiadającego wiedzę w określonych warunkach i sytuacji. Wszystko po to, żeby uzyskać określone zachowania i postawy¹³.

Pojęcie wiedzy jest najczęściej rozpatrywane w kategorii szczególnego zasobu organizacji, którego przybiera w miarę jego wykorzystywania¹⁴. Należy zaznaczyć, że sama wiedza znacznie bardziej niż inne czynniki wytwórcze wpływa na istnienie firmy i poziom jej dochodów¹⁵.

Istotne jest to, że wiedza jest aktywem przedsiębiorstwa, którym należy właściwie zarządzać¹⁶. Konieczność takiego zarządzania wynika z poniższych przyczyn¹⁷:

- wiedza, którą dysponują pracownicy nie zawsze jest odpowiednio wykorzystywana,
- jednostkowa wiedza poszczególnych osób jest rozproszona.

Proces zarządzania wiedzą traktowany jest jako zdobywanie właściwych środków, metod i technik oraz wypracowanie, kierowanie i właściwe wykorzystanie warunków umożliwiających realizację procesów związanych ze zbieraniem, przepływem, rozprzestrzenianiem, wyrównywaniem i celowym zastosowaniem wiedzy¹⁸.

Całość zarządzania wiedzą jest procesem nieustannego dążenia do realizacji funkcji zarządzania, skupionym na zasobach wiedzopochodnych oraz zadaniach i instrumentach organizowania komunikowania. Inaczej jest to zarządzanie w warunkach gospodarki opartej na wiedzy¹⁹.

Reasumując, warto uświadomić sobie, że zasoby wiedzy, którym dysponują przedsiębiorstwa są bardzo duże, ale nie wszystkie przedsiębiorstwa potrafią je

¹¹ J. J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, SGH, Warszawa 2005, s. 14.

¹² A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003, s. 60.

¹³ S. Galata, *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategię, etyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 58.

¹⁴ Tamże, s. 50.

¹⁵ G. Gierszewska, *Zarządzanie wiedzą*, s. 7.

¹⁶ B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa: na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 2000, s. 82-83.

¹⁷ *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa 2006, s. 447.

¹⁸ M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą*, s. 22.

¹⁹ *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, PWN, Warszawa 2005, s. 219.

efektywnie wykorzystać. Dlatego w celu zwiększenia stopnia zdobytej wiedzy, w przedsiębiorstwach coraz częściej wdrażany jest system zarządzania wiedzą²⁰. W związku z tym, że wiedza jest silnie spersonifikowana i bezpośrednio połączona z czynnikiem ludzkim, to wszelkie działania muszą być realizowane przy uwzględnieniu ludzi, którzy są podstawowym nośnikiem zasobu wiedzy, a nie, zgodnie z powszechnie panującą opinią, samo przedsiębiorstwo²¹.

Przedsiębiorstwo działające w nieustannie zmieniającym się otoczeniu powinno wykorzystywać wiedzę, która istnieje w firmie dzięki zatrudnionym w niej pracownikom. Wiedza ta powinna być również obiektem różnorodnych analiz, pozwalających na lepsze dopasowanie oferty przedsiębiorstwa do potrzeb rynku. Pomocny w tych działaniach będzie proces zarządzania wiedzą, który odgrywa szczególną rolę w warunkach istniejącej konkurencji rynkowej.

2. Specyfika zarządzania wiedzą w warunkach konkurencyjności

Każde przedsiębiorstwo – niezależnie od rodzaju branży, w której działa – dąży do zdobycia znaczącej pozycji w swoim otoczeniu rynkowym. W związku z tym podejmuje różnorodne działania, które uwarunkowane są przez istnienie innych podmiotów, stających się podmiotami konkurencyjnymi w stosunku do danego przedsiębiorstwa. Pojęcie konkurencyjności dotyczy umiejętności i zdolności do konkurowania, a w rezultacie podejmowania działań przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu²². Konkurencyjność jest złożonym zjawiskiem²³ i wiąże się przede wszystkim z umiejętnością nieustannego doskonalenia, wdrażania nowych pomysłów, kreowania nowych produktów i usług, a także nowoczesnych technologii i rozwiązań w organizacji. Konieczni w tym procesie są kreatywni ludzie i przekształcenia ich wiedzy oraz pomysłów w innowacyjne rozwiązania²⁴.

W działaniu każdego przedsiębiorstwa ważne są informacja, wiedza i kapitał intelektualny, a mniejsze znaczenie mają kapitał materialny, praca lub ziemia²⁵. Przedsiębiorstwa, które najlepiej radzą sobie na rynku, wykorzystują wymienione wcześniej czynniki i bazując na nich kształtują swoją przewagę nad konkurencyjnymi podmiotami na rynku²⁶. Wiedza jest jednak wyjątkowa i różni się

²⁰ A. Butkiewicz, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem w: Wyzwania i perspektywy współczesnego zarządzania. Logistyka, marketing, kapitał ludzki*, red. K. Łukasik PCz, Częstochowa 2014, s. 116.

²¹ M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą*, s. 18.

²² D. Kołodziejczyk, M. Pawłowska, *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw po wejściu do Unii Europejskiej. Wyniki badania ankietowego*, NBP, „Materiały i Studia”, z. 206, Warszawa 2006, s. 10.

²³ M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą*, s. 29.

²⁴ G. Gierszewska, *Zarządzanie wiedzą*, s. 7.

²⁵ *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, OECD, Polska 2000.

²⁶ M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą*, s. 13.

od pozostałych czynników produkcji. Najważniejszym jej wyróżnikiem jest to, że jest niewyczerpywana, a więc jej wartość nie zmniejsza się wraz z upływem czasu, tak jak to się dzieje w przypadku innych czynników produkcji²⁷. Należy jednak podkreślić, że wiedza nie jest w pełni w posiadaniu przedsiębiorstwa, bo należy przede wszystkim do pracowników, klientów lub osób współpracujących z daną firmą²⁸.

W związku z powyższym, zarządzanie wiedzą jest procesem, w którym jednym z priorytetów jest budowanie i wykorzystywanie organizacyjnych baz danych i umiejętności, jakie są w posiadaniu pracownika. Jest to zatem tworzenie wiedzy spersonalizowanej, czyli związanej z konkretną osobą. Natomiast istnieje jeszcze wiedza skodyfikowana, czyli ogólnie dostępna. Należy podkreślić, że oba te rodzaje wiedzy wzajemnie się przenikają²⁹.

W przypadku funkcjonowania przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku, jednym z istotnych warunków sukcesu wszystkich przedsiębiorstw staje się zdobycie wyjątkowej wiedzy w określonej dziedzinie. Największą wartość ma przede wszystkim wiedza niezwerbalizowana i powstała w efekcie indywidualnych doświadczeń. Jest to *know-how* pracowników danego przedsiębiorstwa i ten typ wiedzy traktowany jest jako wiedza ukryta, gdyż najczęściej jest nieświadoma i staje się początkiem tworzenia nowych zasobów wiedzy. Przeobrażenie tej ukrytej wiedzy w jawną, czyli sformalizowaną i ogólnie dostępną, jest kluczowym elementem zarządzania przedsiębiorstwem, które dąży do zdobycia znaczącej pozycji na konkurencyjnym rynku³⁰.

W związku z tym, że wiedza staje się elementem zarządzania, to zarządzanie wiedzą powinno posiadać odpowiednie techniki i narzędzia badawcze, które umożliwią np. ocenę skuteczności realizowanych działań³¹. Zarządzanie wiedzą ukrytą jest to zatem przede wszystkim zarządzanie określonymi kompetencjami i zdolnościami poszczególnych pracowników. Istotne staje się więc umiejętne wykorzystanie kwalifikacji pracownika, a przede wszystkim rozwój potencjału poszczególnych osób, które łączy się w odpowiednie grupy, tak żeby zyskać jeszcze większą efektywność w działaniach. Właściwie działająca grupa może bowiem generować większą wiedzę niż pojedyncze osoby, które nie współpracują ze sobą³².

Wiedza jest często traktowana jako najbardziej istotny kapitał firmy, który pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w otoczeniu, w którym działa dane przedsiębiorstwo. W związku z tym konieczne jest szukanie w firmie obszarów

²⁷ M. Sopiński, *Znaczenie i specyfika zarządzania wiedzą we współczesnym świecie* w: *Zarządzanie i marketing*, red. A. Krzysztofek, AT Wydawnictwo, Kraków 2014, s. 24.

²⁸ M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą*, s. 13.

²⁹ B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, s. 82-83.

³⁰ M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 21-22.

³¹ U. Gros, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2003, s. 143.

³² M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników*, s. 22.

istnienia wiedzy, jej zbieranie i kodyfikacja, czyli formalizowanie. Najbardziej istotne jest jednak prowadzenie takiej polityki firmy, które umożliwią dzielenie się wiedzą przez wszystkich pracowników. Podstawą w skutecznym zarządzaniu wiedzą jest zatem zachęcenie ludzi do dzielenia się nią, a nie wyłącznie jej gromadzenia³³. Konieczne jest więc tworzenie bazy wiedzy oraz odpowiednich mechanizmów, które doprowadzą do systematycznego zbierania i rozpowszechniania³⁴.

Cały proces zarządzania wiedzą powinien być monitorowany, nadzorowany i stymulowany przy wykorzystaniu innych rozwiązań niż tworzenie typowej struktury organizacyjnej z sztywno ustalonymi obowiązkami, kompetencjami i uprawnieniami w tym zakresie. Istotna jest również rola lidera, który integruje pracowników wokół wiedzy w przedsiębiorstwie³⁵. Tym samym kadra menedżerska w przedsiębiorstwach powinna podejmować działania ukierunkowane na zapewnienie firmie takich ludzi, którzy zaopatrzą ją w najwyższy poziom wiedzy, kompetencji i umiejętności³⁶.

Warto podkreślić, że w firmach skutecznie zarządzających wiedzą najważniejsze są umiejętności rozwijania pozyskanej wiedzy, która powinna być nieustannie dopasowywana do zmieniającego się otoczenia. Pomocne w tym będzie z pewnością tworzenie organizacji zrzeszających ludzi o otwartych umysłach, wdrażających innowacyjne rozwiązania³⁷, co jest szczególnie istotne w procesie zdobywania pozycji na konkurencyjnym rynku.

Podsumowując, należy zaznaczyć, że zarządzanie wiedzą jest bezpośrednio związane z kapitałem ludzkim. Dlatego coraz częściej wiedza i umiejętności postrzegane są jak zasób strategiczny w organizacji, ale szczególnie istotna jest umiejętność reagowania na zmiany w turbulentnym otoczeniu³⁸. Należy pamiętać, że wiedza w przedsiębiorstwie i właściwe zarządzanie nią w długim czasie prowadzi do osiągnięcia długookresowej przewagi konkurencyjnej³⁹. Dla przedsiębiorstwa elementami, które najbardziej pozwalają konkurować z innymi podmiotami na rynku stają się aktywa niematerialne, po warunkiem, że są one skutecznie zarządzane⁴⁰.

Z całą pewnością należy przewidywać, że w przyszłości zarządzanie wiedzą będzie zyskiwać na znaczeniu, a pracowników wiedzy będzie przybywać⁴¹.

³³ M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników*, s. 21.

³⁴ B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, s. 82-83.

³⁵ A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 121.

³⁶ M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą*, s. 14.

³⁷ M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników*, s. 23-24.

³⁸ B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 15-16.

³⁹ G. Gruszczyńska-Malec, M. Rutkowska, *Strategie zarządzania wiedzą. Modele teoretyczne i praktyczne*, PWE, Warszawa 2013, s. 33.

⁴⁰ Tamże, s. 48.

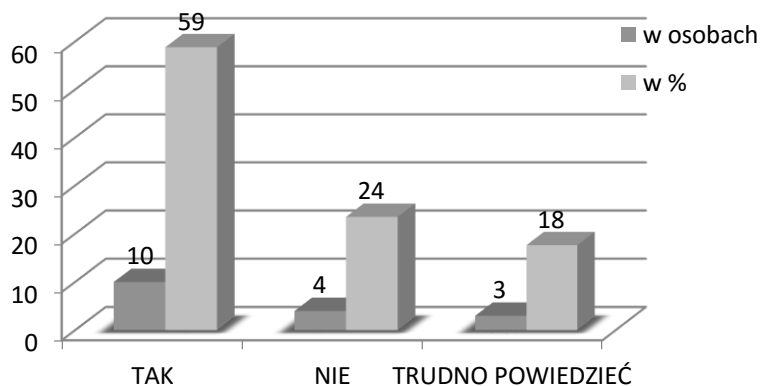
⁴¹ *Zarządzanie kadrami*, s. 25.

Przedsiębiorstwa mają bowiem świadomość zagrożeń wynikających z działania w nieustannie zmieniającym się otoczeniu i pod presją zachowań ze strony konkurencyjnych podmiotów. Zarządzanie wiedzą może przyczynić się do lepszego realizowania polityki przedsiębiorstwa na danym rynku. Jednocześnie w długim okresie może pomóc w poprawie jej wyników finansowych i efektywności całego przedsiębiorstwa, a tym samym wpłynąć na uzyskanie lepszej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w otoczeniu.

3. Znaczenie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie na podstawie badań empirycznych

W celu poznania znaczenia procesu zarządzania wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach funkcjonujących w warunkach konkurencji, konieczne stało się przeprowadzenie badań pierwotnych. Badaniem objęto kadrę menedżerską w wybranych przedsiębiorstwach handlowo-usługowych. Dobór tych organizacji do badania był celowy. Jako kryterium przyjęto wielkość zatrudnienia i dlatego badaniem objęto 17 wybranych firm działających w regionie konińskim i zatrudniających powyżej 200 osób. Badanie było prowadzone od grudnia 2014 do lutego 2015 r. W badaniu przedstawiono respondentom kwestionariusz ankietowy przesłany za pośrednictwem poczty elektronicznej.

Pierwsze pytanie brzmiało: Czy w Państwa przedsiębiorstwie podejmowane są działania związane z zarządzaniem wiedzą? Rozkład odpowiedzi został przedstawiony na rys. 1.



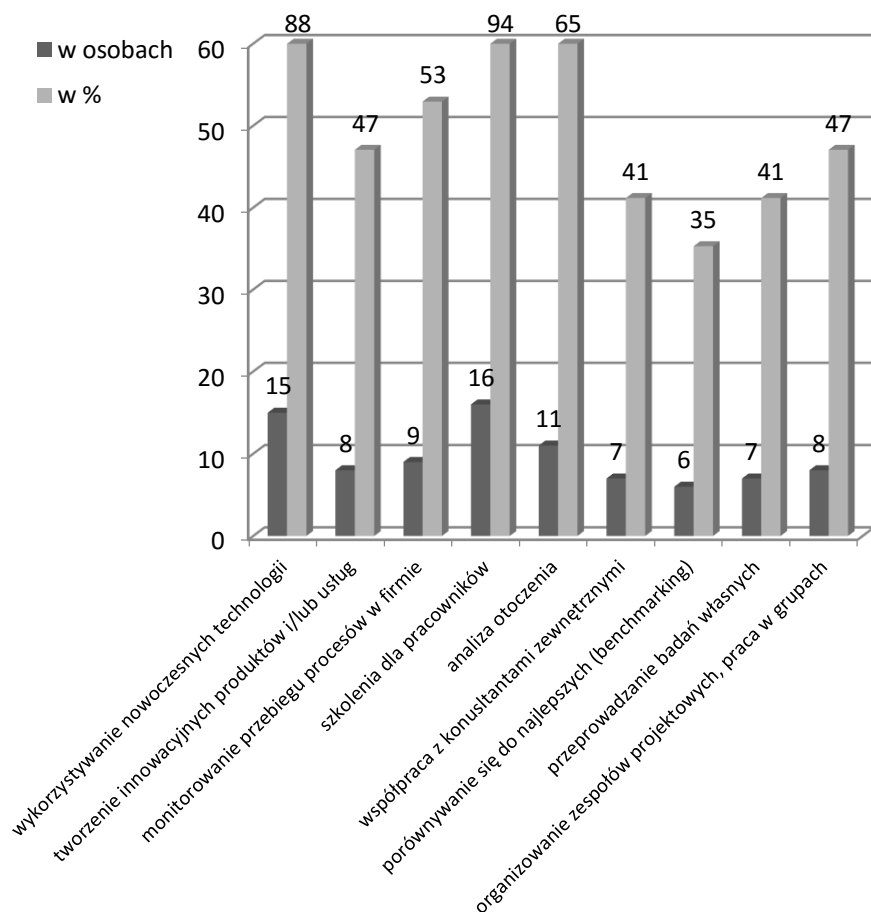
Rys. 1. Występowanie działań wynikających z zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z powyższego wykresu, badani menedżerowie stwierdzili, że działania związane z procesem zarządzania wiedzą występują w prawie 60% badanych

przedsiębiorstw. Jedynie 24% respondentów uznało, że takie działania w ich firmach nie występują. Należy jednak zaznaczyć, że prawie 20% ankietowanych nie potrafiło udzielić jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie.

Drugie pytanie zostało sformułowane następująco: Które z poniższych działań realizowane są w Państwa przedsiębiorstwie? Rozkład odpowiedzi został zamieszczony na rys. 2.



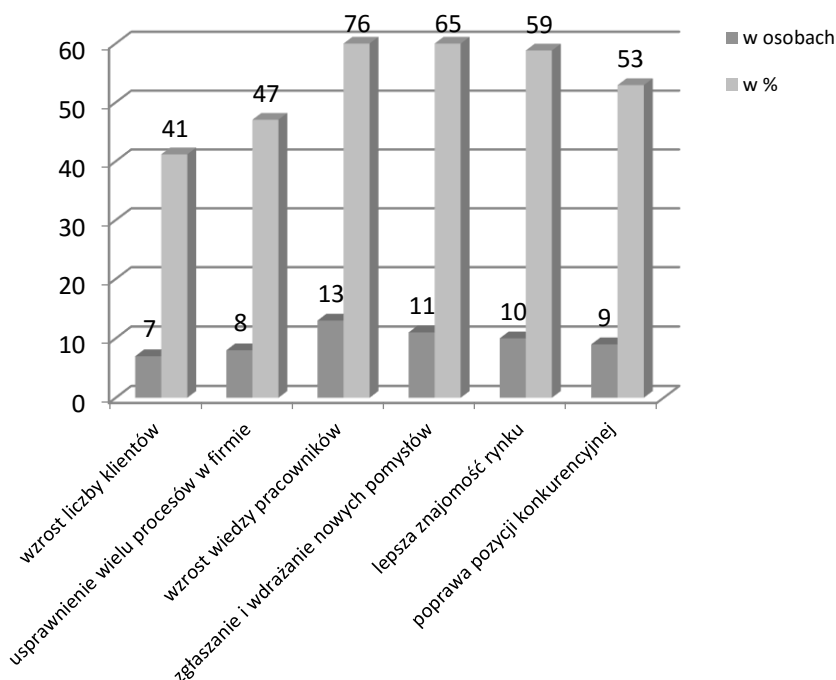
Rys. 2. Działania realizowane w firmach w ramach zarządzania wiedzą

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie powyższego wykresu można stwierdzić, że najczęściej wdrażanymi – w ramach zarządzania wiedzą – działaniami są szkolenia oraz wykorzystywanie nowoczesnych technologii, wskazane odpowiednio przez 94 i 88% badanych. Jednocześnie badani menedżerowie wymieniali również analizę otoczenia (65%) i monitorowanie przebiegu procesów w firmie (53%) jako istotne elementy analizowanego procesu. Prawie połowa respondentów wymieniła tworzenie

innowacyjnych produktów i/lub usług oraz organizowanie zespołów projektowych jako działania podejmowane w firmie. Należy podkreślić, że badani menedżerowie (35%) najrzadziej wskazywali działania wynikające z *benchmarkingu*, a także przeprowadzanie badań własnych i współpracę z konsultantami zewnętrznymi, co zaznaczyło ponad 40% respondentów.

Kolejne z pytań sformułowano następująco: Proszę wskazać efekty stosowania zarządzania wiedzą w Państwa przedsiębiorstwie. Rozkład odpowiedzi znajduje się na rys. 3.



Rys. 3. Efekty stosowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując powyższy wykres, można zauważyć konkretne efekty wynikające z wdrażania elementów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Najwięcej respondentów, bo prawie 80%, uznało, że zarządzanie wiedzą przekłada się na wzrost wiedzy pracowników. Jednocześnie do efektów zarządzania wiedzą zaliczono również: zgłaszanie i wdrażanie nowych pomysłów oraz lepszą znajomość rynku, wskazywane odpowiednio przez 65% i 59% badanych. Ponadto połowa ankietowanych zauważyła usprawnienie wielu procesów w firmie, jako efekt wykorzystania zarządzania wiedzą w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Niestety, zastanawiające jest to, że jedynie 40% menedżerów zauważyło wzrost liczby klientów w swoim przedsiębiorstwie. W kontekście wykorzystania wiedzy w procesie budowania pozycji konkurencyjnej

przedsiębiorstwa, warto dodać, że ponad połowa badanych uznaje poprawę pozycji konkurencyjnej firmy jako wynik realizacji procesu zarządzania wiedzą.

Przeprowadzone badania pokazały, że proces zarządzania wiedzą jest znany i stosowany w badanych przedsiębiorstwach handlowo-usługowych. Najczęściej kojarzony jest ze szkoleniami dla pracowników oraz zastosowaniem nowoczesnych technologii w bieżących działaniach firmy. Można jednak sformułować wniosek, że takie postrzeganie całego procesu zarządzania wiedzą może wynikać z niskiej świadomości przedsiębiorców lub niewielkiej wiedzy co do stosowania instrumentów zarządzania wiedzą. Należy jednocześnie dodać, że badania ukazały również konkretne rezultaty, jakie dają realizowane działania.

Zakończenie

Koncepcja zarządzania wiedzą jest coraz częściej stosowana w polskich przedsiębiorstwach. Jednak żeby cały system zarządzania wiedzą był skuteczny, poszczególne składniki wiedzy muszą się wzajemnie uzupełniać i pokazywać jednolity kierunek rozwoju przedsiębiorstwa. Powinien on być realizowany przez właściwą komunikację, ścisłą współpracę pracowników oraz zapewnienie dostępu do wiedzy dla wszystkich pracowników⁴².

Zarządzanie wiedzą, choć jest trudnym, czasochłonnym i dość złożonym procesem, to przynosi konkretne efekty w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Konieczne jest rozwijanie wiedzy pracowników, a także jej gromadzenie, żeby przedsiębiorstwo mogło udoskonalać swoje procesy, tworzyć ofertę lepiej dopasowaną do potrzeb klientów i tym samym dążyć do pozyskania lepszej pozycji na konkurencyjnym rynku.

Bibliografia

- Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, SGH, Warszawa 2005.
- Butkiewicz A., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem w: Wyzwania i perspektywy współczesnego zarządzania. Logistyka, marketing, kapitał ludzki*, red. K. Łukasik, PCz, Częstochowa 2014.
- Drucker P., *Spółczeństwo prokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.
- Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategię, etyka*, Difin, Warszawa 2004.
- Gierszewska G., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Modele, podejścia, praktyka*, PW, Warszawa 2011.
- Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2003.

⁴² A. Butkiewicz, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem w: Wyzwania i perspektywy współczesnego zarządzania. Logistyka, marketing, kapitał ludzki*, red. K. Łukasik, PCz, Częstochowa 2014, s. 122.

- Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., *Strategie zarządzania wiedzą. Modele teoretyczne i praktyczne*, PWE, Warszawa 2013.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.
- Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, WSEiP, Kielce 2010.
- Kołodziejczyk D., Pawłowska M., *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw po wejściu do Unii Europejskiej. Wyniki badania ankietowego*, „Materiały i Studia”, z. 206, NBP, Warszawa 2006.
- Kossowska M., Sołtyśńska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Sopiński M., *Znaczenie i specyfika zarządzania wiedzą we współczesnym świecie*, w: *Zarządzanie i marketing*, red. A. Krzysztofek, AT Wydawnictwo, Kraków 2014.
- Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 2000.
- Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, PWN, Warszawa 2005.
- Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, OECD, Polska 2000.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa 2006.

Knowledge management as **an** essential element of building
the competitiveness of **the** enterprise

Summary

To ensure the flow of information and knowledge resources, companies tend to implement a variety of knowledge management systems at all levels of business management. Skillful management of knowledge can be one of the most important factors affecting the proper functioning of the organization, and, at the same time, its competitive position in relation to other market operators. In connection with the issue of timeliness implemented, the aim of this chapter is to present the role of knowledge management in the modern enterprise in the context of building a competitive position in the market. At the same time the problem of knowledge management is discussed on the basis of the opinions of the surveyed managers. This shows the importance of the whole process of knowledge management in contemporary organizations.

Key words: business, competitive, knowledge management

Translated by Agnieszka Szymankowska

Zarządzanie przez wartości – nowoczesne podejście do zarządzania organizacją

Magdalena Bartczak

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie
Wydział Społeczno-Humanistyczny
Katedra Zarządzania i Logistyki
mag-bar@wp.pl

Alina Śmiłowska

interim menadżerka
alina@grupa-projektowa.com

Wprowadzenie

W biznesie bardzo rozpowszechniane jest stwierdzenie, że człowiek jest najważniejszą wartością dla firmy. W wielu wypadkach jest to jedynie slogan powtarzany ze względu na polityczną poprawność lub modę. Jednak wieloletnie obserwacje rynku dowodzą, że firmy, które całą swoją filozofię myślenia i funkcjonowania skupiają wokół człowieka, zyskują realną przewagę rynkową, a w wielu wypadkach, ze względu na swą unikalną kulturę organizacyjną, stają się niedoścignione dla konkurentów.

Samo podejście do człowieka w organizacji jako najcenniejszego zasobu nie jest podejściem nowym. Już na początku XX w. Marry Parker Follet, jako jedna z głównych prekursorów behawioralnego podejścia do zarządzania, akcentowała potrzebę rozumienia roli człowieka i jego zachowań w organizacji i przekonywała, że organizacje mogą stać się bardziej demokratyczne dzięki zharmonizowaniu wzajemnych stosunków pracowników i menedżerów. Marry Follet prezentowała nowe znaczenie pojęć władza i autorytet oraz – ściśle powiązane z autorytetem

– podejście do odpowiedzialności, które rozumiała jako odpowiedzialność nie „przed kimś”, lecz „za coś”, oraz kładła ogromny nacisk na współpracę na wszystkich szczeblach organizacji. Głosiła, że żeby organizacja działała efektywnie, ludzie muszą pracować „ze sobą”, a nie „nad sobą” lub „pod sobą”¹. Marry Follet ze swoimi teoriami i pionierskim socjologicznym podejściem do zarządzania wyprzedzała swoje czasy, ponieważ przedstawiane przez nią koncepcje doszły do głosu w podejściu do zarządzania organizacjami dopiero wiele lat po jej śmierci. Powodów braku zainteresowania koncepcjami behawioralnego podejścia do zarządzania organizacją można doszukiwać się szczególnie w dwóch obszarach: w trudności zrozumienia tej koncepcji oraz w jej humanistycznym podejściu do zjawiska zarządzania.

Trudność w zrozumieniu tej koncepcji wynikała głównie z tego, że stała w całkowitej sprzeczności z ówczesnie szeroko rozpowszechnionym podejściem klasycznym, w myśl którego człowiek w organizacji traktowany był raczej jako narzędzie do realizacji celów. W podejściu tym uwagę skoncentrowano na procesach zachodzących w organizacji, które miały na celu poprawę jej sprawności i skuteczności i jeśli uwzględniany był w nich człowiek, to jedynie w aspekcie doskonalenia jego sprawności i wydajności. Drugim z powodów niewykorzystania tych koncepcji w zarządzaniu, była wspomniana trudność w ich skwantyfikowaniu oraz trudna do przewidzenia i zaplanowania złożoność ludzkiego zachowania.

Tak jak w naukach o zarządzaniu, tak i w dużo młodszej nauce, jaką jest marketing, widać zmianę podejścia do roli człowieka w organizacji. Jeszcze kilkadziesiąt lat temu głoszono, że skuteczne konkutowanie na rynku wymaga odpowiedniego przygotowania oferty w czterech obszarach (4P), tj. produktu, ceny, dystrybucji i promocji, po pewnym czasie tę listę miksu marketingowego poszerzono o kolejne, piąte P, jakim jest człowiek. Obecnie mówi się o nowym podejściu do zarządzania marketingowego wyrażonego również jako 4P, na które składa się, obok procesów (*process*), programów (*programs*) i dokonań (*performance*), właśnie człowiek (*people*). Przy czym człowiek rozumiany tak w aspekcie zewnętrznym, czyli klienci i postrzeganie ich jako ludzi z całym bogactwem ich życia, a nie jedynie jako podmiot kupujący i konsumujący, jak i wewnętrznym, czyli pracownicy i traktowanie ich jako kluczowego czynnika decydującego o sukcesie rynkowym firmy (firmy są tak dobre, jak dobrzy są ludzie, którzy je tworzą)².

Współcześnie szereg zmian społecznych i gospodarczych sprawił, że nastąpiła też zmiana w sposobie podejścia do zarządzania człowiekiem w organizacji, co doprowadziło do wyłonienia się koncepcji zarządzania przez wartości. Pierwsze z podejść do zarządzania MBI (*management by instructions*), czyli zarządzanie przez instrukcje, wykorzystywane było w latach dwudziestych XX w., kiedy dominował przemysł nad usługami, i praca w nim była relatywnie prosta – wymagała

¹ *Encyklopedia zarządzania*, [www.mfiles.pl].

² Ph. Kotler, K.L.Keller, *Marketing*, Rebis, Poznań 2012, s. 26-27.

jedynie dobrego wykonywania powtarzalnych czynności. Wraz z rozwojem organizacji, rozwojem usług i wzrostem ich znaczenia w gospodarce, czyli w latach sześćdziesiątych XX w. nastąpił rozwój koncepcji MBO (*management by objectives*), czyli zarządzania przez cele.

W podejściu tym przełożeni określają jedynie cele, a każdy z pracowników zarządzany w ten sposób sam obiera drogę do ich realizacji, co wiąże menedżerów z celami organizacji, daje dużo satysfakcji, jak i poczucia sprawczości wśród zespołu. Wtedy też nastąpiła zmiana w podejściu do oczekiwań wobec pracownika i obietnic pracodawcy w zamian za ich spełnienie. Dotychczas pracownicy oczekiwali jedynie bezpieczeństwa zatrudnienia, a w zamian firma oczekiwała od nich posłuszeństwa i pracowitości. Z czasem pojawił się nowy układ, w którym pracownik gotowy był wykazywać inicjatywę w działaniu w zamian za możliwości rozwoju³. Jednak z początkiem XXI w. okazało się, że zarządzanie w szybkim i zglobalizowanym świecie sprawia, że menedżerowie nie osiągalni wyznaczonych celów, a dodatkowo – mimo podjętych wysiłków – nie byli nawet w stanie jasno określić, co zrobili dobrze, a co źle, ponieważ między rozpoczęciem a zakończeniem działań nastąpił szereg zmian, których nie byli w stanie przewidzieć. To z kolei zaczynało rodzić frustrację i próby poszukiwania teorii pozwalających lepiej zrozumieć zachowania. Odpowiedzią na te poszukiwania jest MBV (*management by values*), czyli zarządzanie przez wartości. W myśl tego podejścia ludzie pracują najbardziej efektywnie i są zdolni do ogromnego zaangażowania i uruchamiania zasobów kreatywności, gdy praca, którą wykonują, pozwala im realizować osobiście cenione wartości i potrzeby.

1. Czym jest zarządzanie przez wartości?

Zrozumienie wartości organizacji i ludzi ją tworzących to próba odpowiedzi na pozornie proste pytania: Dlaczego robię to, co robię? Dlaczego jestem tu, gdzie jestem? Czy oby na pewno pracuję tylko dlatego, żeby zarabiać pieniądze? I: Czy oby na pewno nasza firma jest tylko po to, żeby generować zysk?

Obserwacje rynku pokazują, że im szybciej firmy rozumieją, że zysk jest wynikiem ich pracy (bardzo ważnym, bo zapewnia przetrwanie i rozwój, ale jednak jedynie wynikiem), i im szybciej odpowiedzą sobie na pytanie, po co istnieją, tym łatwiej będzie stworzyć im kodeks etyczny lub system wartości (w praktyce występuje pod różnymi nazwami), który będzie inspirujący dla ich pracowników, a z czasem stanie się źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Wspaniałe przedsiębiorstwa zwykle są tworem zwykłych ludzi, którzy kierują się w swoim życiu prostymi wartościami. Henry Ford (założyciel firmy Ford) już na przełomie XIX i XX w. mówił: Nie lękaj się przyszłości, nie oddawaj czci przeszłości, odrzuć współzawodnictwo,

³ F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998, s. 43-44.

wytwórczość nie polega na kupowaniu tanio i sprzedawaniu drogo, oraz przedkładając służbę ponad zysk. Firma Microsoft ma jasno określoną odpowiedź, dlaczego funkcjonuje, i powiązany z nią system wartości. Mówi o swojej działalności: *Pomagamy ludziom i firmom na całym świecie w pełni realizować swój potencjał*, a w codziennej pracy przyświecają jej pracownikom takie wartości, jak: szczerłość i uczciwość, pasja tworzenia nowych technologii, otwartość i pokora, podejmowanie wielkich wyzwań i wizjonerstwo oraz konstruktywna krytyka, ciągły rozwój i dążenie do doskonałości,

Stworzona przez założycieli firmy Hewlett-Packard „HP way” mówi, że *poprawianie życia społeczeństwa nie jest obowiązkiem tylko wybranych – to odpowiedzialność, która powinna być dzielona przez wszystkich*, a wstęp do kodeksu etycznego firmy Nike głosi: *W Nike jesteśmy zawsze w ataku, gramy twardo, gramy aby zwyciężać, ale gramy zgodnie z regułami*. Firma Google z kolei wychodzi z założenia, że firma, podobnie jak człowiek, powinna postępować moralnie i apeluje: *Don't be evil* – Nie czyń zła. Przyświeca jej dziesięć zasad, wśród których znaleźć można m.in.: *Skoncentruj się na użytkowniku, reszta przyjdzie sama, Najlepiej robić jedną rzecz dobrze, naprawdę dobrze, Szybko jest lepiej niż powoli, Możesz dobrze zarabiać, nie czyniąc zła* lub *Bez garnituru też można być poważnym*⁴.

Przykłady takie można przywoływać w nieskończoność, a te powyższe mogą rodzić poczucie, że zarządzanie przez wartości jest domeną tylko wielkich międzynarodowych koncernów. Nic bardziej złudnego, a dodatkowo nasuwa się pytanie, czy to tylko wielcy w biznesie określili swój kodeks wartości, czy może właśnie dlatego, że od zarania rozwijali swoje firmy opierając się na jasnym kodeksie etycznym, stali się gigantami?

Optymizmem napawa to, że zarządzanie przez wartości zaczyna coraz częściej być doceniane i wdrażane na naszym rodzimym rynku i to przez firmy duże, jak i małe lokalne przedsiębiorstwa. Nasze doświadczenia pokazują, że firmy, które zainicjowały proces zarządzania przez wartości, nie tylko osiągnęły wyższy poziom świadomości biznesowej, ale zdecydowały się również na kontynuowanie ciągu zmian w przedsiębiorstwie, widząc pierwsze wymierne korzyści. Interesujące, że te podmioty gospodarcze, które zapraszały nas do współpracy, formułowały zaledwie wąski problem do rozstrzygnięcia i dopiero cykl diagnozowania problemu wykazywał, że musimy wrócić do samego początku, czyli poszukiwania odpowiedzi na pytanie: Dlaczego?. Pytając „dlaczego”, trzeba mieć na myśli cel, motyw i przekonanie – dlaczego moja organizacja istnieje?

Wybór, a następnie doprecyzowanie kluczowych wartości w przedsiębiorstwie, które jednoznacznie definiują tożsamość biznesową, jest najtrudniejszym etapem w procesie zarządzania. To decyzja, która stanowi fundament i stały punkt odniesienia przy podejmowaniu kolejnych przedsięwzięć biznesowych. Poniżej dwa przykłady polskich firm, jeden z branży produkcyjnej i drugi usługowej, które zarządzane są na bazie wypracowanych wspólnie z pracownikami wartości.

⁴ [www.wikipedia.org]

Rodzinna piekarnia „Bogienka” z Kostrzyna Wielkopolskiego, w procesie budowania zarządzania przez wartości, sformułowała następującą propozycję wartości: *Skoncentrowanie i podporządkowanie wszystkich obszarów na jednym celu – zbudowaniu wyjątkowego doświadczenia konsumpcyjnego klientem*. W ślad za tą definicją, „Bogienka” wyznaje trzy wartości: wiarygodność rozumianą jako kontynuację historycznego rzemiosła, opartego na wielopokoleniowej tradycji ręcznego wypieku chleba, pewność gwarantującą produkty o wyjątkowym smaku wypiekane według rodzinnych receptur i powstałe na ich kanwie przepisy kolejnych pokoleń, oraz opiekuńczość rozumiana jako troska o każdy detal, żeby konsument otrzymał połącznie wyjątkowego produktu i doznań zmysłowych.

Działające w Poznaniu i Warszawie biuro rachunkowe Open Profit rozpozszechnia wśród klientów obietnicę: *Przekraczamy granice księgowości*. Opiera się na pięciu wartościach, z których trzy kluczowe definiują kierunek działania biznesu, czyli bliskość (charakteryzuje poziom relacji, stopień odpowiedzialności i zaangażowania doradcy klienta), bezpieczeństwo (precyzuje merytoryczny i kompetencyjny obszar wiedzy) i prostota (podkreśla prostotę i czytelność komunikacji). Natomiast komplementarność (która mówi o pomocy od A do Z klientowi, ale w zakresie posiadanej specjalizacji i kompetencji) oraz partnerstwo (firma deklaruje rozwój razem z klientem i dzielenie się wiedzą związaną z jego branżą) odpowiadają za kluczowe czynniki sukcesu.

2. Dlaczego zarządzanie przez wartości powinno być wdrażane w Polsce?

Przedsiębiorcy, również w Polsce, żyją w realiach, w których jedynym stałym czynnikiem jest zmiana. Czas nie jest sprzymierzeńcem jakiegokolwiek działań, które mają na celu wzrost atrakcyjności wytwarzanych produktów lub świadczonych usług. Niewykorzystanie na czas szansypowoduje dewaluację rozwiązania biznesowego, które kilka miesięcy temu nosiło znamiona nowości. Żyjemy w czasach rewolucyjnych zmian cywilizacyjnych, społecznych i gospodarczych, będących rezultatem technologicznego hiperprzyspieszenia ostatnich lat⁵. Trudności pojawiające w wielu obszarach życia, narzucają uczestnikom rynku zmianę sposobu myślenia o zarządzaniu w kategoriach humanistycznego podejścia biznesowego. Determinanty zmian kreują nową rzeczywistość biznesową na polskim rynku i rzadko kogo z podmiotów gospodarczych stać na ich ignorowanie.

Jednym ze zidentyfikowanych czynników determinujących zmiany w zarządzaniu jest niepewność, której podłoże stanowi brak stabilizacji. Niepewna przyszłość dotyczy rynku pracy (stopa bezrobocia na 11 listopada 2014 r., według badań GUS, utrzymuje się na dwustopniowym poziomie 11,4%), rosnącej liczbie umów cywilno-prawnych (według wyliczeń Forum Związków Zawodowych z 24 marca 2014 r.

⁵ S. Lachowski, *Droga ważniejsza niż cel – wartości w życiu i biznesie*, Studio EMKA, Warszawa 2012, s. 19.

obecnie z takiej formy zatrudnienia korzysta 27% pracowników,) oraz niskiej wysokości zarobków (po dekadzie członkostwa w Unii Europejskiej Polskę wciąż dzieli dochodowa przepaść od krajów „starej Unii”; jak wynika z danych GUS i NBP z 2013 r., Polska ze średnią pensją w wysokości 500-700 euro zajmuje odległą 23 pozycję w grupie 34 europejskich krajów). Brak stabilizacji potęguje redukcja zatrudnienia oraz skupienie się pracodawców na podnoszeniu efektywności już zatrudnionych pracowników, a nie na zatrudnianiu nowych. Pracy brakuje dla osób zwalnianych, jak i pojawiających się na rynku nowych pracowników. Bołącząką naszego systemu zatrudnienia jest nadużywanie przez pracodawców zawierania „umów śmieciowych”. Bezrobotni natomiast niechętnie podejmują pracę za najniższe wynagrodzenie, którego wysokość nie pozwala godnie żyć, nie mówiąc o złożeniu i utrzymaniu rodziny. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Millward Brown na zlecenie Krajowego Rejestru Długów, niepewnie czuje się również $\frac{3}{4}$ młodych Polaków w wieku od 18-33 lat, którzy nadal mieszkają z rodzicami. To ponad 2-krotnie więcej niż w Niemczech. Powodem jest brak stabilizacji finansowej, brak poczucia bezpieczeństwa na rynku pracy i brak zaufania do deweloperów i instytucji finansowych⁶.

Kolejną przyczyną tworzenia się nowych warunków rynkowych jest nieprzewidywalna przyszłość. Aż 96% Polaków uważa, że zabezpieczenie finansowe w postaci oszczędności to podstawa, ponieważ chroni nas przez przyszłością, która jest nieprzewidywalna. Kolejne reformy ZUS i próby modernizowania OFE stawiają pod znakiem zapytania o losy przyszłych emerytów. System emerytalny powinien być stabilny i gwarantować godną starość. Obecne prognozy analityków, a tym bardziej manipulacje retoryczne polityków, oraz nieuchronnie starzejące się społeczeństwo są jedynie zapowiedzią postępującej niewydolności funduszu emerytalnego. Dlatego obywatele są świadomi konieczności posiadania zabezpieczenia finansowego. Aż 75% osób uznaje takie zabezpieczenie za podstawę, podczas gdy tylko 20% za luksus. Z badania przeprowadzonego przez Bank Millenium jednoznacznie wynika, że respondenci tzw. poduszkę finansową opisują jako pieniądze na czarną godzinę (23%), miękkie lądowanie po utracie pracy (31%) i ochronę na przyszłość (42%). Tylko 4% badanych uważa, że stałe zatrudnienie gwarantuje zabezpieczenie finansowe⁷.

Tempo zmian na rynku dyktuje również niepokonany wzrost konkurencji. Już na podstawie przedstawionych przykładowo trzech branż możemy zaobserwować tendencję wzrostową, która przyjmuje i wymusza różne formy konkurencji. Na rynku farmaceutycznym działa obecnie 14 277 aptek. Z tego już tylko nieco ponad 9700 należy do aptekarzy indywidualnych, 4500 to placówki sieciowe. Dynamika zmian własnościowych nadal jest bardzo duża, a z danych firmy

⁶ Raport „Finansowy portret młodych”, wykonany przez Millward Brown na zlecenie Krajowego Rejestru Długów Biura Informacji Gospodarczej S.A., 2014.

⁷ Raport Banku Millenium z 18.07.2013, [www.analizy.pl].

analitycznej IMS Health z października 2014 r. wynika, że sieci napędzają systematyczny wzrost liczby punktów aptecznych.

Mimo trudności i problemów, a także ostrzeżeń hotelarzy, operatorów hoteli i analityków rynku hotelowego, nieprzerwanie od 2000 r., trwa wzrost liczby hoteli w Polsce (dane z GUS). Kontynuacja trendu wzrostowego jest poważnym zmartwieniem dla istniejących już hoteli, które nie dość, że mają kłopoty z popytem na swoje usługi, to muszą walczyć z rosnącą konkurencją i coraz większą liczbą nowych, jak spod igły, obiektów⁸. Na rynku usług księgowych zanotowano w czerwcu 2013 r. 45 250 działających biur rachunkowych i jest to wzrost w porównaniu z 2011 o prawie 6% (według danych GUS).

Na rynku usług księgowych dodatkowo rośnie rola księgowości *on-line*. Zmiany technologiczne na rynku księgowości można pośrednio porównać do zmiany na rynku usług bankowych sprzed kilku lat, gdzie pojawienie się rozwiązań bankowości *on-line* diametralnie zmieniło strukturę usług bankowych, spychając bankowość tradycyjną, oddziałową do roli drugorzędnej – swoistego zaplecza usług internetowych.⁹ Wzrastająca liczba podmiotów z danego sektora wywiera presję na menadżerów, którzy zobligowani są do nieustającego monitorowania przedsięwzięć konkurencji i – w odpowiedzi na nie – poszukiwania nowych rozwiązań.

Kolejną istotną determinantą kształtującą nowe warunki ekonomiczne jest wymagający i kapryśny klient. Firmy prześcigają się w pomysłach na promowanie swoich produktów i usług. Kreatywne formy przyciągania uwagi oraz zaspokajania ich wygórowanych potrzeb sprawiają, że coraz większe wymagania i trudniejsze zadania delegowane są na pracowników. Zgadywanie na „chybił trafił” pragnień klientów lub naśladowanie tylko i wyłącznie poczynąń konkurencji, to za mało, żeby budować długookresowe źródła wzrostu. Zadanie jest znacznie trudniejsze, trzeba wręcz kreować bliższą i dalszą rzeczywistość człowieka i docierać do źródła jego nieuświadomionych potrzeb. Punktem wyjścia dla projektowania produktów i usług powinno być dokładne poznanie człowieka i dopasowanie do niego naszej oferty.

Ostatnio coraz większe znaczenie zyskują badania etnograficzno-kulturowe, które przeprowadza się, żeby odpowiedzieć na pytanie: Czym faktycznie kierują się konsumenci w swoim postępowaniu i jak używają niektórych towarów i usług¹⁰. Klienci wymagają indywidualnego podejścia biznesowego, skrojonego na miarę jego osobistych ambicji i preferowanego stylu życia. Komunikowanie klientowi jedynie, że jest dla nas najważniejszy, bez wypracowanych dowodów potwierdzających składaną obietnicę w przeładowanej pustymi sloganami przestrzeni marketingowej, nie buduje już naszej ani wiarygodności, ani wyróżnialności, ani wzrostu słupków sprzedaży.

⁸ Rynek hotelarski w Polsce. Raport 2013, BROG Marketing.

⁹ Raport Usługi Księgowe w Polsce, edycja 2013, opracowane przez STARTER Fundację Rozwoju Biznesu.

¹⁰ J. Tidd, J. Bessant, Zarządzanie innowacjami – integracje zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 319.

Dodatkowym bodźcem, który obliuguje wręcz przedsiębiorcę do poszukiwania nowego podejścia do zarządzania organizacją, jest deficyt zasobów ludzkich w Polsce. Zgodnie z najnowszą prognozą ludności na lata 2008-2035, liczba ludności w Polsce będzie się stale zmniejszać, a tempo tego spadku zwiększać z upływem czasu¹¹. Dynamicznie będzie zmieniać się proporcja między ludnością w wieku mobilnym (18-44 lata) a niemobilnym (45-60/65 i więcej). Brakuje danych statystycznych dotyczących migracji zagranicznych na pobyt czasowy, chociaż nikt w Polsce nie ma wątpliwości o ujemnym saldzie tego zjawiska. Według różnych szacunków, od momentu akcesji Polskę czasowo opuściły około 2 mln osób. Zmniejszenie i starzenie się zasobów pracy, a w konsekwencji pogarszanie podaży siły roboczej na polskim rynku pracy, to fakty, które nie są już bagatelizowane przez pracodawców.

Wiele organizacji i branż odczuło skutki czasowych emigracji. Dlatego coraz więcej organizacji przygotowuje się do ostrej konkurencji, szczególnie na rynku rekrutacji absolwentów¹². Rośnie luka pokoleniowa, właściciele firm muszą walczyć o specjalistów i dokształcać młodych pracowników. Mimo utrzymującego się bezrobocia, pracodawcy narzekają na braki kadrowe. Coraz trudniej znaleźć fachowców, jak i w ogóle ludzi gotowych do pracy. Współczesne koncepcje bezrobocia uwzględniają jednak także jakość pracy i wysokość wynagrodzenia oraz niedopasowanie – przestrzenne lub branżowe – między ofertami pracy i osobami jej poszukującymi. Do firm przychodzi mniej kandydatów. Osoby, które chcą pracować, nie mają ani kompetencji, ani doświadczenia. Oczekiwania pracodawców rozbiegają się z kwalifikacjami Polaków. Bezrobocie staje się modne. Niektórzy Polacy uczą się jak żyć za 800 zł i nie chcą pracować za 1500 zł. Z kolei pracodawcy obawiają się podwyżek wynagrodzeń. W wielu polskich firmach bolączką jest to, że właściciele nie tylko nie wiedzą, jakim potencjałami ludzkim dysponują, nie potrafią również docenić posiadanych zasobów ludzkich i zmotywować ich do twórczej pracy.

Wśród pracowników często zaciera się granica pomiędzy pracą a życiem osobistym. Praca pochłania coraz więcej czasu wolnego, ich sił fizycznych i emocji; pracownicy mają dzisiaj o wiele mniej czasu wolnego niż dawniej, wielu mężczyzn pracuje, niemal codziennie, do późnych godzin nocnych, w wolnym czasie, głównie za sprawą rozwiniętych technologii; pracownicy wykonują zdalnie czynności związane z pracą (rozmowy telefoniczne, maile itp.), myśli w czasie wolnym krążą wokół kwestii związanych z pracą, a dodatkowo coraz liczniej pojawiają się przypadki osób, dla których praca staje się najważniejszą częścią życia (często nie jest to do końca uświadamiane, a nawet dzieje się wbrew ich woli).

¹¹ L. Nowak, M. Waligórski, *Prognoza ludności Polski na lata 2008-2035*, GUS, Departament Badań Demograficznych, materiał na konferencję prasową z 25 lipca 2008 r.

¹² Raport *Stan Kapitału Ludzkiego w Polsce – 2008 rok*, przygotowany przez PSZK w ramach obchodów Roku Kapitału Ludzkiego w Polsce, partner naukowy raportu – SGH, Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego.

Realia zatrudnienia ludzi w Polsce pokazują, że niepewność jutra jest wpisana jako stały ich element. Świadczą o tym krótkoterminowe umowy o pracę, zawierane często w formie samozatrudnienia, obwarowane dodatkowo klauzulami. Z jednej strony pracodawcy szukają talentów i zaczynają o nie zabiegać, wymieniając powody, dla których warto u nich podjąć pracę, a z drugiej, kiedy ich zatrudniają – nie oferują zbyt wiele w zamian.

Rozwój technologii i poszukiwanie efektywniejszych sposobów zarządzania kapitałem ludzkim i czasem również nie sprzyja tworzeniu nowych miejsc pracy. Każde tego typu udogodnienie często skutkuje „restrukturyzacją zatrudnienia”, której wykonanie ogranicza się tylko do zwolnień pracowników. Wzrastają wymagania dotyczące efektywności pracy i 24-godzinnej dyspozycyjności. Umiejętne gospodarowanie czasem rozumiane jest w kontekście elastycznego wymiaru godzinowego zarówno w rozliczeniu dobowym, jak i tygodniowym. Termin „rozpatrywanie wniosków” w dni robocze, funkcjonuje już tylko w administracji publicznej. Na wolnym rynku walka o klienta trwa całą dobę i 7 dni w tygodniu. Społecznym zmianom po stronie pracodawców towarzyszą równoległe dokonujące się transformacje po stronie osób świadczących pracę. Mamy do czynienia ze społeczeństwem wiedzy. Otwarty dostęp do internetu przyczynia się do powszechnej wymiany informacji i opinii na temat pracodawcy. Przed podjęciem pracy kandydaci szukają dodatkowego kontaktu z pracującymi lub zwolnionymi pracownikami danej organizacji lub firmy celem weryfikacji ogłoszeń. Wymagania potencjalnych pracowników są znacznie wyższe. Dotyczy to szczególnie świadomych swoich umiejętności i wiedzy pracowników, którzy mają na koncie poparte sukcesami doświadczenie zawodowe.

Wszystkie powyższe determinanty nowej rzeczywistości biznesowej oraz bezustannie zachodzące zmiany (mogą zostać zainicjowane w dowolnym zakątku świata i wywrzeć wpływ na każdą firmę), które w przeszłości były odstępstwem od normy, a teraz stały się nową normalnością, sprawiają, że liderzy biznesu, żeby skutecznie w nim działać, muszą inaczej spojrzeć na świat i wypracować nowe struktury, a także opracować systemy ułatwiające podejmowanie lepszych decyzji¹³. Sposobem na budowanie własnej dochodowej przestrzeni biznesowej dla przedsiębiorców może stać się właśnie zarządzanie przez wartości.

Dlaczego warto rozpocząć proces zarządzania przez wartości? – zakończenie

Przy podejmowaniu wyzwania związanego z wypracowaniem i zarządzaniem własną organizacją przez wartości, trzeba mieć świadomość kilku istotnych faktów, które są nierozdzielnie z nim związane. Zarządzanie przez wartości wymaga przeprowadzenia organizacji przez proces zmian, wymaga pełnego zaangażowania zarówno kluczowych osób w firmie, jak i wszystkich jej pracowników, co

¹³ Ph. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos – zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 18-19.

w długiej perspektywie zmieni obraz całej organizacji. Nie mniej ważne jest też bardzo dobrze przemyślane rozpoczęcie tego procesu, ponieważ niedoprowadzenie go do końca może przynieść więcej strat niż pożytków.

Korzyści płynące z zarządzania przez wartości można ująć w czterech kluczowych obszarach.

Bezdiskusyjne są korzyści dla pracowników, którzy w obliczu niepewności zatrudnienia, zacierania się granic między życiem osobistym i zawodowym mogą pracować w firmie, która daje możliwości samorealizacji i budowania przynależności, która stanowi potwierdzenie ich tożsamości, pozwala na rozwój zgodny z aspiracjami oraz stanowi ułatwienie funkcjonowania wobec konieczności podejmowania decyzji oraz utrzymania ciągłości na tle zmian.

Wprowadzenie zarządzania przez wartości stanowi również źródło niewątpliwych korzyści dla klientów, którzy mają możliwość współpracowania z partnerami, korzystania z produktów lub usług partnerów godnych zaufania, co gwarantuje im poczucie bezpieczeństwa. Dodatkowo tak zarządzana firma będzie z czasem przygotowana na zaskakiwanie klientów. wyprzedzając ich oczekiwania i kreując ich realne potrzeby, co może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej, szczególnie kiedy, co opisano powyżej, klient jest wymagający i kapryśny.

Poza dwoma powyższymi obszarami, znacznie więcej kontrowersji budzi uświadomienie korzyści, jakie zarządzanie przez wartości przynosi liderom i organizacji.

Niepohamowany wzrost konkurencji i deficytu zasobów ludzkich sprawia, że zarządzanie przez wartości stanowi dla organizacji szansę na utrzymanie i pozyskiwanie specjalistów najwyższej klasy, pozwala na integrację zespołu, ułatwia nakreślenie misji i celów organizacji, wzmacnia kulturę organizacyjną oraz stanowi ułatwienie zarządzania zarówno zmianą, jak i w sytuacjach kryzysowych¹⁴.

Dla liderów zarządzanie przez wartości przynosi wzrost zaangażowania pracowników, który może przejawiać się w identyfikacji pracowników z wypracowanymi wartościami, następuje przełom w sposobie postrzegania indywidualnej roli człowieka w organizacji (myślenie w kategorii wymiernych dóbr jakie firma może zaproponować określonej jednostce, zastępuje postawa manifestująca stanowisko, co ja mogę wnieść do firmy oraz które z posiadanych kompetencji z doświadczenia zawodowego mogą pomóc w zmaganiach w procesie budowy drogi do sukcesu rynkowego). Pracownicy zaczynają być zorientowani na wspólne osiąganie celu, opisanego w postaci definicji tożsamości firmy (praca zespołowa nie jest już pustym sloganem). Pracownicy deklarują potrzebę usprawniania komunikacji w zespole i nauki pracy z grupie. Lider zaczyna zarządzać pracownikami, którzy inicjują rozwiązania (odtwórcze wykonywanie zadań, zgodnie z wyszczególnionym zakresem obowiązków wynikającym z formy zatrudnienia i zajmowanego stanowiska, przybiera formę twórczego i samodzielnego rozwiązywania

¹⁴ S. Lachowski, *Droga ważniejsza niż cel – wartości w życiu i biznesie*, Studio EMKA, Warszawa 2012.

problemów. Dodatkowo pracownicy ośmieleni wzrostem poziomu istotności ich roli w firmie, proponują również trafne środki zaradcze dla przedsięwzięć dotyczących spójnego współdziałania w kilku obszarach operacyjnych).

Zatem zarządzanie przez wartości daje wymierne korzyści dla organizacji, dla klientów, dla pracowników i dla liderów. Ostatnim pytaniem jakie się nasuwa to, czy nie warto podjąć trud, aby rozpocząć budowanie własnej organizacji w oparciu o wartości?, ale to pytanie pozostawimy otwartym dla wszystkich czytających ten artykuł.

Bibliografia

Encyklopedia zarządzania, [www.mfiles.pl].

Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R., *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.

Kotler Ph., Caslione J.A., *Chaos – zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009.

Kotler Ph., Keller K.L., *Marketing*, Rebis, Poznań 2012.

Lachowski S., *Droga ważniejsza niż cel – wartości w życiu i biznesie*, Studio EMKA, Warszawa 2012.

Nowak L., Waligórski M., *Prognoza ludności Polski na lata 2008-2035*, GUS, Departament Badań Demograficznych, materiał na konferencję prasową z 25 lipca 2008 r.

Raport *Stan Kapitału Ludzkiego w Polsce – 2008 rok*, przygotowany przez Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami w ramach obchodów Roku Kapitału Ludzkiego w Polsce, partner naukowy raportu – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego.

Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami – integracje zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011 [www.wikipedia.org].

Raport Banku Millenium z 18.07.2013 r., [www.analizy.pl].

Rynek hotelarski w Polsce. Raport 2013, BROG Marketing.

Raport *Usługi księgowe w Polsce*, edycja 2013, opracowane przez STARTER Fundację Rozwoju Biznesu.

Raport *Finansowy portret młodych*, wykonany przez Millward Brown na zlecenie Krajowego Rejestru Długów Biura Informacji Gospodarczej S.A., 2014.

Managing by values:

A modern approach to managing an organization

Summary

A common view in business stating that a human being constitutes the highest value in an organization has not yet been actually reflected in many cases of business practice, despite having been taught for over a hundred years. Additionally, a number of social

changes and business realities, such as uncertainty and unforeseeable future, unhindered increase in competition, more demanding customers and overlapping deficiency in human resources make companies experience an identity crisis more and more often. The answer to the challenges and the tool to build a unique culture of an organization, and through that, to create a real competitive advantage, is managing by values. This approach yields several tangible benefits for employees, for the organization, for its leaders, and for customers, and cannot be ignored by many players, including those in the Polish market.

Key words: managing by values, human being in an organization, human resources, management evolution, factors for implementing managing by values, benefits of managing by values

Translated by Magdalena Bartczak, Alina Śmitowska

Sektor B+R w Wielkopolsce

Tomasz Lewandowski

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Gospodarki Międzynarodowej
Katedra Europeistyki
tomasz.lewandowski.poznan@o2.pl

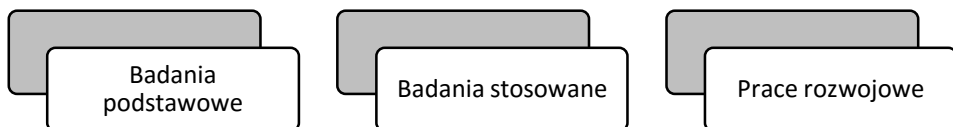
Wprowadzenie

Konkurowanie na globalnym rynku wymaga kompleksowego spojrzenia na innowacje, które koncentrują się wokół trzech elementów: badaniach i rozwoju (B+R), wiedzy oraz edukacji, określanych jako kluczowe. W wielu przypadkach nie wystarczają dotychczas stosowane rozwiązania, które coraz bardziej tracą na efektywności. Podmioty działające na rynku muszą poszukiwać nowych, niestandardowych rozwiązań w zastosowaniu innowacji na kilku płaszczyznach jednocześnie, żeby wyróżnić się i umocnić na rynku swoją konkurencyjną pozycję.

Potrzebne jest więc zupełnie inne – oparte na wiedzy – podejście, które pozwoli nawiązać i kontynuować współpracę między firmami i innymi podmiotami wchodzącymi w skład jednostek badawczo-rozwojowych. Taki dialog przynosi często nową wiedzę, która daje się zastosować w praktyce. Kluczem do znaczącego przyspieszenia rozwoju polskiej gospodarki jest więc uczestniczenie w trwałych relacjach między podmiotami nauki i przedsiębiorstwami, szczególnie w branżach wiedzy chłonnych, takich jak produkcja wyrobów wysokiej techniki i usługi biznesowe. Zatem działalność B+R odgrywa kluczową rolę w procesach innowacyjnych, choć należy mieć świadomość, że znaczna część działalności innowacyjnej opiera się nie tyle na badaniach i rozwoju, co na wysokich kwalifikacjach kadry, kontaktach z innymi firmami i publicznymi instytucjami badawczymi oraz na strukturze organizacyjnej, która sprzyja procesom uczenia się i wykorzystywania wiedzy.

1. Działalność B+R

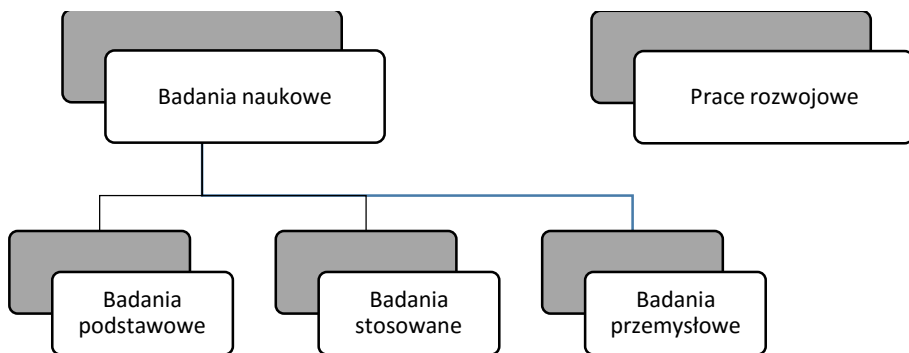
Działalność badawczo-rozwojowa (B+R), zgodnie z przyjętą międzynarodową standaryzacją wywodzącą się z *Podręcznika Frascati*¹, to systematycznie prowadzona praca twórcza, która ma zwiększyć zasób wiedzy, a szczególnie wiedzy o człowieku, kulturze i społeczeństwie, ale także koncentruje się na szukaniu zastosowań dla tej zdobytej wiedzy. Działalność ta obejmuje trzy rodzaje działalności, tj. badania podstawowe, badania stosowane i prace rozwojowe².



Rys. 1. Działalność badawczo-rozwojowa według *Podręcznika Frascati*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Podręcznika Frascati*.

Natomiast GUS w działalności B+R rozróżnia dwa podstawowe obszary, tj. badania naukowe i prace rozwojowe, rozróżniając jednocześnie w badaniach naukowych: badania podstawowe, badania stosowane i badania przemysłowe³.



Rys. 2. Działalność badawczo-rozwojowa według GUS

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Rocznika Statystycznego Województwa Wielkopolskiego 2013*, Urząd Statystyczny w Poznaniu, Poznań 2014.

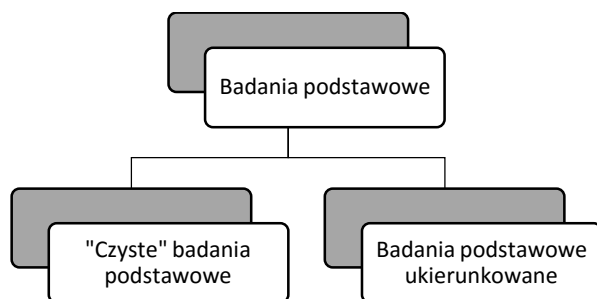
¹ Niniejsza definicja jest zawarta w: *Podręcznik Frascati. Proponowane procedury standardowe dla badań statystycznych w zakresie działalności badawczo-rozwojowej*, OECD, Warszawa 2010, s. 34. Obowiązuje również w Polsce i jest stosowana przez GUS. Wcześniejsza definicja stosowana przez GUS została zmieniona na podstawie formularza PNT-01/s za rok 2011.

² *Podręcznik Frascati. Proponowane procedury standardowe dla badań statystycznych w zakresie działalności badawczo-rozwojowej*, OECD, Warszawa 2010, s. 34.

³ *Rocznik Statystyczny Województwa Wielkopolskiego 2013*, US, Poznań 2014, s. 280.

W obu podziałach stosuje się jednakową definicję badań podstawowych i stosowanych, a także prac rozwojowych.

Badania podstawowe to działalność eksperymentalna lub teoretyczna, która ma na celu zdobycie nowej wiedzy o podstawowych zjawiskach i obserwowalnych faktach, przy jednoczesnym braku nastawienia na konkretne, praktyczne wykorzystanie lub zastosowanie tej wiedzy. Zasadniczo badania mają służyć formułowaniu i testowaniu hipotez, teorii lub praw, bez potwierdzenia, czy wyniki tych badań znajdą zastosowanie w praktyce. Tym samym wyniki tych prac nie mają charakteru komercyjnego i publikowane są najczęściej w periodykach naukowych lub rozpowszechniane w środowisku naukowców zainteresowanych danym tematem. Z badań podstawowych można wydzielić badania czyste oraz ukierunkowane *na pewną szerszą dziedzinę o charakterze ogólnym, przy czym może istnieć wyraźnie sformułowany cel dotyczący szerokiego zakresu zastosowań w przyszłości*⁴.



Rys. 3. Badania podstawowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Podręcznika Frascati*.

„Czyste” badania podstawowe służą postępowi wiedzy bez nastawienia na zastosowanie wyników tych badań do rozwiązywania praktycznych problemów, a przekazane do jednostek, mogłyby być zastosowane w praktyce. Natomiast badania podstawowe ukierunkowane są prowadzone z myślą o powstaniu szerokiej bazy wiedzy, którą będzie można wykorzystać do rozwiązywania obecnych lub przyszłych problemów⁵.

Zasadniczą cechą odróżniającą badania podstawowe od stosowanych jest zorientowanie tych ostatnich na osiągnięcie konkretnych celów praktycznych. Są to zatem badania, które podejmuje się z myślą o konkretnym zastosowaniu praktycznym, które może prowadzić do powstania innowacyjnych rozwiązań, wykorzystujących rezultaty badań podstawowych⁶. Badania bazują oczywiście na istniejącej wiedzy, ale przyczynić się mają do jej poszerzenia np. przez zgłoszenia patentowe. Zatem w przypadku prowadzenia badań podstawowych, znany jest

⁴ *Podręcznik Frascati*, s. 90.

⁵ S. Marciniak, *Innowacje i rozwój gospodarczy*, PW, Warszawa 2000, s. 52.

⁶ Tamże, s. 53.

jedynie kierunek prowadzenia badań, ale w zasadzie brakuje świadomości tego, co się znajdzie. Natomiast w badaniach stosowanych cel badań jest doskonale znany i zadaniem badacza jest ustalenie, jak najszybciej można się zbliżyć lub go osiągnąć. Badacz wie, czego poszukuje i stara się ustalić, jak szybko może się zbliżyć do tego celu⁷. Badania stosowane mogą prowadzić do innowacyjnych rozwiązań, a ich wyniki należy sprawdzić w laboratoriach lub w przedsiębiorstwach, gdyż często wymagają oceny efektywności proponowanych zmian.

Wyróżnione przez GUS badania przemysłowe mają na celu *zdobycie nowej wiedzy oraz umiejętności w celu opracowywania nowych produktów, procesów i usług lub wprowadzania znaczących ulepszeń do istniejących produktów, procesów i usług*⁸. Badania te nie obejmują tworzenia prototypów, które powstają w procesie prac rozwojowych, ale służą do oceny przydatności technologii.

Dokonanie analizy ostatniego obszaru działalności badawczo-rozwojowej, a mianowicie prac rozwojowych, należy rozumieć jako połączenie obecnej wiedzy technicznej z wynikami prac badawczych dla opracowania i wprowadzania do produkcji nowego lub znacząco ulepszanego materiału, urządzenia, wyrobu, nowej technologii, procesu, usługi⁹. Prace rozwojowe mają szczególne zastosowanie w naukach społecznych¹⁰, do których można zaliczyć projekty demonstracyjne powstałe na skutek przeniesienia wiedzy zdobytej podczas badań, czy też wszelkie prototypy lub instalacje pilotowe¹¹. Zgodnie z definicją GUS, zawartą w objaśnieniu do formularza PNT-01/s¹², prace rozwojowe obejmują:

- niekomercyjne tworzenie dokumentacji projektowej, rysunków planów itp., w celu wytworzenia nowych produktów, procesów i usług,
- tworzenie prototypów z możliwością komercyjnego wykorzystania oraz projektów pilotażowych w przypadkach, gdy prototyp stanowi końcowy produkt komercyjny,
- produkcję eksperymentalną oraz testowanie produktów, procesów i usług z zastrzeżeniem niekomercyjnego wykorzystania.

Należy jednak wyraźnie odróżnić prace rozwojowe, które są identyfikowane jako techniczne przygotowanie produkcji¹³, od prac wdrożeniowych, które wykraczają poza działalność B+R, a szczególnie dotyczą sporządzania dokumentacji

⁷ W. Nasierowski, *Zarządzanie rozwojem techniki*, Poltext, Warszawa 1997, s. 59.

⁸ Definicja zawarta w objaśnieniu do formularza PNT-01/s *Sprawozdanie o działalności badawczej i rozwojowej (B+R) w szkołach wyższych za 2011*, GUS, 2012.

⁹ J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa 1999, s. 167.

¹⁰ Według *Podręcznika Frascati* prace rozwojowe nie mają prawie żadnego zastosowania w naukach humanistycznych.

¹¹ *Nauka i technika w 2013 r.*, GUS, Warszawa 2014, s. 16.

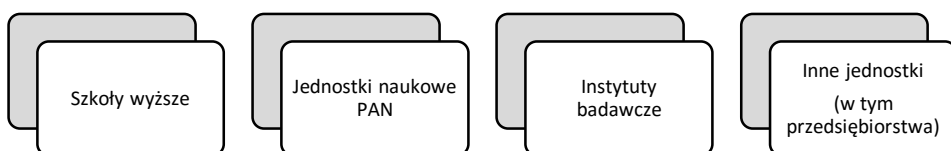
¹² Formularz PNT-01/s.

¹³ M. Dworczyk, R. Szlasa, *Zarządzanie innowacjami*, PW, Warszawa 2001, s. 14.

technicznej, próbnym instalacji, próbnej serii nowego wyrobu lub, na przykład, przeprowadzenia poprawek po próbach.

2. Podmioty sfery B+R

Działalność badawczo-rozwojową mogą prowadzić zarówno organizacje, instytucje i jednostki zajmujące się tą działalnością, jak również przedsiębiorstwa¹⁴. Istotą działalności badawczo-rozwojowej jest podejmowanie twórczych prac dla zwiększenia zasobów wiedzy, ale przede wszystkim w celu znalezienia praktycznego wykorzystania tej wiedzy¹⁵. W Polsce działalność badawczo-rozwojowa jest prowadzona na ogół w jednostkach, które zaprezentowano poniżej.



Rys. 4. Jednostki działalności B+R¹⁶

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ustawy z 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki, Dz.U. 2010, nr 96, poz. 615.

Instytuty badawcze są jednostkami, których podstawowym zadaniem jest prowadzenie badań naukowych i prac rozwojowych. Istotną częścią działalności jest również przystosowywanie wyników badań naukowych i prac rozwojowych do potrzeb praktyki. Z kolei do najważniejszych zadań instytutów naukowych Polskiej Akademii Nauk (PAN), które są podstawowymi jednostkami naukowymi Polskiej Akademii Nauk, należy prowadzenie badań naukowych ważnych dla rozwoju kraju. Praktyczny wymiar ich działalności obejmuje prowadzenie prac rozwojowych w określonym obszarze badawczym i wdrażanie wyników tych badań do gospodarki. Instytuty prowadzą również szeroko rozumianą działalność edukacyjną, która ma upowszechniać wyniki badań naukowych i prac rozwojowych w formie prowadzenia studiów doktoranckich i podyplomowych oraz innej działalności z zakresu kształcenia. Inne jednostki to instytucje rządowe i samorządowe, których głównym zadaniem jest działalność informacyjna, upowszechnianie wiedzy i popularyzacja osiągnięć nauki i techniki, rozwój kultury oraz inne funkcje wspomagające związane z rozwojem nauki i techniki. Zalicza się do nich

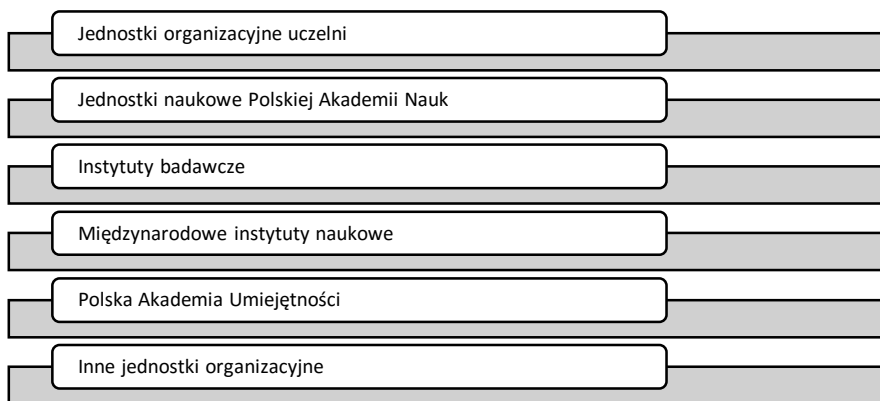
¹⁴ M. Dworczyk, R. Szlasa, *Zarządzanie innowacjami*, s. 13.

¹⁵ *Nauka i technika w 2013 r.*, s. 14.

¹⁶ Uwzględniono również jednostki rozwojowe.

pomocnicze jednostki naukowe PAN, ale także biblioteki, archiwa, muzea oraz państwowe i samorządowe jednostki organizacyjne, w których prowadzenie prac badawczych i rozwojowych ma znaczenie marginalne, np. szpitale, ogrody botaniczne i parki narodowe, agencje i instytucje rządowe oraz organy władzy. Natomiast szkoły wyższe, zarówno publiczne jak i niepubliczne, są częścią systemu nauki polskiej i systemu edukacji narodowej. Ukończenie tych szkół pozwala uzyskać wyższe wykształcenie oraz stosowny dyplom.

Należy zwrócić uwagę, że ustawa o zasadach finansowania nauki¹⁷ identyfikuje szereg innych podmiotów – jednostki naukowe, które w sposób ciągły prowadzą badania naukowe lub prace rozwojowe.

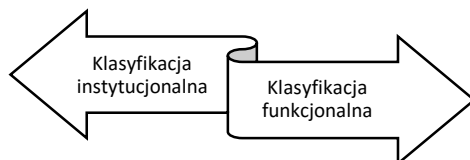


Rys. 5. Jednostki, które prowadzą systematyczne badania naukowe lub prace rozwojowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ustawy z 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki.

3. Systemy klasyfikacji B+R według *Podręcznika Frascati*

Zgodnie z *Podręcznikiem Frascati*¹⁸ dla finansowania działalności w zakresie badań i rozwoju przyjmuje się dualny system klasyfikacji. Wyróżnia się zatem klasyfikację instytucjonalną oraz klasyfikację funkcjonalną.



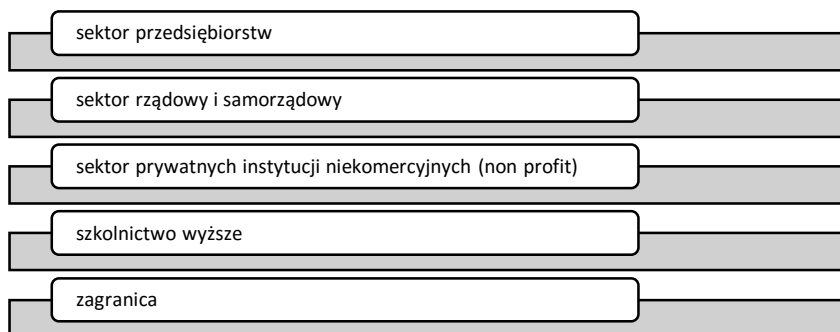
Rys. 6. Systemy klasyfikacji B+R

Źródło: *Podręcznik Frascati*, s. 25.

¹⁷ Ustawa z 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki, Dz.U. 2010, nr 96, poz. 615.

¹⁸ *Podręcznik Frascati*, s. 25-26.

Najczęściej używaną, ze względu na przebieg procesu zbierania danych, jest klasyfikacja instytucjonalna bazująca na charakterystycznych cechach podmiotów wykonujących i finansujących działalność B+R. Dopiero na nią nakłada się klasyfikację funkcjonalną, zgodnie z którą rozpatruje się charakter działalności B+R. Specyfiką klasyfikacji instytucjonalnej jest jej podział ze względu na rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej, który następuje przez przypisanie jednostek B+R do właściwego sektora gospodarki przy zastosowaniu standardów klasyfikacji działalności gospodarczej¹⁹. Poniżej przedstawiono podział na pięć sektorów gospodarki.



Rys. 7. Sektory gospodarki

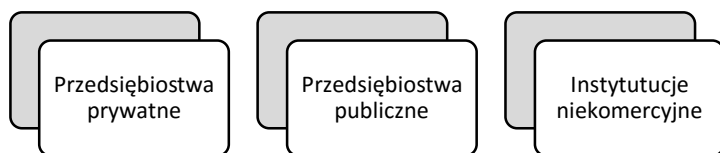
Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Podręcznika Frascati*.

Uzyskanie bardziej szczegółowych danych wymaga dokładniejszej klasyfikacji, która dotyczy trzech – z czterech – sektorów krajowych, tj. przedsiębiorstw, instytucji niekomercyjnych i szkolnictwa wyższego. Zaprezentowany powyżej podział ma ułatwić gromadzenie danych i zapewnić jak najlepsze odniesienie do regularnie gromadzonych danych ekonomicznych lub społecznych. Dzięki temu różnego rodzaju podmioty – instytucje – prezentujące dane dotyczące działalności B+R mogą przygotowywać właściwe analizy i interpretacje wyników.

Do sektora przedsiębiorstw zalicza się *wszystkie firmy, organizacje i instytucje, których głównym przedmiotem działalności jest wytwarzanie towarów i usług (z wyjątkiem szkolnictwa wyższego) w celu ich sprzedaży na rynku po cenach mających znaczenie ekonomiczne*²⁰, oraz prywatne instytucje niekomercyjne, które obsługują wyżej wymienione podmioty.

¹⁹ *Podręcznik Frascati* odwołuje się do metod klasyfikacji stosowanych przez Organizację Narodów Zjednoczonych, takich jak np. System Rachunków Narodowych – *System of National Accounts* (SNA), UN, 1968, czy też Komisję Wspólnot Europejskich – KE (CEC et al., 1994). *Podręcznik* bazuje również na międzynarodowej standardowej klasyfikacji rodzajów działalności – *International Standard Industrial Classification* (ISIC), UN, 1990.

²⁰ *Podręcznik Frascati*, s. 63-72.



Rys. 8. Sektor przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Podręcznika Frascati*.

Sektor przedsiębiorstw obejmuje przedsiębiorstwa prywatne, w tym firmy, które przede wszystkim zajmują się działalnością B+R, tj. komercyjne instytuty lub laboratoria badawczo-rozwojowe. Są to również przedsiębiorstwa publiczne stanowiące własność jednostek rządowych i/lub samorządowych, działające na rzecz przedsiębiorstw prywatnych. Do sektora przedsiębiorstw, oprócz wyżej wymienionych, zalicza się instytucje niekomercyjne (instytucje *non-profit*), takie jak instytuty badawcze, kliniki, szpitale, lekarze prowadzący zarobkową, prywatną praktykę lekarską, ale także instytucje niekomercyjne działające na rzecz sektora biznesu, a więc izby gospodarcze oraz stowarzyszenia rolnicze, wytwórcze lub handlowe²¹.

Do sektora rządowego i samorządowego zalicza się *wszystkie organy, departamenty oraz instytucje państwowe – na szczeblu władz centralnych, stanowych/landowych czy regionalnych, okręgowych, gminnych, miejskich i wiejskich – które angażują się w szeroki zakres działań, takich jak: administracja; obronność i regulacja porządku publicznego; ochrona zdrowia, edukacja, kultura, rekreacja i inne usługi na rzecz społeczeństwa; wspieranie wzrostu gospodarczego i dobrobytu oraz rozwoju technologicznego. Należy tu zaliczyć władzę ustawodawczą, wykonawczą, departamenty, instytucje oraz inne organy władz, niezależnie od tego, w jaki sposób są klasyfikowane w sprawozdawczości władz różnych szczebli*²². Do tego sektora zalicza się również wszystkie nierynkowe instytucje niekomercyjne typu instytuty badawcze i fundacje, które są kontrolowane i finansowane z rządowych dotacji ogólnych.

Sektor prywatnych instytucji niekomercyjnych obejmuje *nierynkowe prywatne instytucje niekomercyjne działające na rzecz gospodarstw domowych (czyli ogółu obywateli)*²³ oraz osoby prywatne i gospodarstwa domowe. Wymienione nierynkowe prywatne instytucje, takie jak stowarzyszenia zawodowe i naukowe, organizacje dobroczynne, agencje pomocowe, związki zawodowe, stowarzyszenia konsumenckie itp., są tworzone w celu oferowania dóbr lub usług na rzecz własnych członków.

Do sektora szkolnictwa wyższego zalicza się *wszystkie uniwersytety, uczelnie techniczne i inne instytucje oferujące kształcenie na poziomie wyższym niż średnie (post-secondary), niezależnie od źródeł ich finansowania i statusu prawnego*.

²¹ *Podręcznik Frascati*, s. 64-65.

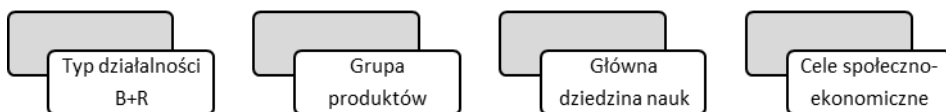
²² Tamże, s. 72-73.

²³ Tamże, s. 74-75.

Zalicza się tu także wszystkie instytuty badawcze, stacje doświadczalne i kliniki działające pod bezpośrednią kontrolą instytucji szkolnictwa wyższego, administrowane przez te instytucje bądź afiliowane przy nich.

Ostatnim sektorem wyszczególnionym w *Podręczniku Frascati* jest zagranica, która obejmuje *wszystkie instytucje i osoby prywatne znajdujące się poza granicami politycznymi danego kraju, z wyjątkiem środków transportu drogowego, wodnego i powietrznego oraz satelitów kosmicznych eksploatowanych przez podmioty krajowe i terenów doświadczalnych nabytych przez takie podmioty, wszystkie instytucje i organizacje międzynarodowe (poza przedsiębiorstwami), w tym ich zaplecze i działalność na terenie wyznaczonym przez granice danego kraju*²⁴.

Przechodząc do drugiej części klasyfikacji, a więc do klasyfikacji funkcjonalnej, należy stwierdzić, że jej istotną cechą jest charakter prowadzonej działalności B+R. Zasadniczą zaletą tego podziału jest dążenie do uzyskania jak najbardziej szczegółowego podziału, np. według typów działalności B+R, grup produktów, celów badawczych, dziedzin nauki itp. Uzyskane dzięki temu dane są bardziej szczegółowe, a co ważniejsze – bardziej porównywalne niż w klasyfikacji instytucjonalnej, bowiem odzwierciedlają specyfikę opisywanych podmiotów.



Rys. 9. Klasyfikacja funkcjonalna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Podręcznika Frascati*.

We wszystkich sektorach działalności B+R najczęściej korzysta się z podziału według typów działalności B+R, a szczególnie w naukach przyrodniczych i technicznych. Za bazowy wskaźnik dokonania podziału uznaje się wysokości nakładów bieżących. Wyróżnia się zatem trzy typy działalności B+R, które zostały omówione w części pierwszej niniejszego artykułu:

- badania podstawowe,
- badania stosowane,
- prace rozwojowe.

Z klasyfikacji działalności B+R według grup produktów korzysta się przede wszystkim w sektorze przedsiębiorstw. Wynika to ze specyfiki klasyfikacji, która koncentruje się na przemysłowej orientacji prac B+R realizowanych w przedsiębiorstwach. Specyfiką tej klasyfikacji jest również podział według charakteru produktu lub zastosowania produktu w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Dzięki tak szczegółowemu badaniu zebrane dane są przypisane do konkretnych branż, a nawet przeznaczenia produktu w działalności B+R, a to z kolei ułatwia

²⁴ *Podręcznik Frascati*, s. 84-85.

porównywanie danych międzynarodowych. Autorzy *Podręcznika Frascati* zalecają, żeby dokonując podziału ze względu na kryterium grup produktów, uwzględniać wszystkie trzy typy działalności B+R²⁵.

Z kolei klasyfikacja według dziedziny nauki i techniki jest zalecana do stosowania dla całokształtu prac B+R prowadzonych zarówno przez jednostki sektora szkolnictwa wyższego, sektora rządowego i samorządowego, jak również sektora prywatnych instytucji niekomercyjnych. Niniejsza klasyfikacja, wywodząca się z klasyfikacji funkcjonalnej, znacząco odróżnia się od instytucjonalnej według głównych dziedzin nauki²⁶. Podstawową cechą jest analizowanie danych z samej działalności B+R, a nie z podstawowej działalności podmiotu prowadzącego prace B+R. Po drugie, analizie poddaje się środki na szczeblu projektu podmiotu realizujących prace B+R. Ostatnią cechą odróżniającą jest konieczność stosowania szczegółowej listy dziedzin. Niestety, taka lista nie została jeszcze utworzona, przez co w różnych krajach przyjmuje się własną szczegółową klasyfikację dziedzin nauki i techniki, przez co zbierane dane nie są wystandaryzowane.

Analizę danych według celów społeczno-ekonomicznych, przygotowywaną przez wykonawców badań, stosuje się w przypadku całkowitych nakładów wewnętrznych we wszystkich dziedzinach nauki. Najczęściej jednak wykorzystuje się do zbierania danych ze wszystkich sektorów, ale w dwóch priorytetowych celach tj. obronność oraz kontrola i ochrona środowiska naturalnego.

4. Stan sektora B+R

Na przestrzeni ostatnich lat liczba podmiotów prowadzących działalność badawczo-rozwojową w Wielkopolsce systematycznie rośnie, do czego przyczynił się w głównej mierze sektor przedsiębiorstw.

Tabela 1. Jednostki działalności badawczo-rozwojowej w Wielkopolsce

Wyszczególnienie	2005	2010	2012	2013
o g ó ł e m	86	168	268	304
jednostki naukowe i badawczo-rozwojowe	20	45	42	53
instytuty naukowe PAN	6	6	6	6
instytuty badawcze	13	8	8	8
inne	1	31	28	39
pomocnicze jednostki naukowe	5	–	3	3
podmioty gospodarcze	52	91	192	214
szkoły wyższe	9	14	18	18
pozostałe jednostki	–	18	13	16

Źródło: *Rocznik Statystyczny Województwa Wielkopolskiego 2014*,
Urząd Statystyczny w Poznaniu, Poznań 2014, s. 271.

²⁵ *Podręcznik Frascati*, s. 95-98.

²⁶ Tamże, s. 98-99.

Podobnie, jak we wcześniejszych latach, na tle kraju, Wielkopolska plasuje się na trzecim miejscu – jej udział w liczbie podmiotów krajowych B+R wynosi 9,7%.

Tabela 2. Jednostki działalności badawczo-rozwojowej w 2013 r.

Województwa	Liczba podmiotów aktywnych badawczo ²⁷	Udział (w%)
P o l s k a	3 122	100,0
dolnośląskie	268	8,6
kujawsko-pomorskie	131	4,2
lubelskie	105	3,4
lubuskie	52	1,7
łódzkie	193	6,2
małopolskie	274	8,8
mazowieckie	789	25,3
opolskie	69	2,2
podkarpackie	137	4,4
podlaskie	62	2,0
pomorskie	183	5,9
śląskie	388	12,4
świętokrzyskie	47	1,5
warmińsko-mazurskie	60	1,9
wielkopolskie	304	9,7
zachodniopomorskie	60	1,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

W Polsce jest dość duże zróżnicowanie pod względem rozkładu terytorialnego sektora B+R. Największa koncentracja wymienionych podmiotów występuje w dużych ośrodkach, najwięcej, bo aż 25%, w Warszawie. Jednostki te skupiają również ponad 30% potencjału kadrowego, natomiast pochłaniają prawie 40% nakładów na B+R. Pozostały potencjał znajduje się i wykorzystuje fundusze głównie w Krakowie, Wrocławiu, Poznaniu, Łodzi, Trójmieście, w Metropolii Górnośląskiej oraz – w mniejszym stopniu – w innych miastach wojewódzkich, a także wyspecjalizowanych ośrodkach. W Wielkopolsce, większość, bo aż 80% podmiotów jest zlokalizowana w Poznaniu.

Działalność badawczo-rozwojową można mierzyć za pomocą kilku wskaźników, przy czym najczęściej podaje się wskaźnik GERD (*gross domestic expenditure on research and development*), tj. wartość nakładów wewnętrznych²⁸ ogółem na

²⁷ Podmioty aktywne badawczo to te podmioty, które prowadziły działalność badawczo-rozwojową lub zlecały wykonanie takich prac innym podmiotom.

²⁸ Zgodnie z definicją opublikowaną przez GUS w *Nauka i technika w 2013 r.*, s. 18, są to *nakłady poniesione w roku sprawozdawczym na prace B+R wykonane w jednostce sprawozdawczej, niezależnie od źródła pochodzenia środków. Obejmują zarówno nakłady bieżące, jak i nakłady inwestycyjne na środki trwałe związane z działalnością B+R, lecz nie obejmują amortyzacji tych środków. Nakłady wewnętrzne na działalność B+R badane*

działalność badawczo-rozwojową. Wskaźnik ten w 2013 r. w Polsce był nieco wyższy niż rok wcześniej i wyniósł 14,4 mld zł. Nieznacznie zmniejszył się również udział nakładów wewnętrznych poniesionych na działalność B+R w odniesieniu do PKB.

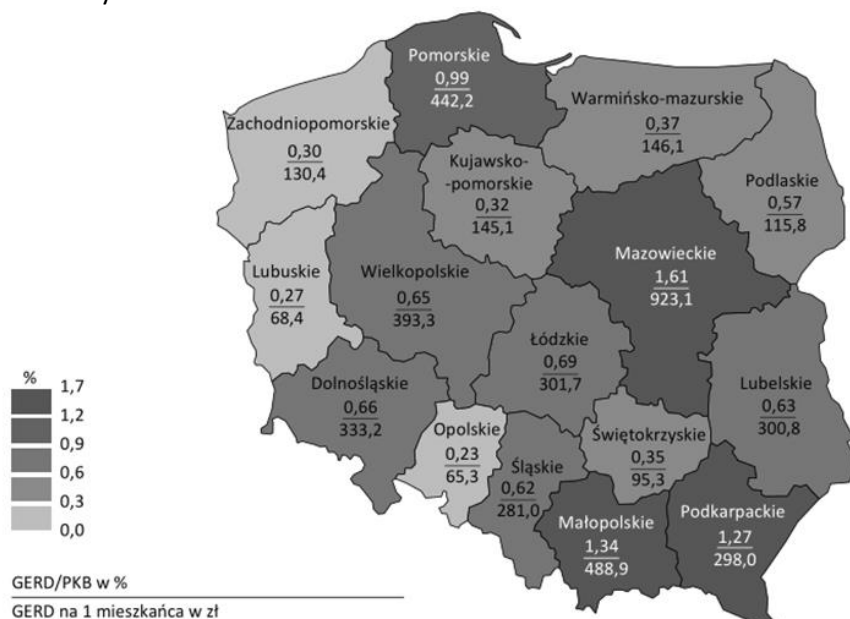
Tabela 3. Wybrane wskaźniki GERD i PKB

Wyszczególnienie	2009	2010	2011	2012	2013
Nakłady wewnętrzne na badania i prace rozwojowe (GERD) w mln zł	9 070	10 416	11 687	14 353	14 424
PKB w mln zł	1 361 850*	1 437 357*	1 553 582*	1 615 894*	1 662 052
Relacja GERD do PKB w %	0,67	0,72*	0,75*	0,89*	0,87

*Oznaczono zmianą danych w stosunku do wcześniej opublikowanych²⁹.

Źródło: *Nauka i technika w 2013 r.*, GUS, Warszawa 2014.

W układzie terytorialnym, co zaprezentowano poniżej, wskaźnik ten jest dość zróżnicowany.



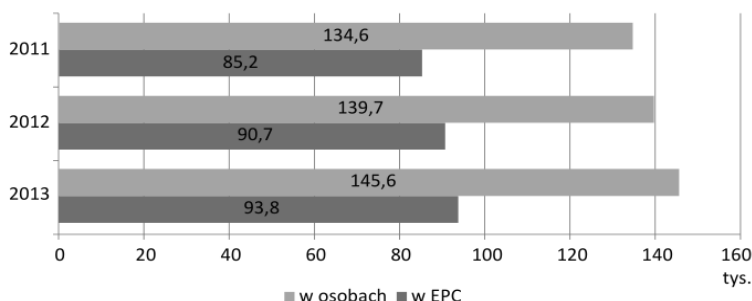
Rys. 10. Nakłady wewnętrzne na działalność B+R w PKB według województw w 2012 r.

Źródło: *Nauka i technika w 2013 r.*, s. 73.

są według kategorii kosztów oraz według źródeł finansowania, czyli sektorów finansujących tę działalność przez jednostki ją wykonujące. Suma nakładów wewnętrznych na prace badawcze i rozwojowe jest podstawową kategorią w statystyce działalności B+R – tworzy wskaźnik nakłady krajowe brutto na działalność badawczą i rozwojową (GERD).

²⁹ Zakres zmiany danych został omówiony w *Nauka i technika w 2013 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014, s. 53.

Innym wskaźnikiem odnoszącym się do badania potencjału jest zatrudnienie w działalności badawczej i rozwojowej, mierzone w tzw. ekwiwalentach pełnego czasu pracy (EPC)³⁰. W 2013 r. liczba personelu w działalności badawczo-rozwojowej wynosiła 145,6 tys. osób. Natomiast wartość ta, wyrażona w ekwiwalentach pełnego czasu pracy, wyniosła 93,8 tys. Zanotowano więc niewielki wzrost w porównaniu z 2012 r.



Rys. 11. Personel w działalności B+R

Źródło: *Działalność badawcza i rozwojowa w Polsce w 2013 r. Informacja sygnałna*, GUS, Warszawa 2014, s. 5.

Warto zwrócić uwagę na wskaźnik personelu zaangażowanego w badania naukowe i prace rozwojowe na 1000 pracujących, który w 2013 r. wyniósł 9,3 i był nieznacznie wyższy niż w roku 2012. Co ciekawe, odnotowano również wzrost w wysokości wskaźnika pracowników naukowo-badawczych przypadających na 1000 pracujących, który w 2013 r. wyniósł 7,0.

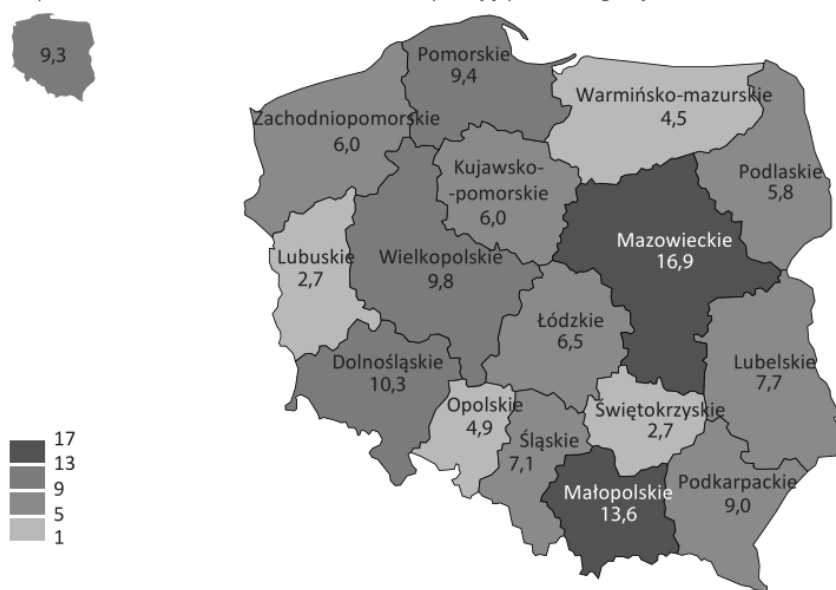
Tabela 4. Wybrane wskaźniki działalności B+R

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Personel w działalności B+R na 1000 pracujących ^a	7,5	7,6	8,3	8,6	8,9	9,3
Pracownicy naukowo-badawczy na 1000 pracujących ^a	6,1	6,2	6,3	6,2	6,6	7,0

Źródło: *Działalność badawcza i rozwojowa*, s. 6.

³⁰ Zgodnie z definicją opublikowaną przez GUS w *Nauka i technika w 2013 r.*, s. 20-21, ekwiwalenty pełnego czasu pracy są jedyną jednostką miary zatrudnienia w działalności B+R stosowaną w porównaniach międzynarodowych i w publikacjach o charakterze międzynarodowym, wydawanych przez OECD i EUROSTAT. EPC służą do ustalania faktycznego zatrudnienia w działalności B+R. Jeden ekwiwalent pełnego czasu pracy oznacza jeden osoborok poświęcony wyłącznie na działalność B+R. Zatrudnienie w działalności B+R w ekwiwalentach pełnego czasu pracy ustala się na podstawie proporcji czasu przepracowanego przez poszczególnych pracowników w ciągu roku sprawozdawczego przy pracach B+R w stosunku do pełnego czasu pracy obowiązującego w danej instytucji na danym stanowisku pracy.

W poszczególnych województwach dość zróżnicowane jest również zatrudnienie. Najwyższy wskaźnik zatrudnienia w jednostkach B+R występuje w województwach, w których działają największe ośrodki akademickie oraz najwięcej instytutów badawczych i instytutów PAN, tj. w mazowieckim, małopolskim, śląskim, dolnośląskim i wielkopolskim. Najlepszym wskaźnikiem w kraju może poszczycić się województwo mazowieckie, gdzie pracowało 30,3% zatrudnionych (w EPC) w działalności B+R w Polsce. Warto podkreślić, że pracownicy naukowo-badawczy stanowili aż 26,8% wszystkich badaczy w kraju. Natomiast najmniejsze wartości wskaźników ma województwo świętokrzyskie.



Rys. 11. Personel w działalności B+R na 1000 pracujących według województw w 2013 r.

Źródło: *Działalność badawcza i rozwojowa*, s. 6.

Zakończenie

Warunkiem koniecznym do przyspieszenia rozwoju polskich firm i polskiej gospodarki jest zapewnienie skuteczniejszego funkcjonowania instytucji badawczo-rozwojowych. Polska, niestety, zajmuje odległe miejsce wśród krajów UE pod względem rozwoju innowacji, w tym sektora B+R. Dzieje się to, między innymi, za sprawą niskich nakładów na B+R, ale również z niedostosowania sektora nauki do warunków rynkowych. Kluczowym problemem jest brak własnych funduszy na prowadzenie badań. Jednak w ostatnich kilku latach wielkość nakładów wewnętrznych na działalność badawczą i rozwojową (GERD) w Polsce rośnie. Nową, dobrą perspektywę finansową UE 2014-2020, która w głównej mierze koncentruje się na działalności B+R przez nawiązywanie trwałej i skutecznej współpracy sektora nauki z sektorem przedsiębiorstw,

daje polskiemu sektorowi B+R szansę na zwiększenie efektywności w kreowaniu innowacyjnych rozwiązań, które będą miały zastosowanie w gospodarce.

Bibliografia

- Dworczyk M., Szlasa R., *Zarządzanie innowacjami*, PW, Warszawa 2001.
- Działalność badawcza i rozwojowa w Polsce w 2013 r. Informacja sygnałowa*, GUS, Warszawa 2014.
- Formularz PNT-01/s *Sprawozdanie o działalności badawczej i rozwojowej (B+R) w szkołach wyższych za 2011*, GUS, 2012.
- Komunikat Komisji Europejskiej, *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, 2010, Komisja Europejska, Bruksela 2010.
- Marciniak S., *Innowacje i rozwój gospodarczy*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2000.
- Nasierowski W., *Zarządzanie rozwojem techniki*, Poltext, Warszawa 1997.
- Nauka i technika w 2013 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014.
- Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa 1999.
- Podręcznik Frascati. Proponowane procedury standardowe dla badań statystycznych w zakresie działalności badawczo-rozwojowej*, OECD, Warszawa 2010.
- Rocznik Statystyczny Województwa Wielkopolskiego 2013*, Urząd Statystyczny w Poznaniu, Poznań 2013.
- Rocznik Statystyczny Województwa Wielkopolskiego 2014*, Urząd Statystyczny w Poznaniu, Poznań 2014.
- Ustawa z 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki, Dz.U. 2010, nr 96, poz. 615.

R&D sector in Wielkopolska

Summary

Development of the business sector, especially in highly developed economies of EU countries, is possible to achieve as a result of introducing innovations, which can lead to creating new relevantly modified products or services. Innovations are broadly defined, which means that one of its crucial elements is R&D. In the opinion of many entrepreneurs, R&D is the key to increasing productivity, generating employment, and, essentially, to reducing economic, technological and organizational gaps (backwardness) between Polish companies and companies from other EU countries. The chapter focuses particular attention on the existing legal definition of R&D, according to OECD standards, but also on other classifications of R&D, in particular institutional and functional classifications. In the final part, the condition of the R&D sector in Wielkopolska, in comparison with the situation of this area in the whole country, is discussed. On the basis of the analysis, it can be concluded that the R&D sector in Poland and also in Wielkopolska is still at an early stage of development. However, an explicit increase in R&D expenditures and employment are positive developments in this sector. This trend may be consolidated given the objectives which the authorities of the EU and Poland decided to reach by accepting the Strategy of Europe 2020 resolutions.

Key words: R&D, innovation, institutions, enterprises

Translated by Tomasz Lewandowski

Modele zarządzania wiedzą w organizacjach funkcjonujących w warunkach nowej gospodarki

Anna Waligórska-Kotfas

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie

anna.kotfas@konin.edu.pl

Wprowadzenie

Wiedza zawsze determinowała rozwój ludzkości. Kolejne fazy przemian społecznych opierały się na transformacji wiedzy: odkryciach, wynalazkach, klęskach i wynikających z nich doświadczeniach. Obecny postęp cywilizacyjny, związany z przeobrażeniami technologicznymi w naukach społecznych, został nazwany mianem „społeczeństwa informacyjnego”, w skład którego wchodzi „gospodarka oparta na wiedzy” wyrastająca na gruncie nauk ekonomicznych. Od połowy XX w. technologie informacyjno-komunikacyjne przyczyniły się do wykładniczego przyrostu generowanej, przetwarzanej i gromadzonej informacji. Informacja i wiedza stały się kluczowym zasobem organizacji, który wymaga specyficznego podejścia oraz zarządzania.

Celem artykułu jest przedstawienie głównych założeń gospodarki opartej na wiedzy, próba uogólnienia – na gruncie teorii zarządzania – pojęć związanych z przekształcaniem danych w informację i wiedzę oraz zaprezentowanie trzech modeli zarządzania wiedzą w organizacjach. Rozważania oparto na literaturze przedmiotu oraz publikacjach międzynarodowych instytucji, takich jak: Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju oraz Instytut Banku Światowego.

1. Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki

Współczesne społeczeństwo, w wyniku zachodzących w nim zmian związanych z rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych, jest określone

jako społeczeństwo informacyjne. Według jednej z definicji *społeczeństwo informacyjne to społeczeństwo, które nie tylko posiada rozwinięte środki przetwarzania informacji i komunikowania, lecz środki te są podstawą tworzenia dochodu narodowego i dostarczają źródła utrzymania większości społeczeństwa*¹. Zestawienie cech społeczeństwa informacyjnego w porównaniu ze społeczeństwem agrarnym i przemysłowym przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Cechy i kierunki rozwoju trzech typów społeczeństw

Cechy	Społeczeństwo		
	agrarne	przemysłowe	informacyjne
bogactwo	ziemia	kapitał	wiedza
produkt podstawowy	żywność	wyroby przemysłowe	informacja, dane
praca	obok domu	daleko od domu	telepraca, w domu
transport	rzeka, droga	kolej, autostrada	infostrada
energia	ludzka, zwierzęca	węgiel, para, benzyna	elektryczność jądrowa
skala działania	lokalna	regionalna	globalna
rozrywka	obrzędowa, ludowa	masowa	domowa, interakcyjna
tajemnica	religijna	polityczna	handlowa
oświata	mistrz	szkoła	komputer, telenauczanie

Źródło: T. Goban-Klas, P. Sienkiewicz, *Społeczeństwo informacyjne*, s. 54-55.

W tak funkcjonującym społeczeństwie informacyjnym, które jest właściwe stosunkom społecznym panującym w krajach rozwiniętych, obserwuje się zjawisko społeczno-gospodarczo-polityczne, jakim jest „gospodarka oparta na wiedzy” (GOW)². GOW jest dostosowaniem się do zachodzących w otoczeniu gospodarczym zmian związanych ze wzrostem roli informacji, wiedzy i technologii.

Według jednej z pierwszych definicji, sformułowanych przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), [GOW] *bezpośrednio bazuje na produkcji, dystrybucji i stosowaniu wiedzy i informacji*³. Poszerzenie i dookreślenie tej definicji w aspekcie makroekonomicznym przyjęło następującą postać: GOW jest gospodarką, w której wiedza (dostępna i ukryta) jest tworzona, przyswajana, przekazywana i wykorzystywana bardziej efektywnie przez przedsiębiorstwa,

¹ T. Goban-Klas, P. Sienkiewicz, *Społeczeństwo informacyjne: szanse, zagrożenia, wyzwania*, Fundacja Postępu Telekomunikacji, Kraków 1999, s. 53.

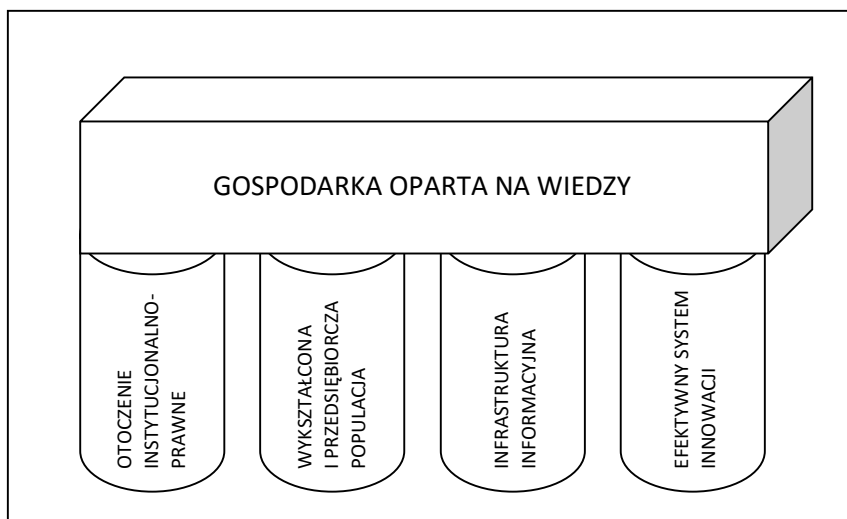
² W literaturze można spotkać terminy: cyber-gospodarka, gospodarka elektroniczna, gospodarka sieciowa, gospodarka cyfrowa, gospodarka innowacyjna, gospodarka ucząca się, nowa gospodarka, nowa ekonomia, ekonomia wiedzy, a w anglojęzycznej: *knowledge-based economy*, *knowledge-driven economy*, *new economy*. Są często używane wymiennie, choć koncentrują się na różnych aspektach znaczeniowych. Por. *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007, s. 19; K. Materska, *Informacja w organizacjach wiedzy*, SBP, Warszawa 2007, s. 254.

³ OECD, *Knowledge-based economy*, Paris 1996, s. 7.

organizacje, osoby fizyczne i społeczności, sprzyjając szybkiemu rozwojowi gospodarki i społeczeństwa⁴.

Filarami, na których opiera się GOW, co prezentuje rysunek 1, wg OECD i Instytutu Banku Światowego (WBI) powinny być⁵:

- otoczenie instytucjonalno-prawne, które zapewnia możliwość efektywniejszego wykorzystania istniejącej wiedzy i tworzenia nowej;
- wykształcona i przedsiębiorcza populacja, która jest w stanie kreować i wykorzystywać wiedzę;
- infrastruktura informacyjna ułatwiająca skuteczną komunikację, rozpowszechnianie i przetwarzanie informacji;
- efektywny system innowacji, na który składają się przedsiębiorstwa, ośrodki naukowe i badawcze, uniwersytety, ośrodki analityczne, konsultanci i inne organizacje, które mogą asymilować i dostosowywać wiedzę do potrzeb lokalnych oraz oddziaływać na siebie nawzajem pozytywnie się wzmacniając, aby tworzyć nową wiedzę i technologie.



Rys. 1. Filary GOW według OECD i WBI

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: OECD, World Bank Institute, *Korea and the knowledge-based Economy*, Paris 2000, s. 14.

Przedstawione wyżej obszary są podstawą inicjatywy WBI program „Wiedza dla Rozwoju” (*Knowledge for development, K4D, program*)⁶, który ma służyć

⁴ OECD, World Bank Institute, *Korea and the knowledge-based economy. Making the transition*, Paris 2000, s. 13.

⁵ Tamże, s. 14.

⁶ World Bank Institute, *Knowledge for Development (K4D) Program*, [<http://web.worldbank.org>], dostęp: 16.01.2015.

krajom pomocą w identyfikowaniu wyzwań, przed którymi stoją w procesie budowania GOW. K4D wykorzystuje porównawczą metodologię oceny wiedzy: *knowledge assessment methodology* (KAM), w skład której wchodzi dwa rodzaje wskaźników globalnych:

- KEI (*knowledge economy index* – indeks GOW) – średnia wyników kraju osiągniętych w czterech filarach GOW;
- KI (*knowledge index*, indeks wiedzy) – średnia wyników kraju osiągniętych w trzech filarach GOW (edukacji, innowacyjności i technologiach teleinformatycznych)⁷.

Zmienne wchodzące w skład KEI zaprezentowano w tabeli 2, a zestawienie wskaźników KEI i KI dla gospodarek 20 wybranych krajów oraz Polski przedstawia tabela 3. Rysunek 2 (str. 147) przedstawia indeks KEI dla Polski na tle krajów Unii Europejskiej.

Tabela 2. Zmienne indeksu KEI

Filary GOW	Zmienne
otoczenie instytucjonalno-prawne	– bariery celne i pozacelne – jakość regulacji – reguły prawa
edukacja	– stopa alfabetyzacji dorosłych – udział osób odbierających edukację na poziomie średnim do ogółu populacji w wieku odpowiadającym uczniom szkół średnich – udział osób odbierających edukację na poziomie wyższym do ogółu populacji w wieku odpowiadającym studentom szkół wyższych
infrastruktura teleinformatyczna	– telefony na 1000 osób – komputery na 1000 osób – użytkownicy Internetu na 10 000 osób
system innowacji	– naukowcy w sektorze B+R – zgłoszenia patentowe przyznane przez Biuro Patentowe USA na milion mieszkańców – liczba artykułów w czasopismach naukowych i technicznych na milion obywateli

Źródło: WBI, [<http://web.worldbank.org>], dostęp: 15.01.2015.

Tabela 3. Indeksy KEI i KI dla wybranych krajów

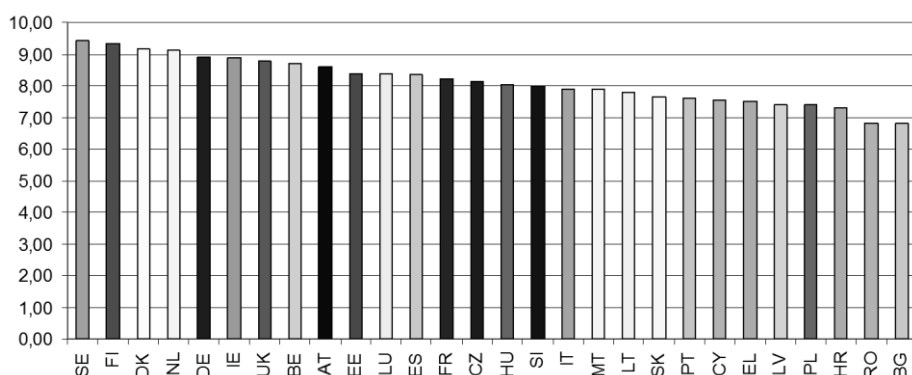
Pozycja	Zmiana	Państwo	KEI	KI	EIR	E	ICT	I
1	0	Szwecja	9,43	9,38	9,58	8,92	9,49	9,74
2	6	Finlandia	9,33	9,22	9,65	8,77	9,22	9,66
3	0	Dania	9,16	9,00	9,63	8,63	8,88	9,49
8	7	Niemcy	8,90	8,83	9,10	8,20	9,17	9,11
9	-3	Australia	8,88	8,98	8,56	9,71	8,32	8,92

⁷ Por. WBI, [<http://web.worldbank.org>]; K. Piech, *Sposoby doboru cech diagnostycznych w badaniu konkurencyjności międzynarodowej i gospodarki opartej na wiedzy*, [www.institut.info/images/stories/badania/badania-gow.pdf], dostęp: 15.01.2015.

11	0	Irlandia	8,86	8,73	9,26	8,87	8,21	9,11
12	-8	USA	8,77	8,89	8,41	8,70	8,51	9,46
20	2	Luksemburg	8,37	8,01	9,45	5,61	9,47	8,94
22	-5	Japonia	8,28	8,53	7,55	8,43	8,07	9,08
29	-5	Korea Południowa	7,97	8,65	5,93	9,09	8,05	8,80
30	-3	Włochy	7,89	7,94	7,76	7,58	8,21	8,01
34	-4	Portugalia	7,61	7,34	8,42	6,99	7,41	7,62
36	-5	Grecja	7,51	7,74	6,80	8,96	6,43	7,83
37	0	Litwa	7,41	7,15	8,21	7,73	7,16	6,56
38	-3	Polska	7,41	7,20	8,01	7,76	6,70	7,16
39	4	Chorwacja	7,29	7,27	7,35	6,15	8,00	7,66
40	-2	Chile	7,21	6,61	9,01	6,83	6,05	6,93
42	6	Zjednoczone Emiraty Arabskie	6,94	7,09	6,50	5,80	8,88	6,60
50	26	Arabia Saudyjska	5,96	6,05	5,68	5,65	8,37	4,14
55	+9	Federacja Rosyjska	5,78	6,96	2,23	6,79	7,16	6,93

Objaśnienia: EIR – otoczenie instytucjonalno-prawne (ang. *economic incentive regime*), E – edukacja, ICT – infrastruktura informacyjna (ang. *information and communication technologies*); I – innowacje.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych WBI, stan na rok 2012 [http://info.world-bank.org/etools/kam2/KAM_page5.asp#c61], dostęp: 15.01.2015.



Rys. 2. Indeks KEI krajów członkowskich Unii Europejskiej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych WBI, stan na rok 2012,.

E. Skrzypek określa GOW jako *now[a] gospodark[ę], którą cechuje dominujący udział sektora usług w wytwarzaniu PKB i zatrudnieniu, [i która] oparta jest na wszechstronnym wykorzystaniu wiedzy i informacji. Jest to doktryna gospodarcza ukierunkowana na zdynamizowanie gospodarki rynkowej*⁸. Autorka charakteryzuje GOW, wymieniając następujące czynniki⁹:

⁸ E. Skrzypek, *Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy/Uniwersytet Rzeszowski” 2011, nr 23, s. 270-285, s. 271.

⁹ Tamże, s. 274.

- większość pracowników zatrudniona jest w sektorze usług – tzw. gospodarka świadczeń;
- głównym potencjałem jest wiedza, w przeciwieństwie do kapitału (gospodarka przemysłowa) czy ziemi i pracy (gospodarka agrarna);
- gospodarka nadmiaru, „nadmożności”;
- kluczowe są generowanie, dystrybucja i zastosowanie wiedzy i informacji;
- przewaga konkurencyjna wielu przedsiębiorstw oparta jest o wiedzę.

B. Mikuła¹⁰, wśród parametrów mikroekonomicznych warunkujących zmianę sposobu działania przedsiębiorstwa w warunkach GOW, wymienia:

- uelastycznienie organizacji przez decentralizację, spłaszczenie struktur, zmniejszenie zależności hierarchicznych;
- zatrudnianie pracowników posiadających rozbudowane kompetencje zawodowe;
- sieciowość i współpraca w ramach organizacji wirtualnych;
- kapitał intelektualny i zarządzanie wiedzą, które stają się kluczowym zasobem niematerialnym, co pociąga za sobą reorientację inwestycji finansowych z zasobów rzeczowych na edukację pracowników, prace badawczo-rozwojowe, budowanie reputacji wśród interesariuszy;
- tworzenie i inwestycje w system zarządzania informacjami, który determinuje sprawność podejmowanych przedsięwzięć.

Porównanie cech przedsiębiorstwa ery industrialnej oraz przedsiębiorstwa opartego na wiedzy przedstawia tabela 4.

Programem gospodarczo-społecznym określającym budowę GOW w ramach Unii Europejskiej była przyjęta podczas posiedzenia Rady Europejskiej w Lizbonie strategia, która za cel postawiła stworzenie w Europie do roku 2010 najbardziej konkurencyjnej gospodarki na świecie. Aktualnie realizowanym długookresowym programem rozwoju społeczno-gospodarczego UE jest strategia „Europa 2020”, w której podkreślona została potrzeba wspólnego działania państw członkowskich na rzecz wychodzenia z kryzysu oraz wdrażania reform umożliwiających stawienie czoła wyzwaniom związanym z globalizacją, starzeniem się społeczeństw lub rosnącą potrzebą racjonalnego wykorzystywania zasobów¹¹. W tym celu priorytetowe mają się stać następujące elementy:

- wzrost inteligentny (ang. *smart growth*) – rozwój oparty na wiedzy i innowacjach;
- wzrost zrównoważony (ang. *sustainable growth*) – transformacja w kierunku gospodarki niskoemisyjnej, efektywnie korzystającej z zasobów i konkurencyjnej;

¹⁰ Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami, s. 27.

¹¹ Strategia Europa 2020, <http://www.mg.gov.pl/Bezpieczenstwo+gospodarcze/Strategia+Europa+2020> [dostęp: 16.01.2015].

- wzrost sprzyjający włączeniu społecznemu (ang. *inclusive growth*) – wspieranie gospodarki charakteryzującej się wysokim poziomem zatrudnienia i zapewniającej spójność gospodarczą, społeczną i terytorialną.

Tabela 4. Porównanie cech przedsiębiorstwa ery industrialnej oraz przedsiębiorstwa opartego na wiedzy

Wyszczególnienie	Cechy przedsiębiorstwa XX wieku	Cechy przedsiębiorstwa opartego na wiedzy
Lokalizacja	Jeden lub więcej zakładów biurowych i produkcyjnych	Wirtualna – transakcje mogą się odbywać poza siedzibą firmy. Brak stałej siedziby, centrum dowodzenia może w oczach analityków obniżyć wiarygodność przedsiębiorstwa.
Struktura organizacyjna	Różne odmiany hierarchii.	Wszystkie znane typy struktury ze szczególnym uwzględnieniem sieci. O stanowisku w strukturze decyduje wiedza i kompetencje.
Produkty finalne	Produkty materialne, np. samochody, komputery, samoloty.	Produkty usługowe, względnie produkty przemysłowe obudowane otoczką usługową. Zastaw na usługach jest praktycznie niewykonalny, można jedynie zablokować (technicznie lub prawnie) kanały dystrybucji.
Środki produkcji i surowce	Surowce naturalne, półprodukty, maszyny, energia, kapitał finansowy.	Wiedza, kapitał intelektualny, zaufanie, reputacja. Wiedza jest zasobem, którego wartość rośnie wraz z użyciem, co wymusza konieczność nowego podejścia do amortyzacji. Zastaw na majątku przedsiębiorstwa wirtualnego musi odbywać się na innych zasadach.
Sposoby pozyskiwania zasobów	Operacje na rynku finansowym, fuzje, przejęcia.	Pozyskiwanie kapitału intelektualnego (rekrutacja pracowników, pozyskiwanie wiedzy zewnętrznej).
Wielkość	Określana przez liczbę zatrudnionych i wartość bilansową.	Nie jest związana z liczbą zatrudnionych ani nawet z wartością kapitału bilansowego.
Rynek	Rynek lokalny. Rynek globalny dostępny tylko dla największych przedsiębiorstw.	Globalny rynek dostępny już dla niewielkich przedsiębiorstw. Małe bariery wejścia i wyjścia. Przedsiębiorstwo operuje na kilku rynkach jednocześnie.
Otoczenie prawne	Złożone – charakteryzuje się istnieniem norm, atestów, koncesji, patentów, itp.	Pozbawione wielu uregulowań, czasami obojętne w zakresie dystrybucji (np. media). Trudność w opatentowaniu procesów i rozwiązań organizacyjnych.
Siła robocza	Nisko wykwalifikowana, szkolona na początku okresu zatrudnienia.	Wysoko wykwalifikowana, szkolona w trakcie zatrudnienia. Lojalna przede wszystkim wobec własnej profesji, a dopiero w drugiej kolejności wobec pracodawcy. Dostęp do wiedzy i zdolność do jej generowania decydują o rozwoju przedsiębiorstwa.

Źródło: A. Fazlagić, *Zarządzanie wiedzą*, „Poradnik Gazety Prawnej” 2001, nr 34, s. 11-42, za: K. Materska, *Informacja w organizacjach społeczeństwa wiedzy*, Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Warszawa 2007, s. 187.

Instrumentami realizacji tych założeń są określone przez Komisję Europejską inicjatywy przewodnie, które mają obejmować konkretne programy działań w obszarach uznanych za ważne czynniki wzrostu gospodarczego. Wśród nich znalazła się również GOW zawarta w inicjatywach: „Europejska agenda cyfrowa”, „Unia innowacji”,

„Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia”¹². Komisja Europejska podkreśla tym samym doniosłość wiedzy, kreatywności i przedsiębiorczości, które są coraz częściej czynnikami decydującymi o sukcesie rynkowym organizacji.

Podsumowując rozważania dotyczące gospodarki opartej na wiedzy, jako składnika społeczeństwa informacyjnego, należy przytoczyć J. Oleńskiego, który stwierdził, że *podstawowe cechy współczesnej [GOW] i społeczeństwa informacyjnego jako realnych zjawisk społeczno-ekonomicznych, to przede wszystkim globalny i totalny zakres procesów i systemów informacyjnych oraz możliwości globalnego i totalnego oddziaływania na społeczeństwa i gospodarki poprzez informację*¹³.

2. Dane, informacja, wiedza, mądrość: piramida wiedzy

Pojęcia „dane”, „informacja”, „wiedza”, „mądrość” są w literaturze przedmiotu uważane za pojęcia pierwotne i w związku z tym trudne do zdefiniowania, tym bardziej że potocznie często są stosowane wymiennie, co utrudnia ich usystematyzowanie.

T.H. Davenport i L. Prusak¹⁴ szeroko je dyskutują na gruncie zarządzania wiedzą i przedstawiają następujące definicje, wyraźnie zaznaczając odrębność znaczeniową i wzajemną niewymiennność:

- „dane” to zestaw dyskretnych (odrębnych), obiektywnych faktów na temat wydarzeń; dane – jako takie – nie są istotne lub celowe, nie niosą znaczenia, ponieważ opisują tylko wycinki rzeczywistości nie interpretując jej; jednak są istotne dla funkcjonowania przedsiębiorstw, gdyż stanowią surowy materiał służący do tworzenia informacji;
- „informacja” to wiadomość (tekstowa, graficzna, audiowizualna), która wpływa na zachowanie odbiorcy, to dane, którym ich twórca nadał znaczenie; w przeciwieństwie do danych informacja jest celowa i istotna;
- „wiedza” to doświadczenie, wartość, kontekst, ekspertyza, które się przenikają i łączą, zapewniając model oceny i włączania nowych doświadczeń i informacji; w przedsiębiorstwach wiedza jest utrwalona nie tylko w dokumentach lub repozytoriach, lecz również w procedurach, procesach, praktykach i normach; wiedza powinna być rozpatrywana w kontekście decyzji, do których prowadzi.

¹² Podsumowanie realizacji strategii „Europa 2020” na rzecz inteligentnego, trwałego wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Bruksela, 5.03.2014, COM(2014) 130 final, s. 4.

¹³ J. Oleński, *Nowa gospodarka – aspekt informacyjny*, „Ekonomia” 2001, nr 1, s. 42-43.

¹⁴ T.H. Davenport, L. Prusak, *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, 1998, s. 2-6.

Dla D. Jemielniaka¹⁵, zajmującego się teorią zarządzania, „dane” to pozbawione kontekstów ciągi znaków w określonej składni, „informacja” – uporządkowane dane w określonym kontekście, a „wiedza” to *zorganizowany w strukturę zbiór informacji wraz z regułami ich interpretowania*.

K. Materska zaznacza, że *mądrość i wiedza zarezerwowane są tylko dla ludzi, natomiast dane i informacje mogą być gromadzone w komputerach i specjalnie do tego celu stworzonych bazach*¹⁶.

Wybrane definicje „danych”, „informacji”, „wiedzy” i „mądrości” na podstawie literatury przedmiotu przedstawiono w tabeli 5, a zależności między tymi pojęciami zaprezentowano na rysunku 3.

Uogólniając rozważania pojęciowe można zauważyć, że:

- dane to symbole, znaki, fakty; są surowe, nieprzetworzone i pozbawione struktury, powiązań oraz kontekstu;
- informacja jest celowa, istotna, ma strukturę i znaczenie;
- wiedza to informacja przyswojona i przefiltrowana przez indywidualne doświadczenie, ma zastosowanie w praktyce, służy do podejmowania decyzji;
- mądrość ma wartość etyczną i estetyczną oraz jest powiązaniem wiedzy, intelektu i kontekstu.

Jednocześnie należy podkreślić konieczność rozróżniania tych pojęć.

Przed wszystkim, jak zauważa K. Materska, *wiele spośród przeprowadzonych na świecie badań wskazuje na rosnącą przepaść pomiędzy ilością oferowanej informacji a ilością zakumulowanej wiedzy; wykładniczy wzrost informacji wcale nie prowadzi do wykładniczego wzrostu wiedzy*¹⁷, co przekłada się na zarządzanie w organizacji: zarządzanie informacją może być realizowane przy pomocy programów komputerowych lub systemów informatycznych (bazy danych), lecz zarządzanie wiedzą musi być oparte na zarządzaniu informacją wzbogaconą o tzw. czynnik ludzki, na który składają się wsparcie pracy zespołowej i systemy eksperckie wspomagające podejmowanie decyzji¹⁸.

Wyodrębnienie i zdefiniowanie poziomów ludzkiego poznania zajmowało filozofów już od czasów starożytnych. W epistemologii można wyróżnić dwa przeciwstawne nurty: racjonalizm i empiryzm. Racjonalizm (aprioryzm) twierdzi, że głównym źródłem poznania jest rozum, który jest niezależny od doświadczenia, a pojęcia i zasady są wrodzone. Z drugiej strony empiryzm (aposterioryzm) wyłącza lub przynajmniej dominującą rolę w poznaniu przyznaje doświadczeniu.

¹⁵ D. Jemielniak, *Zarządzanie wiedzą: podstawowe pojęcia*, w: *Zarządzanie wiedzą*, red. D. Jemielniak, A. Koźmiński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 24 i 39.

¹⁶ K. Materska, *Informacja w organizacjach społeczeństwa wiedzy*, s. 51.

¹⁷ Tamże, s. 46.

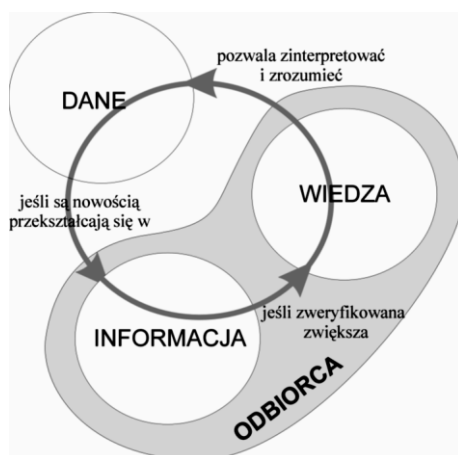
¹⁸ Por. J.J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, SGH, Warszawa 2005, s. 18.

Tabela 5. Wybrane definicje „danych”, „informacji”, „wiedzy” i „mądrości” zaczerpnięte z literatury

Autorzy	Dane	Informacja	Wiedza	Mądrość
Zeleny (1987)	Wiedzieć „nic”.	Wiedzieć „co”.	Wiedzieć „jak”.	Wiedzieć „dlaczego”.
Ackoff (1989)	Symbole będące produktami obserwacji.	Opis odpowiadający na pytania „kto?”, „co?”, „kiedy?”, „ile?”.	Instrukcje „wiedzieć jak”.	Ocena etyczna i estetyczna nadająca wartość.
Davenport, Prusak (1998)	Obiektywne fakty, surowy materiał do tworzenia informacji. Dane nie niosą znaczenia.	Dane, którym nadano znaczenie. Informacja jest celowa i istotna.	Informacje zweryfikowane przez kontekst, doświadczenie i ekspertyzę. Wiedza jest płynna i intuicyjna, prowadzi do podejmowania określonych decyzji.	
OECD (2000)	Aktualny stan świata.	Wskaźniki dostępne dla jednostek podejmujących decyzje.	Informacja przetworzona w modelach analitycznych przez jednostki; kompetencja i innowacja.	
Hey (2004)	Zasób obiektów poddających się przekształcaniu. Dane nie mają struktury ani powiązań.	Ukształtowane i ustrukturyzowane dane.	Przyswojona i ukształtowana przez postrzeganie i doświadczenie.	
Galata (2004)		Wszystkie zdarzenia (realne lub konceptualne) zarejestrowane, zestawione, zinterpretowane i uogólnione z punktu widzenia przyjętego celu.	Wszystko co zostało świadomie spostrzeżone i zarejestrowane oraz możliwe do przekazania innym, stosownie do intencji posiadającego wiedzę w konkretnych warunkach i sytuacji dla wzbudzenia określonych zachowań.	
Materska (2007)	Fakty, znaki, obserwacje zapisane „na” lub „w” medium.	Dane w relacji do wyspecyfikowanego kontekstu działania lub wypowiedzi. Zorganizowane, stosownie do pewnych kategorii lub rodzajów rzeczy, dane.	Odniesienie złożonych struktur informacyjnych do nowych kontekstów działania. Jest intuicyjna, przez co trudniejsza do zdefiniowania i analizy.	
Jemielniak (2012)	Pozbawione kontekstów ciągi znaków w określonej składni.	Uporządkowane dane w określonym kontekście.	Zorganizowany w strukturę zbiór informacji wraz z regułami ich interpretowania.	
Niklewicz-Pijarczyńska, Wachowska (2012)	Wzory, rysunki, stwierdzenia, fakty.	Dane powiązane ze sobą w określonym kontekście.	Informacja zastosowana w praktyce; sposób rozumienia, interpretacji zjawisk; bodziec do działań i wyciągania wniosków.	
Stefanowicz (2013)	Elementy komunikatu zapisane za pomocą odpowiednich znaków.	Relacja, która zachodzi między elementami komunikatu.	Jednoczesne uwzględnienie pewnej informacji, kontekstu oraz doświadczenia.	Efekt synergiczny powstający dzięki łącznemu ujęciu trzech czynników składowych: wiedzy zdolności intelektualnych, (obserwacja i rozumienie rzeczywistości) oraz kontekstu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury¹⁹.

¹⁹ R.L. Ackoff, *From Data to Wisdom*, „Journal of Applied Systems Analysis” 1989, vol. 16, s. 3-9; M. Zeleny, *Management support systems: towards integrated knowledge management*, „Human Systems Management” 1987, nr 7.1, s. 59-70, s. 60; T.H. Davenport, L. Prusak, *Working knowledge*, s. 2-6; OECD, *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, Ministerstwo Gospodarki, Polska



Rys. 3. Zależności między danymi, informacją i wiedzą

Źródło: M. Grabowski, A. Zając, *Dane, informacja, wiedza – próba definicji*, „Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie” 2009, nr 798, s. 99-116, s. 117.

W literaturze przedmiotu za prekursora koncepcji hierarchicznej struktury wiedzy w XX w.²⁰ uważa się T.S. Eliota, anglo-amerykańskiego pisarza, dramaturga i eseistę, który rozważał: *Where is the wisdom we have lost in knowledge? Where is the knowledge we have lost in information? (Gdzie się podziła mądrość, którą zatraciliśmy w wiedzy? Gdzie się podziła wiedza, którą zatraciliśmy w informacji?)*²¹.

Hierarchię wiedzy, która opiera się na schemacie dane → informacja → wiedza → mądrość²², sformułował M. Zeleny²³, a R. Ackoff²⁴ uzupełnił ją o piątą

2000, s. 18; J. Hey, *The Data, Information, Knowledge, Wisdom Chain: The Metaphorical Link*, [www.dataschemata.com/uploads/7/4/8/7/7487334/dikwchain.pdf], dostęp: 12.01.2015; S. Galata, *Strategiczne zarządzanie organizacjami: wiedza, intuicja, strategię, etyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 58-59; K. Materska, *Informacja w organizacjach*, s. 47; D. Jemielniak, *Zarządzanie wiedzą*, s. 24 i 39; M. Niklewicz-Pijaczyńska, M. Wachowska, *Wiedza – Kapitał ludzki – Innowacje*, Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wrocław 2012, s. 18; B. Stefanowicz, *Informacja, wiedza, mądrość*, ZWS, Warszawa 2013, s. 17, 11, 63, 100.

²⁰ Por. M. Bereziński, J. Hołubiec, D. Wagner, *Kapitał ludzki i społeczny a zarządzanie wiedzą*, „Mazowieckie Studia Humanistyczne” 2012, nr 13/1-2, s. 183-203, s. 190; M. Grabowski, A. Zając, *Dane, informacja, wiedza – próba definicji*, „Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie” 2009, nr 798, s. 99-116, s. 103; J. Rowley, *The Wisdom Hierarchy: Representations of the DIKW Hierarchy*, „Journal of Information Science” 2007 nr 33(2), s. 163-180, s. 166; K. Materska, *Informacja w organizacjach społeczeństwa wiedzy*, s. 51.

²¹ T.S. Eliot, *The Rock*, Faber & Faber, London 1934.

²² (Ang.) *data* → *information* → *knowledge* → *wisdom*; w literaturze często stosowany jest skrót DIKW, utworzony z pierwszych liter wyrazów w wersji anglojęzycznej.

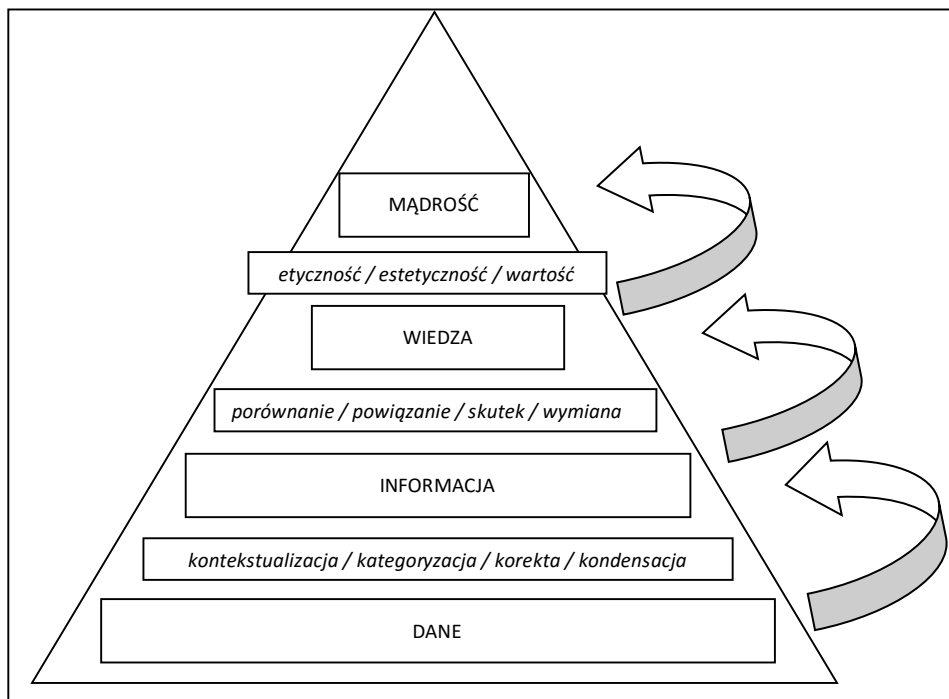
²³ M. Zeleny, *Management support systems: Towards integrated knowledge management*, „Human Systems Management” 1987, nr 7.1, s. 60.

²⁴ R.L. Ackoff, *From Data to Wisdom*, „Journal of Applied Systems Analysis” 1989, vol. 16, s. 3-9.

stopień „rozumienie”, który umieścił między „wiedzą” a „mądrością”, stwierdzając jednocześnie, że każdy wyższy poziom opiera się na niższym i z niego wynika.

Jednak wielu autorów odnosi się krytycznie do pięciostopniowej piramidy wiedzy Ackoffa. G. Bellinger, D. Castro i A. Mills²⁵ stwierdzili, że „rozumienie” nie może być postrzegane jako odrębny poziom piramidy, ponieważ jest nierozdzielnie połączone z każdym etapem poznania. Autorzy zaproponowali zatem następujący łańcuch poznawczy i zachodzące między jego ogniwami procesy: dane → (rozumienie relacji) → informacja → (rozumienie schematów) → wiedza → (rozumienie zasad) → mądrość.

J. Rowley²⁶ postuluje, żeby poszczególne stopnie piramidy traktować raczej jako kontinuum²⁷, a nie osobne części, oraz odwraca piramidę o 180 stopni, tworząc „lej wiedzy”, do którego wpływają „dane”, a „wiedza” jest produktem wyjściowym, jednak całość balansuje na niej i bez niej runie.



Rys. 4. Piramida wiedzy: hierarchia i zależności między poszczególnymi stopniami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury.

²⁵ G. Bellinger, D. Castro, A. Mills, *Data, Information, Knowledge, and Wisdom*, [www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm], dostęp: 9.01.2015.

²⁶ J. Rowley, *The wisdom hierarchy*, s. 176-177.

²⁷ Podobnego zdania jest K. Materska. Por. K. Materska, *Informacja w organizacjach*, s. 56.

Piramidę wiedzy uzupełniano o dodatkowe wskaźniki odnoszące się do „znaczenia” i „wartości” lub „algorytmiczności” i „programowalności”, a także o kolejne poziomy, które nazywano: „oświecenie” lub „prawda”²⁸. Bez względu na różnice, autorzy zgadzają się, że:

- kluczową strukturą jest struktura DIKW, a jej elementy są uporządkowane w tej samej kolejności;
- wyższy poziom objaśniany jest przy pomocy poziomu niższego oraz odpowiedniego procesu transformacji;
- głównym problemem jest zrozumienie i wyjaśnienie procesów zachodzących między poszczególnymi warstwami.

Klasyczny model piramidy wiedzy wraz procesami zachodzącymi między poszczególnymi jej stopniami przedstawiono na rysunku 4.

Na gruncie nauk ekonomicznych epistemologiczne rozważania dotyczące piramidy wiedzy, systematyzując poziomy ludzkiego poznania, wskazały, że kluczowym zasobem współczesnych przedsiębiorstw jest wiedza, a to z kolei doprowadziło do rozwoju zarządzania wiedzą w organizacji.

3. Modele zarządzania wiedzą w organizacji

Koncepcje zarządzania wiedzą rozwinęły się w na początku lat dziewięćdziesiątych XX w. Pojęcie to jest w literaturze różnorako definiowane. Część definicji ujmuje zarządzanie wiedzą w aspekcie koniecznych środków i procedur, inne podkreślają znaczenie czynników społecznych, inteligencji i komunikacji międzyludzkiej²⁹. W związku z tym w literaturze przedmiotu wyróżnia się obecnie trzy modele zarządzania wiedzą w organizacji³⁰:

- zasobowe,
- procesowe,
- japońskie.

Zasobowy model zarządzania wiedzą jest oparty na koncepcjach D. Leonard-Barton i jej modelu „źródeł wiedzy” (*wellsprings of knowledge*), który podkreśla znaczenie kluczowych kompetencji i kluczowych umiejętności. Przedsiębiorstwa różnią się od siebie posiadanymi zasobami, takimi jak kapitał, wyposażenie, patenty czy umiejętności poszczególnych pracowników. Istotne staje się więc dysponowanie owymi zasobami oraz ich właściwe wykorzystanie. Jednak najważniejszym zasobem organizacji jest wiedza, a jej źródłem jest sama organizacja

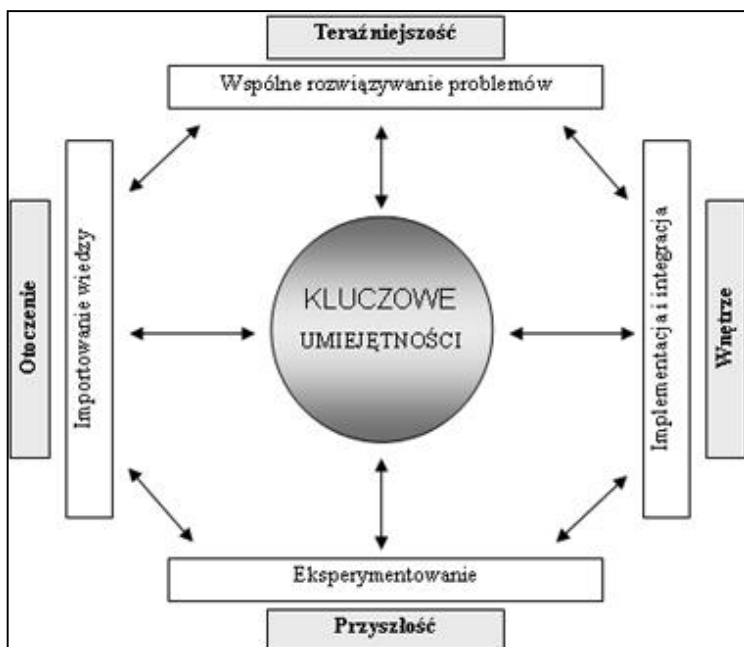
²⁸ J. Rowley, *The wisdom hierarchy*, s. 167.

²⁹ *Encyklopedia zarządzania: „zarządzanie wiedzą”,* [http://mfiles.pl/pl/index.php/Zarządzanie_wiedzą], dostęp: 22.01.2015.

³⁰ Por.: M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010, s. 81; A. Sopińska, P. Wachowiak, *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” 2006, nr 1(14), [www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/14/id/275], dostęp: 21.01.2015.

i jej otoczenie. Warunkiem efektywnego zarządzania wiedzą powinno być zespolenie następujących elementów³¹:

- importowanie wiedzy z otoczenia,
- implementacja i integracja nowych narzędzi i technologii,
- eksperymentowanie,
- wspólne rozwiązywanie problemów,
- kluczowe umiejętności (systemy fizyczne i techniczne, systemy zarządzania, wiedza i umiejętności pracowników, normy i wartości).



Rys. 5. Źródła wiedzy w modelu zasobowym

Źródło: D. Leonard-Barton, *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*, Harvard Business School Press, Boston 1995, za: A. Sopińska, P. Wachowiak, *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*.

Składniki tego modelu można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne, a także odnoszące się do terażniejszości i przyszłości, natomiast czynnikiem integrującym, który zapewnia sprawnie funkcjonujący system, są kompetencje i umiejętności personelu organizacji, co przedstawiono na rysunku 5.

Model procesowy zarządzania wiedzą w organizacjach opiera się na doświadczeniach praktycznych stosowanych w dużych firmach konsultingowych. W założeniu, jak stwierdza K. Krukowski, jest to *łańcuch sekwencyjnych czynności*,

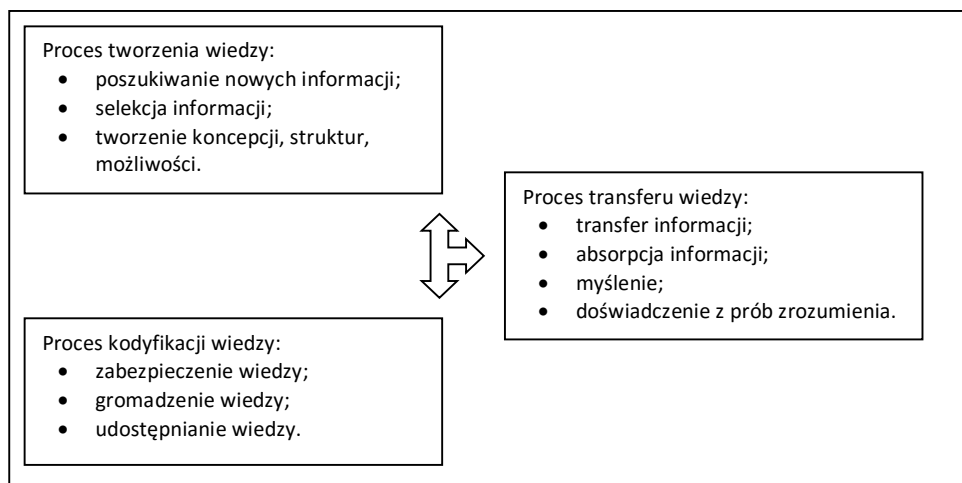
³¹ A. Kwasek, *Koncepcje zarządzania wiedzą w nowym modelu gospodarki*, „Zarządzanie Zmianami. Zeszyty Naukowe” 2011, nr 1, s. 59.

które zmieniają mierzalne elementy na wejściu (dokumenty, informacje, metody, decyzje) w mierzalne elementy wyjścia (informacje, decyzje)³². Najprostszy model zarządzania procesowego przedstawia J.J. Brdulak³³, powołując się na A.J. Di-bellę i E.C. Nevisa. Model ten obejmuje następujące fazy: pozyskiwanie wiedzy, rozpowszechnianie jej i użytkowanie.

T.H. Davenport oraz L. Prusak³⁴ również wyróżniają trzy etapy, określając je jako:

- proces tworzenia wiedzy – działania mające na celu zwiększenie ilości wiedzy posiadanej przez organizację;
- proces kodyfikacji wiedzy – zabezpieczanie, gromadzenie i udostępnianie wiedzy, w wyniku tego procesu wiedza jest łatwa do zlokalizowania i przystępna;
- proces transferu wiedzy – transmisja wiedzy i jej absorpcja.

Procesy te zaprezentowano na rysunku 6.



Rys. 6. Procesy tworzenia, kodyfikacji i transferu wiedzy

Źródło: M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, WSEiP, Kielce 2010, s. 49

B. Mikuła³⁵ precyzuje operacyjne zadania z zakresu zarządzania wiedzą i zalicza do nich: identyfikowanie wiedzy, jej transfer, gromadzenie, selekcjonowanie; kreowanie; łączenie; zapisywanie; przechowywanie; ocenianie i stosowanie. Model procesowy zarządzania wiedzą wymaga analizy powiązań i zależności między poszczególnymi procesami. Należy zaznaczyć, że w podejściu procesowym konieczne jest planowanie i monitorowanie procesów tak, żeby w pełni zrealizować

³² K. Krukowski, *Zarządzanie procesowe w administracji publicznej*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 1, s. 23-29, s. 24.

³³ J.J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą*, s. 20.

³⁴ T.H. Davenport, L. Prusak, *Working knowledge*.

³⁵ *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami*, s. 135.

zamierzone cele. Szczegółowe zestawienie cech poszczególnych etapów procesu zarządzania wiedzą przedstawia tabela 6.

Tabela 6. Charakterystyka procesów w zarządzaniu wiedzą

Proces	Charakterystyka
Identyfikacja	Lokalizowanie wiedzy zewnętrznej (opis i analiza otoczenia w zakresie wiedzy) i wewnętrznej (ustalenie gdzie znajduje się informacja, kto ma do niej dostęp oraz czy i jak potrafi ją wykorzystać).
Transfer	Podprocesy: • pozyskiwanie wiedzy z różnych źródeł zewnętrznych (media, szkolenia i konferencje, <i>benchmarking</i>) i wewnętrznych (bazy danych, współpracownicy); • udostępnianie wiedzy (np. przekazywanie wiedzy współpracownikom, klientom) skierowane jest na konkretne osoby, wiedza może być poddana ochronie (udostępnianie wiedzy tylko osobom powołanym); • rozpowszechnianie wiedzy oznacza stworzenie z danej wiedzy zasobu ogólnie dostępnego (reklama, strony internetowe, przykłady dobrych praktyk); • dzielenie się wiedzą to wzajemne przekazywanie sobie przez ludzi wiedzy w procesie komunikacji i współpracy.
Gromadzenie	Systematyczne zbieranie wiedzy w postaci skodyfikowanej.
Selekcjonowanie	Selekcja zgromadzonych lub pozyskanych zbiorów wiedzy ze względu na ich użyteczność.
Kreowanie	Proces tworzenia nowej, spersonalizowanej wiedzy, która z kolei będzie przekształcona w wiedzę skodyfikowaną.
Łączenie	Pozwala uzyskać lepszą jakość wyselekcjonowanej wcześniej wiedzy na zasadzie synergii.
Zapisywanie	Rejestracja wiedzy spersonalizowanej w postaci wiedzy skodyfikowanej.
Przechowywanie	Magazynowanie wiedzy na nośnikach materialnych (drukowanych, audiowizualnych, elektronicznych, w postaci produktów). Wiedza spersonalizowana jest przechowywana w umysłach ludzi.
Ocenianie	Badanie przydatności wiedzy (eksperymenty, wdrożenia pilotażowe).
Stosowanie	Podprocesy: • tworzenie wizji i koncepcji działania organizacji, produktów i usług; • opracowywanie innowacji; • rozwiązywanie codziennie pojawiających się problemów; • realizowanie bieżących zadań.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami*, s. 136-139.

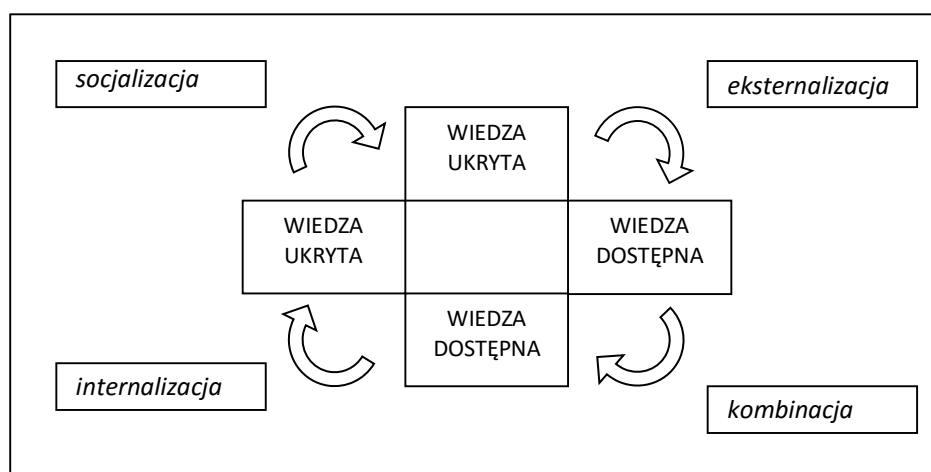
Trzecim, omawianym szeroko w literaturze, modelem zarządzania wiedzą w organizacji jest model spiralny, który zaprezentowano na rysunku 7, zaproponowany przez I. Nonakę i H. Takeuchiego³⁶, teoretyków organizacji i zarządzania wiedzą. Autorzy, opierając się na badaniach prowadzonych w firmach japońskich, dzielą wiedzę na dwa obszary: „wiedza ukryta” (subiektywna, zawarta

³⁶ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000, s. 24-25.

w jednostkowym przekonaniu, niesformalizowanych umiejętnościach, doświadczeniu) i „wiedza dostępna” (obiektywna, wyrażona w języku formalnym przy zastosowaniu reguł gramatyki i formuł matematycznych, komunikowana i upowszechniona w postaci twardych danych, skodyfikowanych procedur) oraz wskazują zachodzące między nimi w sposób ciągły, spiralny, następujące interakcje:

- socjalizacja – od wiedzy ukrytej do ukrytej; składają się na nią modele mentalne;
- eksternalizacja – od wiedzy ukrytej do dostępnej; polega na wyrażaniu wiedzy ukrytej za pomocą analogii, pojęć hipotez lub modeli;
- kombinacja – od wiedzy dostępnej do dostępnej; wiedza z dostępnych źródeł jest łączona i przetwarzana przez selekcję, ujednolicanie i kategoryzację oraz ponownie włączana do zasobów wiedzy;
- internalizacja – od wiedzy dostępnej do ukrytej; sprowadza się do uczenia się przez działanie i doświadczanie³⁷.

Każdy nowy cykl wiedzy opiera się na wiedzy wypracowanej przez poprzednie cykle i przyczynia się do rozwoju całej wiedzy organizacji.



Rys. 7. Spirala wiedzy wg Nonaki i Takeuchiego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, s. 86 i 96.

Zakończenie

W gospodarce opartej na wiedzy, w której informacja i wiedza traktowane są jako zasób organizacji, zarządzanie wiedzą nabrało szczególnego znaczenia. Wraz z rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych i związanych z tym kanałów przesyłu informacji, ilość gromadzonej w przedsiębiorstwie informacji

³⁷ Por. S. Galata, *Strategiczne zarządzanie organizacjami*, s. 54-55.

oraz tworzonej na tej podstawie wiedzy rośnie lawinowo, co prowadzi do problemów przeładowania informacją lub uciekania wiedzy z organizacji. Stąd niezwykle istotne stało się zarządzanie wiedzą.

Uogólniając rozważania nad modelami zarządzania wiedzą, przedstawionymi w artykule, można stwierdzić, że modele zasobowy i procesowy przedstawiają podejście liniowe, natomiast model japoński reprezentuje podejście spiralne, ciągłe. Każdy z modeli akcentuje inne aspekty zarządzania wiedzą i w związku z tym ma pewne zalety i wady.

Model zasobowy, traktujący wiedzę jako podstawowy zasób organizacji, powinien jednak uwzględniać cechy wiedzy odróżniające ją od innych materialnych i niematerialnych zasobów, takie jak: dominacja (wiedza jest zasobem strategicznym), niewyczerpywalność (wartość zasobów nie zmniejsza się w procesie przekazywania), symultaniczność (możliwość jednoczesnego wykorzystywania wiedzy przez wiele osób w różnych miejscach), nieliniowość (brak korelacji między zgromadzonymi zasobami wiedzy a korzyściami z tego wynikającymi)³⁸.

Z kolei model procesowy, jakkolwiek uporządkowany i logiczny, może stać się tylko narzędziem przetwarzania informacji, a przecież wiedza to nie tylko informacja. Wiedza jest ściśle związana z kapitałem ludzkim danego przedsiębiorstwa.

Model japoński, wyrastający z kultury Wschodu i filozofii zen, podkreśla znaczenie wiedzy ukrytej: intuicji, przeczucie, emocji, indywidualnego działania i doświadczenia. Dla organizacji świata Zachodu, gdzie najistotniejsza jest wiedza jawna, skodyfikowana, obiektywna, łatwa do przetworzenia i przesłania, docenienie wiedzy ukrytej jest trudne ze względów mentalnych.

W opinii autorki każda organizacja, bazując na zaprezentowanych modelach, dostosowując je w odpowiedni sposób lub nawet łącząc, powinna wypracować własne rozwiązania dotyczące zarządzania wiedzą opartą na analizie specyfiki przedsiębiorstwa, jego potrzeb informacyjnych i strategicznych, zasobów wiedzy oraz kapitału ludzkiego. Rozumienie istoty zachodzących pod wpływem wiedzy społeczno-gospodarczych przeobrażeń i zaadaptowanie się do nich jest wyzwaniem organizacji w erze nowej gospodarki.

Bibliografia

- Ackoff R.L., *From Data to Wisdom*, "Journal of Applied Systems Analysis" 1989, vol. 16.
Bellinger G., Castro D., Mills A., *Data, Information, knowledge, and wisdom*, [www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm], dostęp: 9.01.2015.
Bereziński M., Hołubiec J., Wagner D., *Kapitał ludzki i społeczny a zarządzanie wiedzą*, „Mazowieckie Studia Humanistyczne” 2012, nr 13/1-2.

³⁸ M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą: ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2, s. 20, za: A. Mazurkiewicz, *Znaczenie zarządzania wiedzą dla organizacji*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy/Uniwersytet Rzeszowski” 2005, nr 7, s. 412-413.

- Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
- Davenport T.H., Prusak L., *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, 1998.
- Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010.
- Eliot T.S., *The Rock*, Faber & Faber, London 1934.
- Encyklopedia zarządzania*, [http://mfiles.pl/pl/index.php/Zarządzanie_wiedza], dostęp: 22.01.2015.
- Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami: wiedza, intuicja, strategię, etyka*, Difin, Warszawa 2004.
- Goban-Klas T., Sienkiewicz P., *Spółeczeństwo informacyjne: szanse, zagrożenia, wyzwania*. Fundacja Postępu Telekomunikacji, Kraków 1999.
- Grabowski M., Zajac A., *Dane, informacja, wiedza – próba definicji*, „Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie” 2009, nr 798.
- Hey J., *The data, information, knowledge, wisdom chain: The Metaphorical link*, [www.dataschemata.com/uploads/7/4/8/7/7487334/dikwchain.pdf], dostęp: 12.01.2015.
- Jemielniak D., *Zarządzanie wiedzą: podstawowe pojęcia*, w: *Zarządzanie wiedzą*, red. D. Jemielniak, A. Koźmiński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, WSEiP, Kielce 2010.
- Krukowski K., *Zarządzanie procesowe w administracji publicznej*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 1.
- Kwasek A., *Koncepcje zarządzania wiedzą w nowym modelu gospodarki*, „Zarządzanie Zmianami. Zeszyty Naukowe” 2011, nr 1.
- Materska K., *Informacja w organizacjach społeczeństwa wiedzy*, Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Warszawa 2007.
- Mazurkiewicz A., *Znaczenie zarządzania wiedzą dla organizacji*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy/Uniwersytet Rzeszowski” 2005, nr 7.
- Niklewicz-Pijaczyńska M., Wachowska M., *Wiedza – Kapitał ludzki – Innowacje*, Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wrocław 2012.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji: jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.
- OECD, *Knowledge-based economy*, Paris 1996.
- OECD, *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, Ministerstwo Gospodarki, Polska 2000.
- OECD, World Bank Institute, *Korea and the knowledge-based economy: Making the transition*, Paris 2000.
- Oleński J., *Nowa gospodarka – aspekt informacyjny*, „Ekonomia” 2001, nr 1.
- Piech K., *Sposoby doboru cech diagnostycznych w badaniu konkurencyjności międzynarodowej i gospodarki opartej na wiedzy*, [www.instytut.info/images/-stories/badania/badania-gow.pdf], dostęp: 15.01.2015.
- Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Miłkuła, A. Pirtruska-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.

- Podsumowanie realizacji strategii „Europa 2020” na rzecz inteligentnego, trwałego wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Bruksela, 5.03.2014, COM(2014) 130 final.
- Rowley J., *The wisdom hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy*, „Journal of Information Science” 2007 nr 33(2).
- Skrzypek E., *Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy/Uniwersytet Rzeszowski” 2011, nr 23.
- Sopińska A., Wachowiak P., *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” 2006, nr 1(14), [www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/14/id/275], dostęp: 21.01.2015.
- Stefanowicz B., *Informacja, wiedza, mądrość*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2013.
- Strategia Europa 2020, [www.mg.gov.pl/Bezpieczenstwo+gospodarcze/Strategia+Europa+2020], dostęp: 16.01.2015.
- World Bank Institute, *Knowledge for development (K4D) program*, [<http://web.worldbank.org>], dostęp: 16.01.2015.
- Zeleny M., *Management support systems: Towards integrated knowledge management*, „Human Systems Management” 1987, nr 7.1.

Knowledge management models in organisations operating under the new economy

Summary

The exponential growth of generated, processed, gathered and retrieved information has led to the fact that knowledge has become a key resource for the organization. As a result, organizational knowledge management is essential nowadays. The chapter presents the concept of the knowledge-based economy and discusses crucial terms such as *data*, *information*, *knowledge* and *wisdom*. Furthermore, three knowledge management models are described. In conclusion it is indicated that each organization is supposed to adapt knowledge management to its own characteristics and needs.

Key words: knowledge-based economy, knowledge management, knowledge management models

Translated by Anna Waligórska-Kotfas

Handel w polskiej myśli ekonomicznej

Andrzej Suwalski

Kolegium Pracowników Służb Społecznych w Poznaniu
asuwalski1@gmail.com

Wprowadzenie

Ekonomiczne podejście do problemu wymiany polega przede wszystkim na eksponowaniu jego uczestników jako interesantów, którzy podejmując relację o takim charakterze, mają na względzie uzyskanie adekwatnego ekwiwalentu podjętych działań. W tym też tkwi pewnie źródło sceptycyzmu ekonomistów wobec ujęcia wymiany jako bezinteresownego daru. Na przykład Roman Rybarski, po przywołaniu wspomnień samotnego żeglarza, któremu „gdzieś pomiędzy Markizami a Tahiti” tubylcy chcieli podarować cały sklep, stwierdził, że *gdyby ci gościnni Polinezyjczycy mieli więcej gości i każdego chcieli tak obdarować, nie było by w ogóle sklepów na tych wyspach*¹. Dla ekonomisty problemem pierwszoplanowym kwestia tworzenia nadwyżki ekonomicznej, a tego w zasadzie upominek rozumiany jako szczodrość nie obejmuje. Z kolei dla Stanisława Grabskiego właściwy cel gospodarowania, którym jest pomnażanie bogactwa, nie realizuje się w przypadku zwykłego nabywania lub zbywania towarów. Dopiero na poziomie wyodrębnienia pośrednictwa zwanego handlem powstać może właściwe dla ekonomii rozumienie wymiany².

¹ R. Rybarski, *System ekonomii politycznej*, t. 3, *Psychologia społeczno-gospodarcza*, Wydawnictwo Kasy im. Mianowskiego Instytutu Popierania Nauki, Warszawa 1939, s. 32.

² S. Grabski, *Ekonomia społeczna*, t. 3, *Zasadnicze pojęcia społeczno-gospodarcze*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Lwów – Warszawa – Kraków, 1927, s. 91.

1. Podstawowe uwarunkowania problematyki handlu

Stanisław A. Kempner, referując zagadnienie handlu, wyraźnie wyodrębnił je od rozmaitych form wymiany, wskazując, że jest to *uskuteczniany jako zarabowanie zakup, mający na celu odsprzedaż*³. Celem przedmiotowym tej działalności jest uproszczenie stosunków zamiennych, a jej sensem podmiotowym osiągnięcie zysku. Ujmując zjawisko historycznie, pojawia się ono dopiero na pewnym etapie ewolucji stosunków wymiany. Powoli bowiem kształtowało się pojęcie równoważnika między rzeczą zbywaną a nabywaną. Etapem rozwoju była zamiana niema, w trakcie której pozostawiano rzeczy w określonym miejscu i dopiero po pewnym czasie powracano po przedstawione do zamiany ich rekompensaty. Pierwszą formą właściwego handlu miał być handel wędrowny, czego śladem językowym jest podobieństwo wyrazów oznaczających „handel” i „kroczyc” w językach francuskim i niemieckim⁴. Po rozkwicie handlu w okresie starożytnym, nastąpił wielowiekowy zastój, gdyż *kupowano tylko w razie koniecznej potrzeby, z wyjątkiem kilku klasztorów. Na ogół uważano za rzecz o wiele przyzwoitszą otrzymywać lub wręczać dary, albo też posługiwać się rabunkiem*. Przykładem łączenia kupiectwa i rozboju byli Wikingowie, którzy *zawinąwszy do jakiegoś portu, wywieszali na maszcie czerwoną tarczę na znak pokoju, po zakończeniu zaś wymiany opuszczali tarczę i przystępowali natychmiast do grabieży*. Pozostałością rabunkowej genezy handlu jest w języku niemieckim słowo „zysk”, wywodzące się od łupu, oraz „handlować”, które pierwotnie oznaczało sprzedaż jeńców wojennych. Stopniowo jednak handel zaczął się odradzać w postaci średniowiecznych jarmarków, których rozwojowi sprzyjało zazwyczaj jednoczesne występowanie danej miejscowości jako ośrodka handlowego oraz miejsca kultu religijnego, do którego pielgrzymowali pątnicy⁵.

Postępujący rozwój skutkował efektami, które polegały *z jednej strony na mnożeniu wymiany oraz na jej udogodnieniu i różniczkowaniu, z drugiej zaś na oszczędzaniu innym funkcjom gospodarczym balastu tych czynności, które by powodowały ociężałość takich funkcji*⁶. Dobroczynne tego skutki dla całości życia społecznego przedstawił Monteskiusz w stwierdzeniu, że *gdzie istnieją łagodne obyczaje, istnieje handel; wszędzie, gdzie jest handel panują łagodne obyczaje*⁷. Niektórych autorów prowadziło do tak dalece posuniętej jego apologii, jak kuriozalne sformułowanie o korzyściach dla sprzedawanych niewolników, że *w zamian*

³ S.A. Kempner, *Teoria handlu*, w: T. Korzon, S.A. Kempner, *Handel w przeszłości i stanie dzisiejszym świata*, Wende i Ska, Warszawa 1901, s. 105.

⁴ Tamże, s. 108.

⁵ J. Kuliszer, *Powszechna historia gospodarcza średniowiecza i czasów nowożytnych*, t. 1, Książka i Wiedza, Warszawa 1961, s. 92-93.

⁶ S.A. Kempner, *Teoria handlu*, s. 128.

⁷ Monteskiusz, *O duchu praw*, Antyk, Kęty 1997, s. 279.

za utraconą wolność dane jest im poznanie prawdziwego Boga i religii chrześcijańskiej⁸. Dostrzegano też jego rolę kulturotwórczą, gdyż zbliża narody do siebie, upowszechnia i przenosi cywilizację, przeszczepia naśladownictwo obcej wytwórczości, jeśli ta jest wyższa i jakościowo lepsza, a zarazem utrwala cechy przemysłu narodowego, potęgując piętno społecznego indywidualizmu, jeśli się w nim ujawnia płodność i oryginalność⁹.

2. Kontrowersje wokół handlu

W opiniach o tej dziedzinie działalności gospodarczej ujawniały się rozmaite oceny, których przedmiotem była często różnica między nim a innymi formami wymiany. Klasycy darowej formy przekazu często gloryfikowali ją jako oznakę świata wspólnotowego, jednocześnie deprecjonując wymianę kompensacyjną jako oznakę jego rozkładu. Ale nie tylko ze strony idealizowanego świata daru spotykała handel krytyka. Również w systemach o ukształtowanych już stosunkach wymiany przedmiotem deliberacji był problem tworzenia zysku poprzez pośrednictwo. Skutkiem tego rozmaite ujęcia podkreślające znaczenie wytwarzania dóbr uznawały jego rolę za marginalną czy też w ogóle zbędną, za *natrętne faktorstwo wciskające się pomiędzy podaż i popyt*¹⁰. Odzwierciedleniem takiego podejścia był zarówno św. Hieronim uznający handel za *niebezpieczny dla zbawienia duszy, gdyż nie można go bodaj prowadzić bez oszustwa* jak i język staroniemiecki, gdzie słowa „wymieniać” i „oszukiwać” brzmiały identycznie¹¹. Stanisław A. Kempner, opisując „uwarunkowanie targowiska handlowego”, wskazywał, że wyradza *duszną atmosferę moralną, przystosowaną do brutalnej walki o byt, która się w handlu odbywa*. Charakteryzuje ją *żądza gry, chciwość nienasycona oraz pogarda dla mozolnej pracy i jej skromnych owoców*. W odróżnieniu od Monteskiusza, według którego miały zniknąć wojny, gdyż *naturalnym wynikiem handlu jest to, iż skłania on do pokoju*¹², handel międzynarodowy w niektórych ujęciach był *„krzewicielem niewolnictwa i nałogu do opium i wódki, a nadto [...] zawiść handlowa i walka o przywileje na rynkach kolonialnych prowadzą często do groźnego krwi przelewu*¹³.

Tadeusz Kołodziej upatrywał genezy negatywnej famy o handlu w wielowiekowej dominacji rolnictwa jako dziedziny gospodarki. Z tego to powodu XVI-wieczny pisarz Grodwagner zastanawiał się *skądby oni takie sumy zbierali, ponieważ*

⁸ A. Hirschman, *Namiętności i interesy*, Znak, Fundacja im. Batorego, Kraków – Warszawa 1997, s. 60.

⁹ S.A. Kempner, *Teoria handlu*, s. 129.

¹⁰ Tamże, s. 111.

¹¹ J. Kulischer, *Powszechna historia gospodarcza średniowiecza*, s. 93.

¹² Monteskiusz, *O duchu praw*, s. 279.

¹³ S.A. Kempner, *Teoria handlu*, s. 135.

się ani gospodarstwem nie bawią, nie orzą nie sieją ani inszych co przycięższych im robót przynoszą. Utrwalone to zostało przez poglądy fizjokratów, których nauka spotkała się z „entuzjastycznym przyjęciem” w Polsce, gdyż tutejsza myśl ekonomiczna przez wieki była *niczym innym jak systemem fizjokratycznym w najbardziej krańcowej wyłączości*. Pomimo przemięnięcia aktualności idei tej szkoły w ekonomii, jednak *szeroki ogół rolniczy, ekonomicznie niewykształcony, posiada uczuciowe nastawienie w sprawach gospodarczych bardzo podobne do nastawienia fizjokratycznego*¹⁴.

Osobną rolę w kształtowaniu negatywnej opinii o handlu odgrywała kwestia etniczna. Według Marii Ossowskiej handel jako pośrednictwo powstał z powodów etycznych, gdyż *zarabiać na człowieku, który jest z nami w osobistym kontakcie – jakoś niezręcznie. Toteż dlatego wołało się przedmiot sprzedawany zdepersonalizować, pozbawić go łączności z poprzednim właścicielem, w czym skutecznie mógł być pomocny neutralny pośrednik*¹⁵. Również Roman Rybarski zauważył, że ponieważ *handlem w początkach jego rozwoju zajmowali się przyszybsze, odium przeciw handlowi, wywołane między innymi pozorną czy rzeczywistą łatwością ciągnięcia zysków było bardzo silne*¹⁶. Z kolei Tadeusz Kołodziej, analizując *niechęć do handlu jako wynik jego struktury narodowościowej*, stwierdzał, że w sytuacji polskiej *warstwa panująca, zapatrzona egoistycznie w swój zawód rolniczy podniesiony prawem niejako do godności kapłaństwa wzniosła „chiński mur, który zatrzymywał Polskę na wsi, przy produkcji zboża, a miasta [...] wyodrębniał w obce ciała*. Przedwojenny, ponad 60-procentowy odsetek ludności żyjącej z rolnictwa oraz ponad 60-procentowy odsetek handlu, którym trudnili się przedstawiciele mniejszości narodowych – poza województwami zachodnimi – był strukturalną przyczyną *kojarzenia się dwóch rodzajów uczuć dużej części społeczeństwa polskiego: awersja do handlu z jednej, niechęć do grup mniejszościowych z drugiej strony*¹⁷.

Problem ten można ująć jako swoiste dziedzictwo społeczeństwa agrarnego. Gospodarka ta sprowadzała się do mającego konsekwencje maltuzjańskie rytmu urodzajów i nieurodzajów, a zachowania ekonomiczne hierarchii społecznej dałyby się tłumaczyć jedynie „teorią klasy próżniaczej”. Rolę klasy związanej z cyrkulacją kapitału spełniała w nim zazwyczaj odrębna etnicznie i religijnie wąska i specyficzna mniejszość. Siła ekonomiczna tej grupy społecznej nie przekładała się na jej pozycję polityczną, dodatkowo osłabianą miejskim charakterem zamieszkania i związanym z tym rozproszeniem terytorialnym. Stosunkowo słabe

¹⁴ T. Kołodziej, *Handel polski w świetle poglądów dawnych i współczesnych*, Biblioteka Gospodarki Zachodniej, Poznań 1939, s. 5.

¹⁵ M. Ossowska, *Z etyki stosunków merkantylnych*, w: M. Ossowska, *O człowieku, moralności i nauce: miscellanea*, PWN, Warszawa 1983, s. 353.

¹⁶ R. Rybarski, *System ekonomii politycznej*, s. 211.

¹⁷ T. Kołodziej, *Handel polski*, s. 4.

zakotwiczenie społeczne mniejszości było przyczyną, że w momencie kryzysów społecznych służyła władzy politycznej za „kozła ofiarnego”, na którym prowokowane pogromy miały służyć do rozładowania napięć społecznych. Proces industrializacji i generowane przez rewolucję oświatową upowszechnienie zajęć i profesji opartych na zachowaniach rynkowych tylko czasami zażegnywały tego typu konflikty. Nacjonalizmy bowiem często odwoływały się do tego wypróbowanego w poprzedniej epoce sposobu tłumaczenia niepowodzeń w zderzeniu z rynkiem nowych „homo oeconomicusów” rekrutujących się ze urbanizowanego chłopstwa. Do grup etnicznych, które w historii pełniły taką rolę, należeli Żydzi, Grecy, Ormianie, a bardziej współcześnie Chińczycy i Hindusi¹⁸.

Rozwój handlu i różnicowanie się jego form organizacyjnych spowodowały następną kontrowersję charakterystyczną dla tej dziedziny gospodarowania. Odzwierciedlała ona konflikt między coraz większymi firmami prowadzącymi działalność na skalę międzynarodową a małym handlem lokalnym. Jego wyznacznikami, oprócz zdecydowanego pogorszenia zyskowności drobnego handlu, była zmiana strategii kupieckiej. Od tego momentu handel *przestał być pośrednikiem między producentem a spożywcą, lecz stał się z konieczności spekulantem, który musi na skali swego wyrachowania obliczać szanse podaży i popytu, braku i nadmiaru towarów, wyższe i niższe*. Zwiększenie skali przedsięwzięć handlowych zaowocowało oskarżeniami o dążenie *do monopolu wielkich skojarzeń uciskających rynki do spisków spekulacyjnych i do nadużyć [...] wytwarza on ruch handlowy często sztuczny, bezprodukcyjny, nie uwarunkowany potrzebami spożywczymi, lecz wypływający z przedsięwziętych na oślep spekulacyjnych planów*. Natomiast sens działań usiłujących utrzymać się na rynku mniejszych przedsięwzięć handlowych został skrytykowany za to, że *podnieca do zbytecznych zakupów, opatruje konsumentów w towar nietrwały i wyradza zbytek w klasach niezamożnych [...] usiłuje polepszać warunki swego bytu nęcąc do zakupów kłamliwymi reklamami fikcyjnymi wyprzedażami i licytacjami oraz sprzedażami na raty, w których często ukrywa się wysoka lichwa*¹⁹.

Jednak Roman Rybarski uważał, że *nie ma tu maszyny, która by dawała przewagę wielkiej produkcji, a istnieje trudność kontroli i dlatego drobny handel jest odporny zarówno na próby koncentracji, jak i na konkurencję spółdzielczości*. Cytowany ekonomista podważał też sens wkraczania w tę dziedzinę gospodarowania przedsiębiorstw państwowych, gdyż *jakkolwiek może się wyrządzać szkody indywidualnemu handlowi, na dłuższą metę nie zdoła się utrzymać*. Zauważył też, że *chcąc upaństwowić handel, trzeba wpiery upaństwowić właściwą produkcję*²⁰, nie przypuszczając, że za dekadę taka formuła gospodarcza stanie się wykładnią gospodarki polskiej na cztery dziesięciolecia.

¹⁸ E. Gellner, *Narody i nacjonalizm*, PIW, Warszawa 1991, s. 124-132.

¹⁹ S.A. Kempner, *Teoria handlu*, s. 131-132.

²⁰ R. Rybarski, *System ekonomii politycznej*, s. 211-212.

Natomiast Maria Ossowska, pod wpływem obserwacji rzeczywistości okupacyjnej i ówczesnej degrengolady zachowań handlowych, sformułowała również swoje prorocstwo: [...] *może dostrzeżenie tej szpetoty natchnie ludzi potrzebą szukania takiego ustroju ekonomicznego, gdzie zasada „jak najmniej dać, jak najwięcej wziąć” nie miałaby w ogóle zastosowania, ustroju, który by nie zmuszał ludzi do życia wśród sprzecznych dyrektyw moralnych, których sprzeczności się bądź naprawdę, bądź tylko obłudnie nie zauważa*²¹. Ta futurystyczna przepowiednia spełniła się po niedługim czasie i wtedy okazało się, że jej realizacja wcale nie rozwiązuje problemu życia wśród sprzecznych dyrektyw moralnych, a nawet zaostrza ten problem.

Odniesieniem kontrowersji wokół handlu bywa również to, że ofiarą bezwzględnego dążenia do zysku w tym sektorze gospodarki są drobni handlarze oraz pracownicy handlu. Powodem tej sytuacji jest *przepętnienie tego zawodu, jako najdostępniejszego, bo niewymagającego, pozornie przynajmniej, żadnych szczególnych kwalifikacji*, czego efektem jest taki problem, że *powstaje proletariats handlowy, który coraz się mnoży, a który zwłaszcza w okresie przesilenia gospodarczych pogłębia sprawę społeczną*. Elementem stosunków pracy między „subiektami a pryncypałami” jest nie tylko kwestia *niedostatecznego uposażenia, przeciążenia pracą, niezabezpieczenia przyszłości*. Spekulacja handlowa powoduje dodatkowo, że byt pracujących w proletariacie handlowym opiera się na „pierwiastkach losowości”, czego skutkiem jest „specyficzna etyka, o wiele luźniejsza od przeciętnej moralności”²². Roman Rybarski dostrzegał także *nadmierny rozrost pośrednictwa handlowego*, którego przyczyną było to, że *handel staje się ucieczką ludzi zdeklasowanych. Pędzą oni nieraz byt bardzo nędzny, ale nie mają przed sobą szans życiowych. [...] mimo to, a raczej dzięki temu, mała przedsiębiorczość w handlu objawia dużą żywotność*, co powoduje, że *te warstwy mają swoją odrębną psychikę, nie chcą się zaliczać do „proletariatu”, choćby zarabiały mniej niż zarabia przeciętny proletariusz*²³.

3. Zalety handlu w różnych nurtach myśli ekonomicznej

Pozytywne oceny handlu wiążą się przede wszystkim z liberalną myślą ekonomiczną. Dla Ferdynanda Zweiga, jej krakowskiego reprezentanta, „stosunki socjalno-wymienne” były podstawą badań ekonomicznych, gdyż *krzątania Robinsona jako czynność gospodarcza człowieka izolowanego [...] nie stwarza bezwzględnie żadnych problemów ekonomicznych*. Nie ma bowiem w tym wypadku ani wyraźnego odgraniczenia ekonomii od techniki, ani też oddzielenia konsumpcji

²¹ M. Ossowska, *Z etyki stosunków merkantylnych*, s. 354.

²² S.A. Kempner, *Teoria handlu*, s. 134.

²³ R. Rybarski, *System ekonomii politycznej*, s. 212.

od produkcji²⁴. Autor ten obserwując postępującą autarkizację gospodarki polskiej, która była swoistą odpowiedzią na kryzys lat trzydziestych XX w., ogłosił manifest w obronie handlu. Stwierdził w nim, że sens rozwoju gospodarczego można sprowadzić do rozszerzania się pola wymiany. Skutkuje ona bowiem wzrostem podziału pracy, którego następnie efektem jest mechanizacja produkcji oraz postęp racjonalizacji i organizacji pracy. Jednak gdy postęp współczesnej mu techniki sprzyjał ułatwianiu wymiany, to realizowana polityka samowystarczalności polegała na jej unicestwianiu. Dodatkowo dostrzegał miejsca w ówczesnej Polsce, takie jak Wołyń, Polesie, Wileńszczyzna, gdzie z uwagi na upadek wymiany gospodarka zaczynała mieć charakter naturalny. Chłop *nie kupuje zapalek, nafty, towarów włókienniczych, nie kupuje obuwia, nie kupuje urządzenia domowego, stołów i stołków, ale poczyną sobie sam to wszystko wyrabiać. Nie jeździ koleją, ale furmanką nawet na dalekich przestrzeniach, nie pije wódki, ale pędzi samogonkę. Nie kupuje papierosa, ale gdzie może sam uprawia tytoń i sporządza sobie surogat papierosów*. Dlatego przywołał dzieło Adama Smitha *O bogactwie narodów*, które według niego było peanem na cześć podziału pracy. Uważał bowiem, że od tej pory *cała mądrość ekonomistów streszcza się w tym jednym: ułatwiać wymianę dóbr, kapitałów, pracy, usług, idei, ułatwiać podział pracy zarówno między kontynentami, narodami, warstwami społecznymi i zawodami, powiększać w ten sposób wytwór pracy. Wszystko inne jest konsekwencją tego zasadniczego stanowiska*²⁵.

Podobne stanowisko demonstrował Hipolit Gliwic, podkreślając wzajemne związki wymiany towarowej i podziału pracy. Ich wzrost skutkował specjalizacją, która jest przeciwieństwem autarkii. Dlatego uczony ten, analizując wyniki badań empirycznych, uznał, że *autarkiczne wysiłki szeregu państw są jałowe i z góry skazane – zwłaszcza na długiej fali – na niepowodzenie*²⁶. Jednak przedwojenny minister wyraził wątpliwość, czy ta prawda dociera do organizatorów polityki gospodarczej, gdyż *nie wolno zakrywać oczu na smutną rzeczywistość*. Imponderabilia ich działań określone są bowiem przez to, że *żyjemy w okresie kiedy obok nas panuje specyficzny rodzaj ekonomiki – ekonomika zbrojeniowa, mogąca lada chwila przeistoczyć się w jeszcze straszniejszą ekonomikę – ekonomikę wojenną. Wbrew wszystkiemu najdalsze wymogi jałowej autarkii znajdują wtedy powszechny posłuch i aplauz i staną się nawet popularne*²⁷.

Z kolei poglądy Romana Rybarskiego stanowić mogą przykład widzenia handlu w perspektywie ekonomii narodowej. I chociaż zastrzegał się, że *nie jest*,

²⁴ F. Zweig, *Problem wartości*, Krakowska Spółka Wydawnicza, Kraków 1921, s. 27-28.

²⁵ F. Zweig, *Kryzys liberalizmu jako kryzys wymiany i podziału pracy*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1936, nr 1-2, s. 157-158.

²⁶ H. Gliwic, *Specjalizacja a autarkia*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1939, nr 1, s. 80.

²⁷ Tamże, s. 94.

być może, rzeczą właściwą, by z wynikami pracy naukowej, poświęconej czasom tak odległym wiązać uwagi dotyczące teraźniejszości, centralnym problemem swojego dzieła poświęconego XVI-wiecznemu handlowi polskiemu uczynił kwestię Gdańska. W ocenie tego ekonomisty *prawdziwy handel to dopiero handel morski*, gdyż dzięki niemu wydobywa się naród na świat szeroki, wyzwala się spod zależności od najbliższego sąsiedztwa, może ze wszystkimi nawiązywać handlowe stosunki i dotrzeć z swoimi towarami tam gdzie można osiągnąć największe stosunki. Natomiast głównym niedomaganiem zagranicznej polityki handlowej Polski był brak podstawowego jej pierwiastka: *polityki morskiej*. Podejście cedujące na Gdańsk rolę pośrednika w handlu zbożem spowodowało, że *zastój gospodarczy stał się nieuniknionym*. W historycznym momencie, *gdy prowadzi się niemal wszędzie energiczną politykę merkantylistyczną, gdy walczy się o kolonie, o czynny bilans handlowy, popiera przemysł, buduje wielkie floty*, polskie podejście do handlu polegało na pogodzeniu się z tym *by jej płodami inni handlowali, by czerpali korzyści z jej naturalnego bogactwa i jej produkcji*²⁸. Dlatego chociaż *historia jest wówczas najlepszą mistrzynią życia, gdy o tej jej roli nie pamięta się wtedy gdy się pisze historię*²⁹, to jednak to świadomość szesnastowiecznego „zaniedbania morza” też miała wpływ na ograniczenie manewru negocyjnego wobec niemieckich roszczeń do Gdańska w 1939 r.

Z problemem oceny handlu spotkać się też można w, związanym z katolicką nauką społeczną, nurcie ekonomii normatywnej. Jednym z tych jej przedstawicieli, którzy dopominali się o przywrócenie należytej rangi tej działalności, był związany z nią historiozof Feliks Koneczny. W swej koncepcji cywilizacji, czyli w jego rozumieniu metod ustroju społecznego, uznał handel za narzędzie gospodarcze o podstawowym znaczeniu. Jego rolą było bowiem tworzeniu dobrobytu będącego materialną podstawą pozostałych wymiarów cywilizacyjnych. Ilustracją w tym zakresie były dla niego dzieje kultury polskiej biegnącej w rytmie wzrostu i upadku miast.

W okresie średniowiecznym ukształtował się w handel rzemieślniczy. Jego lokalny charakter wynikał nie tylko z problemów opłacalności lub kwestii technicznych w postaci trudności w przemieszczaniu. Przede wszystkim był spowodowany prawem składu oraz zakazem handlu „gościa z gościem”. Dostosowany tym samym był do ustroju średniowiecznego, który według krakowskiego historyka opierał się na dwóch zasadach ekonomicznych. Pierwszą była jak największa liczba „stojących materialnie na własnych nogach”, co określić można jako jak najszerzy rozwój samodzielnej przedsiębiorczości. Natomiast sens drugiej, *żeby słabszy nie był pożerany przez silniejszego*, polegał na ograniczeniu prawa koncentracji kapitału. Oparty na takich fundamentach handel stopniowo pączkował i rozwijał się aż do przesilenia w wieku XIV. Wtedy doszło do zderzenia z handlem

²⁸ R. Rybarski, *Handel i polityka handlowa Polski w XVI stuleciu*, t. 1, PWN, Warszawa 1958, s. 340-341.

²⁹ Tamże, s. 358.

„od zawsze uniwersalnym”, który opierał się na dążeniu do swobody handlowej i obrocie bezgotówkowym. Ówczesna pomyłka chrześcijańskiej teorii ekonomicznej, która polegała na zakazie pobierania procentu, spowodowała, że usunięto kupiectwo chrześcijańskie z dalszego rozwoju prowadzącego do handlu pieniądzem. Dlatego *własny handel jest największym dobrodziejstwem każdego narodu*, gdyż stanowi ekonomiczną podstawę rozwoju jego kultury. Tym samym jako zadanie katolickiej nauki społecznej wyznaczył znalezienie sposobu uznania jego współczesnych reguł, pamiętając, że *historia zaś ostrzega, że jeśli ktoś się z pracą swą spóźni, wówczas jest tak, jak gdyby wcale nie pracował*³⁰.

4. Leona Petrażyckiego teoria zależności między poziomem kultury a rozwojem handlu

Wśród koncepcji wzajemnych związków zjawisk społecznych i ekonomicznych na szczególną uwagę zasługuje ujęcie Leona Petrażyckiego. Jego ambicją było stworzenie dedukcyjnej teorii zależności między poziomem kultury a stopniem rozwoju handlu. Za wskaźniki poziomu kultury gospodarczej autor ten uznał skłonność do oszczędzania oraz pracowitość, co rozumiał jako zamiłowanie do pracy, które powoduje podejmowanie jej mimo braku bezpośredniej, natychmiastowej potrzeby. Elementem koncepcji był też podział czynności gospodarczych na fizykalno-techniczne, czyli rolnictwo i rzemiosło, oraz psychojurydyczne obejmujące obsługę prawną, bankowość i handel.

Zajęcia fizykalno-techniczne dopiero w epoce nowoczesnej straciły charakter „szablonowo-rutyniczny” i jako nowatorskie zaczęły stanowić źródło rozwoju gospodarczego. Natomiast w dziejach charakter rozwojowy miały przede wszystkim działania psychojurydyczne. Oznaką niższego poziomu rozwoju ekonomicznego skupianie się na produkcji w przemyśle wydobywczym. Postęp powodował przesuwanie się w stronę przemysłu przetwórczego, którego charakterystycznymi cechami są *wielostopniowość obróbki, ilość wytworów o większej odległości produktu od początku produkcji i o wielkich terażniejszych nakładach kapitału i pracy gwoili przyszłemu rezultatowi*³¹.

Najwyższy poziom rozwoju ekonomicznego osiągnęły kultury specjalizujące się w czynnościach psychojurydycznych, ponieważ mogły odgrywać rolę komplementarną wobec kultur o niższym poziomie „dzielności gospodarczej”. W starożytności taką rolę pełnili Fenicjanie, natomiast w średniowieczu zadanie to realizowane było zarówno przez śródziemnomorski handel miast włoskich, jak i północnoniemiecką Hanzę. Tytuł nowożytnych Fenicjan przypadł XVII-wiecznym

³⁰ F. Koneczny, *Co wskrzesić z ekonomii średniowiecznej?* w: F. Koneczny, *O sprawach ekonomicznych*, WAM, Kraków 2000, s. 67-68.

³¹ L. Petrażycki, *O dopełniających prądach kulturalnych i prawach rozwoju handlu*, w: L. Petrażycki, *O nauce, prawie i moralności. Pisma wybrane*, PWN, Warszawa 1985, s. 388-390.

Holendrom, których kultura pełniła rolę komplementarną w rozwoju północnej Europy. Rola Niderlandów jako katalizatora postępu była możliwa z przyczyny demograficznej, gdyż z powodu małej liczebności nie byli bowiem w stanie tego obszaru zdominować³².

Jednak za czynnik najbardziej determinujący rozwój, Petrażycki uznawał wzrost poziomu wychowania kulturalnego. To bowiem powodowało, że kultura komplementowana potrafiła asymilować umiejętności kultury dopełniającej. Dlatego głosił, że wzrost gospodarczy występuje tylko tam, gdzie istnieje społeczna aproba ciężkiej i uczciwej pracy własnej. Zanik takich zdolności dostrzegał w średniowiecznym Konstantynopolu, a w czasach nowożytnych – w Hiszpanii. Stwierdził, że lepsze dla ekonomicznego i kulturalnego rozwoju Hiszpanii byłoby odkrycie u siebie szlachetnych metali, niż dopłynięcie do kontynentu amerykańskiego. Wtedy bowiem nastąpiłyby *odpowiednie procesy gospodarcze a nie łupieżcze, zajęcie uczciwą pracą odpowiedniej ilości robotników i innych z odpowiednim wzrostem ich dobrobytu, tak zaś nastąpiło tylko na długi czas zepsucie, zatrucie etyczne i odpowiedni upadek – polityczny, ekonomiczny i inny*³³.

Podsumowaniem teorii Leona Petrażyckiego były sformułowane przez niego prawa rozwoju handlu. Najważniejsze wśród tych stwierdzeń było dostrzeżenie znaczenia handlu wewnętrznego. Poziom działalności gospodarczej ujawniać się miał nie tylko w – jak to określił – eksterioryzacji handlu, której z kolei zwieńczeniem była jego „egzotyzacja”, ale również w jego interioryzacji. Wtedy bowiem zachodzi demokratyzacja handlu, która wyraża się w jego jakościowej zmianie. Gdy na niższym stopniu rozwoju głównymi nabywcami były nieliczne grupy bogatych konsumentów i tym samym rolę towaru pełniły luksusowe przedmioty pochodzenia zagranicznego, to w miarę wzrostu *działności psychiki gospodarczej danego narodu [...] coraz to szersze masy i w coraz to większych rozmiarach korzystają z usług handlu, występują jako nabywcy i kupują coraz więcej*³⁴. Dlatego ukoronowaniem rozwoju handlu jest rozpowszechnienie dostępnej konsumpcji, co skutkuje spadkiem udziału i tym samym znaczenia przedstawicieli komplementarnej kultury.

Zakończenie

Pryncypialną polemikę z zarzutami wobec handlu przedstawił Stefan Rośik. Przede wszystkim uznał, że handel nie powstałby, gdyby nie było takiej potrzeby i stąd stwierdzenia „jakoby pośrednictwo handlowe było zbędne” są „powierzchowne”. Również pogoń za zyskiem w tej działalności nie wyróżnia jej spośród innych działań gospodarczych. Natomiast z uwagi na konkurencję *redukcja*

³² L. Petrażycki, *O dopełniających prądach kulturalnych*, s. 403.

³³ Tamże, s. 401.

³⁴ Tamże, s. 407.

nadmiernych zysków w handlu jest zjawiskiem pewniejszym i szybszym niż w innych zawodach. Autor ten rozprawił się także z „naiwnym ujęciem zagadnienia”, którym jest mniemanie bardzo pospolite jeszcze w starożytności a dzisiaj utrzymujące się jedynie wskutek braku znajomości elementarnych pojęć ekonomicznych, iż wszelkie zyski z handlu płyną po prostu z oszukaństwa. Ponieważ każdy akt wymiany dochodzi do skutku jedynie dlatego, że jest korzystny dla obu stron, zysk handlowy zatem nie ma nic wspólnego z nieuczciwością, a spotykane przypadki oszustw swoją częstotliwością nie odbiegają od spotykanych w innych wymiarach działań gospodarczych. Natomiast doniosłość handlu, która polegała na tym, że warstwy ludności, okolice i narody całe pozyskiwane są w ten sposób dla nowych potrzeb, dla zbytu nowych produktów lub dotychczas przez nie jeszcze nieznanych, nieużywanych lub mało rozpowszechnionych, jest przyczyną uznania jego roli jako pioniera cywilizacji. Skutkiem rozwoju jego organizacji i techniki obrotu stały się następnie nieodłączne ich atrybuty jak komunikacje, pieniądź i kredyt, a wypracowany właśnie w handlu „duch kupiecki”, którego elementami są uczciwość i punktualność w wypełnianiu zobowiązań płatniczych, dokładność rachunków, porządek i gospodarność, później stopniowo przejmowały i przyswajały sobie inne gałęzie wytwórczości³⁵.

Jednak takie ujęcie zagadnienia handlu też budzi wątpliwości. Prowadzić bowiem może do takiej koncepcji relacji między bezinteresowną wymianą a handlem, które wyklucza możliwość ich współistnienia. Przykładem w tej mierze jest przytoczone przez Raymonda Firtha stwierdzenie Alfreda Marshalla, że w *bar dziej prostych stadiach życia ludzkiego wiele usług świadczonych przez jednostkę innym jest prawie w takim samym stopniu wynikiem dziedzicznych zwyczajów i nieracjonalnych impulsów, jak u pszczół czy mrówek*³⁶. Dar zostaje tu sprowadzony do poziomu zachowania ewolucyjnego, a dopiero poziomowi wymiany interesownej nadany zostaje charakter kulturowy. Wydaje się jednak, że zarówno dar jak i handel powinny mieć zawsze swoje miejsce w społeczeństwie, gdyż obie formy wymiany służą rozwojowi jego złożoności i różnorodności.

Bibliografia

- Firth R., *Spółeczności ludzkie*, PWN, Warszawa 1965.
 Gellner E., *Narody i nacjonalizm*, PIW, Warszawa 1991.
 Gliwic H., *Specjalizacja a autarkia*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1939, nr 1.
 Grabski S., *Ekonomia społeczna*, t. 3, *Zasadnicze pojęcia społeczno-gospodarcze*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich Lwów – Warszawa – Kraków 1927.

³⁵ S. Rosik, *Zarys nauki o handlu*, w: *Encyklopedia nauk politycznych*, t. 2, red. E.J. Reyman, Instytut Społeczny, Warszawa 1937, s. 535-538.

³⁶ R. Firth, *Spółeczności ludzkie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1965, s. 92.

- Hirschman A., *Namiętności i interesy*, Znak, Fundacja im. Batorego, Kraków – Warszawa 1997.
- Kempner S.A., *Teoria handlu*, w: T. Korzon, S.A. Kempner, *Handel w przeszłości i stanie dzisiejszym świata*, Wende i Ska Warszawa 1901.
- Kołodziej T., *Handel polski w świetle poglądów dawnych i współczesnych*, Biblioteka Gospodarki Zachodniej, Poznań 1939.
- Koneczny F., *Co wskreszyć z ekonomii średniowiecznej?*, w: F. Koneczny, *O sprawach ekonomicznych*, WAM, Kraków 2000.
- Kuliszer J., *Powszechna historia gospodarcza średniowiecza i czasów nowożytnych*, t. 1, Książka i Wiedza, Warszawa 1961.
- Monteskiusz, *O duchu praw*, Antyk, Kęty 1997.
- Ossowska M., *Z etyki stosunków merkantylnych*, w: M. Ossowska, *O człowieku, moralności i nauce: miscellanea*, PWN, Warszawa 1983.
- Petrażycki L., *O dopełniających prądach kulturalnych i prawach rozwoju handlu*, w: L. Petrażycki, *O nauce, prawie i moralności. Pisma wybrane*, PWN, Warszawa 1985.
- Rosik S., *Zarys nauki o handlu*, w: *Encyklopedia nauk politycznych*, t. 2, red. E.J. Reymann, Instytut Społeczny, Warszawa 1937.
- Rybarski R., *System ekonomii politycznej*, t. 3, *Psychologia społecznogospodarcza*, Wydawnictwo Kasy im. Mianowskiego Instytutu Popierania Nauki, Warszawa 1939.
- Rybarski R., *Handel i polityka handlowa Polski w XVI stuleciu*, t. 1, PWN, Warszawa 1958.
- Zweig F., *Problem wartości*, Krakowska Spółka Wydawnicza, Kraków 1921.
- Zweig F., *Kryzys liberalizmu jako kryzys wymiany i podziału pracy*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1936, nr 1-2.

Trade in the Polish economic thought

Summary

The chapter discusses selected aspects of trade in the Polish economic thought before World War II. The first part is devoted some controversial issues. Different concepts formulated by Polish thinkers are described. Next, Leon Petrażycki's theory of connection between the development of trade and culture is presented. In the conclusion dilemmas arising from different interpretations of trade are analysed.

Key words: exchange, trade, Leon Petrażycki

Translated by Andrzej Suwalski