ZESZYTY NAUKOWE
NR 23

Wydawnictwo Naukowe
Wyższej Szkoły Handlu i Usług
w Poznaniu

WYŻSZA SZKOŁA HANDLU I USŁUG

W POZNANIU

ZESZYTY NAUKOWE

NR 23

Poznań 2012

Redaktor naczelny
Kamila Wilczyńska

Rada Programowa
Adam Budnikowski, Bogusław Fiedor, Bohdan Gruchman (przewodniczący), Waldemar Frąckowiak, Wacław Jarmołowicz, Aleksander Panasiuk, Ireneusz P. Rutkowski, Eulalia Skawińska

Komitet redakcyjny
Kazimierz Adamek (przewodniczący), Stefan Bosiacki, Krzysztof Kasprzak, Kazimierz Rogoziński, Bernadeta Hołderna-Mielcarek, Joanna Wiśniewska

Redaktor naukowy
Kamila Wilczyńska

Recenzent
Małgorzata Domiter

Copyright by Wyższa Szkoła Handlu i Usług
Poznań 2012

ISSN 1642-9613

Skład i druk
WYDAWNICTWO I DRUKARNIA UNI-DRUK s.j.
60-030 Luboń, ul. Przemysłowa 13
tel. 61 899 49 49 (do 52), fax 61 813 93 31
e-mail: biuro@uni-druk.pl

Spis treści

Przedmowa 7

Marzena Adamczyk
Grupy G-8 i G-20 a współczesny kryzys finansowy
G-8 and G-20 and the global financial crisis 11

Elżbieta Mirecka
Szara i czarna strefa gospodarcza a bezpieczeństwo społeczne i finansowe kraju
Black and grey market versus social and financial security of state 29

Jan Mikołajczyk
Interesariusze centrum handlowego – ujęcie teoretyczne
Shopping center stakeholders – theoretical approach 45

Jan Galicki
Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie
Project management in a business 61

Anna Marciszewska
Zarządzanie innowacjami w warunkach globalizacji
The innovations management under conditions of globalization 71

Aneta Wysokińska-Senkus, Henryk Wyrębek
Znormalizowane systemy zarządzania w Europie i na świecie
Standardized management systems in Europe and worldwide 83

Agnieszka Kochel
Źródła i metody finansowania transferu technologii w Polsce
Sources and methods of financing technology transfer in Poland 99

Przemysław Niewiadomski, Barbara Zasada
Kompetencje kadry kierowniczej w aspekcie skutecznego wdrażania lean manufacturing
Competencies of management staff in aspect of effective implementation of lean manufacturing 113

Henryk Wyrębek, Piotr Senkus
Efektywny system motywacyjny jako determinanta sukcesu organizacji
An effective incentive system as a determinant of success of the organization 125

Janusz Kraśniak
Struktury organizacyjne polskich przedsiębiorstw międzynarodowych. Stan odpowiedniości czy luki strukturalnej?
Organizational structures of polish international enterprises. Adjustment status or structural gap? 137

Aleksandra Stadnik
Imigranci i ich przedsiębiorczość – wybrane aspekty
Immigrants and their entrepreneurship – chosen aspects 147

Piotr Płóciennik, Wiesław Stach
„Sanockie Stowarzyszenie na Rzecz Poprawy Bezpieczeństwa" w procesie kształtowania bezpieczeństwa społeczności lokalnych
"Sanok Association for the Improvement of Security" in the process of community safety 163

Agnieszka Kozera, Cezary Kozera
Taksonomiczna ocena warunków i poziomu życia ludności w powiatach województwa wielkopolskiego
Taxonomy rating of conditions and standards of living in the districts of the Wielkopolska region..... 171

Roma Ryś-Jurek, Barbara Wojtaszak
Badanie typu funkcjonalnego gminy na przykładzie gmin: Kleszczewo, Komorniki i Puszczykowo
The research on the functional type of commune on the example of: Kleszczewo, Komorniki and Puszczykowo 185

Anna Przybylska
Turystyka jako czynnik rozwoju lokalnego powiatu międzyrzeckiego
Tourism – a factor controlling development of Międzyrzeckie country 201

Ewa Świstak, Bartłomiej Szczerba
Wykorzystywanie walorów turystycznych w ofercie obiektów hotelarskich na przykładzie wybranych regionów Polski
The use of tourism values in the offer of hotel objects, based on the selected Polish regions 215

Renata Przeorek-Smyka
Przyrodnicze uwarunkowania rozwoju turystyki
Environmental conditions of tourism development 229

Recenzje, sprawozdania, informacje

Wspomnienie o śp. Profesorze Janie Galickim
Kamila Wilczyńska 243

Przegląd badań nad bezpieczeństwem i jego zagrożeniami
rec. Marceli Kosman 245

Sprawozdanie z II Międzynarodowej Konferencji Naukowej
Bezpieczeństwo współczesnego świata - wyzwania i zagrożenia
Zbigniew Dziemianko 257

Przedmowa

Współczesny kryzys finansowy, którego początek datuje się na lata 2008-2009 odcisnął piętno na całej gospodarce światowej. Marzena Adamczyk omawia znaczenie zorganizowania szczytu G-20 na poziomie przywódców państw, które miało szczególny wpływ tej grupy na świat finansów międzynarodowych. Na podstawie ustaleń na szczytach G-20 nastąpiło zwiększenie zasobów Międzynarodowego Funduszu Walutowego, rozszerzenie pomocy kredytowej oraz wprowadzenie nowych instrumentów. Na inny aspekt spraw finansowych zwraca uwagę Elżbieta Mirecka stwierdzając, że współczesną gospodarkę, oprócz wielu pozytywnych elementów, cechuje występowanie zjawisk negatywnych, do których zaliczyć można szarą i czarną strefę, między którymi istnieje bardzo subtelna granica. Obydwie wywierają niekorzystny wpływ na stan bezpieczeństwa ekonomicznego.

Jan Mikołajczyk przedstawia zarządzanie centrum handlowym jako złożony proces godzenia oczekiwań różnych grup interesariuszy przy wykorzystaniu ograniczonych zasobów inwestorów na tle szans i ograniczeń, które oferuje rynek. Autor przypomina, że o sukcesie centrum handlowego decydują przede wszystkim jego klienci, którzy oceniają głównie ofertę w postaci kompozycji towarów i usług oferowanych po określonej cenie w konkretnym miejscu i czasie, przy wykorzystaniu działań promocyjnych. Natomiast Jan Galicki stwierdza, że każde współczesne przedsiębiorstwo, aby trwać i rozwijać się, wymaga stałego dostosowania się do zmieniających się warunków wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Jedną z podstawowych dróg zapewniających to dostosowywanie jest wprowadzenie zmian w formie projektów. Projekty to przedsięwzięcia charakteryzujące się nowością w danym przedsiębiorstwie, oryginalnością, a także nietypowymi odmiennymi cechami w działaniu. Anna Marciszewska zwraca uwagę na zarządzanie innowacjami, które związane jest z większą kreatywnością oraz zapewnieniem swobodnego przepływu informacji. W praktyce gospodarczej oznacza to posiadanie umiejętności szybkiego, elastycznego reagowania na potrzeby rynku oraz wykorzystywanie innowacji do podnoszenia jakości pracy, produktów i procesów. Natomiast Aneta Wysokińska-Senkus proponuje jedną z metod doskonalenia organizacji, jaką jest wdrożenie znormalizowanych systemów zarządzania, które pozwalają na zarządzanie wieloma aspektami funkcjonowania organizacji. Wdrożenie systemów zarządzania jakością daje gwarancję ciągłego doskonalenia organizacji i zapewnia poprawę efektywności organizacyjnej.

Zdaniem Agnieszki Kochel ogromnym wyzwaniem staje się poszukiwanie sposobów zainteresowania przedsiębiorców transferem rozwiązań technicznych, niezbędnych dla rozwoju ich działalności oraz uświadomienie konieczności konkurowania przez innowacje. Autorka postuluje wprowadzenie rozwiązań finansowo-prawnych zmierzających do zwiększenia funduszy na badania naukowe i technologiczne, a także zachęcających prywatnych przedsiębiorców do inwestowania w innowacje. Przemysław Niewiadomski i Barbara Zasada przedstawiają propozycję modelu kluczowych kompetencji kadry zarządzającej, niezbędnych do skutecznego wdrożenia i utrzymania koncepcji lean manufacturing w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Autorzy dokonali analizy umiejętności i postaw menedżerów pod kątem m.in. ustalania celów i zadań, systemu motywacji, konsekwencji w utrzymaniu wprowadzonych zmian. Henryk Wyrębek i Piotr Senkus proponują efektywny system motywacyjny, aby pracownicy realizowali w oczekiwany sposób misję przedsiębiorstwa. Autorzy stwierdzają, że muszą być stworzone warunki motywujące do działania. W tym celu należy przeprowadzić proces oceny funkcjonującego systemu motywacyjnego oraz nieustannie go doskonalić. Janusz Kraśniak przeprowadza analizę wyników postępowania badawczego nakierowanego na identyfikację stanu struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji oraz stawia diagnozę stopnia adaptacyjności cech struktur organizacyjnych i cech kontekstu.

Na przedsiębiorczość imigrantów zwraca uwagę Aleksandra Stadnik mówiąc, że stanowi ono źródło rozwoju gospodarczego krajów przyjmujących. Wiele regionów nabrało dzięki aktywności imigrantów charakteru kosmopolitycznego, tym samym stając się miejscami dynamicznymi i wielokulturowymi.

Piotr Płóciennik i Wiesław Stach omawiają kształtowanie bezpieczeństwa narodowego, co przede wszystkim jest zadaniem organów administracji państwowej. Jednakże elementem składowym tego bezpieczeństwa jest bezpieczeństwo lokalne, najbliższego otoczenia, gminy czy regionu. Tym samym coraz częściej nabiera ono nowego znaczenia, staje się celem działania wielu podmiotów i obszarem ich aktywności.

Agnieszka i Cezary Kozera zajmują się badaniem warunków i poziomu życia ludności. Autorzy wskazują na jego znaczne przestrzenne zróżnicowanie, co jest wciąż jednym z głównych problemów współczesnej, europejskiej gospodarki. Niwelowanie tych różnić stało się jednym z elementarnych celów integracji europejskiej. Natomiast Roma Ryś-Jurek i Barbara Wojtaszak badają typ funkcjonalny gminy, ponieważ wyznaczenie funkcji gospodarczych obszarów wiejskich pomaga wyznaczać możliwe kierunki ich dalszego rozwoju. Autorki podkreślają, że potencjał przyrodniczy, ekonomiczny i społeczny powinien określać rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej na danym terenie.

Turystyką jako czynnikiem rozwoju lokalnego zajmuje się Anna Przybylska. Autorka wskazuje na rolę samorządu lokalnego, ze względu na możliwości

decyzyjne i finansowe w aktywizowaniu gmin posiadających walory turystyczne. Natomiast wykorzystywanie walorów turystycznych w ofercie obiektów hotelarskich przedstawiają Ewa Świstak i Bartłomiej Szczerba. Uzyskane dane potwierdziły, że lokalizacja obiektów hotelarskich na obszarach przyrodniczo cennych wpływa na wykorzystanie lokalnych walorów przyrodniczych i krajoznawczych w tworzeniu zróżnicowanej oferty usług fakultatywnych.

Renata Przeorek-Smyka porusza zagadnienie zależności występujących między środowiskiem (walorami przyrodniczymi) a rozwojem turystyki, z uwzględnieniem koncepcji zrównoważonego rozwoju. Autorka podkreśla fakt, iż w aspekcie szkodliwości nieplanowanego rozwoju turystyki, niezgodnego z wymaganiami zachowania zasobów, koniecznym zadaniem jest optymalizacja, m.in. liczby turystów, którzy mogą przebywać równocześnie na obszarze bez szkody dla środowiska.

Szanownych Czytelników z pewnością zainteresuje recenzja ostatnio wydanych książek, dotyczących bezpieczeństwa narodowego. Informujemy również o konferencji, która odbyła się staraniem Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu.

Kamila Wilczyńska

MARZENA ADAMCZYK
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Grupy G-8 i G-20 a współczesny kryzys finansowy

G-8 and G-20 and the global financial crisis

Introduction
Wprowadzenie

Współczesna gospodarka światowa jest gospodarką silnie zglobalizowaną, zliberalizowaną w bardzo wielu aspektach. Powiązania zarówno handlowe, jak i finansowe pomiędzy państwami są bardzo głębokie. Z tego powodu bardzo łatwo przenoszą się pomiędzy krajami różnego rodzaju zjawiska, niestety nie tylko pozytywne, ale i, a może przede wszystkim te negatywne, jak inflacja czy kryzysy.

Globalny kryzys finansowy, który miał miejsce w latach 2008-2009, a którego skutki są odczuwalne w wielu krajach jeszcze dzisiaj pokazał, że tak silnie powiązana gospodarka światowa może być bardzo niebezpieczna dla jej podmiotów i wymaga globalnego zarządzania. Odpowiedzią było powstanie koncepcji stworzenia tzw. globalnej architektury finansowej (ang. *global financial architecture)*, która jest elementem szerszej koncepcji globalnego zarządzania gospodarkami wszystkich krajów (ang. *global governance)*.[1] Jej celem jest zwiększenie skuteczności działań w zakresie przede wszystkim zapobiegania kryzysom, ale również łagodzenia skutków kryzysów, które już wystąpiły. Przebudowa globalnej architektury finansowej zaczęła się już w 1999 roku, kiedy to powstało Forum Stabilności Finansowej, którego członkami są przedstawiciele Międzynarodowego Funduszu Walutowego, Banku Światowego, Banku Rozrachunków Międzynarodowych (ang. *Bank for International Settlements – BIS*), Organizacja Współpracy i Rozwoju Gospodarczego (ang. *Organization for Economic Cooperation and Development* – OECD) oraz przedstawiciele krajów grupy G-8. Współczesny kryzys finansowy postawił kolejne wyzwania przed organizacjami międzynarodowymi i budowa międzynarodowej architektury finansowej jest stale kontynuowana. Wydaje się, że na pierwszy plan w globalnym zarządzaniu wychodzą grupy krajów G-8 i G-20, które na swoich spotkaniach tworzą plany zawierające potrzeby, koncepcje działania

[1] Desai M., Said Y., *Global Governance and Financial Crises*, Routledge, New York 2004, s. 13-15.

odnoszące się zarówno do rynku finansowego, jak i do działalności organizacji międzynarodowych. W związku z tym, że G-8 ma dość wąski skład i nie obejmuje niektórych dużych i mocnych graczy gospodarki światowej, jak Chiny, Indie czy Brazylia, najsensowniejsza wydaje się koncepcja, żeby to G-20 koordynowała gospodarkę światową.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie roli grup G-8 i G-20 w przezwyciężaniu skutków kryzysu oraz stworzeniu ram funkcjonowania gospodarki światowej, które zapobiegną takiej destabilizacji gospodarki światowej, jaka ma miejsce obecnie. Tak postawiony cel główny wymaga przedstawienia podstawowych pojęć związanych z kryzysem oraz opisania przyczyn i skutków globalnego kryzysu 2008-2009. Pozwoli to na pokazanie miejsc, w których działania tych grup są niezbędne. Skutkiem tak określonego celu jest dobór źródeł w postaci opracowań i analiz różnych organizacji międzynarodowych oraz pozycji literatury fachowej. Do poniższej analizy zastosowano metodę analityczno – opisową.

Kryzys finansowy – podstawowe pojęcia
Financial crisis – basic concepts

Literatura przedmiotu określa kryzys w różnoraki sposób. Kryzys na pewno nie jest zjawiskiem ani pozytywnym, ani pożądanym. Pod pojęciem kryzysu kryją się zarówno załamania gospodarcze wywołane błędnymi decyzjami władz monetarnych, rządów, czy też spowodowane działaniami spekulantów, jak i naturalne recesje związane z przebiegiem cyklu koniunkturalnego[2].

Kryzys finansowy jest określany najczęściej jako epizody gwałtownych zmian na rynku finansowym wiążące się z niedoborem płynności i/lub niewypłacalnością uczestników rynku oraz interwencjami władz publicznych mającymi na celu zapobieżenie tej sytuacji[3].

Do wyjaśniania zjawisk kryzysowych we współczesnej gospodarce światowej wykorzystuje się ostatnio bardzo często model P. Minsky'ego. Autor ten upatruje przyczyn wrażliwości współczesnego systemu finansowego w następujących czynnikach[4]:

- zmianie struktury finansowania (z wewnętrznego na zewnętrzne pozyskiwane na rynku finansowym),

[2] *Ekonomia po polsku*, red. D. Filar, A. Rzońca, G. Wójtowicz, wydanie I, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o. o., Warszawa 2007, s. 239-240.

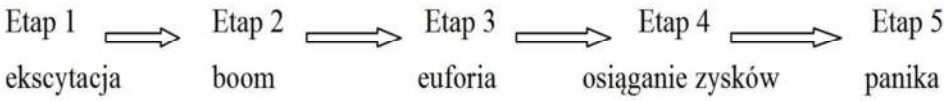
[3] Bordo M., Eichengreen B., Klingiebiel D., Martinez-Peira M. S., *Is Crisis Problem Growing More Severe?* "Economic Policy. a European Forum", 2000, No 32, s. 55.

4 Nawrot W., *Globalny kryzys finansowy XXI wieku. Przyczyny, przebieg, skutki, prognozy*, wyd. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 12-14.

- zmianie w strukturze zobowiązań (wzrost finansowania krótkoterminowego długoterminowych inwestycji, co powoduje rolowanie tego zadłużenia),
- uzależnieniu spłaty zobowiązań od zdolności do zaciągania nowych (zobowiązania są regulowane często poprzez ich refinansowanie, czyli zaciąganie nowego zobowiązania),
- dynamicznym rozwoju segmentu nowoczesnych instrumentów finansowania,
- zmianach w koncepcji regulowania rynku finansowego (minimalna ingerencja),
- wzroście skłonności do ryzyka wykazywanym przez instytucje finansowe (wynika to z chęci osiągania przez akcjonariuszy, właścicieli coraz to większych zysków, lepszej stopy zwrotu, a z drugiej strony z pomocą ze strony banków centralnych w razie problemów.

W stworzonym modelu Minsky[5] zauważył, że do kryzysu finansowego może doprowadzić stabilność ekonomiczna sprzyjająca wzrostowi optymizmu na rynku, który to wzrost przekłada się na podwyższenie prognoz rentowności w niektórych obszarach, które z kolei są przyczyną zwiększonej ilości inwestycji, a co za tym idzie rosnącej akcji kredytowej[6].

Schemat 1. Pięć etapów w modelu Minsky'ego
Diagram 1. Five steps in Minsky model



Źródło: opracowanie własne na podstawie Baily M. N., Litan R. E., Johnson M. S., *The Origins of Financial Crisis*, Fixing Finance Series – Paper 3, November 2008, s. 16, www.brooking.edu (20.03.2012 – data zaczerpnięcia).

Na etapie pierwszym inwestorzy zaczynają ekscytować się jakimś nowym produktem, np. nowym rodzajem przedsiębiorstwa, nowymi produktami finansowymi, takimi jak kredyty hipoteczne *subprime*. Na drugim etapie następuje boom na rynku – spekulanci zaczynają zbierać dochody z inwestycji w nowe produkty, jednocześnie pojawiają się perspektywy dalszych zysków. Kolejny trzeci etap to euforia, która objawia się pojawianiem się na rynku coraz większej liczby inwestorów, coraz więcej osób jest chętnych na zaciągnięcie kredytu na inwestycje, banki rozszerzają akcję kredytową, jednocześnie obniżając wymagania odnośnie kredytobiorców, co dodatkowo wzmaga akcję kredytową. Ponadto na tym etapie instytucje finansowe tworzą nowe instrumenty, poprzez

[5] Minsky H., *Stabilizing an Unstable Economy*, Yale University Press, London 1986.

[6] Nawrot W., wyd. cyt. s. 15.

które wzrasta ich ekspozycja na rynku oraz istnieje ogólna tendencja wśród inwestorów, żeby mieć w tym udział. Bardzo silnie działa tutaj instynkt stadny inwestorów. Czwarty etap to osiąganie zysków z inwestycji – bańka osiąga swój szczyt, ceny są maksymalnie wyśrubowane, mali inwestorzy odnoszą duże zyski, ściągają je z rynku, a to z kolei prowadzi do uwolnienia finałowego etapu, którym jest panika na rynku. Gdy bańka zaczyna się kurczyć, wcześniejszy entuzjazm zostaje zastąpiony natychmiast skrajnym pesymizmem. Inwestorzy zaczynają pozbywać się swoich aktywów tak szybko, jak to możliwe. Pożyczkobiorcy przestają spłacać kredyty, a aktywa banków topnieją w szybkim tempie, w związku ze spadkiem cen. „Moment Minsy'ego" występuje wtedy, gdy banki i inni pożyczkodawcy są zmuszeni do natychmiastowej sprzedaży nawet bezpiecznych aktywów w celu spłaty zaległych zobowiązań[7].

Hipoteza niestabilności systemu finansowego stworzona przez Hymana Minsky'ego mówi, że im dłuższy czas mija od wystąpienia ostatniego kryzysu, tym bardziej wzrasta skłonność do podejmowania przez banki ryzyka. Wynika to z faktu utrzymywania się w dość długim okresie dobrej koniunktury i z tego powodu uśpienia czujności banków[8].

Przyczyny współczesnego kryzysu finansowego
Causes of contemporary financial crises

Za jedną z pierwotnych przyczyn globalnego kryzysu finansowego można uznać naciski ze strony Billa Clintona na możliwość udzielania kredytów hipotecznych osobom o niższych dochodach. Pod koniec lat 90. dokonano w USA deregulacji, która pozwoliła na tworzenie, sprzedaż i obrót finansowymi produktami pochodnymi (*derivatives*), które były tworzone na podstawie niepłynnych instrumentów pierwotnych, takich jak kredyty i pożyczki. Umożliwiło to sekurytyzację kredytów hipotecznych, co oznacza ich sprzedaż i emitowanie na ich bazie nowych papierów wartościowych zabezpieczonych nieruchomościami finansowanymi kredytem hipotecznym. Banki hipoteczne sprzedawały kredyty hipoteczne instytucjom pośredniczącym - firmom ubezpieczeniowym Fannie Mae i Freddie Mac – które z kolei na ich podstawie emitowały płynne papiery wartościowe (tzw. *Collateralized-Debt Obligations* – CDO lub *Mortgage- Backed Securities* – MBS) i sprzedawały je innym instytucjom finansowym, np. funduszom inwestycyjnym i emerytalnym, bankom inwestycyjnym czy towarzystwom ubezpieczeniowym[9]. Sekurytyzacją zostały objęte inne rodzaje kredy-

[7] Baily M. N., Litan R. E., Johnson M. S., *The Origins of Financial Crisis*, Fixing Finance Series – Paper 3, November 2008, s. 16, www.brooking.edu (20.03.2012 – data zaczerpnięcia)

8 Sławiński A., *Przyczyny globalnego kryzysu bankowego*, Materiały konferencyjne pt. *Nauki społeczne wobec kryzysu na rynkach finansowych*, Kolegium Ekonomiczno–Społeczne Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008, s. 36-37.

[9] Baily M. N., Litan R. E., Johnson M. S., s. 7.

tów: na zakup samochodów i innych dóbr, w ramach kart kredytowych, tworząc szerszą klasę papierów wartościowych zabezpieczonych aktywami kredytowymi – ABS (*Asset-Based Securities*). Jeden taki pakiet instrumentów pierwotnych mógł być wielokrotnie wykorzystywany jako podstawa emisji. To spowodowało ogromny wzrost wartości takich papierów wartościowych na rynkach finansowych. Swoboda przepływu kapitału umożliwiła napływ do USA inwestorów zagranicznych, którzy uznali papiery ABS za dobre i pewne inwestycje. W taki sposób powstał nowy model finansowania zakupów nieruchomości, w którym relacja pomiędzy bankiem i dłużnikiem stała się tylko początkiem skomplikowanego procesu, do którego włączono inne instytucje finansowe. Sprzedaż pakietów kredytów hipotecznych jest dla banków bardzo korzystna, ponieważ pozbywają się tych kredytów ze swoich bilansów, a przerzucając ryzyko na inne instytucje, mogą udzielać kolejnych kredytów. Model ten nazywany jest modelem *originate-to-distribute* (OTD). Pozwolił on bankom na przyspieszenie akcji kredytowej (bez konieczności powiększania bazy kapitałowej banków) przez wielokrotną sekurytyzację, co doprowadziło do zaniżania ryzyka[10].

Natomiast za prezydentury Georga W. Busha, kiedy to wystąpiło spowolnienie gospodarki USA, w celu jej ożywienia wprowadzono zmiany aktów prawnych, które spowodowały liberalizację przepisów przed nadmiernym ryzykiem banków i towarzystw ubezpieczeniowych[11].

Dalszych przyczyn współczesnego kryzysu finansowego można upatrywać w błędnej polityce amerykańskiego Banku Rezerw Federalnych (FED) prowadzonej od 2001 roku. FED w odpowiedzi na niekorzystne zmiany gospodarcze, które wystąpiły po pęknięciu tzw. „bańki internetowej", zaczął obniżać stopy procentowe w celu ożywienia gospodarki amerykańskiej. Zostały one obniżone z poziomu 6,5% w 2001 roku do 1% w 2003 roku. Obniżenie stóp procentowych przy niskim poziomie inflacji spowodowało, że amerykańska gospodarka zaczęła osiągać dobre wyniki – wzrost gospodarczy w III kwartale 2003 roku na poziomie 7,5%[12].

Bardzo niskie stopy procentowe i duże ożywienie gospodarcze doprowadziły do znacznej akcji kredytowej kredytów hipotecznych wysokiego ryzyka (substandardowych) tzw. *subprime*, co potwierdza hipotezę niestabilności systemu finansowego stworzoną przez Hymana Minsy'ego. Produkty hipoteczne w USA cechowały się niskimi wstępnymi stopami procentowymi, rosnącymi znacznie

[10] Rosati D., *Przyczyny i mechanizmy kryzysu finansowego w USA w latach 2007-2009*, [w:] *Globalizacja, kryzys i co dalej?* red. Kołodko G., Poltext Sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 106-108.

[11] Pniewska K., *Wpływ globalnego kryzysu finansowego na polski sektor finansowy*, [w:] *Reakcje rynku na kryzys finansowy*, red. Przybylska – Kapuścińska W., Wyd. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 31-32.

[12] Gradziuk A., Koczor M., *Unia Europejska a kryzys na amerykańskim rynku finansowym*, [w:] „Biuletyn", nr 45/2008, red. Dębski S., Kondek A., Kulesa Ł., Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Biuro Badań i Analiz, s. 1.

po zakończeniu okresu początkowego, co sprawiało, że były atrakcyjne dla konsumentów ustanawiających nową hipotekę. Bańka na amerykańskim rynku nieruchomości tworzyła się od połowy lat 90. do 2006 roku. W latach 2006-2007 jednocześnie wzrosły stopy procentowe i zmalała wartość nieruchomości, co doprowadziło do tego, że wielu kredytobiorców nie było w stanie dłużej spłacać swoich kredytów, banki miały coraz gorszy portfel kredytowy, coraz niższe wpływy z rat kredytowych i coraz mniejsze możliwości udzielania nowych kredytów. Po pewnym czasie zaczęto zauważać, że zbyt duża dostępność produktów hipotecznych, zwłaszcza kredytów typu *subprime*, udzielanych osobom o zbyt niskiej zdolności, bądź o złej historii kredytowej, doprowadziła do tego, że praktycznie każdy mógł dostać kredyt i niestety znacząca liczba kredytobiorców nie poradziła sobie z jego terminową spłatą[13]. Kłopoty kredytobiorców uniemożliwiające im spłatę zaciągniętych wcześniej kredytów wynikały również z faktu zwolnienia gospodarki amerykańskiej pociągającego za sobą wzrost bezrobocia.

Jednym z niepokojących sygnałów był ogłoszenie przez HSBC (trzeci co do wielkości bank na świecie) niższych od oczekiwanych wyników finansowych wynikających ze wzrostu udziału kredytów zagrożonych, w szczególności kredytów typu *subprime*. Te same problemy pojawiły się u amerykańskiego kredytodawcy z segmentu ryzykownych kredytów hipotecznych – New Century Financial (upadek w kwietniu 2007 r.). Inne instytucje finansowe zaczęły również tracić na wartości, w tarapatach znalazły się m.in. JP Morgan, Lehman Brothers, Wells Fargo, American Home Mortgage Investments czy Accredited Home Lenders[14]. W czerwcu 2007 r. upadły dwa fundusze hedgingowe należące do Bear Stearns, które również inwestowały w papiery wartościowe związane z rynkiem kredytów *subprime*. Bankructwa te były dla inwestorów sygnałem, iż należy pozbyć się papierów wartościowych opartych na kredytach ryzykownych. Kiedy na jaw wyszło, że takie kredyty stanowią duży udział w światowym systemie finansowym na rynku pojawiła się panika, która nasiliła się po tym, kiedy banki ujawniły, że udało im się przenieść tylko część ryzyka na zewnętrznych inwestorów, a reszta toksycznych aktywów obciążała ich bilanse. Wierzyciele, którzy udzielili krótkoterminowych pożyczek zażądali zwrotu swoich pieniędzy od banków oraz innych instytucji finansowych, takich jak para bankowe prywatne firmy udzielające kredytów hipotecznych, fundusze rynku pieniężnego, fundusze hedgingowe, banki inwestycyjne, fundusze rynku pieniężnego i inne instytucje finansowe. W 2008 r. upadło ponad trzysta takich instytucji finansowych, a upadek groził kilku dużym bankom. Słaba jakość portfela kredytowego i ogólny krach na amerykańskim rynku finansowym do-

[13] Borcuch A., *Globalny system pieniężny*, wyd. CeDeWU Sp. z o.o., wydanie I, Warszawa 2009, s. 133-134 oraz Ostalecka A., *Kryzysy bankowe i metody ich przezwyciężania*, wyd. Difin, Warszawa 2009, s. 10.

[14] Nawrot W., wyd. cyt., s. 25-26.

prowadziły do bankructwa takich banków, jak Bear Stearns oraz Lehman Brothers. Merrill Lynch został wykupiony przez Bank of America, a Goldman Sachs i Morgan Stanley przeobraziły się w holdingi bankowe zdobywając pieniądze z FED i godząc się jednocześnie na ściślejszy nadzór. Panika rozszerzyła się na inne części rynku finansowego – niewypłacalny stał się uważany dotąd za szczególnie bezpieczny Reserve Primary Fund ze względu na powiązania z Lehman Brothers, w kłopoty popadł ubezpieczyciel AIG, który został wsparty przez FED[15].

Mimo starań i dofinansowania w 2008 r. kilku instytucji finansowych przez FED sytuacja w Stanach Zjednoczonych pogorszyła się. Powodem pogłębienia się recesji był brak odpowiedniej komunikacji między sektorem rządowym, a resztą społeczeństwa. Brak informacji odnośnie tego, dlaczego jedne instytucje dostały dofinansowanie, a inne nie, doprowadził do tego, że wybuchła ogólna panika, ludzie nie wierzyli w to, że państwo ma konkretny plan na opanowanie kryzysu[16].

Kryzys rozpoczął się w Stanach Zjednoczonych, ale rozprzestrzenił się na całą gospodarkę światową, dotknął wysoko rozwiniętych gospodarek krajów europejskich, jak również gospodarek krajów wschodzących, gospodarkę Japonii czy Chin. Banki europejskie były również powiązane z amerykańskim rynkiem kredytów *subprime*. Problemy pojawiły się m.in. w trzech niemieckich bankach (IKB Duetsche Industriebank, Sachsem LB oraz West LB), we francuskim BNP Paribas, w brytyjskich bankach (Barclays Bank, Northern Rock, HSBC, Royal Bank of Scotland) czy w szwajcarskim Credit Suisse. W tej sytuacji Europejski Bank Centralny zdecydował się tak samo, jak FED na interwencje mające na celu złagodzenie skutków załamania się rynku kredytów *subprime* oraz przywrócenie płynności rynku. Takie interwencje zostały podjęte również nieco później przez Bank Anglii[17].

Skutki współczesnego kryzysu finansowego dla gospodarki światowej
Consequences of contemporary financial crisis for global economy

Kryzys, który początkowo wystąpił na amerykańskim rynku mieszkaniowym przekształcił się w globalny kryzys gospodarki światowej, którego rozmiary porównuje się z wielkim kryzysem z lat 1929-33. Rynek kredytu hipotecznego w Stanach Zjednoczonych uzyskał bardzo szeroki dostęp do światowych zasobów finansowych za pośrednictwem mechanizmu sekurytyzacji. Największą grupę nabywców papierów wartościowych opartych na kredytach

[15] Roubini N., Mihm S., *Ekonomia kryzysu*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 55-57.
[16] Taylor J.B., *Zrozumieć kryzys finansowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 53-59.
[17] Nawrot W., wyd. cyt. s. 28-30.

hipotecznych stanowiły banki zagraniczne oraz inne instytucje finansowe z różnych rejonów świata[18].

Międzynarodowy Fundusz Walutowy oszacował, że w latach 2007-2010 odpisy sektora bankowego na złe kredyty hipoteczne i papiery wartościowe wyemitowane na ich bazie sięgnęły 2 276 mld USD. Udział banków amerykańskich w tych odpisach wynosi prawie 39%, banków brytyjskich prawie 20%, banków strefy Euro ponad 29%, pozostałych banków europejskich niecałe 7% oraz banków azjatyckich 5%[19]. Straty w pozostałych instytucjach finansowych też były ogromne. Fundusz oszacował, że na koniec października 2008 r. tylko na amerykańskim rynku wyniosły one 1 405 mld USD[20]. Skutki bezpośrednie załamania rynku kredytów hipotecznych w USA najbardziej odczuły rynki finansowe krajów wysokorozwiniętych, ponieważ to one poprzez swój rozwój i zasięg miały nieograniczony dostęp do instrumentów, których rynek się załamał. Instytucje finansowe gospodarek wschodzących, do których należy Polska, nie odczuły bezpośrednich strat z tytułu inwestycji w te instrumenty, w związku z mniejszą ich popularnością oraz dostępnością.

Jednakże zarówno gospodarki krajów wysokorozwiniętych jak i krajów wschodzących odczuły skutki kryzysu w postaci pogorszenia sytuacji gospodarczej z dwóch podstawowych przyczyn[21]:

- spadku popytu w szczególności na rynkach krajów wysokorozwiniętych, co było przyczyną załamania światowego eksportu,
- wstrząsów na rynkach finansowych i walutowych, które spowodowały gwałtowne zmiany kursów walut szczególnie krajów wschodzących oraz wycofywanie kapitału przez instytucje funkcjonujące na rynku międzynarodowym z powodu rekompensowania strat lub podwyższenia oceny ryzyka inwestowania na tych rynkach.

Według danych Światowej Organizacji Handlu największe załamanie handlu światowego miało miejsce w czwartym kwartale 2008 roku oraz w pierwszym 2009. Skutki kryzysu szczególnie dotkliwe były dla eksportu oraz importu praktycznie wszystkich krajów na świecie. Światowy eksport w roku 2009 obniżył się o 12%, a światowy import o 12,9%. Trochę bardziej ucierpiały kraje wysokorozwinięte (spadek eksportu o 15,1% i importu o 14,4%), natomiast nieco mniejsze spadki zanotowały gospodarki krajów wschodzących (spadek eksportu o 7,4%, a importu o 10,5%). W 2010 roku sytuacja uległa znacznej poprawie – nastąpił wzrost zarówno światowego eksportu, jak i importu odpowiednio o 13,8% i 13,7%. Gospodarki krajów wysokorozwiniętych zanotowały odpowiednio wzrosty o 13% i 10,9%, a gospodarki krajów wschodzących wzrosty

[18] Czekaj J., *Wpływ Światowego kryzysu gospodarczego na polską gospodarkę*, [w:] *Globalizacja, kryzys i co dalej?* red. Kołodko G., Poltext Sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 196.

[19] *Financial Stability Report*, International Monetray Fund, Washington DC April 2010, s. 12.

[20] Tamże, s. 14-15.

[21] Czekaj J., wyd. cyt., s. 196.

o 14,9% i 18,1%. Niestety w 2011 roku nastąpiło ponowne spowolnienie, ale już nie tak drastyczne, jak w 2009 roku (patrz tabela 1)[22]. Spadek obrotów handlu światowego był szczególnie dotkliwy dla tych krajów, w których udział obrotów handlu zagranicznego jest wysoki.

Tabela 1. Produkt krajowy brutto oraz handel towarami na świecie w poszczególnych regionach w latach 2009-2011 (roczna zmiana w %)
Table 1. Gross domestic produkt and merchandise trade by region, 2009-2011 (annual % change)

Wyszczególnienie	Produkt Krajowy Brutto			Eksport			Import		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Świat	-2,6	3,8	2,4	-12,0	13,8	5,0	-12,9	13,7	4,9
Ameryka Płn.	-3,6	3,2	1,9	-14,8	14,9	6,2	-16,6	15,7	4,7
USA	-3,5	3,0	1,7	-14,0	15,4	7,2	-16,4	14,8	3,7
Centralna i Południowa Ameryka[1]	-0,3	6,1	4,5	-8,1	5,6	5,3	-16,5	22,9	10,4
Europa	-4,1	2,2	1,7	-14,1	10,9	5,0	-14,1	9,7	2,4
UE (27)	-4,3	2,1	1,5	-14,5	11,5	5,2	-14,1	9,5	2,0
Związek Państw Niepodległych (CIS)	-6,9	4,7	4,6	-4,8	6,0	1,8	-28,0	18,6	16,7
Afryka	2,2	4,6	2,3	-3,7	3,0	-8,3	-5,1	7,3	5,0
Środkowy Wschód	1,0	4,5	4,9	-4,6	6,5	5,4	-7,7	7,5	5,3
Azja	-0,1	6,4	3,5	-11,4	22,7	6,6	-7,7	18,2	6,4
Chiny	9,2	10,4	9,2	-10,5	28,4	9,3	2,9	22,1	9,7
Japonia	-6,3	4,0	-0,5	-24,9	27,5	-0,5	-12,2	10,1	1,9
Indie	6,8	10,1	7,8	-6,0	22,0	16,1	3,6	22,7	6,6
Kraje nowo uprzemysłowione[2]	-0,6	8,0	4,2	-5,7	20,9	6,0	-11,4	17,9	2,0
Gospodarki wysoko rozwinięte	-4,1	2,9	1,5	-15,1	13,0	4,7	-14,4	10,9	2,8
Gospodarki wschodzące i CIS	2,2	7,2	5,7	-7,4	14,9	5,4	-10,5	18,1	7,9

Źródło: www.wto.org/english/news_e/pres12_e/pr658_e.htm#table1 (15.03.2012 – data zaczerpnięcia).

[22] www.wto.org (15.03.2012 – data zaczerpnięcia).

Kryzys odbił się również na tempie wzrostu PKB poszczególnych krajów. W 2009 roku światowy PKB spadł o 2,9%, przy czym w krajach wysokorozwiniętych spadł o 4,1%, natomiast w rozwijających się wzrósł o 2,2%. W 2010 roku sytuacja poprawiła się, nastąpił wzrost światowego PKB o 3,8%, ale w 2011 znowu nastąpiło pogorszenie i tempo wzrostu światowego PKB wyniosło 2,4% (patrz tabela 1). Główną przyczyną spadku PKB było załamanie handlu światowego.

Wstrząsy na międzynarodowych rynkach finansowych i walutowych miały negatywny wpływ na kraje, które wykazywały wcześniej deficyty w handlu zagranicznym oraz na rachunkach obrotów bieżących w bilansie płatniczym, które stosowały sztywny kurs walutowy oraz takie, których sytuacja fiskalna uległa pogorszeniu[23]. Ten ostatni przypadek dotyczy w szczególności Grecji, która nie może poradzić sobie z zadłużeniem, a agencje ratingowe obniżają cały czas jej wiarygodność. Sytuacja ta ma pływ na wszystkie kraje strefy euro i na pewno część z nich może być zagrożona również kryzysem zadłużenia.

Wystąpiło też wiele innych negatywnych skutków w różnych segmentach gospodarki[24]:

- upadłości wielu instytucji finansowych (np. amerykańskie Bear Stearns, Lehman Brothers), znacjonalizowanie tych, które znalazły się na krawędzi bankructwa (np. brytyjski Northern Rock oraz Bradford&Binglay, amerykański Fannie Mae i Freddie Mac) oraz przejęcia (Merrill Lynch przez Bank of America, HBOS przez Lloyds, Margan Stanley przez Mitsubishi),
- wiele banków poniosło straty w związku ze straconymi kredytami i dotknął ich problem spełnienia wymogów kapitałowych – pojawiła się więc potrzeba dofinansowania tych banków przez poszczególne kraje (w Europie największe dokapitalizowanie miało miejsce w przypadku Royal Bank of Scotland oraz HBOS, a w USA w przypadku Citigroup, JP Morgan, Bank of America Corporation, Morgan Stanley),
- załamanie rynków papierów wartościowych w USA, Wielkiej Brytanii, krajach strefy euro oraz krajach azjatyckich oraz brak jakichkolwiek ruchów w segmencie papierów wartościowych opartych na kredytach hipotecznych,
- w związku z załamaniem na giełdach ogromne straty poniosły fundusze inwestycyjne oraz emerytalne, które inwestują głównie na rynkach papierów wartościowych – spadła wartość ich portfeli inwestycyjnych, a co za tym idzie wartość jednostek uczestnictwa, wiele z nich stanęło na krawędzi bankructwa, a kilka zbankrutowało,
- załamanie handlu światowego, o którym była mowa wcześniej spowodowało spadek produkcji, wzrost bezrobocia, spadek konsumpcji, spadek inwestycji,

[23] Czekaj J., wyd. cyt., s. 196.

[24] Nawrot W., wyd. cyt., s. 83-120.

- w związku z powyższym ucierpiały też gospodarstwa domowe i przedsiębiorstwa (niższe dochody, zagrożenie bezrobociem, ograniczenie kredytu zwłaszcza hipotecznego ze strony banków),
- wzrost wydatków rządowych oraz przyrost długu publicznego – wydatki na dofinansowanie banków i innych instytucji finansowych, ustabilizowanie rynków finansowych po kryzysie przybrały nieoczekiwane i nieplanowane rozmiary (największy przyrost długu publicznego zanotowała w 2007 r. Japonia, później strefa euro i USA).

Ekonomiści Światowej Organizacji Handlu przewidują, że handel światowy po znacznym spowolnieniu w 2011 roku w stosunku do roku 2010, będzie spowalniał nadal. Zakładają oni, że w 2012 roku wzrost handlu światowego wyniesie jedynie 3,7%. Pogorszenie koniunktury w 2012 roku jest związane z szybszym niż przewidywano spowolnieniem gospodarczym w UE, możliwością przenoszenia się kryzysu związanego z zadłużeniem Grecji na inne kraje regionu, rosnącymi cenami ropy naftowej oraz występowaniem ryzyka geopolitycznego[25].

Grupy krajów G-8 i G-20
Groups of countries G-8 and G-20

Bardzo dużą rolę w przezwyciężaniu skutków kryzysu finansowego, jak również w zapobieganiu występowania nowych kryzysów odgrywają grupy krajów G-8 oraz G-20. Grupa G-8 to grupa ośmiu najbardziej wpływowych państw świata. Powstała w 1975 r., kiedy to w jej skład wchodziło sześć uprzemysłowionych krajów: Francja, Grecja, Japonia, Niemcy, Stany Zjednoczone i Włochy, w 1976 r. dołączyła Kanada, a w 1997 r. Rosja. Ministrowie finansów tych krajów spotykają się na corocznych szczytach gospodarczych i politycznych, na których dyskutują na temat problemów pojawiających się w gospodarce światowej.

Grupa G-20 powstała w 1999 r. i obejmuje 19 następujących państw: Arabię Saudyjską, Argentynę, Australię, Brazylię, Chiny, Francję, Indie, Indonezję, Japonię, Kanadę, Meksyk, Niemcy, Republikę Korei, Republikę Południowej Afryki, Rosję, Turcję, USA, Wielką Brytanię, Włochy oraz Unię Europejską. Grupa ta reprezentuje 90% światowego PKB, 80% światowego handlu oraz dwie trzecie światowej populacji. Powstanie tej grupy było odpowiedzią na kryzys azjatycki, który wystąpił w 1997 r. i miało na celu połączenie głównych wysoko rozwiniętych oraz wschodzących gospodarek w celu stabilizacji globalnego rynku finansowego. Ministrowie finansów oraz prezesi banków centralnych tych państw spotykają się na dorocznych obradach, gdzie omawiają środki

[25] www.wto.org (15.03.2012 – data zaczerpnięcia).

wspierania stabilności finansowej oraz osiągnięcia zrównoważonego wzrostu gospodarczego i rozwoju na świecie[26].

Cele grupy są następujące[27]:

- koordynacja polityki pomiędzy członkami w celu osiągnięcia globalnej stabilności ekonomicznej oraz zrównoważonego wzrostu,
- promocja regulacji finansowych dla zmniejszenia nadużywania systemu finansowego, przeciwdziałania kryzysom finansowym oraz walki z finansowaniem terroryzmu,
- stworzenie nowej międzynarodowej architektury finansowej.

Grupa nie posiada stałego sekretariatu, a pracami G-20 zarządzają trzy osoby – poprzedni, bieżący i następny przewodniczący. Uprawnienia tych trzech osób sprowadzają się głównie do organizacji szczytów, ustalenia agend szczytów, itp. Przewodnictwo w grupie zmienia się na początku każdego roku kalendarzowego według porządku ustalonego na szczycie w Kanadzie w 2001 r. Do roku 2008 spotkania G-20 odbywały się na poziomie ministrów finansów oraz prezesów banków centralnych, natomiast od listopada 2008 r. można mówić o dwóch poziomach spotkań, jedne tak, jak dotychczas skupiają ministrów finansów i prezesów banków centralnych, a drugie są szczytami przywódców państw.

W listopadzie 2008 r., podczas globalnego kryzysu, Prezydent USA George W. Bush zaprosił przedstawicieli G-20 na spotkanie do Waszyngtonu. Skala kryzysu była tak duża, iż występowała groźba ogarnięcia kryzysem całej gospodarki światowej, wymagała więc skoordynowanych i szybkich działań. Podczas tego spotkania omówiono przyczyny kryzysu finansowego oraz przyjęto plan dalszego działania, który obejmował przywrócenie wzrostu gospodarczego na świecie, wzmocnienie międzynarodowego systemu finansowego na świecie oraz reformę międzynarodowych instytucji finansowych[28]. Od tego czasu szczyty przywódców państw odbyły się jeszcze pięć razy – w kwietniu 2009 r. w Londynie w Wielkiej Brytanii, we wrześniu 2009 r. w Pittsburghu w USA, w czerwcu 2010 w Toronto w Kanadzie, w listopadzie 2010 w Seulu w Korei Południowej, w listopadzie 2011 r. w Cannes we Francji. Następny szczyt odbędzie się w czerwcu 2012 r. w Los Cabos w Meksyku.

Dwa pierwsze szczyty waszyngtoński i londyński skupiły się na współczesnym kryzysie finansowym i ich agendy były praktycznie tożsame. Wynikało to stąd, że w Waszyngtonie powołano grupy robocze, które opracowały kwestie związane z kryzysem, a w Londynie przyjęto konkretne rozwiązania do tychże wcześniej opracowanych kwestii. Dotyczyły one[29]:

[26] www.g20.org (15.03.2012 – data zaczerpnięcia).

[27] Tamże.

[28] Para S., *Perspektywy sterowania gospodarką światową po kryzysie*, [w:] *Globalizacja, kryzys i co da*lej? red. Kołodko G., Poltext Sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 307.

[29] Woods N., *Global Governance after the Financial Crisis: a New Multilateralism or the Last Gasp of the Great Powers?* "Global Policy Vol.1, Issue 1, London January 2010, s. 1-3.

- regulacji i nadzoru systemu finansowego, w szczególności wzmocnienia instytucji finansowych,
- osiągnięcia wzrostu gospodarczego w gospodarce światowej poprzez bodźce fiskalne i monetarne,
- reformy międzynarodowych instytucji finansowych tzn. Międzynarodowego Funduszu Walutowego, Banku Światowego oraz Forum Stabilności Finansowej, w taki sposób by organizacje te były w stanie złagodzić skutki kryzysu globalnego i jednocześnie zapobiec następnym,
- rozwoju krajów najbiedniejszych,
- oraz liberalizacji handlu światowego i inwestycji w szczególności poprzez zakończenie rundy Doha w ramach Światowej Organizacji Handlu.

Podczas szczytu w Londynie podjęto konkretne decyzje, które pozwoliły przynajmniej częściowo rozwiązać największe problemy związane z kryzysem, a mianowicie przywódcy państw G-20 przeznaczyli 1,1 bln USD na programy wspomagające walkę z kryzysem, z czego dla MFW: 500 mld USD na podwyższenie zasobów w ramach Nowego Porozumienia Pożyczkowego (NAB), 250 mld USD na specjalne prawa ciągnienia (SDRs) i 250 mld USD na podniesienie zasobów do dyspozycji MFW w ramach nagłej pomocy kredytowej, a ponadto 100 mld USD dla Wielostronnych Banków Rozwoju (MDBs)[30].

Ponadto na spotkaniu ministrów finansów i prezesów banków centralnych, które odbyło się 4-5 września 2009 r. w Londynie, przyjęto Deklarację dalszego wzmacniania systemu finansowego, której najważniejsze uzgodnienia to[31]:

- rozszerzenie mandatu dla Rady Stabilności Finansowej, która powstała z przekształcenia Forum Stabilności Finansowej, oraz rozszerzenie członkowstwa w Radzie,
- rozszerzenie regulacji i nadzoru na wszystkie instytucje finansowe, wzmocnienie nadzoru finansowego, wprowadzenie standardów finansowych o zasięgu globalnym.

Na szczycie przywódców państw w Pittsburghu podjęto decyzję o przyjęciu przez G-20 roli podstawowego forum międzynarodowej współpracy gospodarczej. Deklaracja szczytu zawiera: zadowolenie z postępów w realizacji postanowień poprzednich szczytów, postanowienia o dalszych reformach MFW i BŚ odnośnie przejścia części głosów od krajów wysokorozwiniętych do rozwijających się[32].

Na szczycie, który odbył się w Toronto w 2010 r., przywódcy zgodzili się, że kolejnym krokiem w walce ze skutkami kryzysu jest zapewnienie wzrostu gospodarczego w gospodarce światowej oraz dalsza reforma i wzmacnianie międzynarodowego systemu finansowego. Szczyt ten jest oceniany dość kry-

[30] *Progress Report on on the Actions of the Washington Action Plan*, G-20, 2.04.2009.

[31] *Declaration on Further Steps to Strengthen the Financial System*, G-20, 4-5.09.2009.

[32] *Leaders' Statement*, The Pittsburgh G-20Summit, 24-25.09.2009.

tycznie, gdyż przywódcy co prawda doszli do porozumienia odnośnie potrzeby koordynacji poszczególnych gospodarek w skali światowej, ale nie byli zgodni co do metod, tempa i zakresu działań[33].

Podczas szczytu w Seulu w listopadzie 2010 r. przywódcy państw G-20 przyjęli Wieloletni plan rozwoju, w którym sprecyzowali dziewięć kluczowych obszarów, których reformy są niezbędne dla zapewnienia wzrostu gospodarczego w szczególności w krajach rozwijających się oraz najmniej rozwiniętych. Obszary te są następujące: infrastruktura, inwestycje prywatne oraz tworzenie nowych miejsc pracy, rozwój zasobów ludzkich, dostarczenie usług finansowych, zdolność do wzrostu gospodarczego, bezpieczeństwo żywnościowe, mobilizacja zasobów krajowych oraz dzielenie się wiedzą. Każdy z obszarów został dokładnie opracowany włącznie z zaplanowaniem konkretnych działań w określonym czasie. Uznali oni, iż wzmocnienie państw rozwijających się i państw o najniższych dochodach pomoże w stworzeniu mocnego i zrównoważonego wzrostu w całej gospodarce światowej[34].

Ostatni szczyt grupy, który odbył się w listopadzie 2011 r. w Cannes, przyniósł nowy plan w celu poprawy wzrostu gospodarczego i zatrudnienia[35], który przedstawia konkretne rozwiązania dla krajów borykających się ze skutkami kryzysu. Plany zostały opracowane w dwóch perspektywach czasowych – krótko i średnioterminowej.

Zakończenie
Conclusions

Współczesny kryzys finansowy, który datuje się na lata 2008-2009 odcisnął piętno na całej gospodarce światowej. W obliczu tak ogromnych perturbacji, które wystąpiły na skutek kryzysu w gospodarce światowej stanęli przywódcy państw, którzy zauważyli, że sytuacja jest tak poważna, że żadne państwo nie jest w stanie sobie poradzić z kryzysem w pojedynkę i że w tej sytuacji występuje potrzebna opracowania planów i działań na poziomie wyższym, obejmującym wiele państw. Inicjatywna zorganizowania szczytu G-20 na poziomie przywódców państw, podjęta ze strony prezydenta USA Georga W. Busha, zapoczątkowała szczególny wpływ tej grupy na świat finansów międzynarodowych.

Na podstawie ustaleń i wskazań na szczytach G-20 nastąpiło zwiększenie zasobów MFW, rozszerzenie pomocy kredytowej oraz wprowadzenie nowych instrumentów. G-20 stale współpracuje z MFW, Bankiem Światowym, Międzynarodowym Komitetem Walutowym i Finansowym, Komitetem Rozwoju

[33] Para S., wyd. cyt., s. 313.

[34] *Multi-year Action Plan Development*, G-20 Leaders Summit Seoul 11-12.11.2010, Annex 2.

[35] *The Cannes Action Plan for Growth and Jobs*, G-20 Leaders Summit Cannes 3-4 November 2011.

oraz Radą Stabilności Finansowej, jak również z innymi organizacjami międzynarodowymi. Współpraca ta polega zazwyczaj na dawaniu impulsów do tych organizacji, a w nich podejmowane są już konkretne decyzje i kroki. Można pokusić się więc o stwierdzenie, że G-20 stała się nieformalnym przywódcą gospodarki światowej. Na ocenę, czy działania podejmowane przez G-20 przyniosą pozytywne skutki w przezwyciężaniu skutków kryzysu i w przeciwdziałaniu występowania nowych kryzysów, jest jeszcze za wcześnie, jednak samo podjęcie inicjatywy wprowadza już jakiś ład w gospodarkę światową.

Bibliografia:
References:

Baily M. N., Litan R. E., Johnson M. S., *The Origins of Financial Crisis*, Fixing Finance Series – Paper 3, November 2008, s. 16, www.brooking.edu (20.03.2012 – data zaczerpnięcia).

Borcuch A., *Globalny system pieniężny*, wyd. CeDeWU Sp. z o.o., wydanie I, Warszawa 2009, s. 133-134 oraz Ostalecka A., *Kryzysy bankowe i metody ich przezwyciężania*, wyd. Difin, Warszawa 2009.

Bordo M., Eichengreen B., Klingiebiel D., Martinez-Peira M.S., *Is Crisis Problem Growing More Severe?* "Economic Policy, European Forum", 2000, No 32.

The Cannes Action Plan for Growth and Jobs, G-20 Leaders Summit Cannes 3-4 November 2011.

Czekaj J., *Wpływ Światowego kryzysu gospodarczego na polską gospodarkę*, [w:] *Globalizacja, kryzys i co dalej?* red. Kołodko G., Poltext Sp. z o.o., Warszawa 2010.

Declaration on Further Steps to Strengthen the Financial System, G-20, 4-5.09.2009.

Desai M., Said Y., *Global Governance and Financial Crises*, Routledge, New York 2004.

Ekonomia po polsku, red. D. Filar, A. Rzońca, G. Wójtowicz, wydanie I, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2007.

Financial Stability Report, International Monetray Fund, Washington DC April 2010.

Gradziuk A., Koczor M., *Unia Europejska a kryzys na amerykańskim rynku finansowym*, [w]: *„Biuletyn"*, nr 45/2008, red. Dębski S., Kondek A., Kulesa Ł., Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Biuro Badań i Analiz.

Minsky H., *Stabilizing an Unstable Economy*, Yale University Press, London 1986.

Multi-year Action Plan Development, G-20 Leaders Summit Seoul 11-12.11.2010, Annex 2.

Nawrot W., *Globalny kryzys finansowy XXI wieku. Przyczyny, przebieg, skutki, prognozy*, wyd. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2009.

Leaders' Statement, The Pittsburgh G-20Summit, 24-25.09.2009.

Para S., *Perspektywy sterowania gospodarką światową po kryzysie*, [w:] *Globalizacja, kryzys i co dalej?* red. Kołodko G., Poltext Sp. z o.o., Warszawa 2010.

Pniewska K., *Wpływ globalnego kryzysu finansowego na polski sektor finansowy*, [w:] *Reakcje rynku na kryzys finansowy*, red. Przybylska – Kapuścińska W., Wyd. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2011.

Progress Report on the Actions of the Washington Action Plan, G-20, 2.04.2009.

Rosati D., *Przyczyny i mechanizmy kryzysu finansowego w USA w latach 2007-2009*, [w:] *Globalizacja, kryzys i co dalej?* red. Kołodko G., Poltext Sp. z o.o., Warszawa 2010.

Roubini N., Mihm S., *Ekonomia kryzysu*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011.

Sławiński A., *Przyczyny globalnego kryzysu bankowego*, Materiały konferencyjne pt. *Nauki społeczne wobec kryzysu na rynkach finansowych*, Kolegium Ekonomiczno –Społeczne Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.

Taylor J.B., *Zrozumieć kryzys finansowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

Woods N., *Global Governance after the Financial Crisis: a New Multilateralism or the Last Gasp of the Great Powers?* "Global Policy Vol.1, Issue 1, London January 2010.

www.wto.org (15.03.2012 – data zaczerpnięcia).

www.g20.org (15.03.2012 – data zaczerpnięcia).

Grupy G-8 i G-20 a współczesny kryzys finansowy

Streszczenie

Globalny kryzys finansowy pokazał, że powiązana silnie współczesna gospodarka światowa może być bardzo niebezpieczna dla jej podmiotów i wymaga globalnego zarządzania. Wydaje się, że na pierwszy plan w globalnym zarządzaniu wychodzą grupy krajów G-8 i G-20, które na swoich spotkaniach tworzą plany zawierające potrzeby, koncepcje działania odnoszące się zarówno do rynku finansowego, jak i do działalności organizacji międzynarodowych. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie roli tych grup w przezwyciężaniu skutków kryzysu oraz stworzeniu ram funkcjonowania gospodarki światowej, które zapobiegną takiej destabilizacji gospodarki światowej, jaka ma miejsce obecnie. Tak postawiony cel główny wymaga przedstawienia podstawowych pojęć związanych z kryzysem oraz opisania przyczyn i skutków globalnego kryzysu 2008-2009.

G-8 and G-20 and the global financial crisis

Summary

The global financial crisis has shown that highly connected modern world economy requires the global governance. It seems that the most important are groups G-8 and G-20, which at their meetings, make plans, concepts, activities relating to both financial markets and international organizations.

The purpose of this paper is to present the role of G-8 and G-20 in overcoming the crisis and in establishing the framework for the global economy which will prevent before destabilization.

Just put the main goal requires presentation of basic concepts related to the crisis and describing some causes and effects of the global crisis.

ELŻBIETA MIRECKA
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Szara i czarna strefa gospodarcza a bezpieczeństwo społeczne i finansowe kraju

Black and grey market versus social and financial security of state

Wstęp
Introduction

Globalizacja i liberalizacja gospodarki światowej są pozytywnym zjawiskiem, gdyż przyspieszają rozwój w każdym aspekcie. Niosą jednak także elementy zagrażające poprawności gospodarczej. Rozwój szarej i czarnej strefy znalazł podatny grunt i ma charakter międzynarodowy. Działania gospodarcze niezgodne z prawem prowadzą do transferu aktywów na obszary offshorowe, zmniejszania wpływów podatkowych państw, przenoszenia firm na inne obszary, stosowania rachunkowości kreatywnej nie tylko w małych firmach, ale i w międzynarodowych koncernach, wypływu kapitałów firmy na oazy podatkowe, także na prywatne konta, w efekcie końcowym często następuje upadłość firmy, a dla pracowników oznacza to utratę miejsc pracy. Na rynku pracy pojawia się w wyniku upadku koncernów ogromna ilość bezrobotnych, co zaczyna być częstym zjawiskiem w USA. Oazy podatkowe widzą szansę dla siebie w takim układzie rozwojowym dla świata. Prowadząc konkurencję podatkową stają się atrakcyjne dla podmiotów gospodarczych i osób fizycznych, dokonujących transferu aktywów na ich obszary. Mała skuteczność prawa wymaga radykalnych zmian w kierunku ustanowienia regulacji prawnych dotyczących zamrożenia i konfiskaty mienia.

Szara i czarna strefa w zglobalizowanym świecie
Black and grey market in a globalizing world

Efektem globalizacji gospodarki światowej jest m.in. postępująca niezinstytucjonalizowana integracja finansowa. Następuje coraz silniejsze i szybsze powiązanie i uzależnienie wzajemne rynków finansowych. Znoszenie ograniczeń dewizowych i wprowadzenie liberalnych regulacji prawnych powoduje łatwiejszy dostęp do rynków gospodarczych i finansowych. Eskalacja przepływów

kapitałowych ma zarówno efekty pozytywne, jak i negatywne. Pozytywne to przede wszystkim możliwość alokacji środków, łatwiejszy dostęp do kapitału, co jest istotne dla państw rozwijających się i zadłużonych. Powstają także negatywne efekty, a wśród nich należy wymienić dużą wrażliwość gospodarek słabszych na gwałtowne przepływy kapitałowe, jako efekt pojawienia się kapitałów spekulacyjnych, a także bardzo niebezpieczne procesy prania pieniędzy na skalę międzynarodową jako efekt globalizacji, nieinstytucjonalnego charakteru rynków finansowych, liberalizacji prawa i wprowadzenia nowych technologii komunikacyjnych do gospodarki, a w tym do finansów.

Globalizacja sprawia także, że proces prania pieniędzy nie tylko staje się możliwy, ale i coraz łatwiejszy. To może doprowadzić do braku stabilizacji w gospodarce światowej. Niekontrolowane i nieuzasadnione przepływy kapitałowe mogą doprowadzać do lokalnych kryzysów, niekorzystnych zmian kursu walutowego, poziomu stóp procentowych, a nawet zmiany cen niektórych pozycji wartości majątkowych[1].

Rozróżnienie szarej i czarnej strefy jest pozornie proste. Można przyjąć założenie, że szara strefa to działalność gospodarcza prowadzona zgodnie z regulacjami prawnymi, ale nie wszystkie dochody są zgłaszane do opodatkowania lub działalność gospodarcza prowadzona jest poza prawem, ale nie ma charakteru przestępczego. Czarna strefa to działalność prowadzona poza regulacjami prawnymi mająca jednak kryminalny charakter. Granica między szarą a czarną strefą jest bardzo delikatna i łatwo jest ją przekroczyć. Obydwie są naganne i podlegają karom. Szara strefa nie jest postrzegana jako zupełnie coś nagannego i ma ciche przyzwolenie społeczne, którego nie ma w wypadku czarnej strefy.

Zarówno w gospodarce czystej, szarej i czarnej występują 3 rodzaje dochodów. Są to:

- dochody czyste pochodzące z legalnych źródeł, od których uiszczono odpowiednie podatki,
- szare dochody uzyskane w szarej strefie, gdzie działalność gospodarcza prowadzona jest na podstawie zezwoleń, natomiast nie wszystkie dochody zostały opodatkowane lub działalność prowadzona jest bez zezwoleń,
- dochody brudne pochodzące z działalności przestępczej.

Te trzy rodzaje dochodów występują w formie pieniądza gotówkowego. W przypadku dochodów szarych i brudnych podlega ten pieniądz procesowi tzw. prania, czyli stworzenia jak najbardziej wiarygodnej historii ich powstania. W procesie prania wykorzystywany jest system bankowy. Coraz częściej ten typ dochodów szuka atrakcyjnych pod względem prawa inwestycji

[1] W. Filipkowski, *Zwalczanie przestępczości zorganizowanej w aspekcie finansowym*, Zakamycze, Kraków, 2004, s. 156

i opodatkowania miejsc, czyli oaz podatkowych. Najczęściej są to obecnie państwa rozwijające się lub poszukujących kapitałów zagranicznych. Ich rola nie jest jednoznaczna, gdyż odciągają kapitał z ich miejsc powstania, ale dzięki temu precedensowi następuje rozwój tych oaz i wzmacnianie pozycji gospodarczej państw, na obszarze których funkcjonują te oazy. Coraz częściej oazy podatkowe stają się obszarami konkurencyjnymi dla wysoko rozwiniętych gospodarek.

Czynniki atrakcyjności gospodarki ukrytej
Attractiveness factors of hidden economy

Mnogość podziałów dotycząca typów gospodarek daje możliwość rozpatrywania ich w różnych aspektach. Przyjmując, że gospodarka jawna to ta działająca zgodnie z prawem i podlegająca opodatkowaniu, można zdefiniować gospodarkę ukrytą, jako gospodarkę szarą i czarną. Gospodarka ukryta jest bezpośrednio związana z aktywnością kryminalną, już samo niepłacenie podatków ma charakter przestępczy. Cecha charakterystyczną jest także jej szeroki zasięg, zauważalna jest w każdej dziedzinie funkcjonowania państwa. Dochodowość jest jej zróżnicowana, co jest efektem m.in. poziomu gospodarczego państw, skuteczności metod antylaunderingowych, stopnia przyzwolenia społecznego, poziomu i skuteczności kar i stopnia zaangażowania w międzynarodowym procesie zwalczania gospodarki ukrytej.

Atrakcyjność szarej i czarnej strefy przejawia się w szybkim tworzeniu kapitału i nie pomniejszaniu jego wielkości poprzez podatki i inne świadczenia. Analiza czynników atrakcyjności gospodarki ukrytej nie daje jednoznacznej i precyzyjnej odpowiedzi, które z nich są decydujące. Można mówić o różnych sposobach typowania i grupowania tych czynników. Punktem wyjścia może być podział na przyczyny[2]:

- instytucjonalne,
- psychologiczne,
- ekonomiczne.

Ten podział jest o tyle wystarczający, na ile jest pojemny, nie jest zamknięty, więc pojawiające się kolejne czynniki mogą być zgrupowane.

Podział zaproponowany przez D.H. Enste w istocie jest zbliżony do poprzedniego, jednak dokładniej opisuje czynniki zgrupowane jako[3]:

- wzrost obciążeń podatkowych i składek na świadczenia społeczne,
- redukcja czasu pracy, wcześniejsze emerytury, wzrost bezrobocia,

[2] G. Gołębiowski, *Zjawisko szarej strefy z uwzględnieniem gospodarki polskiej*, Współczesna Ekonomia nr 1/2007, s. 3.

[3] D. H. Enste, *The Shadow Economy and Institutional Change In EU Accession Countries*, EU 2002, s. 3-5.

- spadek cnót i pozytywnych zachowań obywatelskich, ograniczanie moralności podatkowej.

Podobny, acz bardziej szczegółowy jest model przyczyn rozwoju gospodarki cienia według F. Schneidera, wskazujący jako przyczyny rozwoju tej gospodarki[4]:

- zakres regulacji państwowych,
- transfery socjalne,
- usługi sektora publicznego,
- wzrost obciążeń podatkowych i socjalnych.

Także w Polsce zostały opracowane kryteria wzrostu szarej strefy. Należą do nich[5]:

- nadmierny fiskalizm (obciążenia podatkowe i związane z ubezpieczeniami społecznymi),
- rozbudowany system ulg i preferencji,
- powszechny system bonusów,
- nieelastyczne przepisy prawa pracy,
- zróżnicowanie stawek podatkowych (VAT i podatek akcyzowy) dla podobnych grup asortymentowych,
- stosunkowo małe ryzyko wykrycia nieprawidłowości,
- nieprzejrzyste, niejednoznaczne przepisy dotyczące działalności gospodarczej,
- uwarunkowania Kodeksu Pracy – wymagania bezpieczeństwa i higieny pracy, zasady zatrudniania i zwalniania pracowników, w tym szczególnie obcokrajowców,
- nielegalne zatrudnienie osób pracujących dodatkowo i nie płacących podatków (dotyczy to zarówno osób o wysokich dochodach, np. pracowników naukowych, a także emerytów o niskich dochodach),
- niska świadomość praw pracowniczych i brak wyobraźni co do przyszłej emerytury.

Przyczyny powstania i rozwoju szarej strefy są we wszystkich gospodarkach podobne. Skutki są odczuwalne zarówno przez przedsiębiorstwa i państwa, następuje wzrost konkurencyjności firm działających w gospodarce szarej, spadek kondycji gospodarczej firm niezainfekowanych szara strefą, co może doprowadzić firmy do upadku, a także zmniejszenie dochodów budżetowych państwa.

Trudno jest dokładnie podać wielkość strat wynikających z nielegalnych przepływów finansowych. Na podstawie najnowszego raportu GFI[6] dotyczące-

[4] F. Schneider, *Schattenwirtschaft-Tatbestand Ursache, Auswirkungen. Beitrag zur Tagung*, Die Arbeitswelt im Wandel, Linz 2000.

[5] *Badania szarej strefy na rynku usług turystycznych*, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 2005, s. 12.

[6] *Illicit Financial Flows from Developing Countries 2000-2009*, GFI 2010.

go nielegalnych przepływów finansowych za okres 2000-2009 wynika, że kraje rozwijające się straciły ponad 6,5 biliona USD, z czego najwięcej utraciły:

- Chiny: 2,18 biliona USD,
- Rosja: 427 miliarda USD,
- Meksyk: 416 miliarda USD.

Polska znalazła się na 13 miejscu z kwotą 106,486 miliarda USD.

W skali całego świata wzrost nielegalnych wypływów finansowych kształtuje się na poziomie 18% - wej stopy wzrostu, po uwzględnieniu inflacji, realny wzrost był na poziomie 12% w skali roku dla całego świata. Największy realny wzrost zanotowano w Afryce – 21,9%.

Ważną wielkością jest także relacja wartości szarej strefy do PKB, w Polsce wynosi on 15% i ma tendencje spadkowe. Wielkość ta jest bardzo wysoka w porównaniu do Szwecji – 3% PKB i Austrii 1,5% PKB. W państwach tych jest bardzo wysoka skuteczność działań na rzecz ograniczania ukrytej gospodarki.

Bankructwo firmy Enron a kreatywna księgowość
The bancroupcy of Enron versus creative accounting

Szara strefa czy nawet cała ukryta gospodarka dotyczy nie tylko osób fizycznych, które nie mają lub nie chcą mieć pracy, albo chcą „dorobić" do swoich regularnych, oficjalnych dochodów, ale także dotyczy firm, zarówno małych, jak i wielkich korporacji. Firmy są zobowiązane do sporządzania sprawozdań finansowych i stosowania zasad rachunkowości. Obowiązek ten ma zapewnić rzetelność i prawdziwość informacji. Reguły postępowania zawarte są w Międzynarodowych Standardach Rachunkowości, Międzynarodowych Standardach Sprawozdawczości Finansowej i w lokalnych regulacjach prawnych danego państwa[7].

Kreatywna księgowość (używa się też nazwy kreatywna rachunkowość i agresywna księgowość) to działania lub ich zaniechanie podjęte w celu ukrycia lub zniekształcenia rzeczywistych wyników finansowych lub finansowej kondycji jednostki[8].

Zarówno największy na świecie amerykański koncern energetyczny Enron, jak i amerykański koncern telekomunikacyjny Worldcom są przykładem, jak wielkie możliwości daje wykorzystanie globalnych rynków finansowych, oaz podatkowych i stosowanie kreatywnej księgowości, aby powiększać kapitał firmy, wpływy gospodarcze na państwo, inne koncerny, inne państwa, wyprowadzać środki finansowe z firmy na prywatne konta. Działania te jednak

[7] P. Gut, *Kreatywna księgowość a fałszowanie sprawozdań finansowych. Przyczyny, przykłady, zapobieganie*. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 2.

[8] Tamże, s. 2.

w pewnym momencie natrafiają na trudności, których nie są w stanie przezwyciężyć. Najczęściej w takich przypadkach dochodzi do katastrofy finansowej firmy i przepadku mienia osób odpowiedzialnych za firmę.

Spółka Enron byłą symbolem sukcesu. Po okresie wielkiego rozkwitu gospodarczego firmy nastąpiła zapaść będąca efektem wzrostu cen za energię elektryczną nie tylko w USA, ale i w innych państwach, gdzie dostawcą był Enron. Aby zatuszować spadki dochodów tworzono spółki specjalnego przeznaczenia, które pozwalały na zatajenie strat w wyniku nieopłacalnych inwestycji i wahań cen surowców. Tak zaczęła się kreatywna księgowość firmy przy pomocy firm audytorskich, szczególnie firmy Arthur Andersen, które to firmy otrzymywały coraz to wyższe stawki za swoje usługi i nie dopatrywały się żadnych nieprawidłowości[9].

Korporacja utworzyła w karaibskim raju podatkowym na Kajmanach przedsiębiorstwo Enron Capital, którego była jedynym właścicielem, co pozwalało na ponoszenie znacznie mniejszych podatków. Enron tworzył spółki specjalnego przeznaczenia (SPV) wykorzystywane do prania pieniędzy i które to spółki można ukryć w bilansie. Funkcjonowanie Enronu to założenie funduszu hedgingowego, który sam realizuje swoje własne cele.

Enron w ciągu swoich 15-stu lat istnienia nagminnie fałszował swoje sprawozdania. Firma ta działała w ponad 30 krajach, posiadała kolosalne wsparcie rządu USA i agencji rządowych oraz organizacji międzynarodowych. Bank Światowy udzielił Enronowi ponad 1 mld USD kredytu. Firma posiadała gwarancje od wahań politycznych dla inwestycji zagranicznych udzielone przez OPIC (Overseas Private Investment Corporation). Firmy audytorskie w zamian za coraz wyższe korzyści materialne pozwalały na praktyki będące domeną kreatywnej rachunkowości. Przyczyny upadku Enronu to:

- nadużywanie wykorzystywania rachunkowości opartej na zasadzie mark-to-market,
- niewłaściwe wykorzystywanie pozycji bilansowych, a szczególnie zawyżania zysków, zaniżania długu,
- błędna klasyfikacja „przedpłat" jako sprzedaży[10].

Doskonała pozycja firmy na początku jej działalności jako lidera światowego w sektorze handlu energią, dobre relacje z rządem USA, agencjami rządowymi, a także przyjaźnie nastawione firmy audytorskie umożliwiły zarządowi prowadzenie działalności nierzetelnie i wyprowadzenie zysków także, a pod koniec głównie, na prywatne konta członków zarządu. Firma przed ogłoszeniem bankructwa w XII/2001 r. warta była ponad 68 mld USD. Bankructwo spowodowało ogromne straty ekonomiczne i społeczne. Zniknęło kilkanaście tysięcy

[9] Tamże, s, 150-157.

[10] C. W. Jackson, *Bajki w świecie biznesu. Mroczna prawda o fałszowaniu sprawozdań finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 114.

miejsc pracy, przepadły fundusze emerytalne o wartości ponad 1 mld USD. Na podstawie pozwów sądowych szacuje się, że inwestorzy odnieśli straty na ponad 25 mld USD. Dotychczas inwestorzy odzyskali około 7,2 mld USD. Na ugodę w procesach sądowych poszło 10 byłych dyrektorów, którzy częściowo zwrócili nielegalnie przywłaszczone kapitały i żyją spokojnie z resztą środków pieniężnych[11].

Trudno jest w pełni oszacować straty, jakie wywołał Enron swoją upadłością, Nastąpiły zaburzenia na rynku pracy w wyniku utraty pracy przez kilkanaście tysięcy osób zatrudnionych w koncernie, nie ma danych mówiących o utracie pracy przez pracowników firm kooperujących z Enronem, szacunki mówią o kilkunastu tysiącach. Także na rynku funduszy emerytalnych nastąpił wstrząs, gdyż w wyniku bankructwa zniknęło z tego rynku ponad 1 mld USD. Brak jest szacunków, ile osób i firm poniosło straty i w jakiej wielkości. Dla posiadaczy funduszy emerytalnych z Enronem w portfelu, mogą to być straty nie do odrobienia.

Coraz częściej kreatywna rachunkowość wykorzystywana jest w wielkich firmach, co staje się bardzo niebezpiecznym zjawiskiem, zagrażającym nie tylko bezpieczeństwu finansowemu firmy, ale też bezpieczeństwu ekonomicznemu państwa, w wyniku napięć na rynku finansowym, rynku pracy i rynku zabezpieczeń społecznych, szczególnie emerytalnych na przyszłość dla obywateli kraju. Zmniejsza się stopień zaufania do regulacji prawnych a to może prowadzić do wzrostu przyzwolenia społecznego na aktywniejsze działania nie tylko „wielkich" w sferze gospodarki nie tylko szarej, ale i czarnej.

Identyfikacja obszarów szarej strefy w Polsce
Identification of gray market areas In Poland

Szara strefa obejmuje działalność zarobkową, nie mającą charakteru przestępczego, bez uiszczania różnych opłat, w tym i podatków. Dotyczy przychodów z nieujawnionych źródeł w postaci[12]:

- przychodów nieznajdujących pokrycia w ujawnionych źródłach – sytuacja taka ma miejsce, gdy podatnik opodatkował swoje dochody, jednak jego wydatki i majątek były nieadekwatne do deklarowanych przychodów,
- przychodów z nieujawnionych źródeł przychodów – są to dochody podlegające opodatkowaniu, które podatnik faktycznie osiąga, nie zgłaszając tego faktu organom podatkowym, jest to źródło przychodów niezarejestrowane.

Zgodnie z wytycznymi policji w gospodarce polskiej identyfikuje się następujące obszary szarej strefy[13]:

[11] Tamże, s. 165-166.

[12] *Zwalczaj „szarą strefę", Policja PL – portal.*

- stanowiące zagrożenie dla ładu publicznego i finansowego państwa, występujące na pograniczu strefy czarnej,
- transfer dochodów za granicę,
- nierejestrowany obrót towarami i usługami.

Obszary stanowiące poważne zagrożenie dla ładu publicznego i finansów to głównie obrót paliwami płynnymi, obrót alkoholem etylowym, obrót wyrobami tytoniowymi i nielegalny hazard poprzez Internet i gry na automatach bez zezwolenia wymaganego ustawą o grach i zakładach wzajemnych. Wykorzystuje się tutaj niżej opodatkowane oleje i alkohole przemysłowe, tańsze wyroby tytoniowe pochodzące z zagranicy. Głównym źródłem dostaw jest przemyt.

Kolejnym obszarem jest transfer dochodów za granicę, czyli przerzucanie dochodów za granicę poprzez wykorzystywanie cen transferowych, wzajemne kredytowanie, pozorne szkolenia, zawieranie fikcyjnych umów w zakresie zarządzania, marketingu i szkoleń.

Nielegalne zatrudnienie występuje bez względu na strukturę własności firmy i branżę, czyli jest to praca najemna bez nawiązania stosunku pracy. Najczęściej występuje w budownictwie, hotelarstwie, gastronomii, w dziale świadczenia usług w prowadzeniu domów i opieki nad dziećmi i sezonowo w rolnictwie.

Nierejestrowany obrót towarami i usługami obejmuje ukrywanie obrotów dochodów, uzyskiwanie dochodów nieznajdujących pokrycia w przychodach z ujawnionych źródeł, nadużywanie korzystania z ulg podatkowych i zwolnień podatkowych, zakładanie fikcyjnych firm i wystawianie fikcyjnych faktur.

Istnieje jeszcze cały szereg obszarów, w których można mówić o znamionach szarej strefy. Są to np. eksport i import towarów o zaniżonej cenie, jakości, handel bazarowy, uliczny, przemysł lekki z tzw. produkcją chałupniczą.

Wszelkie przejawy działania dotyczące szarej strefy należy ujawniać, w Polsce istnieje możliwość zgłaszania tych zjawisk patologicznych do następujących instytucji:

- Ministerstwo Pracy i Polityki Socjalnej, gdzie w urzędach pracy powołane są Wydziały Kontroli i Legalności Zatrudnienia, a w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych – Departament Kontroli Płatników Składek,
- Ministerstwo Finansów, w skład którego wchodzi i jest kompetentny Generalny Inspektor Kontroli Skarbowej, dyrektorzy Izb Skarbowych i naczelnicy Urzędów Skarbowych,
- Państwowa Inspekcja Pracy,
- Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumenta.

Jeśli z różnych przyczyn nie można skontaktować się z tymi jednostkami, zawsze można powiadomić Wydział do Walki z Przestępczością Gospodarczą przy Komendach Wojewódzkich Policji.

[13] Tamże.

Mnogość instytucji, której można zgłaszać nieprawidłowości lub wręcz informacje o szarej strefie jest ogromna, lecz jej skuteczność jest znikoma. Wynika to z faktu niewystarczających działań informacyjnych i istniejącego, niestety, wysokiego społecznego przyzwolenia dla tego typu działalności.

Metody ograniczania cenowej atrakcyjności oraz podatkowych dla korporacji
Methods of reduction of price and tax attractiveness for corporations

Dyskusyjnym problemem dla współczesnej gospodarki jest istnienie oaz podatkowych, a szczególnie ich odmiany, czyli offshorowych centrów finansowych. Najlepiej zarządzany biznes podlega czynnikom wewnętrznym i zewnętrznym, często nieprzewidywalnym, które mogą doprowadzić do bankructwa. Ostatni kryzys finansowy, a szczególnie opcje walutowe uwidaczniają, jak błyskawicznie może zmienić się sytuacja finansowa firm, które coraz częściej szukają zabezpieczenia na centrach offshoringowych, gdzie ich prawodawstwo może chronić majątek przed wierzycielami, roszczeniami osób trzecich. Przepisy te są bardzo elastyczne, gdyż skierowane są do rozmaitych klientów zagranicznych. Powstają coraz częściej offshorowe struktury korporacyjne. Przeniesienie płynnych aktywów do banku lub firmy inwestycyjnej działających na obszarach offshorowych daje kilka podstawowych korzyści[14]:

- minimalizację ryzyk związanych z przypadkami bezprawia urzędniczego,
- minimalizację ryzyk związanych z upadłością firmy,
- minimalizację ryzyk związanych z dziurawą tajemnicą bankową w prawie polskim.

Prawa bankowe i podatkowe zwykle nie ingerują w pochodzenie zagranicznego kapitału, a posiadanie tych informacji objęte jest tajemnicą bankową. Jest to powód do uwzględnienia w optymalizacji podatkowej aspektów restrukturyzacji firmy. Wykorzystanie oazy w restrukturyzacji firmy to transfer kapitału na obszary o niskim opodatkowaniu. Utworzenie spółek-córek na oazie wymusza transfer kapitału do tych miejsc, które zapewniają bardziej przyjazne opodatkowanie[15].

Atrakcyjność zakładania spółek – córek wynika stąd, iż ustawodawstwa obszarów off-shore stosują szkodliwą konkurencję podatkową w celu optymalizacji opodatkowania i innych obciążeń[16].

[14] R. Nogacki, *Offshorowe centra finansowe korzystne dla inwestorów*, Gospodarka.pl, Poradnik Internetu dla Twojej firmy, s. 2-3.

[15] R.A. Nawrot, *Restrukturyzacje przedsiębiorstw. Aspekty podatkowe*, Diffin S.A., Warszawa 2011, s. 201.

[16] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw: raje podatkowe*, Gospodarka.pl, Poradnik Internetu dla Twojej firmy, s. 2.

Proponowanymi sposobami rozpoczęcia istnienia na offshorach jest także powołanie spółki offshore, powołanie fundacji prywatnej i otwarcie przez nią rachunku inwestycyjnego, na który będą przetransferowane płynne aktywa beneficjenta, a także powołanie trustu lub założenie polisy inwestycyjnej w wybranej firmie inwestycyjnej specjalizującej się w indywidualnym zarządzaniu aktywami. Celem tych działań jest oddzielenie części aktywów z obrotu w Polsce i przekazanie ich do pasywnych inwestycji zagranicznych, powstaje możliwość przekazania majątku z pokolenia na pokolenie lub osobom trzecim bez ryzyka. Z punktu widzenia właściciela aktywów jest to forma spełniająca jego oczekiwania i pozbawiona większego ryzyka. Podejmowane są działania mające na celu przeciwdziałanie procederowi przenoszenia dochodów korporacji transnarodowych do krajów lub obszarów o bardziej przyjaznych systemach podatkowych. Przepisy zostały wydane w 1995 r. przez OECD jako „Wytyczne w sprawie wyceny transferu dla przedsiębiorstw wielonarodowych oraz administracji podatkowych”[17]. Regulacje te dotyczą przedsiębiorstw powiązanych i polegają na porównywaniu cen, jakie obowiązywałyby w analogicznych transakcjach zawartych w transakcjach wolnorynkowych przez podmioty niezależne. Zalecenia dotyczą także sprawdzenia zgodności cen transakcyjnych z cenami rynkowymi. Stosuje się tu[18]:

- metodę porównywalnej ceny niekontrolowanej,
- metodę ceny odsprzedaży.

Metoda porównywalnej ceny niekontrolowanej polega na porównaniu ceny ustalonej w transakcjach między podmiotami powiązanymi z ceną stosowaną w porównywalnych transakcjach przez podmioty niezależne i na tej podstawie określeniu wartości rynkowej przedmiotu transakcji zawartej między podmiotami powiązanymi. Porównania cen dokonuje się w dwóch formach:

- wewnętrznego porównania cen - którą dokonuje się na podstawie cen, jakie stosuje dany podmiot na danym lub porównywalnym rynku w transakcjach z podmiotami niezależnymi,
- zewnętrznego porównania cen - którą dokonuje się na podstawie cen, jakie stosują w porównywalnych transakcjach inne niezależne podmioty.

Wewnętrzne oraz zewnętrzne porównanie cen uznaje się za porównywalne, jeżeli żadna z ewentualnych różnic pomiędzy porównywanymi transakcjami lub pomiędzy podmiotami zawierającymi te transakcje nie mogłaby w sposób istotny wpłynąć na cenę przedmiotu takiej transakcji na wolnym rynku lub można dokonać racjonalnie dokładnych poprawek eliminujących istotne efekty takich różnic.

Metoda ceny odprzedaży polega na obniżeniu ceny określonej w transakcji danego podmiotu z podmiotem niezależnym, dotyczącej dóbr lub usług naby-

[17] S. Piocha, R.B. Dylkiewicz, *Czynniki determinujące rozwój i przepływy kapitału w szarej strefie*, Politechnika Koszalińska.

[18] Tamże, s. 9-10.

tych uprzednio przez ten dany podmiot od podmiotu z nim powiązanego, o marżę ceny odprzedaży. Tak ustalona cena może być uważana za cenę rynkową określoną w transakcji danego podmiotu z podmiotem z nim powiązanym. Metodę tę stosuje się głównie w obrocie towarowym i ustala przez obniżenie ceny, określonej z podmiotem niepowiązanym, o marżę ceny odsprzedaży. Marża ceny odsprzedaży obejmuje wydatki bezpośrednie i pośrednie związane z daną transakcją, z wyłączeniem kosztów ogólnego zarządu (tzn. kosztów działania jednostki jako całości oraz kosztów zarządzania tą jednostką) oraz odpowiednią stopę zysku dla danego typu transakcji.

Obok metod tradycyjnych stosuje się metody alternatywne, najczęściej metodę marży transakcyjnej netto i metodę podziałów zysku. Możliwość szacowania cen transferowych poprzez zastosowanie metody marży transakcyjnej netto występuje, jeśli ten sam podatnik uzyskuje zysk netto w transakcjach z podmiotem niezależnym. Następuje porównanie marży transakcyjnej netto z marżą zysku brutto.

Metoda podziałów zysku polega na ustaleniu łącznej kwoty zysku osiągniętego przez podmioty powiązane i strukturze ich podziału pomiędzy podmioty w zależności od pełnionych przez nie funkcji. Następnym krokiem jest porównanie tych podziałów z podziałami zysku w podobnych podmiotach niepowiązanych[19].

Metody określania wielkości cen transferowych są bardzo trudne do zastosowania, ze względu na mało dostępny i mało przejrzysty system danych o podmiotach powiązanych. Mimo tych trudności ceny transferowe stają się przedmiotem zainteresowania kontroli podatkowej, finansowej i wymiaru sprawiedliwości.

Nowe regulacje Parlamentu Europejskiego i rady dotyczące zamrożenia i konfiskaty dochodów pochodzących z działalności przestępczej. New regulations of European Parliament and Council regarding freezing and confiscation of income from criminal activity

Skutki gospodarczej działalności przestępczej są trudne do pełnego oszacowania. Szacunki dotyczące dochodów grup przestępczych są dokonywane zarówno przez międzynarodowe organizacje, banki centralne, banki komercyjne, jak i różnego typu inicjatywy prywatne.

W ujęciu światowym, zgodnie z szacunkami Organizacji Narodów Zjednoczonych, łączna kwota wpływów z działalności przestępczej w 2009 r. wyniosła około 2,1 biliona USD, co stanowi 3,6 % światowego PKB. Niedostępne są wiarygodne szacunki dotyczące wielkości zysków z przestępczości w Unii Europejskiej, lecz we Włoszech bank centralny

[19] A. Adamczyk, *Metody szacowania cen transferowych*, Witryna Grant Thornton, 21.VI.2006.

oszacował wpływy z przestępczości zorganizowanej wprowadzone do legalnego obiegu w 2011 r. na 150 mld EUR. W Zjednoczonym Królestwie przychody z działalności przestępczej w 2006 r. wyniosły 15 mld GBP. Według Organizacji Narodów Zjednoczonych światowy handel narkotykami w 2005 r. był wart 321 mld USD. Według Rady Europy handel ludźmi na świecie przynosi rocznie zyski w wysokości 42,5 mld USD. OECD oszacowała wartość światowego rynku towarów podrobionych na kwotę do 250 mld USD rocznie[20].

Zyski pochodzące z nielegalnej, często o charakterze przestępczym działalności, podlegają praniu poprzez wykorzystanie systemów bankowych i jako już legalne środki sa inwestowane coraz częściej w innych krajach, niż w kraju, gdzie zostały osiagnięte. Następuje przemieszczanie się środków finansowych o pochodzeniu w rzeczywistości nielegalnym, postępuje zjawisko zainfekowania nowych podmiotów gospodrczych, a także krajów, gdzie rozpoczął funkcjonowanie ten „czysty" kapitał. Mobilność międzynarodowa tych kapitałów znacznie osłabia możliwości zwalczania działalności gospodarczych grup przestępczych. W wyniku funkcjonowania podziemia gospodarczego następuje spadek zaufania do systemu finansowego państwa i do skuteczności regulacji prawnych. Kraje pozbawione są dochodów podatkowych, co osłabia ich możliwości finansowe i rozwojowe. Istniejące przepisy prawne na obszarze Unii Europejskiej nie nadążają za rozwojem pomysłowości świata gospodarki czarnej, która ma na swoje potrzeby sztaby analityków finansowych, prawników i firmy audytorskie. Aktualnie przepisy prawne dotyczące zamrażania i konfiskaty wpływów z działalności przestępczej tworzone są przez następujące decyzje Rady:

- decyzja ramowa 2001/500/WSiSW[21] zobowiązująca państwa członkowskie do umożliwienia konfiskaty w przypadku, w którym nie jest możliwe zajęcie bezpośrednich dochodów z popełnienia przestępstwa, oraz zagwarantowania, że wszystkie wnioski pochodzące z innych państw członkowskich będą rozpatrywane tak samo priorytetowo jak w przypadku postępowań krajowych;
- decyzja ramowa 2005/212/WSiSW[22], która ujednolica przepisy dotyczące konfiskaty. Konfiskata zwykła, w tym konfiskata równowartości, powinna być możliwa w przypadku wszystkich przestępstw karanych rokiem pozbawienia wolności. Konfiskata rozszerzona musi być możliwa w przypadku niektórych poważnych przestępstw popełnionych w ramach organizacji przestępczej;

[20] Biuro Narodów Zjednoczonych ds. Narkotyków i Przestępczości, *Estimating illicit financial flows resulting from drug trafficking and other transnational organised crime* („Oszacowanie nielegalnych przepływów finansowych pochodzących z przemytu narkotyków i międzynarodowej przestępczości zorganizowanej innego rodzaju"), październik 2011.

[21] Dz.U. 182 z 5. VII. 2001.

[22] Dz.U. L 68 z 15.III.2005, s. 49.

- decyzja ramowa 2003/577/WSiSW[23], która przewiduje wzajemne uznawanie postanowień o zabezpieczeniu;
- decyzja ramowa 2006/783/WSiSW[24], która przewiduje wzajemne uznawanie nakazów konfiskaty; oraz
- decyzja Rady 2007/845/WSiSW[25] dotycząca wymiany informacji i współpracy między biurami ds. odzyskiwania mienia zobowiązuje państwa członkowskie do utworzenia lub wyznaczenia krajowych biur ds. odzyskiwania mienia, jako krajowych punktów kontaktowych, które poprzez zacieśnioną współpracę ułatwiać będą jak najszybsze wykrywanie mienia pochodzącego z przestępstwa na terytorium całej UE.

Przepisy te są jednak mało skuteczne, wymagają uaktualnienia i wprowadzenia elementów prawnych, zapewniających bezpieczeństwo społeczne i ekonomiczne państw członkowskich UE. Konfiskata dochodów z działalności przestępczej jest skutecznym narzędziem w walce z przestępczością zorganizowaną, nie tylko o charakterze gospodarczym, ale i czysto kryminalnym.

W programie sztokholmskim z 2009 r. wezwano Komisję Europejską do usprawnienia konfiskaty mienia pochodzącego z przestępczości. Zwrócono także uwagę na konieczność wzmocnienia współpracy na poziomie międzynarodowym między jednostkami do spraw odzyskania mienia[26]. Komisja Europejska w Komunikacie „Strategia bezpieczeństwa wewnętrznego UE w działaniu"[27] stwierdza, że przedłoży projekt przepisów rozszerzających unijne ramy prawne dotyczące konfiskaty, szczególnie wobec osób trzecich oraz ułatwiające wzajemne uznawanie przez państwa członkowskie nakazów konfiskaty bez uprzedniego wyroku skaującego, czyli zamrożenie i konfiskatę mienia, nawet jeśli jego właściciel nie został skazany przez sąd w sprawie karnej. Wniosek dotyczący dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie zamrożenia i konfiskaty dochodów pochodzących z działalności przestępczej w Unii Europejskiej został złożony w dniu 12.III.2012 r. Trwające konsultacje z osobami z branży i ekspertami z Międzyagencyjnej Sieci Odzyskiwania Mienia CAMDEN, potwierdzają zgodność stanowisk co do faktu, że koniecznym jest wprowadzenie bardziej surowych przepisów UE, regulujących odzyskiwanie mienia. Wniosek ten jest spójny z przepisami UE przeciwko praniu pieniędzy, a więc z trzecią dyrektywą unijną w sprawie przeciwdziałaniu praniu pieniędzy[28].

[23] Dz.U. L 196 z 2.VIII.2003, s. 45.

[24] Dz.U. L 328 z 24.XI.2006, s. 59.

[25] Dz.U. L 332 z 18.XII.2007, s. 103.

[26] „*Otwarta i bezpieczna Europa służąca swoim obywatelom i ich chroniąca*", dokument Rady 17024/09, przyjęty przez Radę Europejską w dniach 10-11 XII 2009 r.

[27] COM(2010) 673 z 22.XI.2010.

[28] Dyrektywa 2005/60/WE z 26. X. 2005 r., Dz.U. nr 309 z 25.XI.2005.

Realizacja wniosku i przekształcenie go w dyrektywę z pewnością ograniczy chociaż częściowo dużą bezkarność grup podziemia gospodarczego, które po zakończonych procesach nadal korzystały z majątków osiągniętych w sposób nielegalny.

Zakończenie
Conclusion

Globalizacja współczesnej gospodarki światowej, oprócz aspektów pozytywnych, niesie wiele elementów niebezpiecznych, do których zalicza się wzrost aktywności szarej i czarnej strefy gospodrczej. Czarna strefa, czyli podziemie gospodarcze ma charakter kryminalny i może doprowadzić do destrukcji podmiotów gospodarczych, a nawet spowodować utrudnienia w należytym funkcjonowaniu państw. Szarej i czarnej strefie „pomocne" są oazy podatkowe. Obszary offshorowe działają zgodnie z prawem lokalnym, są jednak konkurencją podatkową dla państw o wysokim standardzie gospodarczym. Optymalizacja podatkowa proponowana przze oazy podatkowe zachęcają do przenoszenia aktywów na ich obszary, czym zajmują się wyspecjalzoane firmy doradcze o charakterze prawno-finansowym, jednocześnie obniża się strumień dochodów państwa z tytułu wpływów podatkowych. Następuje też obniżenie moralności podatkowej i biznesowej. Metody przenoszenia aktywów na obszary offshorowe mają coraz to wymyślniejsze formy, tak aby nie naruszać krajowych przepisów prawa.

Bardzo delikatna granica między szarą a czarną strefą gospodarki powoduje często trudności w jednoznacznym rozgraniczaniu tego typu działąń w podmiotach gospodarczych i zorganizowych grupach przestępczych. Dotychczasowe regulacje z czasem stają się mało skuteczne i nie nadążają za skutecznością działań szarej i czarnej strefy gospodarczej.

Skutecznym narzędziem może być realizacja dyrektywy zgłoszonej jako wniosek przez Komisję Europejską a dotyczącą zamrożenia i konfiskaty dochodów pochodzących z działalności przestępczej w Unii Europejskiej. Realizacja tej dyrektywy oznaczałaby przepadek mienia, a więc tego, co jest głównym celem działania szarej strefy i podziemia gospodarczego.

Bibliografia
Bibliography

Adamczyk A., *Metody szacowania cen transferowych*, Witryna Grant Thornton, 21.VI.2006.

Badania szarej strefy na rynku usług turystycznych, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 2005.

Biuro Narodów Zjednoczonych ds. Narkotyków i Przestępczości, *Estimating illicit financial flows resulting from drug trafficking and other transnational*

organised crime („Oszacowanie nielegalnych przepływów finansowych pochodzących z przemytu narkotyków i międzynarodowej przestępczości zorganizowanej innego rodzaju"), październik 2011.
COM(2010) 673 z 22.XI.2010.
Dyrektywa 2005/60/WE z 26. X. 2005 r., Dz.U. nr 309 z 25.XI.2005
Dz.U. 182 z 5. VII. 2001.
Dz.U. L 196 z 2.VIII.2003.
Dz.U. L 328 z 24.XI.2006.
Dz.U. L 332 z 18.XII.2007.
Dz.U. L 68 z 15.III.2005.
Enste D.H., *The Shadow Economy and Institutional Change In EU Accession Countries*, EU 2002.
Filipkowski W., *Zwalczanie przestępczości zorganizowanej w aspekcie finansowym*, Zakamycze, Kraków, 2004.
Gołębiowski G., *Zjawisko szarej strefy z uwzględnieniem gospodarki polskiej*, Współczesna Ekonomia nr 1/2007.
Gut P., *Kreatywna księgowość a fałszowanie sprawozdań finansowych. Przyczyny, przykłady, zapobieganie*. C.H. Beck, Warszawa 2006.
Illicit Financial Flows from Developing Countries 2000-2009, GFI 2010.
Jackson C. W., *Bajki w świecie biznesu. Mroczna prawda o fałszowaniu sprawozdań finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
Nawrot R. A., *Restrukturyzacje przedsiębiorstw. Aspekty podatkowe*, Diffin S.A., Warszawa 2011.
Nogacki R., *Offshorowe centra finansowe korzystne dla inwestorów*, Gospodarka.pl, Poradnik Internetu dla Twojej firmy.
Otwarta i bezpieczna Europa służąca swoim obywatelom i ich chroniąca, dokument Rady 17024/09, przyjęty przez Radę Europejską w dniach 10-11 XII 2009 r.
Piocha S., Dylkiewicz R.B., *Czynniki determinujące rozwój i przepływy kapitału w szarej strefie*, Politechnika Koszalińska.
Restrukturyzacja przedsiębiorstw: raje podatkowe, Gospodarka.pl, Poradnik Internetu dla Twojej firmy.
Schneider F., *Schattenwirtschaft-Tatbestand Ursache, Auswirkungen. Beitrag zur Tagung, Die Arbeitswelt im Wandel*, Linz 2000.
Zwalczaj „szarą strefę"!, Policja PL – portal.

Szara i czarna strefa gospodarcza a bezpieczeństwo społeczne i finansowe kraju

Streszczenie

Współczesną gospodarkę, oprócz wielu pozytywnych elementów, cechuje występowanie zjawisk negatywnych, do których zaliczyć można szarą i czarną strefę, między którymi istnieje bardzo subtelna granica. Obydwie wywierają niekorzystny wpływ na stan bezpieczeństwa ekonomicznego i osłabiają także kanony społeczne. Jednym z najsilniejszych czynników przyciągających jest szybki wzrost nieopodatkowanych dochodów. Dotyczy to zarówno osób fizycznych,

jak i podmiotów gospodarczych, jest także motywem powstawania zorganizowanych grup przestępczych.

Oazy podatkowe odgrywają współcześnie dwuznaczną rolę. Są interesującym miejscem dla inwestowania, co wynika z różnic podatkowych, ale są też miejscem legalizacji brudnych pieniędzy wielkich korporacji międzynarodowych. Trudno mówić o zakazie funkcjonowania oaz podatkowych, można tylko udoskonalać metody ograniczania ich cenowej atrakcyjności. Wymagane są bardziej skuteczne regulacje prawne dotyczące przepadku dochodów pochodzących z działalności przestępczej.

Black and grey market versus social and financial security of state

Summary

Apart from many positive elements the contemporary economy is characterized by appearing of negative phenomena such as grey and black economy, between which is a very subtle border. They both have a negative impact on economic security and discourage social canons. One of the strongest pull factors is a rapid increase in untaxed income. This applies to both individuals and business entities, it is also a motive for an emergence of organized crime groups. Tax oases play an ambiguous role nowadays. There are interesting areas to invest, due to tax differences, but are also areas for legalization of dirty money of large international corporations. Isis hard to say about the ban on the operation of tax oases, only the methods of reduction of price attractiveness may be improved. The more effective regulations are required for the forfeiture of income from criminal activity

JAN MIKOŁAJCZYK

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

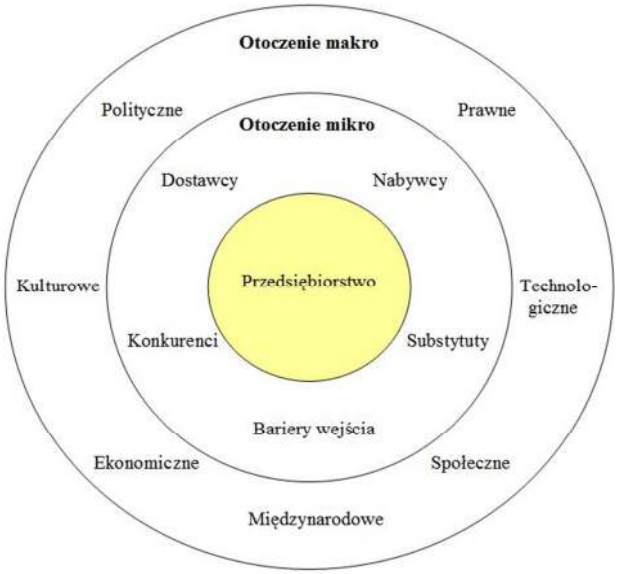
Interesariusze centrum handlowego – ujęcie teoretyczne

Shopping center stakeholders – theoretical approach

Wstęp
Introduction

Każde przedsiębiorstwo działa w pewnym otoczeniu rynkowym, które wywiera na nie określony wpływ, ale jednocześnie także przedsiębiorstwo stale wpływa na swoje otocznie. Uwarunkowania rynkowe (przedstawione na rys. 1.) można podzielić na **makro** (niezależne lub dalsze) oraz **mikro** (bliższe, konkurencyjne lub zależne),

Rysunek 1. Otoczenie rynkowe przedsiębiorstwa
Diagram 1. Market environment of the company



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Sławińska, *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 2002, s. 29

Istotą uwarunkowań **makro** jest to, że przedsiębiorstwo musi się do nich dostosować, gdyż nie jest w stanie skutecznie na nie oddziaływać. Składają się na nie uwarunkowania natury polityczno-prawnej, ekonomicznej, społeczno-kulturowej, technologicznej i międzynarodowej. Określają one warunki prowadzenia działalności gospodarczej i atrakcyjność inwestycyjną określonego rynku[1].

Istotą uwarunkowań **mikro** jest fakt, że przedsiębiorstwo może na nie istotnie oddziaływać i „dobierać" sobie elementy z tego otoczenia, z którymi chce współpracować oraz może określać warunki tej współpracy (w zależności od siły przetargowej oraz pozycji konkurencyjnej i strategicznej swojej oraz pozostałych uczestników gry rynkowej[2]). Głównymi elementami otoczenia mikro są: dostawcy, nabywcy, konkurenci, substytuty i bariery wejścia[3].

Centrum handlowe oraz jego makro i mikro-otoczenie stanowią swego rodzaju wspólnotę interesów różnych grup interesariuszy, znajdujących się zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Każde przedsiębiorstwo, w tym także centrum handlowe, aby trwać i się rozwijać, musi w co najmniej zadowalającym stopniu zaspokajać oczekiwania swoich interesariuszy, co w praktyce najczęściej oznacza – oferować na sprzedaż dobrej jakości produkty po atrakcyjnej cenie, w dogodnym dla klientów miejscu, wspierając całość efektywnymi działaniami promocyjnymi tak, by zaspokajać potrzeby nabywców, w sposób lepszy niż czyni to konkurencja.

Celem artykułu jest identyfikacja interesariuszy centrum handlowego oraz dokonanie ich podziału na: głównych oraz drugoplanowych. Celem uzupełniającym cel główny jest także przedstawienie celów i oczekiwań różnych grup interesu centrum handlowego.

W artykule wykorzystano literaturę przedmiotu w zakresie zarządzania, w szczególności teorię interesariuszy, prezentując jej twórców oraz różne zdefiniowania samego pojęcia *stakeholder*. Wkładem własnym autora jest dokonanie adaptacji teorii interesariuszy w rozwoju sektora centrów handlowych w Polsce, co stanowi przedmiot jego zainteresowań badawczych od wielu lat[4].

[1] G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, s. 35

[2] E. Urbanowska Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarzadzanie strategiczne przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 275

[3] M. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s. 22

[4] Patrz szerzej: J. Mikołajczyk, *Kreowanie wartości centrum handlowego – perspektywa interesariuszy*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012

Geneza i istota pojęcia interesariuszy
The origin and the concept of stakeholders

Teoria interesariuszy została po raz pierwszy w pełni sformułowana w 1984 r. przez R. E. Freemana[5], w której wyróżnił grupy, które mają wpływ na działalność przedsiębiorstwa i nazwał je ***stakeholders*** (czyli interesariusze lub grupy interesu[6]). Dynamicznie zmieniające się otoczenie organizacji pod koniec XX wieku zmusiło menedżerów do uwzględnienia roli środowiska zewnętrznego (w tym interesariuszy) w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Teoria interesariuszy to koncepcja prowadzenia działalności gospodarczej przez budowanie przyjaznych długoterminowych i trwałych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami[7]. Ma ona fundamentalne znaczenie w zarządzaniu centrum handlowym, gdyż sukces tego przedsięwzięcia zależy od korzystnej współpracy różnych grup interesu.

Każde przedsiębiorstwo funkcjonuje w otoczeniu różnych interesariuszy, znajdujących się zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Zachowanie tych grup interesu z jednej strony, w istotny sposób wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, z drugiej zaś, jest przez to przedsiębiorstwo kształtowane[8]. Przedsiębiorstwo, aby trwać i się rozwijać, musi w co najmniej zadowalającym stopniu zaspokajać oczekiwania swoich interesariuszy, co w odniesieniu do przedsiębiorstw handlowych oznacza najczęściej oferowanie nabywcom właściwej kompozycji towarów i usług po atrakcyjnej cenach, w dogodnej lokalizacji, wspierając całość odpowiednimi działaniami promocyjnymi tak, by w opinii klientów oferta ta była lepiej postrzegana niż propozycje konkurencji.

Istnieje wiele koncepcji teoretycznych odnoszących się do sposobu harmonizowania celów organizacji i uzyskiwania przez nią zachowań uczestników zgodnych z oczekiwaniami organizacji[9]. Jedną z nich jest teoria równowagi organizacyjnej, opracowana przez C. Barnarda, a następnie rozwiniętą przez J. Marcha i H. Simona. Punktem wyjścia w rozważaniach nad naturą organizacji uczynili oni definicję organizacji, postrzeganą przez nich jako system powiązanych między sobą zachowań społecznych, pewnej liczby ludzi, których określa się mianem uczestników organizacji. Podejście behawioralne odchodzi zatem od koncepcji hierarchicznej struktury organizacyjnej, której cele są identyczne

[5] R.E. Freeman, *Strategic Management: a stakeholder approach*. Pitman, Boston, 1984

[6] Grupa interesu - to pewna zbiorowość składająca się z jednostek połączonych więzami wspólnych przedsięwzięć lub korzyści, której członkowie mają świadomość istnienia tych więzów. Jej członkowie mogą brać mniej lub bardziej aktywny udział w artykulacji swoich interesów, starając się wpłynąć na ich realizację. Patrz szerzej: J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, PWE, Warszawa 1996, s. 407.

[7] A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, CH Beck, Warszawa 2009, s. 53.

[8] Sz. Cyfert, K. Krzakiewicz, 2009, *Nauka o organizacji*, TNOiK, Poznań, s. 134.

[9] Zwięzłe podstawy teoretyczne różnych teorii przedsiębiorstwa zostały przedstawione m.in. [w:] M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji*. Mikroekonomia przejścia, AE, Poznań 1998.

z celami przedsiębiorcy, co oznacza postrzeganie organizacji jako koalicji grup podmiotów[10].

Punktem wyjścia koncepcji stakeholders są dwie fundamentalne zasady[11]:

- zasada **praw korporacji** dowodząca, że korporacja i zarządzający nią nie powinni naruszać praw innych osób do decydowania o własnej przyszłości,
- zasada **skutków działania** korporacji stanowiąca, że korporacja i zarządzający nią ponoszą odpowiedzialność za skutki swoich działań.

Tabela 1. Wartość dla akcjonariuszy i interesariuszy.
Table 1. The value for shareholders and stakeholders.

Wyszczególnienie	**Wartość dla akcjonariuszy**	**Wartość dla interesariuszy**
Nacisk położony jest na	zyskowność ponad odpowiedzialnością	odpowiedzialność ponad zyskownością
Organizacja widziana jako	narzędzie do osiągania celu	wspólnota interesów
Celem organizacji jest	spełnienie oczekiwań właścicieli organizacji (maksymalizowanie dobrobytu)	spełnienie oczekiwań wszystkich grup zainteresowanych istnieniem organizacji
Wskaźniki kontroli to	wartość akcji + dywidenda = wartość dla akcjonariuszy	zadowolenie wszystkich interesariuszy
Największa trudność	sprawienie, aby zarządzający wypełniał zalecenia właściciela	zrównoważenie oczekiwań wszystkich interesariuszy
Nadzór korporacyjny przez	niezależnych dyrektorów i menedżerów posiadających akcje	reprezentacje interesariuszy
Zarządzanie interesariuszami	ma znaczenie	jest istotnym celem
Odpowiedzialność społeczna	kwestia indywidualna, a nie organizacyjna	kwestia indywidualna i organizacyjna
Najlepiej służy się społeczeństwu przez	realizację własnego interesu i racjonalność gospodarcza	współistnienie, realizacja wspólnych celów, symbioza gospodarcza

Źródło: B. De Wit, R. Meyer, *Strategy. Process, Content*, Context, London 1998, s. 812

Teoria interesariuszy redefiniuje pojęcie celu organizacji. O ile w teorii *shareholders* podstawowym celem organizacji jest maksymalizowanie dobrobytu akcjonariuszy, o tyle w teorii *stakeholders* cel firmy formułowany jest - jako narzędzie służące do koordynacji interesów wszystkich grup zainteresowanych (porównaj tab.1) co powoduje, że organizacja traktowana jest jako „układ po-

[10] Tamże, s. 23.

[11] R.E. Freeman, W.M. Evan, *Teoria nowoczesnej korporacji oparta na koncepcji udziałów zewnętrznych kapitalizm kantowski*, [w:] *M. Friedman, Wprowadzenie do etyki*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 271.

wiązań zawiązujących się pomiędzy współpracującymi i konkurującymi jednostkami lub grupami"[12].

We współczesnej teorii stakeholders można wyodrębnić trzy podstawowe nurty[13]:

- **opisowy** – stosowany do opisu i wyjaśniania specyficznych charakterystyk i zachowań organizacji, traktowanej jako układ powiązań zawiązujących się pomiędzy współpracującymi i konkurencyjnymi jednostkami albo grupami mającymi odmienne cele i interesy,
- **instrumentalny** – stwarzający ramy do opisywania relacji (lub ich braku), zawiązujących się pomiędzy organizacją, a jej interesariuszami,
- **normatywny** – służący do opisywania funkcji celów przedsiębiorstwa, zatem wyjaśniający zachowania poszczególnych uczestników organizacji.

Definicje stakeholders są zróżnicowane, od bardzo szczegółowych i prawnych do dość ogólnych i społecznych. Freeman i Reed definiują stakeholders w dwóch ujęciach[14]:

- **węższym** - zakładającym, że organizacja nie może realizować wszystkich celów stakeholders, w związku z czym powinna skupiać się na realizacji celów ograniczonej grupy interesariuszy, mających rzeczywisty wpływ na organizacje i oczekujących z tego tytułu korzyści. Przyjęcie takiego założenia oznacza konieczność zdefiniowania stakeholders jako grup lub jednostek mających żywotne znaczenie dla przetrwania organizacji, bez wsparcia których organizacja nie mogłaby prawidłowo funkcjonować,
- **szerszym** – traktującym jako stakeholders każdego, kto może wpływać na organizację albo każdego, kto znajduje się pod wpływem organizacji. Zatem definiującym stakeholders jako grupy, które w jakiś sposób zaangażowane są w interesy firmy lub zgłaszają wobec niej jakieś żądania. Definicja ta nie wymaga w zasadzie występowania żadnych relacji współzależności pomiędzy organizacją, a jej interesariuszami i jest jedną z najbardziej pojemnych definicji stakeholders, pozwalającą traktować za interesariuszy w zasadzie każdego, kto znajdzie się w otoczeniu organizacji. Przegląd głównych definicji interesariuszy przedstawiono w tabeli 2.

W teorii stakeholders zakłada się, że pomiędzy przedsiębiorstwem, a interesariuszami zawiązują się szczególnego rodzaju relacje, które wynikają ze wzajemnych zależności pomiędzy nimi. Jest to zatem swoista wspólnota interesów, w której istotną rolę odgrywa synergia wynikająca z wielostronnych relacji przedsiębiorstwa z grupami interesu.

[12] Sz. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Nauka…*, op. cit. s. 134.

[13] T. Donaldson, L. E. Preston, *The Stakeholders Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, Implications*, CIBER, 1995.

[14] R. K. Mitchel, B. R. Agle, D. J. Wood, *Toward a Theory of Stakeholders, Identification and Salience: Defending the principle of who and what really counts*, Academy of Management Review, 1997, s. 854.

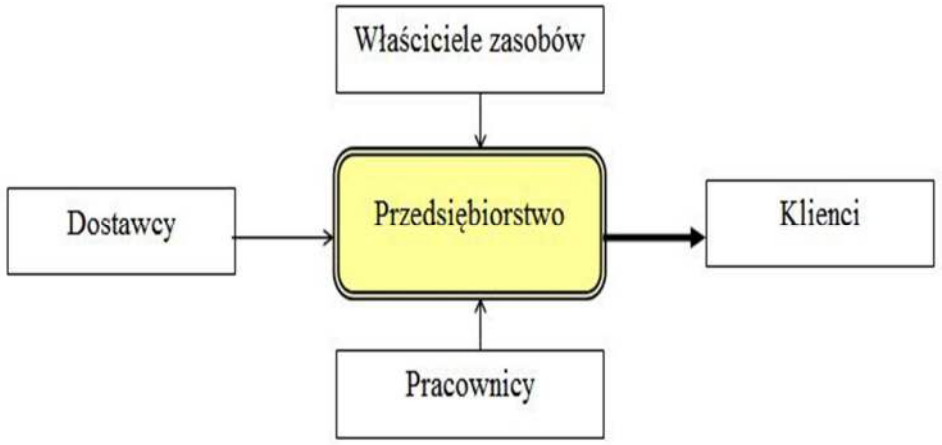
Tabela 2. Definicje stakeholders
Table 2. Stakeholders' definitions

Autorzy	**Definicja**
Freeman i Reed (ujęcie szersze)	Grupy lub jednostki, które w jakiś sposób zaangażowane są w interesy firmy lub zgłaszają wobec niej jakieś żądania
Freeman i Reed (ujęcie węższe)	Każda grupa lub jednostka, bez której wsparcia organizacja nie mogłaby prawidłowo funkcjonować
Rhenman	Grupy, z jednej strony uzależnione od przedsiębiorstwa poprzez możliwość osiągnięcia swoich celów, z drugiej zaś uzależniające przedsiębiorstwo
Cornel i Shapiro	„Domagający się" – czyli grupy mające roszczenia i oczekiwania względem przedsiębiorstwa, posiadający „kontrakty"
Freemann i Evan	Posiadacze kontraktów
Savage	Każdy kto przejawia interes w funkcjonowaniu organizacji i/lub znajduje się pod jej wpływem
Alkhafaji	Grupa lub jednostka, za którą organizacja jest odpowiedzialna
Brenner	Grupa mająca umocowanie prawne oraz nietrwałe stosunki z organizacją, takie jak: wymiana, wpływ, moralne zobowiązania
Freeman	Uczestnicy procesu kreowania wartości
Nasi	Grupy oddziałujące z organizacją i w ten sposób umożliwiające prawidłowe funkcjonowanie organizacji
Clarkson	Grupy posiadające lub domagające się własności, prawa albo interesu w organizacji i w jej działaniach

Źródło: S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Nauka o organizacji*, TNOiK, Poznań 2009, s. 138

W tradycyjnym modelu przedsiębiorstwa (rysunek 2) właściciele, dostawcy i pracownicy są postrzegani jako dostawcy zasobów: ludzkich, rzeczowych, kapitałowych i ideowych, które wewnątrz organizacji podlegają transformacji, kreując tym samym dobra wyjściowe – czyli korzyści dla klienta. Każdy z dostawców w zamian za dostarczone zasoby oczekuje określonych korzyści, jednak najważniejsza jest korzyść dla klienta, gdyż to on przesądza o ostatecznym powodzeniu całości. W wyniku takiego postrzegania natury przedsiębiorstwa można otrzymać model z kilkoma wejściami i jednym wyjściem.

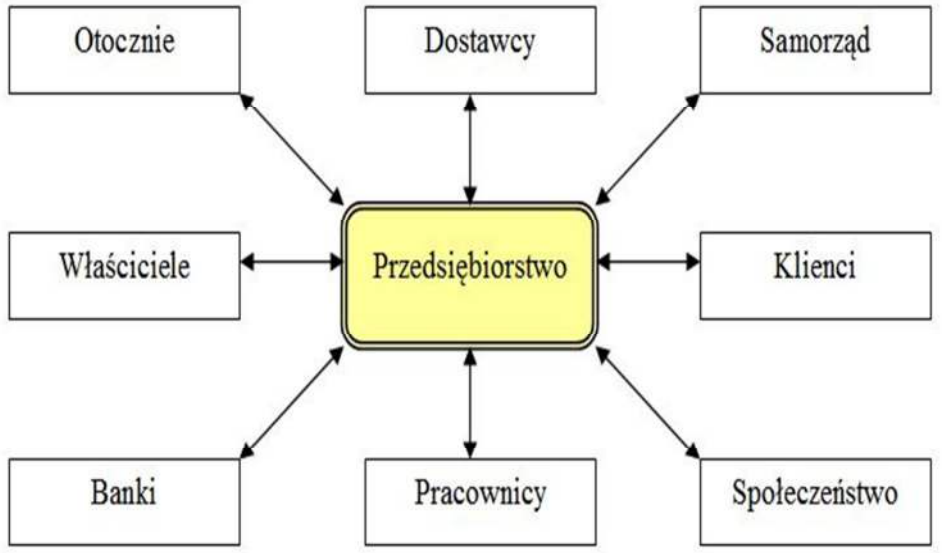
Rysunek 2. Tradycyjny model relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem
Diagram 2. The traditional model of business relationship with the environment



Źródło: S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Nauka.*…op. cit. s. 141

Odmiennie naturę interesariuszy definiuje teoria stakeholders, która zawiera relacje w ramach grup interesu skupionych wokół przedsiębiorstwa (rys. 3.). Akceptacja założenia o relacji celów wszystkich grup interesów powoduje, że model ten znacznie odbiega od tradycyjnego. Każdy kto wykazuje interes w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, realizuje własne korzyści. Dlatego też pojawia się wzajemna zależność celów organizacji i jej interesariuszy.

Rysunek 3. Model stakeholders relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem
Figure 3. Stakeholders model of business relationship with the environment



Źródło: S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Nauka.*…op. cit. s. 141.

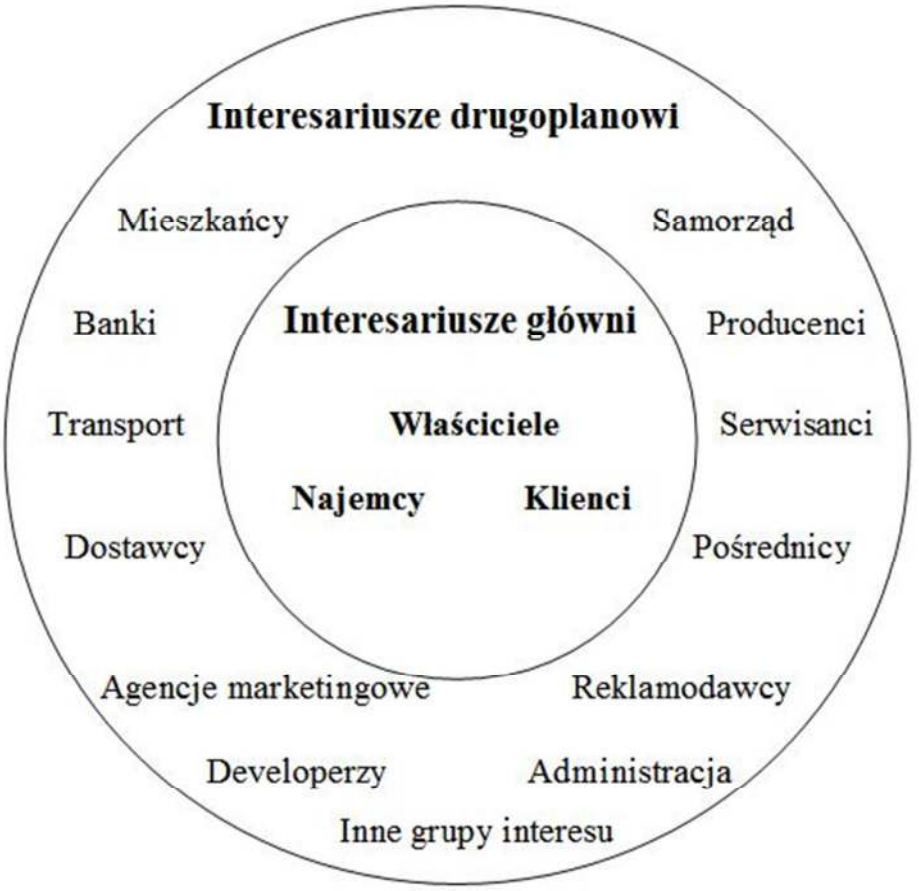
Interesariusze centrum handlowego
Stakeholders of shopping center

Centrum handlowe oraz jego makro i mikro-otoczenie stanowią swego rodzaju wspólnotę interesów różnych grup interesariuszy. Wśród nich należy wyróżnić interesariuszy głównych oraz interesariuszy drugoplanowych (rys. 4).

Do **interesariuszy głównych** należą:

- właściciele centrum,
- najemcy powierzchni handlowej i usługowej
- klienci sklepów i punktów usługowych.

Rysunek 4. Interesariusze centrum handlowego
Diagram 4. Stakeholders of shopping center



Źródło: Opracowanie własne

Właściciele centrum – czyli osoby fizyczne lub prawne, które wybudowały lub zakupiły nieruchomość, z przeznaczeniem w całości lub części, na wynajem pod działalność gospodarczą (głównie handlową), w zamian za czynsz i inne opłaty eksploatacyjne płacone przez najemców. Zgodnie z umową właściciel określa warunki najmu (w tym przede wszystkim stawki czynszu oraz dodatkowe warunki najmu takie jak m.in. długość okresu obowiązywania umowy).

Najemcy powierzchni handlowej i usługowej to niemal wyłącznie osoby prawne[15], które zamierzają prowadzić działalność gospodarczą (sprzedaż towarów, świadczenie usług), na terenie centrum handlowego, w wynajętych lokalach. Za prawo do korzystania z powierzchni centrum najemca zobowiązany jest płacić czynsz i regulować inne opłaty, zgodnie z zawartą z właścicielem umową.

Wśród najemców powierzchni w centrach handlowych wyróżnić można kilka ich typów[16]:

1. **Najemcy strategiczni** (*anchor*, czyli tzw. kotwice) – są to sklepy wielkopowierzchniowe, których celem jest przyciąganie jak największej liczby konsumentów (hipermarkety, sklepy AGD, RTV lub sklepy odzieżowe silnych marek),
2. **Najemcy komplementarni** (drugoplanowi) **–** są to pozostałe sklepy i punkty usługowe, znajdujące się w centrum handlowym, ale nie posiadające kluczowego znaczenia dla klientów centrum. Należą do nich:
   - mniejsze sklepy oferujące odzież, obuwie, kosmetyki, itp.
   - sklepy specjalistyczne o bardzo wąskim asortymencie (np. tylko z winami, z kawą, herbatą),
   - punkty usługowe, zapewniające kompleksowość oferty centrum handlowego (fryzjer, pralnia, dorabianie kluczy, itp.),
   - food court[17], czyli miejsca, gdzie można skorzystać z oferty kulinarnej barów szybkiej obsługi (Mc Donald's, KFC, Burger King, Pizza Hut, itp.),
   - restauracje i kawiarnie zlokalizowane poza *food courtem*, które z reguły są miejscem docelowym dla klientów pragnących spędzić miło czas, zlokalizowane tak by zapewnić spokój oraz komfort gościom,
   - tymczasowe stoiska oferujące sezonowe towary, takie jak np. ozdoby świąteczne, sprzęt sportowy czy kiermasze książek - przed nowym rokiem szkolnym,
   - centra rozrywki takie, jak kina, kluby fitness i kręgielnie, umożliwiające aktywne spędzanie czasu,

[15] Teoretycznie mogą to być także osoby fizyczne prowadzące indywidualną działalność gospodarczą, ale w praktyce raczej przypadki takie nie są spotykane, głównie z uwagi na niską wiarygodność takiej formy prawnej prowadzenia działalności, której z reguły nie akceptują zarządcy przy zawieraniu umów najmu.

[16] M. Knecht–Tarczewska, *Centrum handlowe jako nowoczesny produkt handlowo-usługowy*, [w:] M. Sławińska (red.), *Handel we współczesnej gospodarce. Źródła i przejawy innowacyjności*, ZN, Nr 175, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 296

[17] Dosłownie: dziedziniec lub zaułek z jedzeniem.

- centra medyczne i przychodnie lekarskie – dla klientów posiadających dodatkowe ubezpieczenie medyczne lub pragnących skorzystać z usługi odpłatnie (np. ENEL MED. LIM, Medicver).

Klienci sklepów i punktów usługowych – to osoby fizyczne (czasami także prawne), które dokonują zakupu towarów lub korzystają z usług oferowanych przez najemców powierzchni. Nabywcy dokonując zakupu, w wybranych sklepach i punktach usługowych centrum handlowego, umożliwiają najemcom zrealizowanie marży handlowej. Z marży tej najemcy powinni być w stanie pokryć koszty najmu lokalu i osiągnąć pewien zysk (patrz rys. 3.8). Oczywiście zależy to przede wszystkim od oferty towarów i usług, poziomu ich cen, a także od liczby i siły nabywczej klientów centrum

Do **interesariuszy drugoplanowych** należą m.in.: mieszkańcy, producenci, pośrednicy, dostawcy infrastrukturalni (energii elektrycznej, wody, gazu, telefonów, internetu), firmy świadczące różnego rodzaju usługi (w tym serwisowe), konkurenci (m.in. inne sklepy i centra handlowe), banki, urzędy, developerzy, agencje marketingowe, projektanci, firmy logistyczne, a także organy władzy i administracji państwowej (szczebla lokalnego i centralnego).[18]

Interesariusze drugoplanowi odgrywają dużo mniejszą rolę w sukcesie całego przedsięwzięcia niż interesariusze kluczowi. Stanowią oni jednak swego rodzaju platformę, na której ścierają się interesy graczy pierwszoplanowych. Warto pamiętać także, że grupy te się przenikają i interesariusz, który jest drugoplanowy może nagle stać się kluczowym (np. zostać najemcą powierzchni, dotychczas nie będąc obecnym w centrum handlowym) i oczywiście na odwrót także.

Tabela 3. Cele i oczekiwania interesariuszy centrum handlowego
Table. 3. Goals and expectations of shopping center stakeholders

Interesariusze	**Cel główny**	**Oczekiwania**
Główni		
Właściciele	Wzrost wartości przedsiębiorstwa	- wzrost wartości firmy - maksymalizacja wartości akcji - pełna i rzetelna informacja - przestrzegania zasad ładu korporacyjnego - kompetentne organy zarządzające - kształtowanie wizerunku firmy
Pracownicy	Jakość życia i spełnienie zawodowe	- satysfakcjonujące wynagrodzenie - wywiązywanie się ze zobowiązań - pełna i rzetelna informacja - zadowolenie z pracy

[18] Na temat współpracy handlu z samorządem lokalnym patrz więcej: J. Karwowski, 2007, *Handel detaliczny a rozwój lokalny. Współczesne dylematy*, [w:] K. Wilczyńska (red.), *Zeszyty Naukowe WSHiU*, ZN nr 12, WSHiU, Poznań 2007, s. 41-42.

Interesariusze	Cel główny	Oczekiwania
Główni		
		- możliwość samorozwoju - bezpieczeństwo i higiena pracy - sprawne zarządzanie firmą
Klienci	Zaspokojenie potrzeb	- dogodna lokalizacja - właściwa ilość oferty handlowej - właściwa jakość oferty handlowej - usługi dodatkowe - atrakcyjne ceny - bezpieczeństwo - gwarancja i możliwość reklamacji - pozytywny image centrum - pełna informacja o ofercie - miła i profesjonalna obsługa
Drugoplanowi		
Kooperanci	Przetrwanie i rozwój	- wiarygodność finansowa - wywiązywanie się z zobowiązań - opłacalność ekonomiczna - kultura i profesjonalizm działania - współdziałanie - dobra komunikacja
Konkurenci	Przestrzeganie zasad rynkowych	- uczciwe zasady konkurowania - przejrzystość i czytelność działań konkurentów - etyczne zachowanie konkurentów
Instytucje finansowe	Minimalizacja ryzyka	- zysk z tytułu pożyczonego kapitału - wywiązywanie się z zobowiązań - wiarygodność sprawozdań finansowych - jawność, rzetelność i kompleksowość informacji - kompetentne organy zarządzające
Samorządy i instytucje społeczne	Wzrost gospodarczy i dobrobyt ludzi	- przestrzeganie norm prawnych - regulowanie zobowiązań publiczno-prawnych - wspieranie działalności społecznej i charytatywnej
Społeczności lokalne	Sprawiedliwość, bezpieczna i pewna przyszłość	- tworzenie miejsc pracy - prowadzenie bezpiecznej działalności - ochrona środowiska - współfinansowanie infrastruktury - mecenat i sponsoring imprez kulturalnych, sportowych i naukowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 87-88.

Podstawowe cele, jakie stoją przed właściwym doborem najemców centrum handlowego to[19]:

- zaoferowanie unikatowej kompozycji najemców i ich oferty odróżniającej centrum od istniejącej lub potencjalnej konkurencji, dającej tym samym przewagę konkurencyjną, zapewniając centrum handlowemu sukces na rynku,
- maksymalizowanie liczby odwiedzających centrum handlowe klientów,
- bezpośrednie powiązanie liczby odwiedzających centrum klientów z poziomem realizowanych przez nich obrotów i marzy handlowej.
- maksymalizowanie grupy lojalnych klientów i zwiększanie częstotliwości robienia przez nich zakupów w centrum handlowym, w celu zwiększenia sprzedaży przez najemców,
- odpowiednie rozmieszczenie najemców w ramach całego centrum, mające na celu wymuszenie ruchu klientów w całym obiekcie, by wyeliminować tzw. „martwe miejsca”[20]
- maksymalne wydłużenie czasu spędzonego w centrum handlowym przez klientów, co z reguły powoduje wzrost wydatków na towary i usługi,
- dopasowanie najemcy do koncepcji obiektu, w celu stworzenia miejsca jak najbardziej atrakcyjnego i dostosowanego do oczekiwań i potrzeb grupy docelowej,
- budowanie określonego wizerunku i pozycjonowania centrum handlowego,
- stworzenie przyjemnego otoczenia i warunków dla robienia zakupów zgodnych z oczekiwaniami klientów,
- maksymalizowanie zwrotu z poniesionej inwestycji.

W celu właściwego doboru najemców, właściciel obiektu musi dokonać oceny ich swoistego poziomu atrakcyjności, zarówno dla siebie (głównie w sensie bezpieczeństwa finansowego), jak również dla docelowej grupy klientów centrum. Wynajmując powierzchnię konkretnemu najemcy, właściciel centrum powinien zwrócić uwagę na jego charakter, tzn. czy jest to najemca lokalny, krajowy międzynarodowy, czy posiada sieć sklepów, czy dopiero rozpoczyna jej tworzenie, w jaki sposób finansuje rozwój sieci, jakie ma plany co do

[19] S.O. Kaylin, *In depth analysis necessary for shopping centre game*, Shopping Center World, August 1974.

[20] W tym celu rozmieszcza się kluczowych najemców (określanych mianem *anchor* - kotwica), w skrajnych częściach obiektu (często są to narożniki prostokąta, jakim z reguły jest powierzchnia centrum). Taka skrajna lokalizacja najważniejszych najemców wpływa na zwiększenie ruchu klientów pomiędzy nimi, a co za tym idzie – powoduje ożywienie miejsc, które w innej sytuacji byłyby być mniej atrakcyjne, a czasami wręcz martwe. Właściwe rozmieszczenie najemców kluczowych dotyczy także ruchu pionowego, czyli celem jest skłonienia klientów do wejścia na piętro. W tym celu tam właśnie musi być „magnes”, który przyciągnie większość klientów wchodzących do centrum, którzy przy okazji zobaczą ofertę także innych najemców, a to spowoduje wzrost ich sprzedaży. Jest to zgodnie z następującą zasadą: im dłużej klient jest w sklepie, tym więcej zobaczy, im więcej zobaczy tym więcej kupi. Sterowanie ruchem nabywców w centrum handlowym uzyskuje się umieszczając najemców typu „magnes” oraz „impuls” w różnych częściach obiektu. Szerzej o technikach merchandisingowych patrz m.in: B. Borusiak, *Merchandising*, UE, Poznań 2009, s. 33 L. Witek, *Merchandising w małych i dużych firmach handlowych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 41.

innych lokalizacji handlowych w danym mieście, jaka jest i była jego kondycja finansowa w ciągu ostatnich kilku lat. Właściciel ocenia potencjalnego najemcę także pod kątem jego pozycjonowania. Analizuje średni poziom cen oferowanych towarów, rodzaj oferty oraz to, do jakiej grupy docelowej jest skierowana. Ocenia także atrakcyjność oferty dla kupujących i siłę przyciągania klientów do centrum. Nie można bowiem dokonywać doboru najemcy bez ich dopasowania pod względem charakteru działalności, systemu i poziomu obsługi oraz wyglądu i atrakcyjności wystroju wnętrza, jak również dostosowania sposobu prezentacji towarów do typu obiektu.

Elementem strategii kreowania korzystnego wizerunku centrum handlowego oraz budowy przewagi konkurencyjnej coraz częściej stają się działania na rzecz lokalnej społeczności. Stanowi ona jedną z grup interesariuszy dalszych, mimo to ważnych z punktu widzenia strategii marketingowej centrum handlowego. Głównym celem takich działań jest wywołanie i zapamiętanie pozytywnych informacji związanych z określonym centrum przez lokalną społeczność. Działania takie prowadzą interesariusze centrum handlowego samodzielnie (np. poszczególni najemcy) lub występują razem - jako całość tworząc dodatkową wartość określonego centrum handlowego.

Podsumowanie
Conclusions

Centrum handlowe, jak każdy podmiot gospodarczy, aby trwać i się rozwijać, musi efektywnie zaspokajać oczekiwania swoich interesariuszy. Teoria *stakeholders* w pełni odnosi się także do galerii handlowych, w których kluczowymi interesariuszami, poza właścicielem są najemcy powierzchni oraz klienci sklepów i punktów usługowych. O sukcesie centrum handlowego decydują przede wszystkim jego klienci, którzy oceniają głównie ofertę najemców w postaci kompozycji towarów i usług oferowanych po określonej cenie w konkretnym miejscu i czasie, przy wykorzystaniu działań promocyjnych. Zarządzenie centrum handlowym jest zatem złożonym procesem godzenia oczekiwań różnych grup interesariuszy przy wykorzystaniu ograniczonych zasobów inwestorów na tle szans i ograniczeń, które oferuje rynek.

Bibliografia
Literature

Borusiak B., *Merchandising*, UE, Poznań 2009.
Cyfert Sz., Krzakiewicz K., *Nauka o organizacji*, TNOiK, Poznań 2009.
Donaldson, L.E. Preston, *The Stakeholders Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, Implications*, CIBER, 1995.
Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997.

Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, AE, Poznań 1998
Freeman R.E., *Strategic Management: a stakeholder approach*. Pitman, Boston 1984.
Freeman R.E., Evan W.M., *Teoria nowoczesnej korporacji oparta na koncepcji udziałów zewnętrznych kapitalizm kantowski*, [w:] *M. Friedman, Wprowadzenie do etyki*, WN PWN, Warszawa 1999.
Kirkut M., Rafdiq M., *Managing tenant mix in new shopping centers*, Interantional Journal of Retail and Management Distribution, 1994.
Knecht – Tarczewska M., *Centrum handlowe jako nowoczesny produkt handlowo-usługowy*, [w:] M. Sławińska (red.), *Handel we współczesnej gospodarce. Źródła i przejawy innowacyjności*, ZN, Nr 175, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011,
Mikołajczyk J., *Kreowanie wartości centrum handlowego – perspektywa interesariuszy*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012
Mitchel R.K., Agle B.R. , Wood D.J., *Toward a Theory of Stakeholders, Identification and Salience: Defending the principle of who and what really counts*, Academy of Management Review, 1997.
Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, CH Beck, Warszawa 2009.
Porter M., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.
Sławińska M, *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 2002.
Urbanowska Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarzadzanie strategiczne przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004
Wawrzyszuk J., *Rola najmu w zarządzaniu wielkopowierzchniowym obiektem handlowym*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2009.
Wit B.D., Meyer R., *Strategy. Process, Content*, Context, London 1998.
Witek L., *Merchandising w małych i dużych firmach handlowych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

Interesariusze centrum handlowego – ujęcie teoretyczne

Streszczenie

Artykuł przedstawia podstawy teorii interesariuszy w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Autor wskazuje m.in., że teoria interesariuszy jest rezultatem zmieniających się warunków prowadzenia działalności gospodarczej, m.in. konieczności uwzględnienia roli środowiska zewnętrznego w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Teoria ta sprowadza się w uproszczeniu do prowadzenia działalności gospodarczej przez budowanie przyjaznych długoterminowych i trwałych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami.

W artykule dokonano identyfikacji interesariuszy centrum handlowego, wskazując na interesariuszy głównych i drugoplanowych. Dodatkowo w artykule przedstawiono cele i oczekiwania różnych grup interesu centrum handlowego.

W artykule wykorzystano bogatą literaturę przedmiotu w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w szczególności teorię interesariuszy, prezentując jej twórców oraz różne podejścia do

zagadnienia. Autor wykorzystał także własne wyniki badań, które stanowią obszar jego zainteresowań naukowych.

Shopping center stakeholders – theoretical approach

Summary

The paper presents the basics of the stakeholders theory in concept of corporate management. The author points out hat the stakeholder theory is the result of changing business conditions, including need to take into account the role of the external environment in the process of enterprise management. This theory is reduced to simplify the business by building long-term and stable friendly relations with all interested stakeholders.

There is an identification of the shopping center stakeholders in the paper. The article points out the primary and the secondary group of stakeholders. In addition, there is a short presentation of the objectives and expectations of various interest of shopping centers groups of interest.

Rich literature was used in the paper, especially in the field of business management, in particular the theory of stakeholders, presenting its authors and their different approaches. The author used also the results of his own researches, which are his academic field of interest.

JAN GALICKI

Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie

Project management in a business

Wprowadzenie
Introduction

Każde współczesne przedsiębiorstwo, aby trwać i rozwijać się, wymaga stałego dostosowania się do zmieniających się warunków działania, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Jedną z podstawowych dróg zapewniających to dostosowywanie jest wprowadzenie zmian w formie projektów. Projekty to przedsięwzięcia charakteryzujące się nowością w danym przedsiębiorstwie, oryginalnością, a także nietypowymi odmiennymi cechami w działaniu.

Sprawne wprowadzenie takich zmian wymaga przemyślanych działań kierowniczych, wymaga zarządzania tymi projektami.

Wyczerpujące ujęcie problematyki tego zarządzania wymaga:

- objaśnienia pojęcia projektu i ukazania systematyki tego pojęcia,
- objaśnienia pojęcia przedsiębiorstwa i przedstawienia typowych projektów realizowanych w tym przedsiębiorstwie,
- przedstawienia mechanizmu zapewniającego sprawne zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie,
- ukazania uwarunkowań zapewniających sprawność zarządzania projektami w przedsiębiorstwie.

Pojęcie projektu i jego systematyka
The concept of a project and its systematics

Ogólnie projekt bywa kojarzony z zamierzonym planem działania, postępowania, a także z planem, szkicem czegoś[1].

W leksykonie zarządzania rozróżnia się dwa znaczenia tego pojęcia – wąskie i szerokie. W szerokim znaczeniu będzie to studium badawcze lub rozwiązanie użytkowe z dowolnej dziedziny działalności, natomiast w wąskim znaczeniu to plan działania lub koncepcja i wersja wdrożeniowa tworzonego systemu[2].

[1] *Słownik języka polskiego*, t. II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 33

[2] K. Bartusik, *hasło „Projekt"*, [w:] *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 447.

Dość powszechnie definiowanie tego pojęcia jest rozbudowane i tak:

H. Kerzner definiuje projekt jako przedsięwzięcie zmierzające do realizacji wyznaczonego celu, wymagające wykorzystanie zasobów i ujęte w ramach ograniczeń czasowych, kosztowych i jakościowych[3].

T. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek określają projekt jako niepowtarzalne (realizowane jednorazowo), złożone przedsięwzięcie, zawarte w skończonym przedziale czasu – z wyróżnionym początkiem i końcem – realizowane zespołowo (wielopodmiotowo), w sposób względnie niezależny od powtarzalnej działalności przedsiębiorstwa, za pomocą specjalnych metod i technik[4].

M. Pawlak uważa, że „mianem projektu można określić przedsięwzięcie realizowane w ramach określonej organizacji, które jest przedsięwzięciem nowym, nietypowym, odmiennym od działań rutynowych, takim, z jakim dana organizacja nie miała nigdy wcześniej do czynienia[5].

K. Bartusik określa projektem niepowtarzalne, różniące się od innych, choćby ze względu na jeden parametr (zakres, koszt, czas i termin realizacji, zespół wykonawców, klient) przedsięwzięcie mające wyraźnie określony początek i koniec. Projekt jest działaniem, w którym zasoby ludzkie, materialne i finansowe są zorganizowane w nowy sposób, w celu wykonania unikalnej pracy, o dokładnie sprecyzowanym zakresie, kosztach i terminach realizacji, osiągając w ten sposób ilościowo i jakościowo określone cele[6].

M. Łada i A. Kozarkiewicz uznają za najważniejsze następujące cechy działań projektowych:

1. realizowane zadanie powinno mieć charakter niepowtarzalny i unikatowy na etapie zarówno koncepcji jak i samej realizacji,
2. cele projektu powinny być specyficzne, a także określone w kategoriach czasu, kosztu i parametrów jakościowych,
3. wykonanie projektu winno dawać określony efekt,
4. faza realizacji projektu nie może zależeć od pozostałej działalności przedsiębiorstwa
5. projekt oznacza się najczęściej sporą złożonością, dużym zakresem i skalą działania, a także znaczną wartością zaangażowanych zasobów,
6. organizacja zasobów i działań powinna dotyczyć specyfiki zadań jakie należy wykonywać,
7. projekt powinien być ograniczony w czasie posiadać określony początek i koniec a jego wykonanie powinno być związane z presją czasową,
8. ilość czasu powinna być ustalona z góry i kontrolowana,
9. realizacja każdego projektu związana jest z ponoszeniem określonych kosztów, a jednocześnie ograniczonym zakresem finansowania[7].

[3] H. Kerzner, *Advanced projekt menagment*, Helion, Gliwice 2005, s. 17.

[4] T. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003, s. 18.

[5] M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 17.

[6] K. Bartusik, op. cit., s. 447.

[7] M. Łada, A. Kozarkiewicz, *Zarządzanie wartością projektów. Instrumenty rachunkowości zarządczej i controlingu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 14

Należy zauważyć, że projekty z jednej strony mają określone cechy wspólne, o czym świadczą zaprezentowane definicje i wykaz cech w działaniu projektowym, a z drugiej strony charakteryzują się ogromną różnorodnością celów, zakresów, powiązań, sposobów finansowania, specyfików rozwiązań organizacyjnych itp.

Dla lepszego poznania istoty projektów wydaje się zasadne dokonanie ich systematyki. Do podstawowych kryteriów podziału można zaliczyć:

- cel realizacyjny,
- zadania praktyczne,
- zakres przedmiotowy,
- orientacja przedmiotowa
- stopień nowatorstwa

Pierwsze kryterium podziału – cel realizacyjny – pozwala wyróżnić:

- projekty identyfikacyjne – pozwalają na rozpoznanie stanu faktycznego,
- projekty diagnostyczne – pozwalają wyjaśnić przyczyny określonego zjawiska,
- projekty prognostyczne – przyjmują postać opinii, wstępnych decyzji, opracowania planistycznego, projektu technicznego.

Drugie kryterium podziału – zadania praktyczne – prowadzi do wyróżniania:

- projektów badawczych – zadaniem ich jest precyzyjne rozpoznanie zjawisk,
- projektów odtworzeniowych – zadaniem ich jest odnowienie zużytych systemów,
- projektów dostosowawczych – zadaniem ich jest zmiana istniejącego systemu, dostosowanie zmian do nowych warunków działania,
- projektów rozwojowych – zadaniem ich jest twórcze rozwijanie istniejących systemów i wprowadzanie nowych charakteryzujących się oryginalnością i efektywnością w działaniu.

Trzecie kryterium – zakres przedmiotowy – pozwala wyróżnić:

- projekty organizacyjne – dotyczące sposobu funkcjonowania systemu pracy i zmierzające do poprawy efektywności w różnych obszarach funkcjonowania podmiotu gospodarczego,
- projekty rozwojowe – dotyczą przedmiotu pracy, polegają na opracowaniu nowych produktów, usług i przygotowaniu wprowadzenia ich na rynek,
- projekty inwestycyjne – dotyczą warsztatu pracy i polegają na projektowaniu od podstaw i realizacji obiektów wytwórczych lub infrastruktury.

Czwarte kryterium – orientacja przedmiotowa – pozwala wyróżnić :

- projekty zorientowane obiektowo – dotyczą jednostek organizacyjnych i ich elementów składowych jako określonych podmiotowo ogniw,
- projekty zorientowane procesowo – dotyczą określonych ciągów działalności występujących w podmiotach gospodarczych.

Piąte kryterium – stopień nowatorstwa – prowadzi do wyróżniania:

- projektów o niskim stopniu nowości – wprowadzających zmiany w standardzie powszechnie stosowanym,
- projekty o wysokim stopniu nowości – wprowadzających zmiany oryginalne w skali danej organizacji charakteryzujące się efektywnością i trwałością stosowania.

Podsumowując prowadzone rozważania można zauważyć, że projektem nazywamy przedsięwzięcia zmierzające do realizacji wyznaczonego celu, wymagająca określonych zasobów, posiadająca ograniczenia czasowe i kosztowe, realizowane niezależnie od powtarzalnej działalności podmiotu gospodarczego. Projekty takie mogą dotyczyć przedsięwzięć organizacyjnych, rozwojowych lub inwestycyjnych.

Pojęcie przedsiębiorstwa i typowe realizowane przez nie projekty
The concept of a business and typical projects realized by it

Projekty jako przedsięwzięcia zmierzające do określonego celu, wymagające zasobów oraz posiadają ograniczenia czasowe i kosztowe są podstawą funkcjonowania i rozwoju każdego przedsiębiorstwa. Bywa ono definiowane ogólnie jako forma organizacji oznaczająca się wysokim stopniem wyodrębnienia techniczno – organizacyjnego i ekonomiczno – finansowego. Precyzyjne określenie przedsiębiorstwa brzmi „to jednostka prowadząca, motywowana chęcią uzyskania korzyści majątkowych, działalność gospodarczą, mającą na celu zaspokojenie potrzeb innych podmiotów życia społecznego przez wytworzenia produktów i/lub usług, przy czym działalność ta prowadzona jest samodzielnie na ryzyko właściciela (i)”[8]. Do istotnych jego cech zalicza się:

- prowadzenie działalności w sposób trwały,
- zaspokajanie swoimi wyrobami lub/i usługami potrzeb innych podmiotów będących jego klientami, na zasadzie kupna sprzedaży,
- posiadanie od właścicieli własnych zasobów finansowych (kapitału),
- posiadanie samodzielności decyzyjnej,
- prowadzenie działalności na zasadzie samofinansowania,
- dążenie do uzyskania ze swojej działalności korzyści, jest podmiotem zarobkowym,
- prowadzi działalność na swoje ryzyko.

Przedsiębiorstwo może:

- prowadzić różną działalność wytwórczą – materialną w formie produktów i niematerialną w formie usług,
- mieć postać jednozakładową, wielozakładową lub sieciową,
- mieć zakres działania – krajowy, międzynarodowy, globalny,

[8] S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*. Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 43

- mieć różną formę prawną – przedsiębiorstwa jednoosobowego, spółki cywilnej, określonej spółki handlowej (osobowej lub kapitałowej), spółdzielni,
- posiadać różne rozmiary – przedsiębiorstwa małego, średniego, dużego.

Realizowane przez tak rozumiane przedsiębiorstwo projekty mogą dotyczyć:

- wnętrza, albo otoczenia przedsiębiorstwa,
- realizacji produktów lub usług,
- działalności eksploatacyjnej lub inwestycyjnej,
- realizowanych procesów wytwórczych lub kierowniczych (zarządczych),
- technologii lub organizacji procesów wytwórczych.

Według M. Pawlaka przykładowymi projektami realizowanymi w przedsiębiorstwie mogą być:

- wdrażanie nowego systemu komputerowego,
- stworzenie nowego produktu,
- wybudowanie zakładu produkcyjnego lub budynku administracyjnego,
- wejście na nowy rynek,
- utworzenie oddziału zakładu za granicą,
- zmianą struktury organizacyjnej zarządzania,
- przygotowanie i realizacja procesu łączenia przedsiębiorstw,
- wprowadzanie nowego systemu rachunku kosztów lub systemu planowania strategicznego,
- uzyskanie certyfikatu jakości zgodnego z normami serii ISO 9000[9].

W oparciu o powyższy przykładowy wykaz projektów realizowanych w przedsiębiorstwie zdobyte doświadczenie związane z realizowanymi projektami wydaje się za zasadne przyjęcie następującego wykazu projektów jako typowych realizowanych w przedsiębiorstwie:

- stworzenie nowego produktu lub nowej usługi i wprowadzenie ich na rynek,
- wybudowanie zakładu produkcyjnego, wydziału pomocniczego, budynku administracyjnego,
- wprowadzenie nowej technologii wytwarzania produktów lub świadczenia usług w procesach podstawowych lub pomocniczych,
- wprowadzenia do procesów wytwórczych podstawowych i pomocniczych nowoczesnych urządzeń, aparatury, wyposażenia,
- wprowadzenia nowej formy zarządzania przedsiębiorstwem m.in. zarządzania jakością, zarządzania marketingowego, zarządzania wartością,

[9] M. Pawlak, op. cit. s. 18.

- wprowadzenia nowej metody zarządzania w przedsiębiorstwie m.in. budżetowania, controllingu w oparciu o rachunkowość zarządczą,
- zmiana struktury organizacyjnej zarządzania,
- wejście na nowy rynek,
- utworzenie oddziału za granicą,
- przygotowanie i realizacja procesu łączenia przedsiębiorstw.

Powyższy wykaz typowych projektów może stanowić pożywkę dla definiowania, planowania i realizacji projektów w konkretnym przedsiębiorstwie.

Mechanizm zarządzania projektami
The mechanism of project management

Mechanizm zarządzania projektami kojarz**y** się z następującymi po sobie grupami czynności związanymi z realizacją tych projektów, o których przebiegu decyduje kompetentny zarządzający. Te następujące po sobie grupy czynności bywają niekiedy nazywane cyklami życia projektu[10].

W mechanizmie zarządzania projektami można wyróżnić ogólnie następujące grupy czynności nazywane fazami:

1. Faza definiowania – obejmująca uświadomienie potrzeby nowego systemu, produktu, opracowanie koncepcji zaspokojenia tej potrzeby, ostateczny wybór sposobu zaspokojenia tej potrzeby.
2. Faza planowania – obejmująca opracowanie planu wstępnego, który uwzględnia wszystkie wymagania związane z realizacją projektu i korzyści jakie przyniesie on podmiotowi gospodarczemu, oraz opracowanie planu szczegółowego, który określa kamienie milowe, strukturę podziału pracy i zapotrzebowania na zasoby w trakcie realizacji projektu.
3. Faza realizacji – obejmująca wykonanie wcześniej zaplanowanych działań, które warunkuje specyfika projektu. W tej fazie konieczne jest prowadzenie ciągłej kontroli i koordynacja prowadzonych prac.
4. Faza zakończenia – obejmująca ustalanie osiągnięcia celu projektu, sporządzenia raportu końcowego. Niekiedy niezbędne jest także utworzenie systemu obsługi zakończonego projektu[11].

Ten standardowy zestaw grup czynności występujących w mechaniźmie zarządzania projektami może wymagać specjalizacji i tak:

1. w przypadku projektów informatycznych należy wyróżnić następujące grupy czynności:
   - rozpoznanie potrzeb,
   - definiowanie wymagań,
   - projektowanie systemu,
   - wdrożenie systemu,

[10] M. Łada, A. Kozakiewicz, op. cit., s. 16.

[11] Por. Ibidem s. 16.

- testowanie systemu,
- obsługa systemu;

2. w przypadku projektów budowlano – montażowych należy wyróżnić następujące grupy czynności:

- opracowanie koncepcji i propozycji,
- rozwój koncepcji,
- produkcję i instalację,
- eksploatację,
- przebudowę,
- demontaż.

Sumując prowadzone rozważania należy stwierdzić, że mechanizm zarządzania projektem to zestaw działań i decyzji, jakie kompetentny zarządzający projektem podejmuje lub zapewnia podejmowanie w poszczególnych grupach czynności (fazach) związanych z realizacją projektu.

Uwarunkowania sprawności zarządzania projektami
Determinants of project management efficiency

Sprawność w sensie generalnym to ogół walorów praktycznych działania, czyli ocenianych pozytywnie jego cech, a w szczególności chodzi o:

- skuteczność - pozytywnie oceniona zgodność wyniku działania z celem,
- korzystność – dodatnio oceniona ze względu na przewagę nabytków nad ubytkami (wyników użytecznych nad nakładami),
- ekonomiczność – dodatnio oceniona ze względu na stosunek pomiędzy nabytkami, a ubytkami, w których nabytki są większe od ubytków (wyniki użyteczne od nakładów),
- racjonalność – zgodność postępowania z ogółem posiadanych informacji.

Na sprawność zarządzania projektami mają wpływ zarówno czynniki wewnętrzne jak i czynniki zewnętrzne[12].

Do czynników wewnętrznych można zaliczyć:

- zasoby ludzkie – obejmujące zarówno twórczy personel kierowniczy, jak i jego specjalistów (ekspertów) posiadających zdolności do rozpoznawania potrzeb zmian, projektowania rozwiązań zmian i ich wdrażania, a także personel wykonawczy korzystnie odnoszący się do wdrożenia zmian zapewniających rozwój przedsiębiorstw,
- zasoby finansowe – obejmujące zarówno zasoby związane z działalnością operacyjną organizacji jaki i działalnością inwestycyjną warunkującą rozwój danego przedsiębiorstwa,
- zasoby rzeczowe – obejmujące zarówno zasoby aktualnie posiadane jak i zasoby potencjalnie niezbędne do rozwoju przedsiębiorstwa

[12] J. Galicki, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, WSHiU, Poznań 2010, s.s. 63-64

- zasoby informacyjne – obejmujące zasoby zabezpieczające procesy decyzyjne, zasoby dotyczące wiedzy jak i zasoby zapewniające bezpieczeństwo trwania przedsiębiorstwa.

Natomiast do czynników zewnętrznych warunkujących rozwój przedsiębiorstw można zaliczyć:

- dostępność do korzystania z zasobów zewnętrznych na rynku pracy, na rynku finansowym i na rynku zasobów rzeczowych,
- dostępność do korzystania z zasobów niematerialnych m.in. patentów, licencji, koncesji, praw autorskich,
- dostępność do korzystania z doradztwa dotyczącego rozwoju przedsiębiorstw,
- sprzyjające rozwojowi przedsiębiorstw, rozwiązania legislacyjne (prawne), a także prowadzona w tym zakresie polityka przez państwo i samorządy lokalne.

Kierownictwo przedsiębiorstwa, aby zapewnić jego rozwój winno śledzić kształtowanie powyższych czynników i ewentualnie wpływać na ich kształtowanie, jako warunków sprawności zarządzania aktualnie realizowanymi i potencjalnymi projektami.

Literatura
Bibliography

Bartusik K., *hasło „Projekt*", [w:] *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
Galicki J., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, WSHiU, Poznań 2010.
Kerzner H., *Advanced projekt menagment*, Helion, Gliwice 2005.
Łada M., Kozarkiewicz A., *Zarządzanie wartością projektów. Instrumenty rachunkowości zarządczej i controlingu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
Trocki T., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*. Dom Organizatora, Toruń 2002.

Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie

Streszczenie

Mechanizm zarządzania projektem to zestaw działań i decyzji, jakie zarządzający projektem podejmuje w poszczególnych fazach związanych z jego realizacją. Na sprawność zarządzania projektami mają wpływ zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Kierownictwo przedsiębiorstwa, aby zapewnić jego rozwój, winno śledzić kształtowanie powyższych czynników, jako warunków sprawności zarządzania aktualnie realizowanymi i potencjalnymi projektami.

Project management in a business

Summary

The mechanism of project management is a set of actions and decisions made by project managers in particular stages of its realization. The efficiency of project management is influenced by internal as well as external factors. In order to ensure the development of a business, its management should keep track of how the above factors form and function, as they predetermine the efficiency of currently realized as well as potential projects.

ANNA MARCISZEWSKA
Uniwersytet Ekonomiczny weWrocławiu

Zarządzanie innowacjami w warunkach globalizacji

The innovations management under conditions of globalization

Wprowadzenie
Introduction

W warunkach stale zmieniającego się otoczenia coraz więcej przedsiębiorstw stoi przed koniecznością uczestniczenia w konkurencji światowej i wielkich regionalnych ugrupowaniach gospodarczych. Nowa rzeczywistość wymaga umiejętności dostosowania się do zaistniałych zmian spowodowanych globalizacją gospodarki światowej, która jest jednym z ważniejszych procesów zachodzących we współczesnym świecie.

Pojęcie globalizacji w literaturze jest bardzo różnie definiowane. Jednakże najczęściej pojęcie to rozumiane jest jako historyczny proces liberalizacji i integracji dotychczas funkcjonujących w pewnej mierze w odosobnieniu rynków towarów, kapitału i siły roboczej w jeden rynek światowy[1] oraz jako jeden z etapów umiędzynarodowienia działalności gospodarczej[2]. Do podstawowych czynników będących przejawem procesu globalizacji możemy zaliczyć rozwój i liberalizację handlu międzynarodowego, rynków kapitałowych, rozwój bezpośrednich inwestycji zagranicznych, rosnącą rolę ugrupowań integracyjnych oraz szybkie tempo postępu technologicznego[3].

Proces globalizacji jest procesem nieodwracalnym. Wyzwaniem zatem dla polskich przedsiębiorstw jest sprostanie wymogom wynikającym z tego procesu. Bezpośrednim następstwem zjawiska globalizacji jest zaostrzenie konkurencji, co może oznaczać dla polskich firm, z jednej strony możliwość penetracji rynków światowych, z drugiej jednak strony oznaczać może ekspansję firm zagranicznych na nasz rynek, co może spowodować ograniczenie dostępu pol-

[1] Kołodko G., *Globalizacja – Zacofanie – Rozwój*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003, s. 58.

[2] Jasiński L., *Integracja regionalna w warunkach globalizacji gospodarki światowej*. Warszawska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2000, s. 22.

[3] Osbert-Pociecha G., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jako odpowiedź na wyzwania związane z globalizacją w* : Zmiana warunkiem sukcesu. Prace Naukowe AE nr 963 Wrocław 2002, s. 391.

skim przedsiębiorstwom do narodowego rynku[4]. Oznacza to dla polskich przedsiębiorstw konieczność podjęcia badań zmian zachodzących w ich otoczeniu. Każdy czynnik otoczenia zewnętrznego, zmniejszający zdolność przedsiębiorstwa do pozyskiwania potrzebnych mu zasobów do wytworzenia i wprowadzenia na rynek jego wyrobów lub usług, staje się czynnikiem utrudniającym, a jednocześnie siłą wywołującą określoną zmianę, wpływającą m.in. na sposób zarządzania firmą. Wrażliwość przedsiębiorstw na zmiany może być bardzo różna i złożona. Zależy głównie od siły tych zmian, pozycji przedsiębiorstwa na rynku i realizowanej strategii zasadzającej się w wizji przyszłości, która wyjaśnia sens zmian i wytycza kierunek jego działalności. Przedsiębiorstwo, które zajmuje pozycję dominującą ulega w mniejszym stopniu wpływom swojego otoczenia, a zmiany są wprowadzane z reguły poprzez działania z wyboru, mające na celu poprawę istniejącego stanu bądź przeciwdziałanie możliwości jego pogorszenia. Przedsiębiorstwo słabsze musi natomiast bardziej poddawać się naciskom otoczenia, dokonywać większych i częstszych zmian, aby utrzymać lub umocnić swoją pozycję. Jeśli otoczenie zmienia się szybko, a przedsiębiorstwo nie wprowadza zmian, kiedy jego wyniki są jeszcze dobre, może być zmuszone do ich szybkiego wprowadzenia, aby dostosować się do nowych warunków zewnętrznych i oddalić zagrożenie. Zmiany podejmowane zbyt późno są kosztowne, ale pozwalają na przeżycie przedsiębiorstwu lub jego części. Jeśli zaś nie dostrzega się zachodzących zmian i nie traktuje ich jako szansy dla siebie traci się klientów i rację bytu[5].

Celem artykułu jest zaprezentowanie rozważań autorki w zakresie problematyki zarządzania innowacjami w warunkach pogłębiających się procesów globalizacji. Podstawę warsztatu naukowego stanowić będzie metoda dedukcyjna. Poprzez studia literatury przedmiotu proponowany artykuł zamierza odpowiedzieć na pytanie: Jak proces globalizacji wpływa na procesy składające się na zarządzanie innowacjami?

Pojęcie innowacji
The notion of innovation

Nowe uwarunkowania towarzyszące funkcjonowaniu przedsiębiorstw, związane m. in. z globalizacją czy dynamicznym rozwojem rynku kapitałowego wpływają na zmianę sposobu konkurowania między przedsiębiorstwami. Dynamicznie zmieniające się otoczenie powoduje, że znaczenia nabiera taka cecha przedsiębiorstw, jak innowacyjność. W najbardziej potocznym rozumieniu pojęcie „innowacja" oznacza zmianę, czyli wprowadzenie czegoś nowego, lub

[4] op. cit. …, s. 392.

[5] Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, wyd. PLACET, Warszawa 1999, s. 93.

nowość w rozumieniu rzeczy nowo wprowadzonej[6]. Zarówno teoretycy, jak i praktycy posługują się terminami "innowacja" i „zmiana' w wielu rozmaitych znaczeniach. Rozbieżności przy formułowaniu obu tych terminów wynikają z rozumienia zmiany bądź jako procesu, bądź jako wyniku procesu, a także z powiązania ich z terminem „twórczość" rozumianym jako generowanie pomysłów i poszukiwanie możliwości ich zastosowania[7].

Z tego też powodu zasadne wydaje się nadanie pojęciu innowacja węższego zakresu, zwłaszcza w odniesieniu do działalności gospodarczej prowadzonej przez przedsiębiorstwa. Dlatego też proponuje się uważać za innowację tworzenie lub modyfikowanie procesów, wyrobów, technik i metod działania, które są postrzegane przez daną organizację jako nowe oraz postępowe w danej dziedzinie i prowadzą do zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów będących w jej dyspozycji[8].

Natomiast definicja innowacji według standardów europejskich oparta na międzynarodowym podręczniku metodologicznym Oslo Manual[9] z zakresu badań statystycznych innowacji w przemyśle i tzw. sektorze usług rynkowych, mówi, że innowacja ma miejsce wtedy, gdy nowy lub ulepszony produkt zostaje wprowadzony na rynek, proces zostaje zastosowany w produkcji lub nowy produkt albo proces są nowe przynajmniej z punktu widzenia wprowadzającego je przedsiębiorstwa. Innowacja oznacza obiektywne udoskonalenie właściwości produktu lub procesu bądź systemu dostaw w stosunku do istniejących. Mniejsze technicznie lub estetyczne modyfikacje produktów lub procesów, które nie wpływają na osiągi, koszty lub zużycie materiałów, energii i komponentów, nie są traktowane jako innowacje[10]. Natomiast działalność innowacyjna to szereg działań o charakterze naukowo-badawczym, technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym, których celem jest opracowanie i wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych produktów i procesów. Może być prowadzona przez samo przedsiębiorstwo na jego własnym terenie (wewnątrz firmy) lub może polegać na nabyciu dóbr, usług, w tym usług konsultingowych, bądź wiedzy ze źródeł zewnętrznych (nabycie technologii zewnętrznej w postaci materialnej bądź niematerialnej)[11].

Z punktu widzenia procesu globalizacji, istotne jest przytoczenie definicji przedsiębiorstwa innowacyjnego według której przedsiębiorstwo aktywne in-

[6] Parvi A., *Innowacje*, wyd. Wyższa Szkoła Pedagogiczna, Opole 1993, s. 11.

[7] Penc J., op. cit. …s. 141.

[8] Op. cit... s. 143.

[9] *Guidelines for Collecting and Interpretnig Innoatavion Data*, wspólna publikacja OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Developmnet) oraz Eurostat (Statistical Office of the European Communities), wydanie trzecie 2005.

[10] Op. cit.…

[11] Materiał szkoleniowy – *„Innowacyjność w małej firmie"* wykorzystywany w ramach projektu realizowanego na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości „Zwiększenie innowacyjności sektora MŚP" 59/PARP/2.3b/2005.

nowacyjnie to takie, które w badanym trzyletnim okresie czasu wprowadziło przynajmniej jedną innowację techniczną (nowy lub istotnie ulepszony wyrób i/lub proces) lub realizowało w tym czasie przynajmniej jeden projekt innowacyjny, który nie został przerwany w trakcie badanego okresu lub nie został do końca tego okresu ukończony[12]. Należy podkreślić, że również Unia Europejska na pierwszy plan wysuwa kwestie wspierania tych obszarów przedsiębiorczości, które w największym stopniu przyczynią się do wzrostu konkurencyjności poprzez innowacyjność[13]. Oznacza to prowadzenie polityki gospodarczej nastawionej na wsparcie działań mających na celu wzrost liczby firm opartych na zaawansowanych technologiach o wysokim potencjale absorpcji prac badawczo-rozwojowych oraz to, że o konkurencyjności naszej gospodarki w najbliższych latach zdecyduje zdolność do szybkiego wprowadzania nowoczesnych rozwiązań technologicznych, technicznych, menedżerskich i organizacyjnych oraz przekształcenia ich w sukces komercyjny[14]. Zdolność przedsiębiorstwa do kreowania, tworzenia i wdrażania innowacji decyduje o jego konkurencyjności i pozycji rynkowej. Podejmowane w przedsiębiorstwach innowacje zapewniając im możliwość istnienia i dalszego rozwoju. Jest to bardzo istotne z punktu widzenia procesu globalizacji, który narzuca przedsiębiorstwom polskim coraz wyższe tempo innowacyjności. Przyszłość na rynku globalnym należeć będzie do firm, które będą otwarte na zmiany i zaczną je postrzegać jako normalny i konieczny tok postępowania.

Rola zarządzania innowacjami w warunkach globalizacji
The role of innovation under conditions of globalization

W literaturze przedmiotu pojęcie zarządzania innowacjami definiowane jest najczęściej jako „systemowo uporządkowany mechanizm tworzenia, rozwijania i promowania twórczego działania oraz wdrażania tych pomysłów, które w efekcie zapewniają firmie stałą działalność rozwojową przy szybkim i elastycznym reagowaniu na wyzwania rynkowe”[15.] Zgodnie z tak przyjętą definicją firmy powinny kompleksowo podejść do zarządzania innowacjami i potraktować ten proces jako poszukiwanie takiego rodzaju innowacji, które spowodują podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku globalnym[16]. Warto zwrócić uwagę, że poszukiwanie innowacji powinno się opierać zarówno na posiadanych, jak i tworzonych zasobach w ramach realizowanych

[12] Op. cit ….

[13] *Innowacyjność 2006. Stan innowacyjności, metody wspierania, programy badawcze*. Raport, pod red. Żołnierski A., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006.

[14] Dokument „*Zwiększenie innowacyjności gospodarki w Polsce do 2006 roku*”, program rządowy przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 11 lipca 2000 roku.

[15] Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, PLACET, Warszawa 1999.

[16] Pomykalski A., *Zarządzanie Innowacjami*, wyd. PWN, Warszawa 2001, s.84.

innowacyjnych przedsięwzięć. Ponadto istnieją narzędzia, które wspierają i pobudzają innowacje. Wśród nich wyróżniamy:

- systemy zarządzania, które tworzą formalne i nieformalne programy stosowane przez zarząd do kierowania i monitorowania wyników działalności jednostki,
- systemy komunikacji czyli ścieżki ułatwiające swobodny przepływ informacji,
- system motywacyjny, który rozpoznaje, zachęca i wynagradza inicjatywę do wdrażania innowacji,
- programy szkoleniowe kształcące i rozwijające umiejętności pracowników mające zapewnić kreatywność, umiejętność przewidywania i profesjonalizm kierowania,
- infrastrukturę tworzoną przez formalne struktury poprawiające działalność organizacji.

Poprawa innowacyjności przedsiębiorstw wymaga szczególnego sposobu zarządzania. Jest to proces skomplikowany, ponieważ zmiany w jednym obszarze pociągają za sobą zmiany w innych. Wskazuje się na następujące warunki tkwiące w sferze zarządzania, sprzyjające wdrażaniu innowacji[17]:

- wytworzenie przekonania, że powstawanie innowacji jest korzystne nie tylko dla kierownictwa, ale dla całej załogi i całej organizacji,
- rozpropagowanie idei i potrzeby innowacji oraz zapewnienie warunków do wzajemnego komunikowania się pracowników na wszystkich szczeblach, zwłaszcza personelu kierowniczego, co sprzyja poszukiwaniu okazji do innowacji,
- poprawa przepływu informacji,
- angażowanie ludzi nietypowych,
- zróżnicowanie zespołów ludzkich z punktu widzenia reprezentowanych przez nich sposobów myślenia i kierunków wykształcenia,
- rotacja menedżerów,
- realistyczne podejście do terminów.

Proces zarządzania innowacjami w globalnych firmach koncentruje się na następujących obszarach[18]:

- strategii innowacji – definiowanie innowacyjnych celów oraz sposobów ich osiągnięcia,
- strukturze organizacyjnej – elastyczna struktura organizacyjna umożliwia rozwój wewnętrzny i zewnętrzny sieci współpracy,
- kulturze organizacyjnej – orientacja na transfer wiedzy i informacji,

[17] Bogdaniecko J., Hoffer M., Popławski W., *Innowacyjność przedsiębiorstw*. Wyd. Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2004.

[18] Fabjańska M., *Kompleksowe podejście do zarządzania innowacjami*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Akademia Zarządzania Innowacjami, Materiały szkoleniowe, Łódź 2010, s. 6.

- zarządzania cyklem życia innowacji – ciągłe udoskonalanie poszczególnych faz tego cyklu, ze szczególnym uwzględnieniem fazy generacji, rozwoju i komercjalizacji innowacji,
- kluczowych czynnikach sukcesu procesu innowacji – optymalizacja i harmonizacja ich funkcjonowania.

Według R.W. Griffina przedsiębiorstwo chcące przekształcać własne pomysły w rzeczywiste produkty i usługi, musi wdrożyć tzw. organizacyjny proces innowacji składający się z następujących etapów:

- Rozwój - organizacja ocenia, modyfikuje i doskonali twórczą ideę przed przekształceniem jej w produkt lub usługę gotową do sprzedaży. Następuje to po weryfikacji twórczego odkrycia.
- Zastosowanie - organizacja podejmuje rozwiniętą ideę i wykorzystuje ją w projektowaniu, produkcji i dostarczaniu nowych produktów, usług lub procesów.
- Uruchomienie - organizacja wprowadza na rynek nowe produkty lub usługi.
- Wzrost - organizacja uzyskuje bardzo dobre wyniki ekonomiczne, ponieważ popyt na produkty i usługi jest często wyższy niż podaż.
- Dojrzałość – etap, w którym większość organizacji w danej branży ma dostęp do danego pomysłu i stosuje go mniej więcej w taki sam sposób. Żadna z tych organizacji nie jest w stanie uzyskać z tego tytułu przewagi konkurencyjnej.
- Upadek - faza, w której popyt na innowację zmniejsza się, a ponadto rozwijane są i stosowane nowe innowacje zastępujące stare[19].

Ponadto proces zarządzania innowacjami wymaga uruchomienia procesu uczenia się jako procesu wspomagającego. Powinno to odbywać się w postaci:

- ustawicznych szkoleń, które powinny być szkoleniami zaplanowanymi i konsekwentnie realizowanymi,
- nabycia i rozwoju umiejętności uczenia się od prostego „reakcyjnego" do „zorganizowanego",
- podejścia, które zakłada, że zmiany stanowią istotę funkcjonowania,
- zaangażowania pracowników w szkolenia.

Wykorzystanie procesu uczenia się w zarządzaniu innowacjami jest bardzo ważne gdyż przedsiębiorstwa, które nie wdrażają tego procesu równocześnie nie uczą i nie szkolą swoich pracowników, a tym samym nie zwiększają swoich kompetencji technologicznych i popełniają te same błędy w procesie zarządzania zmianami z powodu braku odpowiednich kompetencji menedżerskich. Należy jednak pamiętać, że aby proces uczenia się przebiegał prawidłowo powinien on zostać także wsparty przez[20]:

- wymianę doświadczeń dotyczących zarówno sukcesów, jak i porażek,
- stosowanie odpowiednich narzędzi i technik,

[19] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 659.

[20] Op. cit. … s.94.

- umacnianie sieci współpracy zarówno w ramach firmy, jak i jej otoczenia.

O sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa decydują innowacje, których wdrożenie zakończyło się pomyślnie. Co oznacza w praktyce przyswojenie umiejętności uczenia się pracowników firmy i myślenia kategoriami celów i wyników ich działalności. Jest to umiejętność elastycznego i szybkiego reagowania na sygnały pochodzące z rynku. Podstawą efektywnego zarządzania procesem innowacyjnym w każdej firmie jest zatem[21]:

- dokładne zrozumienie poszczególnych etapów przedsięwzięcia innowacyjnego,
- określenie odpowiedniego kierunku rozwoju innowacji,
- określenie potrzeb rynku w zakresie innowacji,
- właściwe dostosowanie zasobów,
- ustalenie specyficznych wymagań dla każdej z faz procesu innowacyjnego,
- koordynacja poszczególnych faz procesu innowacji,
- zarządzanie i monitorowanie przejścia z jednej fazy do następnej.

Proces innowacji stanie się efektywniejszy z punktu widzenia wyzwań stawianych przez klienta, rynek czy konkurencję, ale pod warunkiem, że kadra przedsiębiorstwa zrozumienie, że[22]:

- innowacje udaje się wdrożyć tylko wtedy, gdy proces ten wspierany jest przez całe przedsiębiorstwo,
- innowacja powinna być oparta na strategii (konieczność zintegrowania innowacji z ogólną strategią przedsiębiorstwa),
- sukces innowacji uzależniony jest od powiązań mocnych i słabych stron firmy z otoczeniem zewnętrznym (w tym globalnym),
- zakończenie wdrożenia innowacji sukcesem wymaga uruchomienia mechanizmu wprowadzania zmian, czyli budowania modelu opartego na technologii informacyjnej.

W warunkach globalizacji można zauważyć, że firmy dążą do rozwinięcia zdolności akceptacji zmian u pracowników, co znacznie wpływa na redukcję ich obawy przed niepewnością i zachęca do wprowadzenia innowacji. Przedsiębiorstwa te[23]:

- stale poszukują innowacyjnych rozwiązań, są otwarte na innowacje i rozumienie potrzeby oraz celowości wprowadzania innowacji,
- uznają innowacje za część składową strategii przedsiębiorstwa,
- tworzą w przedsiębiorstwie bazy informacyjne o innowacjach,
- wytyczają kierunki działalności innowacyjnej, co związane jest z określaniem problemów wymagających rozwiązania,

[21] Kochmańska M., Zarządzanie innowacjami w małych i średnich przedsiębiorstwach w warunkach globalizacji, http://www.p-e.up.krakow.pl/pdf/pe7/kochmanska7.pdf z dnia 31.03.2012

[22] op. cit… s. 101.

[23] Parvi A., op. cit.

- stwarzają odpowiednie warunki dla działalności innowacyjnej, głównie o charakterze finansowym,
- twarzą strukturę organizacyjną sprzyjając innowacyjności,
- pobudzają innowacje i przedsiębiorczości pracowników,
- włączają pracowników w proces zmian,
- doskonalą umiejętności kierowania, tworzenia „generacji" innowacyjnych kierowników.

Należy jednak pamiętać, że aby proces zarządzania innowacjami był efektywny należy spełnić również kilka dodatkowych warunków tj.[24]:

- proinnowacyjny model gospodarki, który uwzględniałby innowacje jako ważny element rozwoju,
- wspomaganie regulacjami przez państwo popytu na innowacje,
- poprawa kluczowych powiązań, ścisłe powiązanie różnych faz procesu rozwojowego w systemie innowacji,
- zapewnienie zasobów marketingowych, produkcyjnych, ludzkich, finansowych niezbędnych do realizacji i wdrażania innowacji,
- selekcja i hierarchizacja celów w sferze badań i rozwoju, monitorowanie, ocena efektywności, porównania narodowych i regionalnych programów rozwoju innowacyjności oraz koncentracji zasobów na ich realizacji.

Podsumowanie
Summary

Współczesne przedsiębiorstwo, niezależnie od rozmiarów i przedmiotu działania uzależnione jest od otoczenia, w którym się znajduje oraz od zmiennych i stale rosnących wymagań klientów. Głównym wyzwaniem jest dla niego utrzymanie pozycji rynkowej, dobrej kondycji gospodarczej i konkurencyjności, co wymaga wprowadzania ciągłych rozwiązań innowacyjnych.

Sukces firmy na rynku globalnym zależy od procesu tworzenia i dyfuzji innowacji opartej na kompleksowej interakcji pomiędzy pracownikami, przedsiębiorstwem a otoczeniem. Innowacyjność jest ważnym elementem będącym nośnikiem pozycji konkurencyjnej oraz źródłem ekspansji na rynki międzynarodowe[25].

Przedsiębiorstwo zorientowane na innowacje, to takie, które:

- prowadzi w szerokim zakresie prace badawczo-rozwojowe (lub dokonuje zakupów nowych produktów czy technologii),
- przeznacza na tę działalność stosunkowo wysokie nakłady finansowe, systematycznie
- wdraża nowe rozwiązania naukowo-techniczne,

[24] Kochmańska M., op. cit. s. 99.

[25] Kochmańska M., op. cit. s. 98.

- reprezentuje duży udział nowości (wyrobów i technologii) w wolumenie produkcji i usług,
- stale wprowadza innowacje na rynek.

W przedsiębiorstwie winien być stworzony klimat innowacyjny, w którym cenione jest przede wszystkim: wiedza ludzka, pomysłowość, inicjatywa, skłonność do podejmowania działań i odpowiedzialności za nie. W takim klimacie powstają korzystne warunki dla rozwoju kreatywności pracowników i przyjmowania przez nią zmian, gdyż ceni się w nim i nagradza działalność twórczą i podejmowanie ryzyka, tworzy się kultura przedsiębiorstwa odpowiadająca osobom przedsiębiorczym oraz systemy motywacyjne — zachęcające do zgłaszania nowych pomysłów i idei.

Globalizacja procesu innowacji kształtowana jest pod wpływem wielu różnych czynników, które można ująć jednak w następujące grupy[26]:

- rozwój innowacji poprzez rozwój sfery badań i wdrożeń oraz rosnące znaczenie transferu technologii,
- rozwój nowoczesnych gałęzi produkcji i usług,
- konkurencja międzynarodowa, wzrastający popyt na innowacje ze strony globalnie konkurujących przedsiębiorstw,
- polityka gospodarcza, a w tym polityka innowacyjna państwa.

Podsumowując, można przypomnieć słowa P.Kotlera, który mówił, że „współczesny krajobraz ekonomiczny kształtują dwa kluczowe czynniki: rozwój technologiczny i globalizacja". Innowacyjność stała się wyzwaniem w procesie ciągłego dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia regionalnego czy globalnego. Oznacza to dla przedsiębiorstw opanowanie technologii informacyjnych i ich wykorzystanie, zdolność odkrywania pojawiających się trendów szybciej niż konkurencja, umiejętność szybkiego podejmowania decyzji czy poszukiwania nowych sposobów działania na rynku. Zarządzanie innowacjami związane jest zatem z większą kreatywnością i innowacyjnością oraz zapewnieniem swobodnego przepływu informacji, umiejętności uczenia się pracowników i myślenia kategoriami celów prowadzonej działalności. W praktyce gospodarczej oznacza to posiadanie umiejętności szybkiego, elastycznego reagowania na potrzeby rynku oraz wykorzystywanie innowacji do podnoszenia jakości pracy, produktów i procesów[27].

Literatura
Bibliography

Bogdaniecko J., Hoffer M., Popławski W., *Innowacyjność przedsiębiorstw*. Wyd. Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2004.

[26] op. cit., s. 101.

[27] Tubielewicz A., *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, WNT, Warszawa 2004.

Fabjańska M., *Kompleksowe podejście do zarządzania innowacjami*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Akademia Zarządzania Innowacjami, Materiały szkoleniowe, Łódź 2010.

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

Jasiński L., *Integracja regionalna w warunkach globalizacji gospodarki światowej*. Warszawska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2000.

Kochmańska M., *Zarządzanie innowacjami w małych i średnich przedsiębiorstwach w warunkach globalizacji, http://www.p-e.up.krakow.pl/pdf/pe7/kochmanska7.pdf*

Kołodko G., *Globalizacja – Zacofanie – Rozwój*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003.

Osbert-Pociecha G., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jako odpowiedź na wyzwania związane z globalizacją* [w :] *Zmiana warunkiem sukcesu.* Prace Naukowe AE nr 963 Wrocław 2002.

Parvi A., *Innowacje*, wyd. Wyższa Szkoła Pedagogiczna, Opole 1993.

Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, PLACET, Warszawa 1999.

Pomykalski A., *Zarządzanie Innowacjami*, wyd. PWN, Warszawa 2001.

Tubielewicz A., *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, WNT, Warszawa 2004

Dokument „*Zwiększenie innowacyjności gospodarki w Polsce do 2006 roku*", program rządowy przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 11 lipca 2000 roku.

Guidelines for Collecting and Interpretnig Innoatavion Data, wspólna publikacja OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Developmnet) oraz Eurostat (Statistical Office of the European Communities), wydanie trzecie 2005.

Innowacyjność 2006. Stan innowacyjności, metody wspierania, programy badawcze. Raport, pod red. Żołnierski A., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006

Materiał szkoleniowy – „*Innowacyjność w małej firmie*" wykorzystywany w ramach projektu realizowanego na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości *„Zwiększenie innowacyjności sektora MŚP"* 59/PARP/2.3b/2005.

Zarządzanie innowacjami w warunkach globalizacji

Streszczenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie rozważań w zakresie problematyki zarządzania innowacjami w warunkach pogłębiających się procesów globalizacji. Innowacje pozwalają firmom zdobyć pozycję rynkową oraz doświadczenie, które wpływają korzystnie na ich rozwój. Współczesne przedsiębiorstwa swój sukces opierają na nowościach, powinny jednak pamiętać, że z punktu widzenia zarządzania innowacjami najważniejszym etapem jest kontrola procesu powstawania i wdrażania pomysłów, które nie zawsze kończą się sukcesem. Artykuł zwraca uwagę, że zarządzanie innowacjami stanowi klucz do długofalowego sukcesu firmy pod warunkiem, że wdrażana innowacja nie jest przypadkowa i stanowi zorganizowany ciąg działań.

The innovations management under conditions of globalization

Summary

The aim of the paper is to introduce the issues of innovations management under conditions of deepening globalization. The innovations enable firms to obtain the market position and experience which have a positive influence on their development. The success of modern companies is based on innovations but it should be emphasized that the control of creation and implementation – which not always make a success - is the most important stage of the innovations management. The article argues that the innovations management is the key to a long term company success provided that the implementing innovation is not accidental and constitutes an organized sequence of activities.

ANETA WYSOKIŃSKA-SENKUS
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

HENRYK WYRĘBEK
Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy w Siedlcach

Znormalizowane systemy zarządzania w Europie i na świecie

Standardized management systems in Europe and worldwide

Wstęp
Introduction

W zmieniającym się otoczeniu organizacje wciąż poszukują metod doskonalenia efektywności działania, które mają zagwarantować im przewagę konkurencyjną. Jedną z metod doskonalenia organizacji jest wdrożenie znormalizowanych systemów zarządzania, które pozwalają na zarządzanie wieloma aspektami funkcjonowania organizacji. Wdrożenie systemów zarządzania jakością daje gwarancję ciągłego doskonalenia organizacji i zapewnia poprawę efektywności organizacyjnej. Systemy zarządzania środowiskiem gwarantują monitorowanie wielu aspektów środowiskowych, które mogą niekorzystnie wpłynąć na działanie organizacji i jej relacje z szeroko pojętym otoczeniem, interesariuszami.

Zarządzanie bezpieczeństwem informacji obejmuje wszystkie aspekty związane z definiowaniem, pozyskiwaniem oraz zapewnieniem poufności informacji i systemów, które są wykorzystywane do ich przetwarzania.

Systemy zarządzania bezpieczeństwem żywności dają gwarancję wytworzenia produktów bezpiecznych dla życia i zdrowia konsumenta, dlatego ich wdrożenie powinno stać się priorytetowym celem organizacji. Tak więc celem opracowania jest analiza i ocena perspektyw wdrażania certyfikowanych systemow na świecie.

Znormalizowane systemy zarządzania – istota i znaczenie
Standardized management systems - the essence and meaning

Przedsiębiorstwa chcąc osiągnąć przewagę konkurencyjną powinny skoncentrować się na wdrażaniu znormalizowanych systemów zarządzania. Podstawą projektowania takich systemów są następujące uregulowania normatywne:

- PN-EN ISO 9001:2009 Systemy zarządzania jakością –Wymagania – Jakość;
- PN-EN ISO 14001:2005/AC:2009 Systemy zarządzania środowiskowego - Wymagania i wytyczne stosowania – Środowisko;
- PN-EN ISO 22000:2006 Systemy zarządzania bezpieczeństwem żywności - Wymagania dla każdej organizacji należącej do łańcucha żywnościowego - Bezpieczeństwo żywności;
- PN-ISO/IEC 27001:2007 Technika informatyczna - Techniki bezpieczeństwa - Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji – Wymagania - Bezpieczeństwo informacji.

ISO 9001 Quality management systems – Requirements, jej aktualnie obowiązująca polska wersja to PN EN ISO 9001:2009 Systemy zarządzania jakością. Wymagania. W normie zawarte są wymagania dotyczące systemu zarządzania jakością, które przedsiębiorstwo powinno uwzględnić aby wykazać swoją zdolność do dostarczenia wyrobów spełniających wymagania klienta, wymagania prawne oraz w celu zwiększenia zadowolenia klienta[1] (PKN, 2001).

ISO 14001 Environmental management systems – Requirements, jej aktualnie obowiązująca polska wersja to PN-EN ISO 14001:2005 Systemy zarządzania środowiskowego - Wymagania i wytyczne stosowania. Wymagania i wytyczne stosowania w oparciu o którą firmy mogą ubiegać się o przyznanie certyfikatu. Głównym celem normy jest stworzenie w organizacji skutecznego systemu zarządzania środowiskowego, który jest częścią zintegrowanego systemu zarządzania. Założeniem systemu jest pomoc organizacjom w osiągnięciu celów gospodarczych przy zachowaniu zgodności z zasadami ochrony środowiska[2].

ISO 27000 Security techniques - Information security management systems – Requirements, jej aktualnie obowiązująca polska wersja to PN EN ISO 27001:2007 Technika informatyczna - Techniki bezpieczeństwa - Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji – Wymagania - norma międzynarodowa standaryzująca systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji. Została ogło-

[1] Łunarski J., *Zarządzanie jakością, standardy i zasady*. Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2008

[2] Poskrobko B., *Zarządzanie Środowiskiem*, PWE, Warszawa 2007.

szona 14 października 2005 r. na podstawie brytyjskiego standardu BS 7799-2 opublikowanego przez BSI. W Polsce normę ISO/IEC 27001 opublikowano 4 stycznia 2007 r. jako PN-ISO/IEC 27001:2007. ISO/IEC 27001:2007 jest specyfikacją systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji, na zgodność z którą mogą być prowadzone audyty, na podstawie których są wydawane certyfikaty.

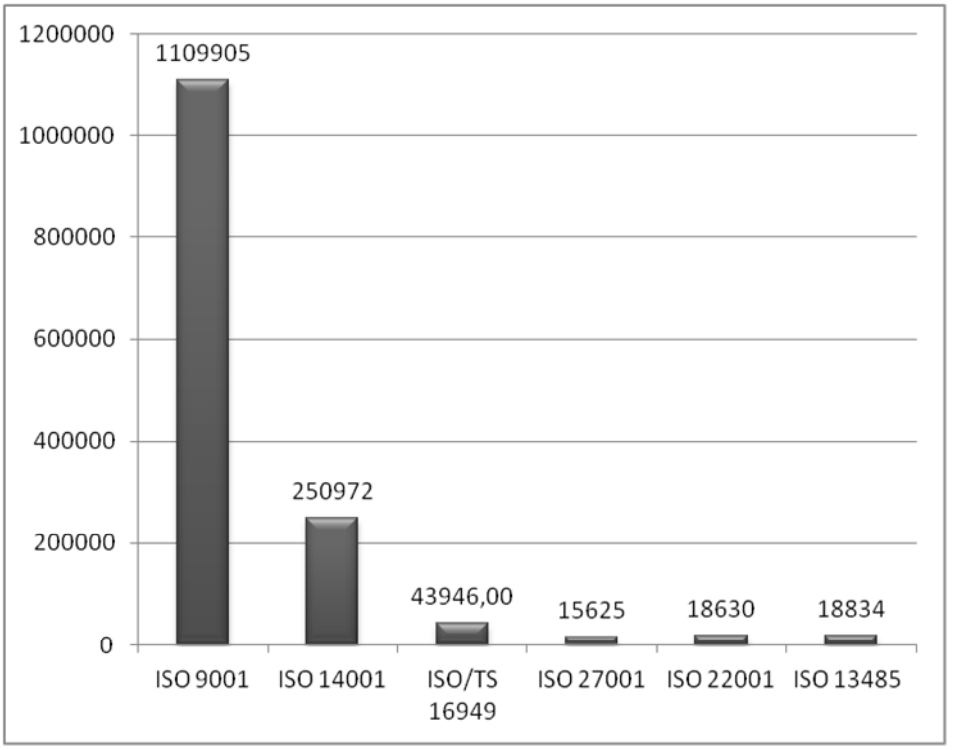
ISO 22000:2005 Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain została wydana w 2005 r., natomiast jej polska wersja to norma PN-EN ISO 22000:2006 Systemy zarządzania bezpieczeństwem żywności - Wymagania dla każdej organizacji w łańcuchu producentów żywności pochodzi z 2006 r. Norma ta ma strukturę zbliżoną do normy PN-EN ISO 9001:2009 „Systemy zarządzania jakością –Wymagania" oraz normy PN-EN ISO 14001:2005 „Systemy zarządzania środowiskowego - Specyfikacja i wytyczne stosowania" co znacznie ułatwia ich wzajemną integrację[3].

Stan wdrażania znormalizowanych systemów zarządzania na świecie
The state of implementation of the normalized management systems in the world

Największą popularność osiągnęły systemy zarządzania jakością, których wdrożenie do 2010 roku potwierdzono uzyskaniem 1109905 certyfikatów. Ilość certyfikatów potwierdzających wdrożenie systemu zarządzania jakością ponad czterokrotnie przewyższa liczbę certyfikatów systemu zarządzania środowiskiem zgodnych z normą ISO 14001. Liczba certyfikatów systemu zarządzania środowiskiem uzyskanych do końca 2010 roku wynosi 250972. Ilość certyfikatów potwierdzających wdrożenie systemu zarządzania jakością w przemyśle motoryzacyjnym na koniec 2010 roku wynosi 43946. Do końca 2010 roku uzyskano 18834 certyfikaty SZJ w przemyśle medycznym – ISO 13485, 18630 – certyfikaty ISO 22001 oraz 15625 – certyfikaty systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji ISO 27001.

[3] Wysokińska-Senkus A., *System zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego żywności* [w:] *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Wybrane problemy*, red. Toruński J., Wyd. AP, Siedlce 2009, s. 76 – 101.

Rysunek 1. Stan wdrożenia znormalizowanych systemów zarządzania na świecie do końca 2010 r.
Figure 1. The status of implementation of standardized management systems in the world by the end of 2010.

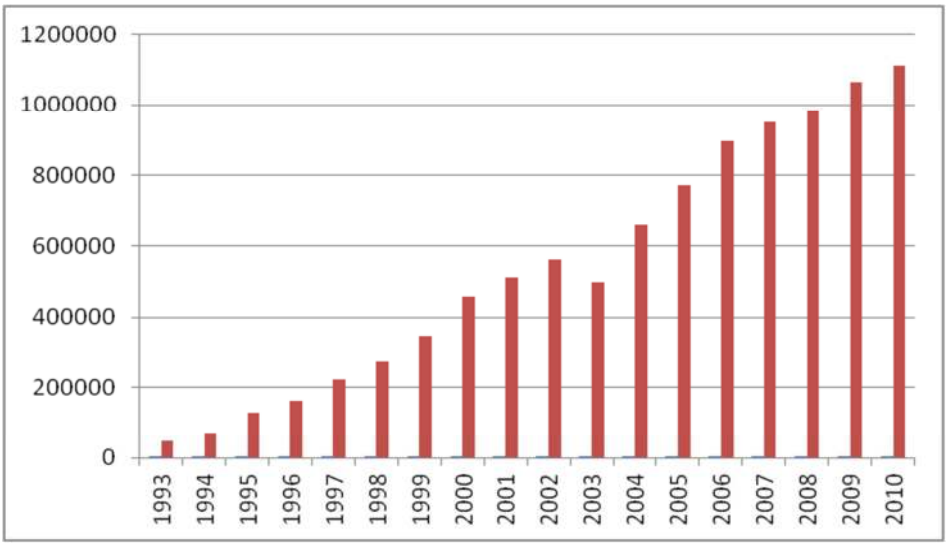


Źródło: opracowanie własne 2012, na podstawie ISO Survey 2010, 2011.

Stan wdrażania systemów zarządzania jakością na świecie
The state of implementation of the quality management systems in the world

Rysunek nr 2 pokazuje liczbę certyfikatów ISO 9001, z której wynika, że w badanym okresie można zaobserwować stały wzrost liczby certyfikatów, z wyjątkiem 2003 roku kiedy to liczba ta spadła, ale już w 2004 roku liczba certyfikatów znowu wzrosła osiągając poziom 660132. Do końca 2010 roku wdrożono w 178 krajach świata 1109905 certyfikatów systemów zarządzania jakością na zgodność z normą ISO 9001.

Rysunek 2. Liczba certyfikatów ISO 9001 na świecie w latach 1993–2010
Figure 2. Number of ISO 9001 certifications in the world in the years 1993 to 2010



Źródło: opracowanie własne 2012, na podstawie ISO Survey 2010, 2011.

W analizowanym okresie 1993 – 2010 liczba certyfikatów ISO 9001 wzrosła od roku 1993 do 2010 ponad 23 krotnie.

Tabela nr 1 pokazuje dynamikę wzrostu ilości certyfikatów w stosunku do poprzedniego roku.

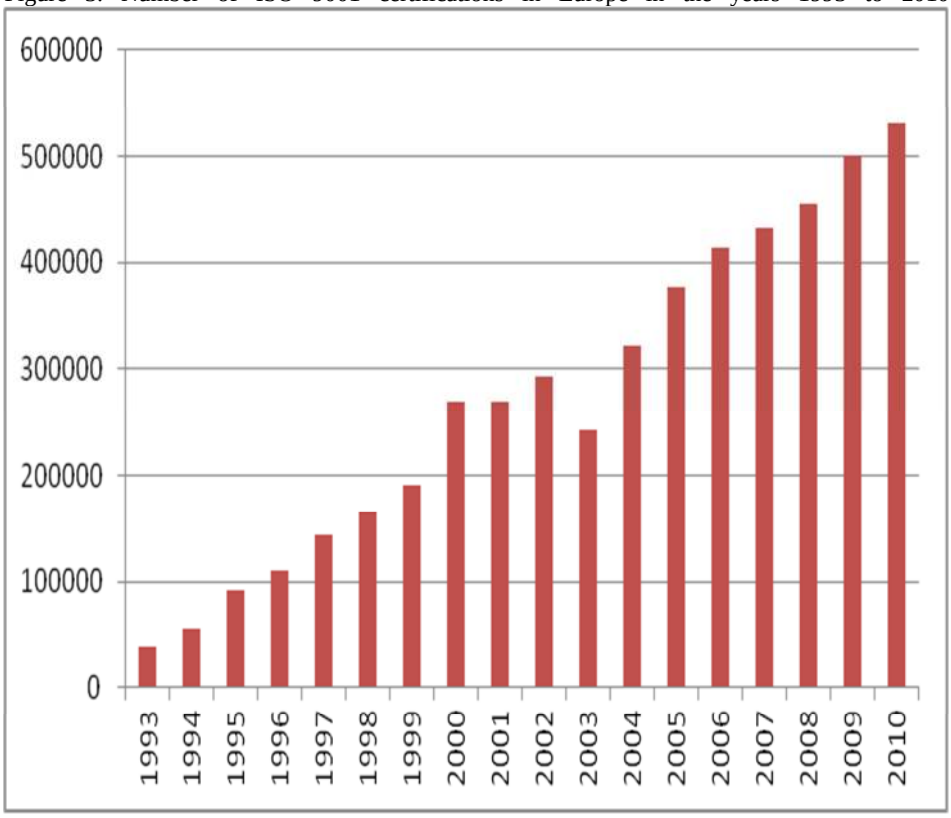
Tabela 1. Dynamika wzrostu liczby certyfikatów ISO 9001 na świecie w latach 1993 – 2010
Table 1. The dynamics of growth of ISO9001 certifications in the world in the years `93 to 2010.

Lp.	Rok	Dynamika liczby certyfikatów ISO 9001
1	1993	-
2	1994	51%
3	1995	81%
4	1996	28%
5	1997	37%
6	1998	22%
7	1999	26%
8	2000	33%
9	2001	11%
10	2002	10%
11	2003	88%
12	2004	32%
13	2005	17%
14	2006	16%
15	2007	6%
16	2008	3%
17	2009	8%
18	2010	4%

Źródło: opracowanie własne 2012, na podstawie ISO Survey 2010, 2011.

Z powyższej tabeli wynika, iż dynamika wzrostu liczby certyfikatów była największa w 1995 oraz 2003 roku. Obecnie od 2007 roku do 2010 można zaobserwować umiarkowany wzrost ilości certyfikatów.

Rysunek 3. Liczba certyfikatów ISO 9001 w Europie w latach 1993 – 2010
Figure 3. Number of ISO 9001 certifications in Europe in the years 1993 to 2010

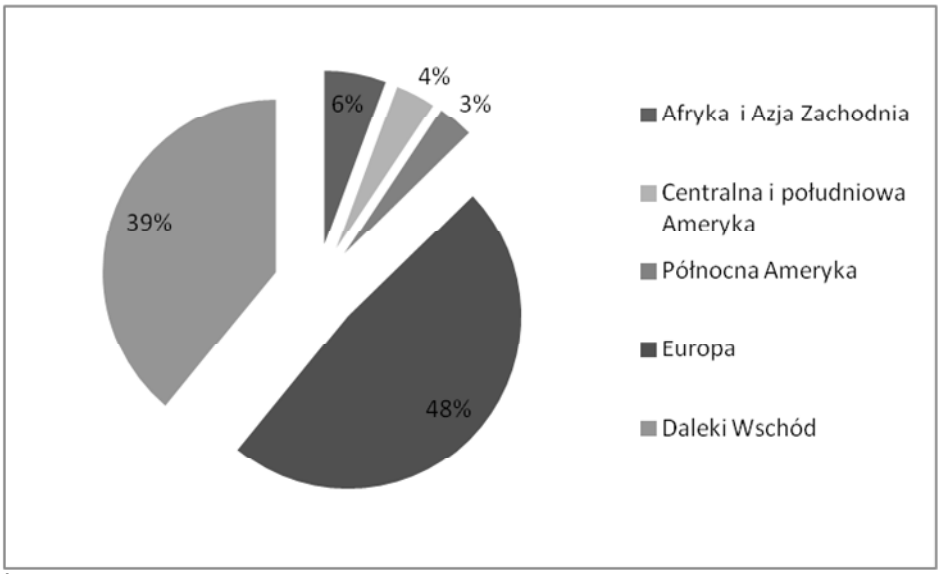


Źródło: opracowanie własne 2012, na podstawie ISO Survey 2010, 2011.

Rysunek nr 3 pokazuje ilość certyfikatów ISO 9001 przyznanych w okresie 1993 – 2010 w Europie. Do końca 2010 roku w Europie uzyskano 414232 certyfikaty, stanowi to 46,2 % całkowitej liczby certyfikatów przyznanych na świecie. Z analizy danych za okres 1993 – 2010 wynika, iż na przełomie 18 lat liczba certyfikatów wzrosła około jedenastokrotnie.

Z rysunku nr 4 wynika, iż największy udział w ogólnej liczbie certyfikatów mają przedsiębiorstwa europejskie – 48% oraz w kraje Dalekiego Wschodu – 39%, kolejno Afryka i Azja – 6%.

Rysunek 4. Udział w ogólnej liczbie certyfikatów ISO 9001 w 2010 roku
Figure 4. The share of the total number of ISO 9001 in 2010

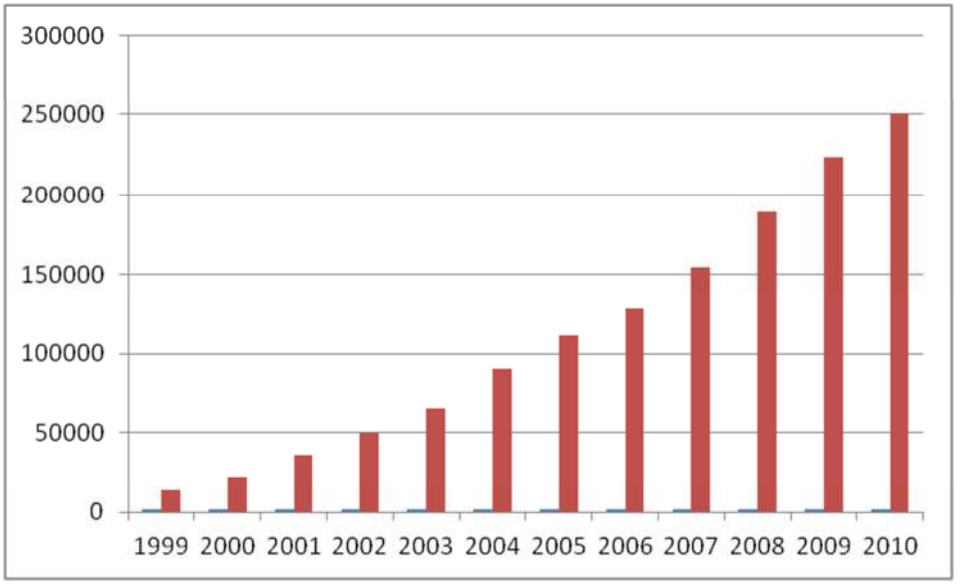


Źródło: opracowanie własne 2012, na podstawie ISO Survey 2010, 2011.

Stan wdrażania systemów zarządzania środowiskiem na świecie
The state of implementation of the environmental management systems in the world

Do końca 2010 roku na świecie, w 155 krajach, wdrożono 250972 certyfikaty potwierdzając wdrożenie systemu zarządzania środowiskiem według normy ISO 14001. Rysunek nr 5 prezentuje liczbę certyfikatów ISO 14001 w latach 1999 – 2010 na świecie. Z analizy danych wynika, iż liczba certyfikatów ISO 14001, przyznanych do końca 2010 roku na świecie, wzrosła niemal osiemnastokrotnie w porównaniu z liczbą certyfikatów z 1999 roku.

Rysunek 5. Liczba certyfikatów ISO 14001 na świecie w latach 1999 - 2010
Figure 5. Number of ISO 14001 certifications in the world in the years 1993 to 2010



Źródło: opracowanie własne 2012, na podstawie ISO Survey 2010, 2011.

Tabela nr 2 prezentuje dynamikę liczby certyfikatów ISO 14001 na świecie w latach 1999 – 2010, z której wynika iż największy przyrost liczby certyfikatów można było zaobserwować w roku 2000 – 63%, natomiast obecnie obserwuje się tendencję spadkową wzrostu liczby certyfikatów.

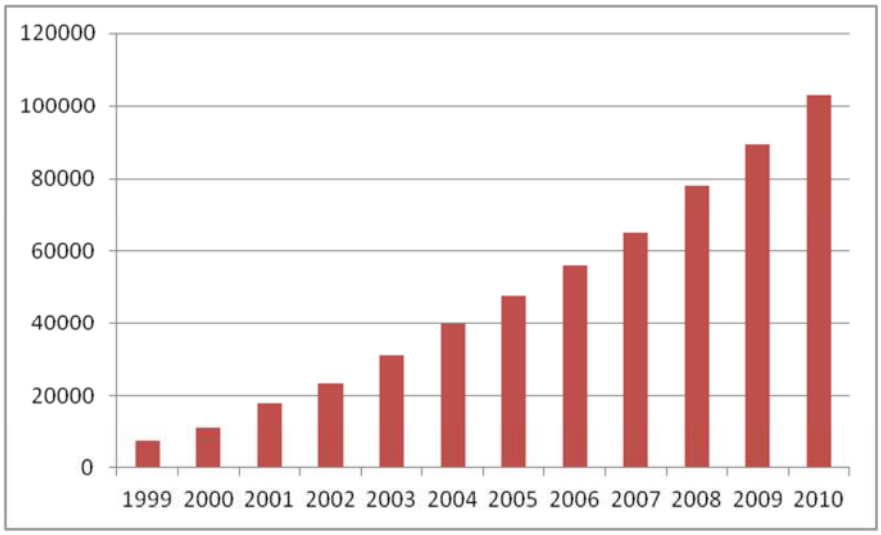
Tabela 2. Dynamika l iczby certyfikatów ISO 14001 na świecie w latach 1999 – 2010
Table 2. The dynamics of growth of ISO 14001 certifications in the world in the years 1993 to 2010

Lp.	Rok	Dynamika liczby certyfikatów ISO 14001
1	1999	-
2	2000	63%
3	2001	60%
4	2002	36%
5	2003	32%
6	2004	40%
7	2005	23%
8	2006	15%
9	2007	21%
10	2008	22%
11	2009	18%
12	2010	13%

Źródło: opracowanie własne 2012, na podstawie ISO Survey 2010, 2011.

Z rysunku nr 6 wynika, iż liczba certyfikatów systemu zarządzania środowiskiem wykazuje tendencję wzrostową w latach 1999 – 2010. Do końca 2010 roku uzyskano w Europie 103126 certyfikatów ISO 14001.

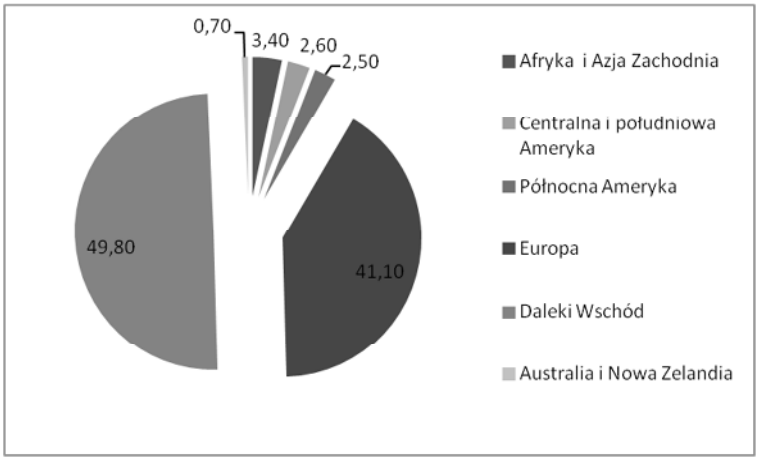
Rysunek 6. Liczba certyfikatów ISO 14001 w Europie w latach 1999 - 2010
Figure 6. Number of ISO 14001 certifications in Europe in the years 1993 to 2010



Źródło: opracowanie własne 2012, na podstawie ISO Survey 2010, 2011.

Największą dynamikę wzrostu analizowanych certyfikatów charakteryzują się kraje Dalekiego Wschodu – 49,8% oraz Europa – 41,1%.

Rysunek 7. Udział w ogólnej liczbie certyfikatów ISO 14001 na świecie w 2010 roku.
Figure 7. The share of the total number of ISO 14001 in 2010.

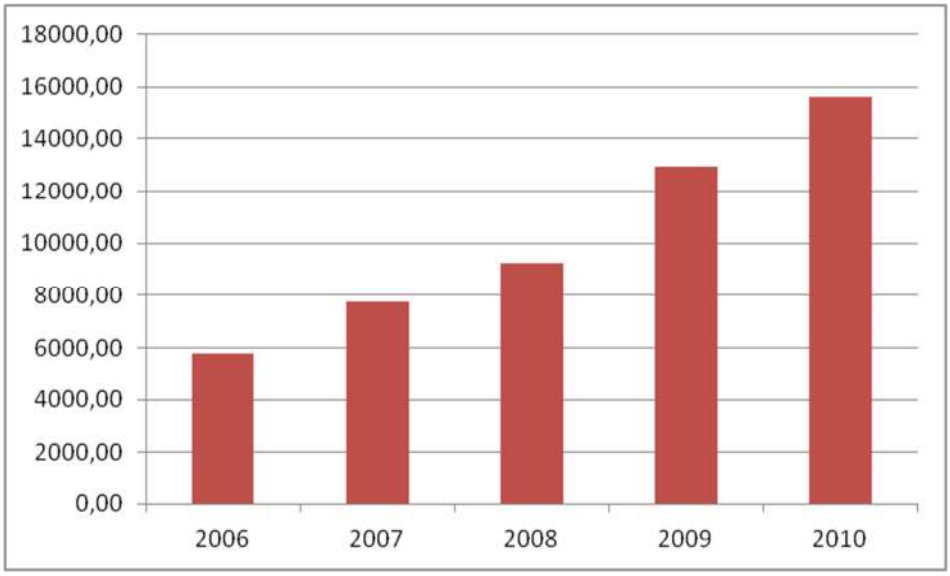


Źródło: opracowanie własne 2012, na podstawie ISO Survey 2010, 2011.

Proces wdrażania systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji na świecie
The state of implementation of the information security management systems in the world

Do końca 2010 roku wdrożono w 117 krajach świata 15625 certyfikatów systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji (rysunek 8).

Rysunek 8. Liczba certyfikatów ISO 27001 na świecie w latach 2006 – 2010
Figure 8. Number of ISO 27001 certifications in the world in the years 1993 to 2010



Źródło: opracowanie własne 2012, na podstawie ISO Survey 2010, 2011.

Dynamika wzrostu liczby certyfikatów ISO 27001 w porównaniu do roku poprzedniego wynosiła w 2010 roku 21%. Tabela nr 3 pokazuje dynamikę wzrostu liczby certyfikowanych systemów w latach 2007 – 2010 na świecie.

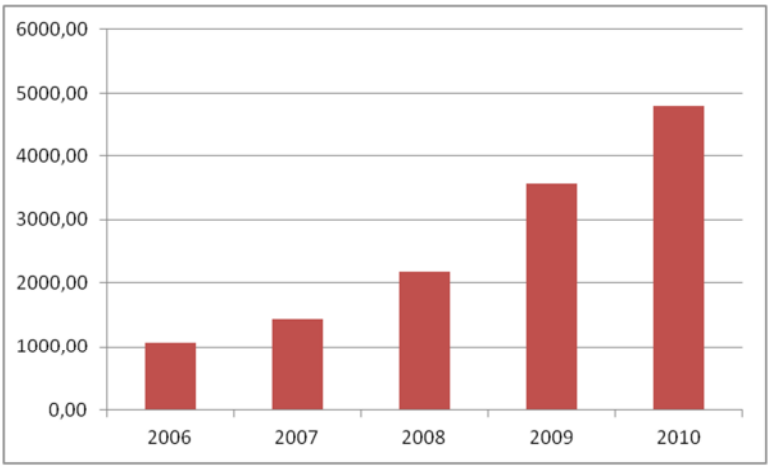
Tabela 3. Dynamika liczby certyfikatów ISO 27001 na świecie w latach 2007 – 2010
Table 3. The dynamics of growth of ISO 27001 certifications in the world in the years 1993 to 2010

Lp.	Rok	Dynamika liczby certyfikatów ISO 27001
1	2006	-
2	2007	33%
3	2008	20%
4	2009	40%
5	2010	21%

Źródło: opracowanie własne 2012, na podstawie ISO Survey 2010, 2011.

Analizując stan wdrożenia, omawianych w tej części opracowania systemów, w Europie należy stwierdzić, iż do 2010 roku uzyskano 4801 certyfikatów (rysunek 9).

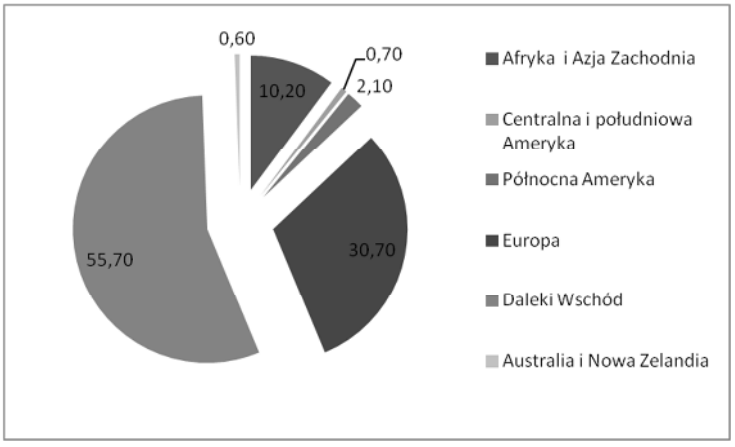
Rysunek 9. Liczba certyfikatów ISO 27001 w Europie w latach 2006 – 2010
Figure 9. Number of ISO 27001 certifications in Europe in the years 1993 to 2010



Źródło: opracowanie własne 2012, na podstawie ISO Survey 2010, 2011.

Rysunek 10 ilustruje fakt, iż największy udział w ogólnej liczbie uzyskanych certyfikatów posiadają przedsiębiorstwa zlokalizowane w krajach Dalekiego Wschodu – 55,7%.

Rysunek 10. Udział w ogólnej liczbie certyfikatów ISO 27001 na świecie w 2010 roku
Figure 20. The share of the total number of ISO 27001 in 2010

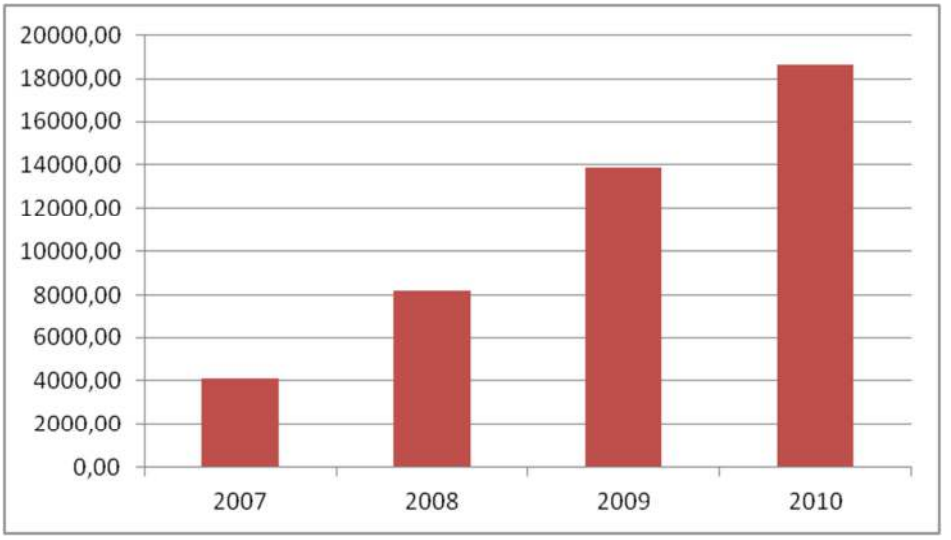


Źródło: opracowanie własne 2012, na podstawie ISO Survey 2010, 2011.

Proces wdrażania systemów zarządzania jakością w przemyśle spożywczym
The state of implementation of the food safety management systems in the world

Liczba uzyskanych certyfikatów zgodnych z normą ISO 22000 w 2010 roku wynosi 18630 (w 138 krajach świata).

Rysunek 11. Liczba certyfikatów ISO 22000 na świecie w latach 2007 – 2010
Figure 31. Number of ISO 22000 certifications in the world in the years 1993 to 2010



Źródło: opracowanie własne 2012, na podstawie ISO Survey 2010, 2011.

Największą dynamiką wzrostu liczby certyfikatów ISO 22000 odnotowano w 2008 roku i wynosiła ona 99% w porównaniu do roku 2007 (tabela 4).

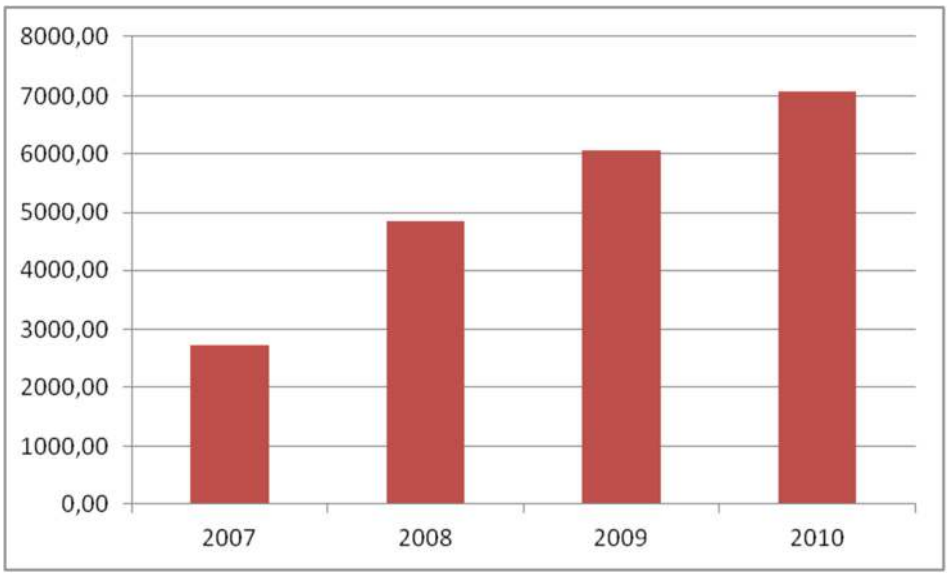
Tabela 4. Dynamika liczby certyfikatów ISO 22000 na świecie w latach 2006 – 2010
Table 4. The dynamics of growth of ISO 2200- certifications in the world in the years 1993 to 2010

Lp.	Rok	Dynamika liczby certyfikatów ISO 22001
1	2007	-
2	2008	99%
3	2009	70%
4	2010	34%

Źródło: opracowanie własne 2012, na podstawie ISO Survey 2010, 2011.

W Europie natomiast do 2010 roku wdrożono 7083 certyfikaty co stanowiło 38% wszystkich certyfikatów uzyskanych na całym świecie.

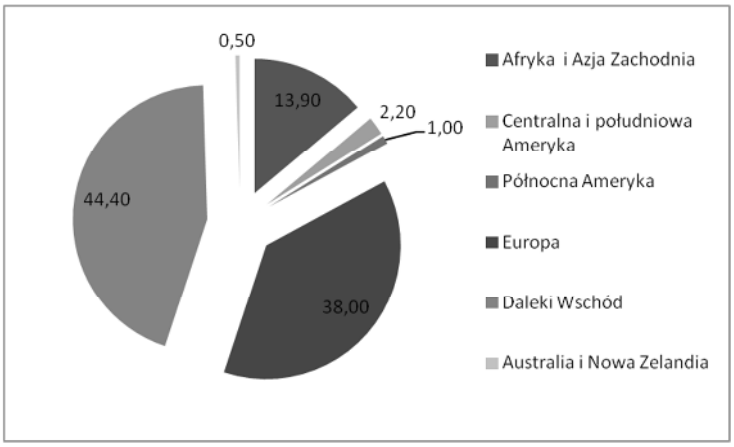
Rysunek 12. Liczba certyfikatów ISO 22000 w Europie w latach 2007 – 2010
Figure 42. Number of ISO 22000 certifications in Europe in the years 1993 to 2010



Źródło: opracowanie własne 2012, na podstawie ISO Survey 2010, 2011.

Największy udział liczby certyfikatów ISO 22000 odnotowano w krajach Dalekiego Wschodu – 44% (rysunek 13).

Rysunek 13. Udział w ogólnej liczbie certyfikatów ISO 22000 na świecie w 2010 roku
Figure 53. The share of the total number of ISO 22000 in 2010



Źródło: opracowanie własne 2012, na podstawie ISO Survey 2010, 2011.

Podsumowanie
Conclusions

W opracowaniu zaprezentowano charakterystykę znormalizowanych systemów zarządzania oraz stan wdrożenia systemów zarządzania jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem informacji oraz bezpieczeństwem żywności na świecie.

Wdrożenie przez organizacje znormalizowanych systemów zarządzania pozwala na bardziej efektywne zarządzanie wieloma aspektami funkcjonowania np. zarządzanie środowiskiem, bezpieczeństwem i higieną pracy, bezpieczeństwem żywności, relacjami z interesariuszami organizacji itp. w celu odnalezienia drogi do zrównoważonego rozwoju utożsamianego ze zrównoważonym sukcesem organizacji.

Literatura
Bibliography

Łunarski J. *Zarządzanie jakością, standardy i zasady*. Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2008.

Poskrobko B., *Zarządzanie Środowiskiem*, PWE, Warszawa 2007.

Wysokińska-Senkus A., *System zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego żywności* [w]: *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*. *Wybrane problemy*, red. Toruński J., Wyd. AP, Siedlce 2009.

Wysokińska – Senkus A., *Systemy ISO i HACCP w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Wyd. UP, Poznań 2008.

ISO Survey 2010, 2011.

Znormalizowane systemy zarządzania w Europie i na świecie

Streszczenie

Doskonalenie efektywności działania jest kluczowym celem każdej organizacji. W efekcie ciągłego dążenia organizacji do poprawy efektywności działania koniecznym staje się zarządzanie organizacją poprzez identyfikację wielu kluczowych aspektów funkcjonowania, takich jak jakość, środowisko, bezpieczeństwo informacji, bezpieczeństwo żywności.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie intensywności procesu wdrażania systemów zarządzania jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem informacji oraz żywności w przedsiębiorstwach na świecie.

Standardized management systems in Europe and worldwide

Summary

Improving efficiency is a key objective of any organization. As a result of constant efforts to improve operational efficiency organizations are identifying several key aspects of the operation, such as quality, environment, information security and food safety.

The purpose of this paper is to present the intensity of the process of implementation of the quality, environmental, information security and food companies management systems in the world.

AGNIESZKA KOCHEL
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Źródła i metody finansowania transferu technologii w Polsce

Sources and methods of financing technology transfer in Poland

Wprowadzenie
Introduction

Innowacje oraz zaawansowane technologie stanowią bazę dla rozwoju zarówno najbardziej rozwiniętych gospodarek świata, jak również dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw. Prowadzenie działalności innowacyjnej związane jest najczęściej z koniecznością ponoszenia znaczących nakładów kapitałowych. W konsekwencji funkcje te realizowane są przede wszystkim w ramach struktur wewnętrznych korporacji transnarodowych. We współczesnej gospodarce w procesie kreowania i rozpowszechniania innowacyjnych technologii rośnie jednak rola podmiotów z sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Wymiana wiedzy technicznej między jednostkami gospodarczymi stanowi względnie nowe zjawisko zarówno w obszarze krajowych, jak i międzynarodowych stosunków gospodarczych. Znaczenie transferu technologii jest duże ze względu na specyficzne cechy wiedzy technicznej, jako czynnika wytwórczego. Jest to czynnik wykorzystywany w celu stymulowania zmian w otoczeniu społecznym i gospodarczym. Co więcej, zasoby wiedzy technicznej są ograniczone i trudno dostępne, co znajduje przełożenie w wysokich cenach innowacji. Nierównomierne rozłożenie technologii w wymiarze zarówno czasowym, jak i przestrzennym skutkuje występowaniem przepływów (dyfuzji) technologii między jednostkami gospodarczymi w obrębie jednej gospodarki oraz w wymiarze międzynarodowym.

Wysokie koszty pozyskania technologii spowodowały wykształcenie się praktyce gospodarczej pewnych metod, stanowiących typowe sposoby finansowania transferu rozwiązań technologicznych. Celem artykułu jest zaprezentowanie istoty technologii oraz transferu technologii, a także przybliżenie podstawowych źródeł i metod finansowania transferu technologii w Polsce.

Istota transferu technologii
Characteristics of technology transfer

Transfer technologii w najprostszym ujęciu interpretowany jest jako wielostronny przepływ informacji i techniki przez granice dzielące naukę, technikę i świat praktyczny1. Zasadniczo jest to transfer o charakterze horyzontalnym, niemniej możliwy jest przepływ technologii z jednostek badawczo-rozwojowych do przedsiębiorstw. Według W. Nasierowskiego i M. Nowakowskiego transfer technologii oznacza nabycie, rozwój i wykorzystanie wiedzy technologicznej w jakikolwiek formalny bądź nieformalny sposób przez kraj, w którym dana technologia nie powstała[2].

Transfer technologii jest kompleksową problematyką. Mechanizmy działania tego procesu są złożone, polegają bowiem na wykreowaniu systemu relacji pomiędzy dwiema sferami, które do tej pory funkcjonowały oddzielnie: nauką zajmującą się badaniami podstawowymi oraz gospodarką działającą dla zysku[3]. Kompleksowość mechanizmów transferu technologii powoduje, że ich analiza nie jest możliwa bez uprzedniego wyjaśnienia, czym jest przedmiot transferu technologii, a więc technologia. W literaturze przedmiotu prezentuje się zróżnicowane podejście do tego pojęcia. Termin technologia często bywa używany zamiennie z określeniami takimi jak technika czy też wiedza techniczna, niemniej część autorów wskazuje na różnice pomiędzy tymi kategoriami. Technologia najczęściej definiowana jest jako wiedza, umożliwiająca człowiekowi celową działalność gospodarczą, polegającą na przetwarzaniu dóbr naturalnych[4]. W kontekście tym pojęcie to zbliżone jest do terminu technika, który utożsamia się z projektem do instrumentalnego działania, redukującym niepewność w relacjach przyczynowo-skutkowych związanych z osiąganiem pożądanego wyniku. Technika jest jednak terminem węższym, ponieważ obejmuje wyłącznie wiedzę o charakterze technicznym, dotyczącą przebiegu procesu produkcyjnego. Technologia oznacza natomiast nie tylko zespół technik dostępnych w przedsiębiorstwie, ale również każdą zmianę w produkcji i w organizacji polegającą na przyswojeniu uzyskanej wiedzy[5]. W kontekście analiz prowadzonych w niniejszym artykule, technologia oznacza wiec również wiedzę z zakresu organizacji i zarządzania oraz rozwiązań innowacyjnych.

[1] A. Pomykalski, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001, s. 28.

[2] W. Nasierowski, M. Nowakowski, *Biznes międzynarodowy*, CIM, Warszawa 1994, s. 70.

[3] A. Jewtuchowicz, *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 145.

[4] A. H. Jasiński, *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006, s. 152-153.

[5] K. Szatkowski, *Istota i rodzaje innowacji* [w:] *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Brzeziński M. (red.), Difin, Warszawa 2001, s. 19.

Podstawowym komponentem technologii jest wiedza. W naukach ekonomicznych wyodrębnia się wiedzę jawną (*explicit knowledge*) oraz wiedzę cichą, ukrytą (*tacit knowledge*)[6]. Wiedzę jawną stanowią informacje, które łatwo można wyartykułować i utrwalić w postaci nośników materialnych. Najczęściej odzwierciedlona jest ona w języku formalnym, podlegając systematyzacji i kodyfikacji w postaci tekstu, rysunków, baz danych, jak również materializacji w postaci dóbr materialnych i niematerialnych. W konsekwencji wiedza jawna może być swobodnie i na różne sposoby rozpowszechniana, a gromadzenie i konfrontowanie wiedzy pochodzącej z różnych źródeł przyczynia się do kreacji nowych rozwiązań. Z kolei wiedza ukryta to zasób umiejętności gromadzony przede wszystkim w trakcie wspólnej pracy, warsztatów, poprzez konwersację, opowiadanie, wspólne doświadczenia. Składają się na nią zarówno informacje o czysto praktycznym charakterze jak również przekonania, prywatne osądy czy nawet intuicja. Wiedza ukryta stanowi podstawowy komponent kategorii kapitału ludzkiego. Wiedza cicha jest przyswajana podświadomie i równie podświadomie wykorzystywana, trudno ją wyartykułować a tym trudniej zapisać w postaci elektronicznych zapisów. Jest to niezwykle cenna forma wiedzy, ponieważ pozwala na sprawne działanie i podejmowanie trafnych decyzji w wielu sytuacjach, ale jednocześnie trudna do uzewnętrznienia i rozpowszechnienia.

Formy finansowania transferu technologii w Polsce
Methods of financing technology transfer in Poland

Proces dyfuzji technologii łączy się z koniecznością ponoszenia różnego rodzaju nakładów. Koszty występują zarówno na etapie poszukiwania kontrahenta, od którego zostanie zakupiona lub któremu będzie sprzedana technologia, w toku prowadzenia negocjacji, jak również w trakcie procesu transferu technologii. Znalezienie określonej technologii oraz negocjacje nie są obarczone wysokimi kosztami, natomiast jej zakup i dokonanie właściwego transferu niejednokrotnie przekraczają finansowe możliwości nabywcy.

Źródła finansowania transferu technologii tworzą środki własne oraz środki zewnętrzne publiczne lub prywatne. Kapitał zewnętrzny publiczny obejmuje przede wszystkim środki budżetowe oraz unijne, natomiast wśród źródeł finansowania zewnętrznego prywatnego największe znaczenie przypisuje się środkom pozyskiwanym z banków w formie kredytu lub leasingu, funduszom *venture capital* oraz wsparciu aniołów biznesu. W krajach rozwiniętych niemal 70% środków przeznaczanych na działalność badawczo-rozwojową, w tym transfer technologii, pochodzi ze źródeł prywatnych, a około 30% ze środków publicznych. W Polsce obserwuje się odwrotny trend.

[6] W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą* w *przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004, s. 78.

Kapitał własny stanowi podstawowe źródło finansowania przedsięwzięć innowacyjnych przez polskie podmioty gospodarcze z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Korzystanie z własnych środków przedsiębiorstwa wynika z niechęci do zaciągania zobowiązań. Kapitał własny stanowi stabilne źródło finansowania działalności podmiotów gospodarczych. Co więcej, w przeciwieństwie do finansowania kapitałem obcym nie jest on związany z koniecznością ponoszenia dodatkowych kosztów w postaci odsetek. Niemniej, zaangażowanie własnych zasobów kapitałowych przynosi korzyści jedynie w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo osiąga zyski. Wysoki udział kapitału własnego w finansowaniu transferu technologii przez polskie przedsiębiorstwa stanowi efekt błędnego przekonania, że ze względu na brak konieczności płacenia odsetek jest to najbardziej korzystne finansowo rozwiązanie.

Finansowanie inwestycji za pomocą kapitału obcego wiąże się z koniecznością jego spłaty w określonym terminie wraz z należnym wierzycielowi wynagrodzeniem. Zaangażowanie kapitału zewnętrznego umożliwia jednak zakup nowych technologii, których koszt przekracza możliwości finansowe przedsiębiorstwa. Co więcej, pozwala na wykorzystanie pozytywnego efektu dźwigni finansowej, a więc wzrostu rentowności kapitału własnego w wyniku zaangażowania kapitału obcego.

Przedsiębiorstwa planujące dokonanie transmisji technologii korzystają ze zróżnicowanych form finansowania. Wśród najczęściej wybieranych metod pozyskania kapitału na pokrycie kosztów transferu wiedzy technicznej przez polskie podmioty wymienia się:

- udział właścicieli i reinwestowane zyski,
- kredyt i pożyczka,
- emisję obligacji,
- kapitał podwyższonego ryzyka (*venture capital*),
- leasing,
- poręczenie kredytu,
- dofinansowanie,
- wsparcie „aniołów biznesu".

Udział właścicieli i reinwestowane zyski

Finansowanie kosztów transferu technologii ze środków własnych przedsiębiorstwa, a więc z dodatkowego wkładu kapitałowego właścicieli lub wygenerowanych przez przedsiębiorstwo zysków, nie jest popularną formą finansowania tego typu inwestycji. Angażowanie środków własnych przedsiębiorstwa stanowi bowiem kosztowny sposób finansowania przedsięwzięć innowacyjnych. Co więcej, ogranicza zasoby środków obrotowych pozostających w dyspozycji przedsiębiorstwa.

Kredyty i pożyczki

W odpowiedzi na rosnące zapotrzebowanie przedsiębiorstw na środki finansowe umożliwiające zakup technologii, banki oraz instytucje parabankowe

stworzyły szeroką gamą produktów umożliwiających finansowanie tego typu inwestycji. W konsekwencji, kredyty oraz pożyczki stanowią popularną formę finansowania zakupu technologii w Polsce. Oferta kredytów dla małych i średnich przedsiębiorstw oraz kredytów inwestycyjnych obejmuje m.in.[7]:

- Pożyczki dla małych przedsiębiorstw, w przypadku których maksymalna kwota kredytu wynosi 100 tys. PLN, a okres kredytowania do 10 lat. Otrzymanie tego typu pożyczki nie jest z reguły poprzedzone koniecznością przygotowywania biznesplanu, czy dostarczenia stosownych zaświadczeń z Zakładu Ubezpieczeń Społecznych oraz urzędu skarbowego.
- Linie kredytowe dla małych przedsiębiorstw.
- Kredyty inwestycyjne standardowe z przeznaczeniem m.in. na zakup maszyn i urządzeń. Okres kredytowania wynosić może do 15 lat, a wysokość kredytu uzależniona jest zarówno od zdolności kredytowej kredytobiorcy, jak i wartości finansowanego kredytem przedsięwzięcia.
- Kredyty inwestycyjne niestandardowe, które udzielane są do wysokości nawet 250 tys. PLN na okres do 7 lat. Procedura otrzymania tego typu kredytu jest uproszczona, ponieważ brak jest konieczności opracowania biznesplanu oraz prognoz finansowych.

Obok tradycyjnych kredytów komercyjnych oraz inwestycyjnych, rośnie znaczenie kredytów technologicznych, jako instrumentów finansowania transferu technologii dla firm funkcjonujących w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Kredyt technologiczny jest atrakcyjnym źródłem pozyskania dodatkowego kapitału. Wysokość środków finansowych otrzymywanych w ramach kredytu technologicznego może sięgać nawet 75% kosztów kwalifikowanych inwestycji. Najistotniejszą cechą tej formy finansowania jest jednak możliwość umorzenia kredytu o wielkość premii technologicznej, która wynosi do 70% kosztów kwalifikowanych, lecz nie więcej niż 4 mln PLN i zależy od wielkości przedsiębiorstwa oraz lokalizacji inwestycji[8].

Kredyt technologiczny udzielany jest przez Bank Gospodarstwa Krajowego ze środków Funduszu Kredytu Technologicznego. Maksymalna kwota środków pozyskanych w ramach kredytu technologicznego nie może przekroczyć równowartości w złotych kwoty 2 mln EUR. Istotną zasadą kredytu technologicznego, odróżniającą go od innych form wsparcia, jest konieczność zrealizowania przez przedsiębiorcę inwestycji technologicznej. Inwestycja technologiczna jest przy tym tożsama z nabyciem i wdrożeniem nowej technologii lub opracowaniem i wdrożeniem własnej technologii oraz uruchomieniem na jej podstawie produkcji nowych lub znacząco ulepszonych wyrobów, procesów lub świadczenia nowych lub zmodernizowanych usług. W praktyce oznacza to zakup lub

[7] *Organizacja transferu technologii w sieciach instytucji otoczenia biznesu*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 96.

[8] Ustawa o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej z dnia 30 maja 2008 r. (Dz. U. z 2008 r. Nr 116 poz. 730).

wytworzenie technologii w postaci prawa własności przemysłowej, wyników prac badawczo-rozwojowych lub nieopatentowanej wiedzy technicznej, a następnie nabycie niezbędnych do jej wdrożenia środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych.

Otrzymanie kredytu technologicznego podlega ograniczeniom przedmiotowym oraz podmiotowym. Najistotniejszym wyłączeniem przedmiotowym jest brak możliwości finansowania dużych inwestycji oraz inwestycji w niektórych gałęziach gospodarki, m.in. w sektorze hutnictwa żelaza i stali, włókien syntetycznych i górnictwa węgla. Ograniczenia przedmiotowe dotyczą przede wszystkim skali działalności przedsiębiorstw ubiegających się o kredyt technologiczny. Forma ta przeznaczona jest bowiem dla małych i średnich przedsiębiorstw oraz mikroprzedsiębiorstw, a wiec podmiotów posiadających największe trudności w pozyskaniu z banków komercyjnych środków przeznaczonych na finansowanie inwestycji.

Emisja obligacji

Emisja obligacji w celu pozyskania środków finansowych niezbędnych do nabycia wiedzy technicznej jest korzystną metodą jedynie w przypadku dużych przedsiębiorstw o ustabilizowanej pozycji rynkowej. Obligacja jest papierem wartościowym emitowanym w serii, w którym emitent stwierdza, że jest dłużnikiem właściciela obligacji i zobowiązuje się wobec niego do spełnienia określonego świadczenia o charakterze pieniężnym lub niepieniężnym[9]. Z punktu widzenia emitenta obligacja pełni funkcję pożyczkową, ponieważ umożliwia pozyskanie z rynku określonej kwoty środków finansowych w celu realizacji zadań określonych w warunkach emisji.

W procesie finansowania transferu technologii wykorzystywane są obligacje korporacyjne, a więc obligacje pieniężne emitowane przez przedsiębiorstwa. W ramach tego typu obligacji, przedsiębiorstwo zobowiązuje się do zwrotu należności głównej (zwrotu kapitału) oraz należności pobocznej w postaci odsetek oraz w niektórych przypadkach dyskonta.

Kapitał podwyższonego ryzyka

Venture capital jest działalnością polegającą na wnoszeniu kapitału na ograniczony okres przez inwestorów zewnętrznych do małych i średnich przedsiębiorstw dysponujących innowacyjnym produktem, metodą produkcji bądź usługą, które nie zostały jeszcze zweryfikowane przez rynek, a więc stwarzają wysokie ryzyko niepowodzenia inwestycji, ale jednocześnie – w przypadku sukcesu przedsięwzięcia wspomaganego w zarządzaniu przez inwestorów – zapewniają znaczący przyrost wartości zainwestowanego kapitału, który jest realizowany przez sprzedaż udziałów[10]. *Venture capital* obejmuje inwestycje we wcze-

[9] Ustawa o obligacjach z dnia 29 czerwca 1995 r. (Dz. U. z 2001 r. Nr 120 poz. 1300).

[10] J. Węcławski, *Venture capital: nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 1997, s. 17.

snych etapach rozwoju oraz na etapie ekspansji przedsiębiorstwa. Inwestorzy *venture capital* finansują w większości projekty młodych przedsiębiorstw, które charakteryzują się znaczącym potencjałem wzrostu oraz dysponują innowacyjnym i unikatowym produktem, metodą produkcji bądź usługą, a także nie zostały jeszcze zweryfikowane przez rynek, a więc stwarzają wysokie ryzyko niepowodzenia inwestycji. Przedsięwzięcia te obarczone są dużym stopniem niepewności, ale w przypadku sukcesu zapewniają znaczący przyrost wartości zainwestowanego kapitału. Fundusze podwyższonego ryzyka dzielą wraz z przedsiębiorcami ryzyko związane z prowadzoną działalnością gospodarczą poprzez objęcie udziałów finansowanego przedsiębiorstwa. W zamian za udziały w przedsiębiorstwie fundusz *venture capital* zapewnia środki finansowe służące pokryciu kosztów konkretnego projektu.

Projekty inwestycyjne najczęściej planowane są na okres od 3 do 8 lat. Wraz z upływem okresu realizacji przedsięwzięcia inwestorzy dokonują zbycia posiadanych udziałów poprzez ich sprzedaż inwestorowi strategicznemu, obecnemu kierownictwu przedsiębiorstwa lub jego pracownikom, wprowadzenie przedsiębiorstwa do obrotu giełdowego bądź umorzenie posiadanych udziałów[11].

Fundusze *venture capital* mogą być tworzone zarówno przez instytucje publiczne, jak i inwestorów prywatnych, jednostki sektora bankowego oraz ubezpieczeniowego. W Polsce działa ponad 40 spółek, które zarządzają funduszami podwyższonego ryzyka, niemniej jedynie kilka posiada cechy typowych funduszy *venture capital*. Podkreślić należy, że cechą szczególną funduszy kapitału podwyższonego ryzyka inwestujących w Polsce jest ich koncentracja na przedsiębiorstwach znajdujących się w fazie ekspansji.

Szczególnym instrumentem finansowania rozwoju przedsiębiorstwa za pośrednictwem kapitału podwyższonego ryzyka jest *seed capital*. Specyfika funduszy *seed capital* polega na tym, że obok wsparcia finansowego przedsiębiorca uzyskuje pomoc merytoryczną. Inwestycje *seed capital* dotyczą podmiotów znajdujących się we wczesnym stadium rozwoju, które nie dysponują odpowiednim kapitałem, lecz posiadają innowacyjny pomysł, w oparciu o który będą w stanie wdrożyć dany produkt lub usługę. Instrument ten zyskuje na popularności ze względu na ograniczone możliwości pozyskania kapitału na pokrycie początkowych etapów rozwoju przez nowo powstałe przedsiębiorstwa.

Leasing

Leasing stanowi dogodną, zarówno w aspekcie finansowym, jak i podatkowym, metodę nabycia nowych środków trwałych. Istotą leasingu jest przekazanie przez leasingodawcę (finansującego) na rzecz leasingobiorcy (korzystającego) dóbr inwestycyjnych. Leasingobiorca w zamian za określone płatności, otrzymuje prawo użytkowania przedmiotu leasingu i pobierania

[11] K. Santarek (red.), *Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, s. 105.

z tego tytułu pożytków[12]. Właścicielem przedmiotu leasingu pozostaje leasingodawca, co redukuje ryzyko realizowanej przez niego transakcji. Przedmiotem leasingu dóbr inwestycyjnych mogą być maszyny i urządzenia, środki transportu, czy nieruchomości, które wykorzystywane są przez przedsiębiorstwo w celu generowania zysku.

Leasing stwarza dogodniejsze warunki dostępu do innowacyjnych technologii niż w przypadku kredytu, niemniej katalog inwestycji, jakie mogą być finansowane w ramach umowy leasingu jest ograniczony w porównaniu do klasycznego kredytu. Leasing wykorzystywany może być bowiem jedynie w celu finansowania inwestycji materialnych, takich jak zakup maszyn, urządzeń, czy środków transportu, podczas gdy przedmiotem umowy kredytowej mogą być również wartości niematerialne i prawne.

Poręczenie kredytu

Rynek instytucjonalnych poręczeń kredytowych w Polsce stanowią Bank Gospodarstwa Krajowego, który odpowiada za funkcjonowanie Krajowego Funduszu Poręczeń Kredytowych oraz Funduszu Poręczeń Unijnych, a także system regionalnych, subregionalnych i lokalnych instytucji poręczeniowych[13]. Podstawowym celem Krajowego Funduszu Poręczeń Kredytowych jest zwiększanie dostępu do kredytów przeznaczonych dla przedsiębiorstw nie dysponujących dostatecznym zabezpieczeniem oraz redukcja ryzyka kredytowego po stronie banków. Poręczenie i gwarancja ze środków funduszu stanowią formę zabezpieczenia spłaty kredytu, które kredytobiorca może otrzymać celem uzyskania kredytu w banku kredytującym. Zasadniczą korzyścią z punktu widzenia przedsiębiorstw jest większa dostępność kredytu przy niewystarczającym poziomie własnych zabezpieczeń. Zaleta ta jest szczególnie istotna w przypadku małych lub rozpoczynających działalność firm, które w wyniku otrzymanych poręczeń mają możliwość swobodnego dysponowania majątkiem, finansowania zakupu innowacyjnych technologii oraz wdrażanie nowych rozwiązań technicznych.

Fundusz Poręczeń Unijnych utworzony został w celu wspierania polskich przedsiębiorców, samorządów i ich związków, które realizują na obszarze Polski projekty współfinansowane ze środków Unii Europejskiej. Korzystanie z mechanizmu zabezpieczeń Funduszu Poręczeń Unijnych umożliwia podmiotom absorpcję środków unijnych. Bank Gospodarstwa Krajowego udziela gwarancji lub poręczeń spłaty kredytów bądź pożyczek udzielanych przez banki na określone przedsięwzięcia współfinansowane ze środków unijnych, a w szczególności projekty inwestycyjne, szkoleniowe, badawcze, które realizowane są na terytorium Polski. Co więcej, Bank Gospodarstwa Krajowego

[12] Ustawa kodeks cywilny z dnia 23 kwietnia1964 r. (Dz.U. z 1964 r. Nr 16 poz. 93).

[13] S. Flejterski, P. Pluskota, I. Szymczak, *Instytucje i usługi poręczeniowe na rynku finansowym*, Difin, Warszawa 2005, s. 80.

może udzielić gwarancji dobrego wykonania kontraktu na wniosek wykonawcy przedsięwzięcia.[14]

Regionalne, subregionalne oraz lokalne fundusze poręczeń kredytowych działają przede wszystkim na rzecz podmiotów z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Fundusze te wspierane są kapitałowo przez Krajowy Fundusz Poręczeń Kredytowych, a powoływane są głównie z inicjatywy władz samorządowych.

Dofinansowanie

Dofinansowanie procesów transferu technologii pochodzić może z wielu źródeł, natomiast najszersze źródło stanowią środki z budżetu Unii Europejskiej. Fundusze unijne służące finansowaniu zakupu innowacyjnych technologii przyznawane są w ramach następujących programów:

- Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka,
- Program Operacyjny Kapitał Ludzki,
- Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko,
- Regionalne Programy Operacyjne dla poszczególnych województw[15].

Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka ma na celu udzielenie wsparcia dla szeroko rozumianego rozwoju przedsiębiorczości. W ramach powyższego programu finansowane są przede wszystkim projekty wysoce innowacyjne, o istotnym oddziaływaniu na gospodarkę kraju oraz o charakterze ponadregionalnym. Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka jest newralgiczny z punktu widzenia działań na rzecz pobudzania procesów transferu technologii, ponieważ jego głównym celem jest wsparcie szerokiego spektrum przedsięwzięć, które obejmuje zarówno działania o charakterze naukowym, technicznym, organizacyjnym, jak również finansowym czy handlowym. Program ten oferuje również wsparcie systemowe zapewniające rozwój środowiska instytucjonalnego innowacyjnych przedsiębiorstw.[16] W ramach Regionalnych Programów Operacyjnych poszczególne województwa indywidualnie określają sposób wdrażania priorytetów i działań na rzecz wspierania przedsiębiorczości.

Instrumentem finansowania badań naukowych oraz rozwoju technologicznego na obszarze Unii Europejskiej jest VII Program Ramowy Wspólnoty Europejskiej badań, rozwoju technologicznego i wdrożeń na lata 2007–2013. Zakres tego programu jest najszerszy w porównaniu do podobnych przedsięwzięć realizowanych w Europie. Całkowity budżet został bowiem oszacowany na około 53 mld EUR. VII Program Ramowy realizowany jest za pośrednictwem następujących programów szczegółowych:

[14] Strona internetowa Banku Gospodarstwa Krajowego, www.fpu.bgk.pl.

[15] K. Santarek (red.), *Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, s. 102.

[16] P. Głodek, *Transfer technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Ogólnopolska Sieć Transferu Technologii i Wspierania Innowacyjności MŚP STIM, Warszawa 2006, s. 33.

- Cooperation (współpraca),
- Ideas (pomysły),
- People (ludzie),
- Capacities (możliwości).

Program *Cooperation* obejmuje wspieranie współpracy o charakterze naukowo-badawczym w wymiarze międzynarodowym w dziesięciu określonych dziedzinach tematycznych powiązanych z głównymi obszarami wiedzy i technologii, tj. zdrowie, żywność, technologie informacyjne i komunikacyjne, energia, środowisko oraz nauki społeczno-ekonomiczne. Przedsiębiorstwa realizujące własne projekty badawczo-naukowe i zainteresowane kooperacją z partnerami europejskimi w celu pozyskania zasobów wiedzy niezbędnych do opracowania bądź udoskonalenia procesów, produktów lub usług mają możliwość uczestnictwa w ramach programu Współpraca w projektach integrujących o dużej skali lub w projektach badawczych o małej lub średniej skali.

Program *Ideas* zakłada wspieranie twórczych, ale obarczonych wysokim stopniem ryzyka projektów badawczo-rozwojowych, realizowanych przez zespoły projektowe składające się z naukowców pochodzących zarówno z sektora prywatnego, jak i publicznego. Obszar tematyczny badań obejmuje wszystkie dziedziny nauki, ze szczególnym akcentem na badania o charakterze interdyscyplinarnym.

Program *People* zakłada realizację zróżnicowanych form wzmacniania i rozwoju kapitału intelektualnego poprzez system szkoleń, staży, stypendiów, konferencji, czy sympozjów, natomiast celem programu *Capacities* jest umocnienie posiadanych możliwości gospodarki europejskiej, w szczególności poprzez kształtowanie spójnej polityki w dziedzinie badań naukowych z uwzględnieniem zadań do realizacji na szczeblu regionalnym. Program przewiduje działania przede wszystkim w zakresie infrastruktury badawczej, badań na rzecz sektora małych i średnich przedsiębiorstw, nauki w społeczeństwie oraz rozwoju polityk badawczych. Program *Capacities* umożliwia podmiotom z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, które nie prowadzą własnej działalności badawczej, ale są zainteresowane stworzeniem nowego produktu, procesu bądź technologii zlecenie usług o charakterze badawczym poza swoje przedsiębiorstwo. Usługi tego typu mogą być realizowane przez instytucje badawczo-naukowe bądź przedsiębiorstwa prowadzące działalność badawczo-rozwojową.

VII Program Ramowy skierowany jest zarówno do przedsiębiorców wykorzystujących zaawansowane technologie i prowadzących wewnętrzną działalność badawczo-naukową, jak również do podmiotów nie posiadających potencjału badawczego wystarczającego do opracowania nowego produktu, procesu bądź technologii.

Aniołowie biznesu

Aniołowie biznesu to indywidualni inwestorzy, którzy posiadając wolne środki finansowe lokują je w młode, innowacyjne przedsięwzięcia o wysokim potencjale zysku. Aniołami biznesu są z reguły doświadczeni przedsiębiorcy, którzy dysponują bardzo dobrą znajomością określonej branży oraz reguł przedsiębiorczości i najczęściej wycofali się z biznesu. Korzystając z posiadanej bogatej wiedzy i doświadczenia pragną udzielić wsparcia innym podmiotom w rozwoju własnej działalności gospodarczej, czerpiąc w zamian określone zyski. Pomoc anioła biznesu oprócz środków finansowych obejmuje również wsparcie merytoryczne, w tym udostępnienie kontaktów biznesowych[17].

Aniołowie biznesu stanowią nieformalną część rynku *venture capital*, a ich celem jest finansowanie przedsiębiorstw i ich projektów we wczesnej fazie rozwoju. Aniołowie biznesu inwestują w obszarach, w które pozostali inwestorzy obawiają się wkraczać, stąd jest to instrument finansowania o podwyższonym ryzyku[18]. Działania aniołów biznesu charakteryzuje wysoki stopień rozproszenia potencjalnych inwestorów, a także najczęściej poufność w działaniu, stąd inwestorzy wykorzystują zwykle wsparcie sieci inwestorów. Sieć inwestorów, którą stanowią zwykle regionalne, narodowe lub międzynarodowe stowarzyszenia, ma charakter pomostu pomiędzy aniołem biznesu a przedsiębiorstwem poszukującym inwestora.

W Polsce funkcjonuje założona w 2003 roku Polska Sieć Aniołów Biznesu PolBAN, która ma status stowarzyszenia typu „non-profit". PolBAN realizując swoje statutowe cele zajmuje się poszukiwaniem i wspieraniem aniołów biznesu na obszarze Polski, promocją inwestowania prywatnego kapitału zalążkowego, a przede wszystkim kojarzeniem innowacyjnych projektów inwestycyjnych z kapitałem pochodzącym od aniołów biznesu. Co więcej, inspiruje do tworzenia nowych przedsiębiorstw, stymuluje rozwój przedsiębiorczości, stanowi platformę wymiany doświadczeń biznesowych i promuje inwestycje prywatne w Polsce[19].

Podsumowanie
Conclusions

Sfera badawczo-rozwojowa oraz transfer technologii stanowią jedno z podstwowych źródeł wiedzy i innowacji. Świadomość takiego stanu powinna prowadzić do koncentracji działań w tym zakresie. Stymulowanie działalności badawczo-naukowej może być podstawą do umocnienia się pozycji polskich przedsiębiorstw. Związne jest to z potrzebą znacznego finansowania sfery ba-

[17] *Spin Off. Poradnik przedsiębiorczych naukowców*, Fundacja ProRegio, Poznań 2011, nr 1/2011, s. 6.

[18] J. Lavelle, *Jak znaleźć prywatnych inwestorów do sfinansowania ryzyka* [w:] *Finansowanie rozwoju firmy. Poradnik dla przedsiębiorcy*, Firma 2000, s. 32.

[19] Strona internetowa Polskiej Sieci Aniołów Biznesu PolBAN, www.polban.pl.

dań i nauki, w szczególności poprzez działalność innowacyjną przedsiębiorstw. Konieczne jest wprowadzenie rozwiązań finansowo-prawnych zmierzających do zwiększenia funduszy na badania naukowe i technologiczne, a także zachęcajacych prywatnych przedsiębiorców do inwestowania w innowacje. Główną przyczyną niskiego poziomu innowacyjności polskich przedsiębiorstw są luki w wiedzy oraz brak środków finansowych na wdrożenie nowych rozwiązań. Ogromnym wyzwaniem staje się więc poszukiwanie sposobów zainteresowania przedsiębiorców transferem rozwiązań technicznych niezbędnych dla rozwoju ich działalności oraz uświadomienie konieczności konkurowania przez innowacje.

Analiza poszczególnych źródeł finansowania transferu technologii wskazuje, iż możliwość pozyskania kapitału uzależniona jest od wielkości przedsiębiorstwa, poziomu jego rozwoju, formy własności oraz sytuacji w jego otoczeniu zewnętrznym, a przede wszystkim od realizowanego przedsięwzięcia. Podstawowym źródłem finansowania przedsięwzięć innowacyjnych przez polskie przedsiębiorstwa w dalszym ciągu pozostają środki własne, co wynika z niechęci do zaciągania zobowiązań. Niemniej, jest to źródło ograniczone.

Istotnym dostarczycielem kapitału obcego w celu finansowania transferu technologii przez przedsiębiorstwa jest również sektor bankowy. Finansowanie za pomoca kredytów odnosi się jednak przede wszystkim do zaawansowanych projektów innowacyjnych, co jest efektem asekuracji banków przed podwyższonym ryzykiem, które towarzyszy transmisji wiedzy technicznej oraz wymagań dotyczących wysokich zabezpieczeń lub gwarancji kredytów inwestycyjnych.

Szeroko wykorzystywanym przez polskie przedsiębiorstwa źródłem finansowania technologii pozostają także fundusze pochodzące z Unii Europejskiej. Aktualna sytuacja funduszy strukturalnych i programów unijnych oraz rola, jaką mogą odegrać w finansowaniu innowacyjności i transferu technologii, powoduje, że konieczne pozostaje wsparcie obu tych instrumentów oraz ukierunkowanie na bardziej efektywne ich wykorzystanie w Polsce. Rozbudowa systemu funduszy strukturalnych w perspektywie finansowej 2007-2013 jest konieczna, ponieważ alternatywne formy finansowania, takie jak fundusze inwestycyjne czy rynek kapitałowy, mają wciąż w Polsce marginalne znaczenie i sporadycznie wykorzystywane są przez przedsiębiorstwa w procesie finansowania dyfuzji technologii.

Literatura
Bibliography

Flejterski S., Pluskota P., Szymczak I., *Instytucje i usługi poręczeniowe na rynku finansowym*, Difin, Warszawa 2005.

Głodek P., *Transfer technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Ogólnopolska Sieć Transferu Technologii i Wspierania Innowacyjności MŚP STIM, Warszawa 2006.
Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą* w *przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004.
Jasiński A.H., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006.
Jewtuchowicz A., *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
Lavelle J., *Jak znaleźć prywatnych inwestorów do sfinansowania ryzyka* (w:) *Finansowanie rozwoju firmy. Poradnik dla przedsiębiorcy*, Firma 2000.
Nasierowski W., Nowakowski M., *Biznes międzynarodowy*, CIM, Warszawa 1994.
Organizacja transferu technologii w sieciach instytucji otoczenia biznesu, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001.
Santarek K. (red.), *Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.
Spin Off. Poradnik przedsiębiorczych naukowców, Fundacja ProRegio, Poznań 2011, nr 1/2011.
Szatkowski K., *Istota i rodzaje innowacji* [w:] *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Brzeziński M. (red.), Difin, Warszawa 2001.
Ustawa kodeks cywilny z dnia 23 kwietnia1964 r. (Dz.U. z 1964 r. Nr 16 poz. 93).
Ustawa o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej z dnia 30 maja 2008 r. (Dz. U. z 2008 r. Nr 116 poz. 730).
Ustawa o obligacjach z dnia 29 czerwca 1995 r. (Dz. U. z 2001 r. Nr 120 poz. 1300).
Węcławski J., *Venture capital: nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 1997.
www.fpu.bgk.pl, strona internetowa Banku Gospodarstwa Krajowego.
www.polban.pl, strona internetowa Polskiej Sieci Aniołów Biznesu Polan.

Źródła i metody finansowania transferu technologii w Polsce

Streszczenie

Prace badawczo-rozwojowe oraz zaawansowane technologie stanowią jedno z podstawowych źródeł wiedzy i innowacji zarówno dla najbardziej rozwiniętych gospodarek świata, jak również dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw. Prowadzeniu działalności innowacyjnej towarzyszy konieczność ponoszenia znaczących nakładów kapitałowych. W procesie przepływu technologii polskie przedsiębiorstwa wykorzystują szereg metod finansowania transferu wiedzy technicznej. Poszczególne formy transferu technologii zróżnicowane są zarówno pod kątem organizacyjnym, jak i generowanych efektów ekonomicznych. Celem artykułu jest charakterystyka głównych form i źródeł finansowania transmisji wiedzy technicznej przez polskie podmioty gospodarcze.

Sources and methods of financing technology transfer in Poland

Summary

Research and development activities as well as advanced technologies are one of the basic sources of knowledge and innovations for developed world economies and dynamically developing enterprises. Innovative activity of companies is connected with the need to incur capital outlays. In the process of technology flows Polish enterprises are using the number of methods of funding transfer of technical knowledge. Methods of technology transfer are diversified under the organizational angle and generated economic effects. The aim of the paper is to characterize main forms and sources of financing technical knowledge transmission by Polish business entities.

PRZEMYSŁAW NIEWIADOMSKI

ZPCZ Zakład Produkcji Części Zamiennych i Maszyn Rolniczych
Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

BARBARA ZASADA

Duni Poland Sp. z o.o.

Kompetencje kadry kierowniczej w aspekcie skutecznego wdrażania lean manufacturing

Competencies of management staff in aspect of effective implementation of lean manufacturing

Wstęp
Introduction

We współczesnej gospodarce światowej zaobserwować można intensyfikację procesów zmian. Zjawisku temu sprzyja zaostrzająca się konkurencja o rynki sprzedaży oraz kurczenie się tradycyjnych branż. Wymusza to wśród kadry kierowniczej przedsiębiorstwa poszukiwanie redukcji kosztów.

Dążenie do efektywnego gospodarowania dostępnymi zasobami, walka z marnotrawstwem oraz minimalizacja strat od zawsze były obiektem troski menedżerów. Przykładowo w 1937 roku Piotr Drzewiecki pisał o zaniedbanych źródłach dobrobytu w Polsce[1]. W swoim opracowaniu uzasadniał potrzebę właściwego wykorzystania czasu oraz poszukiwał zależności pomiędzy oszczędnością materiałów i czasem. Wykazywał też zaniedbania administracji, dyskutował różnice pomiędzy pracą wytężoną i wydajną, a pracą niewolnika i mistrza.

W 1938 roku w pierwszym numerze „Przeglądu Organizacji" Zygmunt Rytel[2] dowodził, że „wszędzie gdzie odbywa się działalność, tam mają miejsce opory, a wynikiem walki uruchomionych środków i energii z powstającymi przeszkodami jest mniejszy lub większy stopień osiągnięcia celu, jest mniejsza lub większa skuteczność działania. Pokonywaniu przeszkód towarzyszy pewne marnotrawstwo użytych środków i energii, oczywiście, tym większe, im mniejsza jest znajomość właściwych metod i praw kierujących procesami działania".

[1] Wyrwicka M., *Marnotrawstwo. Przejawy i sposoby minimalizacji*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2009, s. 5.

[2] *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism*, J. Kurnal (red.), PWE, Warszawa 1972, s. 451 i dalsze.

Współcześnie, w debatach nad eliminacją marnotrawstwa zasobów, dominuje koncepcja lean wynikająca z badań systemu produkcyjnego japońskiego koncernu Toyota.

Dużo firm korzysta, więc z doświadczeń zapoczątkowanych przez japońską firmę Toyota w zakresie metod organizacji i zarządzania produkcją oraz łańcuchem dostaw, a także metod projektowania i obsługi produktów oraz klientów, a więc z ukształtowanej w latach dziewięćdziesiątych XX wieku koncepcji lean manufacturing. „Opiera się ona na gruntownej eliminacji strat, rozumianych, jako działania powodujące zużycie zasobów bez wytworzenia wartości dla klienta”[3]. Filozofia ta koncentruje się na pięciu podstawowych założeniach:

- **wartości**, określonej tylko przez klienta i mającej sens wówczas, gdy jest wyrażona dla konkretnego produktu, zaspokajającego potrzeby odbiorcy, w określonej cenie i w określonym czasie;
- **strumieniu wartości**, który rozumiany jest, jako zespół wszystkich czynności wykonywanych w celu dostarczenia klientowi gotowego produktu;
- **przepływie**, czyli trosce o to, aby produkty przechodziły pojedynczo przez poszczególne operacje, a nie w dużych seriach;
- **systemie ssącym**, dostawca z górnej części strumienia nie produkuje niczego dopóki nie otrzyma sygnału o zapotrzebowaniu od odbiorcy z dolnej części strumienia;
- **doskonaleniu**[4]**.**

Pomimo, że przedstawione zasady wydają się proste i oczywiste to ich implementacja napotyka wiele barier związanych z jednej strony z tradycyjnymi (stosowanymi od wielu lat) rozwiązaniami w zakresie zarządzania produkcją, a z drugiej z trudnościami występującymi przy wdrażaniu zasad lean (np. małe partie produkcyjne, elastyczne reagowanie na zmiany, krótkie czasy przezbrojeń, itp.).

Jednak mimo wielu trudności przedsiębiorstwa na całym świecie podejmują próby wdrażania filozofii tworząc własne systemy zarządzania, np. FPS – system produkcyjny obowiązujący w Ford Motor Company. Podobną analogię można zauważyć w przedsiębiorstwie, które zostało poddane przez autorów szczegółowemu badaniu. Podmiot ten stworzył również własny system, który podobnie, jak i we wszystkich innych firmach wdrażających przedmiotową filozofię składa się ze zbioru narzędzi zapoczątkowanych przez koncern Toyota. Zastosowanie tych rozwiązań wymaga aktywnego udziału wszystkich pracowników, co wiąże się ze „stworzeniem odpowiedniego systemu motywacyjnego, kształtowaniem mentalności pracowników i budowaniem odpowiedniej kultury

[3] Starek K., Kosieradzka A., Rafalski R., *Prace naukowe organizacja i zarządzanie przemysłem*. Zeszyt Nr 18, Oficyna Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2005, s. 21.

[4] Womack J.P., Jones D.P., *Odchudzanie firm*, Wyd. CIM, Warszawa 2001, s. 18.

organizacyjnej”[5]. Działania te wymagają odpowiednich kompetencji kadry zarządzającej, która jest kluczowym czynnikiem osiągnięcia sukcesu na drodze wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie.

Dlatego ważnym zagadnieniem staje się określenie kluczowych kompetencji kadry kierowniczej przedsiębiorstwa, które znajduje się na etapie wprowadzania systemu eliminacji marnotrawstwa. Następnie autorzy dokonają weryfikacji przyjętych kompetencji z otrzymanymi wynikami z badanego podmiotu.

Charakterystyka kluczowych kompetencji
Characteristics of key competence

Wdrożenie koncepcji lean manufacturing oznacza dużą zmianę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Skutkiem tej zmiany są przeobrażenia we wszystkich jego dziedzinach. Wymaga to jednak konieczności sterowania zmianami, gdyż inaczej w organizacji może powstać zamieszanie prowadzące do chaosu.

Bezwzględnie należy pamiętać, że „sukces organizacyjny firmy realizującej zmiany sprowadza się do zagadnienia: jak zmieniać, aby nie wystraszyć współpracowników, a przeciwnie zmotywować ich pozytywnie”[6]. Organizacja jest, bowiem zbiorem ludzi powiązanych różnorodnymi relacjami. W związku z tym każda zmiana w głównej mierze dotyczy najbardziej newralgicznego i kluczowego podmiotu organizacji, czyli ludzi, którzy jeżeli chodzi o zmiany bywają zazwyczaj oporni (nieufni, konserwatywni). Dlatego tak ważna jest kompetentna kadra kierownicza, która będzie w stanie skutecznie wprowadzić i utrzymać nowy system zarządzania.

„Kompetencje to cechy danej osoby, które wykorzystuje ona w sposób odpowiedni i konsekwentny w celu osiągnięcia oczekiwanych wyników. Do cech tych zalicza się wiedzę, umiejętności, pewne aspekty postrzegania samego siebie, zachowania społeczne, cechy charakteru, schematy myślowe, nastawienie i sposób myślenia, odczuwania oraz postępowania”[7].

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych wyróżniono następujące aspekty psychologiczne działalności kierowniczej, które odgrywają kluczową rolę w przedsiębiorstwie będącym na drodze zmian:

- aktywność dyrektywna – polegająca na ukierunkowaniu działalności członków grupy na realizację celu, poprzez określanie celów strategicznych, wydawanie poleceń, zatwierdzanie planów realizacji celów, itp.;

[5] Starek K., Kosieradzka A., Rafalski R., *Prace naukowe organizacja i zarządzanie przemysłem*. Zeszyt Nr18, Oficyna Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2005, s. 43.

[6] Antoszkiewicz J., Pawlak Z., *Techniki menedżerskie – skuteczne zarządzanie firmą*, Poltex, Warszawa 2000, s. 260.

[7] David D. Dubois, William J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wyd. Helion, Gliwice 2008, s. 32.

- aktywność informacyjna – polegająca na przekazaniu danych niezbędnych do wykonania zadań zmierzających do realizacji celów, czyli dostarczenie terminowych oraz adekwatnych ilościowo informacji potrzebnych do precyzyjnego wykonania zadań;
- adekwatność oceniająca – polegająca na regularnym śledzeniu poszczególnych etapów realizacji zadań, poprzez nadzorowanie wykonania planu, ocenę wyników w odniesieniu do celów, itp.;
- aktywność motywacyjna – polegająca na wzmocnieniu efektywnych zachowań organizacyjnych lub eliminowania zachowań niepożądanych[8].

Realizowanie wyżej wymienionych zadań wymaga posiadania odpowiednich kompetencji społeczno-psychologicznych, do których zaliczyć można:

- umiejętności techniczne (wiedza – zarówno specjalistyczna związana z wykonywaną pracą, jak i w zakresie zrządzania, prawa i finansów);
- samoświadomość, czyli kreowanie własnej postawy, praca nad sobą;
- umiejętności związane z opanowywaniem stresu (delegowanie, kontrola, organizacja działania);
- umiejętności koncepcyjne (twórcze myślenie tworzenie klimatu innowacji);
- umiejętności komunikowania się (tworzenie drożnych kanałów informacyjnych);
- umiejętności motywowania w celu zwiększenia wydajności pracowników, pracy zespołowe, itp.

Dodatkowo należy podkreślić, że kompetencje te są inne na różnych szczeblach zarządzania, gdyż innych kompetencji oczekuje się od brygadzisty, a innych od dyrektora generalnego. Dlatego zależnie od szczebla zarządzania można określić kompetencje kadry zarządzającej w następujący sposób[9]:

1. na najwyższym szczeblu zarządzania istotne znaczenie mają:

- kompetencje strategiczne, czyli kształtowanie wizji, misji i kierunków zmian i rozwoju organizacji;
- umiejętności budowania relacji z podmiotami zewnętrznymi;
- kreatywność i innowacyjność, inicjowanie i kierowanie zmianami w organizacji;
- całościowe podejście do problemów organizacji;
- analiza i diagnozowanie sytuacji organizacji;
- kompetencje interpersonalne – rozumiane, jako umiejętność doboru współpracowników;
- predyspozycje osobowościowe i charakterologiczne (konsekwencja w działaniu, dotrzymywanie zobowiązań, wysoka kultura osobista, itp.);

2. najważniejsze kompetencje wśród kadry średniego szczebla zarządzania to:

[8] *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów*, Praca zbiorowa, Wyd. SGH, Warszawa 2006, s. 95.

[9] Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy oceny pracowników*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 168-169.

- kompetencje integratora-koordynatora, czyli umiejętności kształtowania relacji z kierownikami współpracujących jednostek organizacyjnych;
- umiejętności harmonijnego łączenia celów kierowanej przez siebie jednostki z celami organizacji;
- kompetencje interpersonalne – związane z budowaniem zespołów, motywowaniem pracowników, kształtowaniem efektywnej komunikacji;
- predyspozycje osobowościowe i charakterologiczne – podobne do tych, które powinien posiadać przedstawiciel najwyższego szczebla zarządzania;

3. kompetencje potrzebne na niższym szczeblu zarządzania:

- zawodowe (wysoki stopień wiedzy z danej dziedziny);
- interpersonalne – zdolność dobrego porozumiewania się z ludźmi;
- umiejętność budowy zespołu.

Przedstawione kompetencje są na pewno istotne przy implementacji koncepcji lean. Należy jednak przede wszystkim pamiętać o tym, że skuteczne wdrożenie filozofii wymaga zmiany podejścia wśród wszystkich członków organizacji, bowiem „dotychczas uważano, że do menedżera należy myślenie a do pracowników wykonywanie zadań. Oni właśnie wydawali polecenia, instrukcje czy wskazówki swoim podwładnym, nadzorując jednocześnie ich pracę. Wynikało to m.in. z przeświadczenia, że do zarządzania potrzeba osób o wyższych kwalifikacjach, które są znacznie ważniejsze aniżeli w przypadku normalnie wykonywanych prac”[10]. Jednak wdrożenie koncepcji lean wymaga pewnego odwrócenia piramidy podejmowania decyzji. Zostało to pokazane na rys. 1, na którym wyraźnie widać założenia związane z tym, że inicjatywa powinna wychodzić od pracowników i być przekazywana do osób znajdujących się na kolejnych szczeble struktury organizacyjnej.

To oni są specjalistami w zakresie tego, co robią i są w stanie najlepiej udoskonalić prace na swoim stanowisku, a przez to pośrednio cały proces wytwarzania.

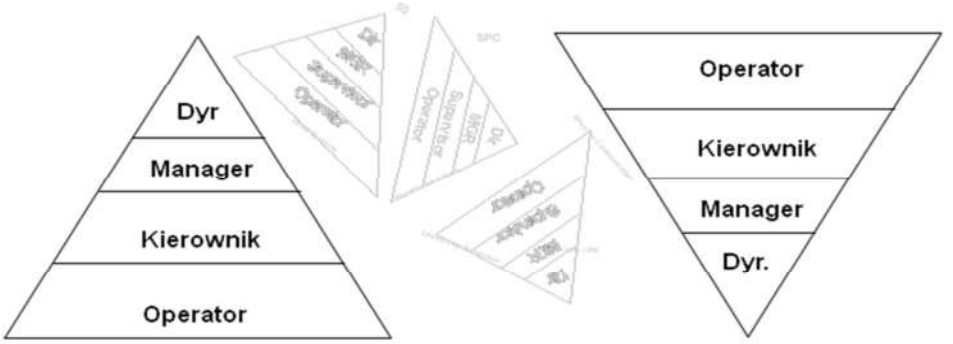
Inną istotną kompetencją jest umiejętność budowania zespołów. Nie jest to łatwe zadanie chociażby ze względów kulturowych. Trzeba pamiętać, że koncepcja lean wywodzi się z japońskiej kultury, która zdecydowanie różni się od europejskiej. „Z przeprowadzonych badań wynika, że 70% japońskich pracowników jest zaangażowanych w zespołach, tymczasem w Europie odsetek ten wynosi zaledwie 0,7%. W przedsiębiorstwach japońskich najważniejszą rolę odgrywa tożsamość grupowa”[11]. Bardzo dużą wagę przywiązuje się do konieczności przynależność jednostki do grupy. Tymczasem w przedsiębiorstwach europejskich dominuje indywidualizm, polegający na dostrzeganiu pracownika z jego potrzebami i dążeniami, a zasady pracy grupowej są w fazie początko-

[10] *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Praca zbiorowa, Difin, Warszawa 2008, s. 52.

[11] Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy oceny pracowników*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 76.

wej. Dlatego często nie dostrzega się faktu, że to właśnie zespół ludzi jest w stanie coś usprawnić lub rozwiązać problem a nie pojedyncza jednostka.

Rysunek 1. Obrócenie piramidy decyzji
Figure 1. Turning of the decision pyramid



Źródło: opracowanie własne

Kolejną istotną różnicą jest podejście do struktur organizacyjnych. W wyniku wdrożenia koncepcji lean struktura ulega spłaszczeniu, co powoduje, że „jednemu przełożonemu podlega wielu podwładnych o dużej samodzielności działania. Pojawia się w związku z tym potrzeba delegowania przez menedżerów części swoich uprawnień na podwładnych. Zmienia się zatem sposób zarządzania z autorytarnego na partnerski”[12]. Płaska struktura wpływa również na dotychczasowy przebieg kariery i awans pracowników. W przebiegu kariery zawodowej pracownika w Japonii istotną rolę odgrywa zdobycie szacunku i poparcia współpracowników. Natomiast w Europie droga awansu przebiega wzdłuż pionowych linii hierarchicznych, co oznacza myślenie w kategoriach konkurencyjności. Interesy pracownika przeważnie nie są spójne z interesami firmy, a przebieg kariery nie jest związany z jedną organizacją czy określonym zespołem.

Jak już wspomniano we wstępie implementacja filozofii wymaga zmiany kultury organizacyjnej. Nie jest to łatwe zadanie, gdyż potrzeba na to sporo czasu i zmiany mentalności wszystkich członków organizacji, rozpoczynając od najwyższego kierownictwa. Oczywiste jest bowiem, że bez ich wsparcia i zaangażowania nie ma możliwości wprowadzenia jakiegokolwiek systemu.

[12] *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów*, Praca zbiorowa, Wyd. SGH, Warszawa 2006, s. 106.

Proces zmian w wybranym przedsiębiorstwie
Process of changes in selected enterprise

Badaniu poddane zostało duże przedsiębiorstwo z kapitałem obcym – głównie europejskim działające na polskim rynku od 10 lat. W 2007 roku podmiot rozpoczął implementację lean manufacturing. Głównym impulsem tego działania była decyzja zarządu, aby wdrożyć koncepcje we wszystkich zakładach. Dyrektor jednego z nich powołał zespół projektowy, składający się z trzech osób, którego zadaniem było wdrożenie nowego systemu zarządzania. Niestety po trzech latach okazało się, że efekty są dalekie od spodziewanych.

Przyjęta struktura organizacyjna jest typową strukturą hierarchiczną, w której utrudniony jest przepływ informacji i proces podejmowania decyzji. Poza tym występujące zależności powodują często wzajemną rywalizację pomiędzy kierownikami funkcyjnymi, co w efekcie przyczynia się do pogorszenia wyników całej organizacji. Dodatkowo, co jest wyraźnie widoczne w badanym przedsiębiorstwie kierownicy wyższych szczebli są zmuszeni do rozwiązywania problemów niższych szczebli, chociaż jest to zupełnie zbyteczne, gdyż pracownicy liniowi, którzy mogliby rozwiązywać te problemy we własnym zakresie, są odsunięci i nie czują odpowiedzialności za wyniki. Postrzegają siebie jako zwykłych wykonawców i dostawców informacji. Jest to związane także z przyjętym stylem przywództwa, który jest bliski autorytarnemu.

W odniesieniu do projektu w firmie zdecydowano się na centralizację odpowiedzialności za wdrożenie koncepcji lean. Powołana komórka projektowa odpowiedzialna jest za przygotowanie konkretnych, szczegółowych rozwiązań, planowanie i bieżący nadzór nad postępem prac. Takie rozwiązanie ma zapewnić powszechną unifikację i standaryzację. Przygotowane przez pracowników tej komórki propozycje są następnie przekazywane kierownikom funkcyjnym, którzy mogą ich użyć lub też nie. W rzeczywistości wygląda to tak, że w większości kierownicy nie są zainteresowani wdrożeniem proponowanych rozwiązań, gdyż nie są za to rozliczani. Dodatkowo komórka projektowa nie ma żadnego wpływu na realizację stosownych działań w zakresie projektu, gdyż nie ma możliwości egzekwowania i rozliczenia kogokolwiek za efekty. Związane jest to z przyjętą strukturą organizacyjną i miejscem, które w niej zajmuje komórka projektowa.

W 2010 roku zarząd przedsiębiorstwa rozpoczął badanie efektów wdrażania koncepcji lean, co przyczyniło się do zwiększenia skuteczności działań dyrekcji opisywanego zakładu. Wprowadzono wskaźniki dotyczące liczby usprawnień czy standaryzacji pracy. Warto także podkreślić, iż zaimplementowano system auditów wewnątrz działów mający na celu sprawdzanie funkcjonowania poszczególnych narzędzi lean. Istotną kwestią jest również to, że brali w nich udział także menedżerowie i dyrektor produkcji. Oczywiście zainteresowanie kadry kierowniczej najwyższego szczebla zmusiło także kierowników funkcyj-

nych i resztę załogi do działań na rzecz wdrożenia systemu racjonalizacji i optymalizacji w organizacji.

Warto także zwrócić uwagę na poziom wiedzy wśród kierowników produkcji w zakresie organizacji produkcji, lean czy zarządzania, która jest na niskim poziomie. Kadra kierownicza najwyższego szczebla w 100% posiada wykształcenie wyższe, ale nie w zakresie produkcji. Wśród kadry średniego szczebla tylko 43% kierowników posiada wykształcenie wyższe, reszta ma wykształcenie średnie. Z tej grupy tylko jeden kierownik posiada wykształcenie z zakresu produkcji. Niestety, jeżeli chodzi o wiedzę z zakresu lean to potrzebna jest tu olbrzymia praca. Co prawda po dwóch latach pracownicy posiadają pewien zasób informacji o podstawowych narzędziach takich jak 5S, standaryzacja pracy, ciągłe usprawnianie czy rozwiązywanie problemów. Nie rozumieją jednak filozofii związanej m.in. z ciągłym przepływem, redukcją zapasów oraz TPM.

Dodatkowo w przedsiębiorstwie nie przykłada się dużej wagi do elastyczności pracowników. Wprowadzono tablicę umiejętności jednak nie ma wyznaczonych celów, określających ilu pracowników powinno potrafić pracować na danym stanowisku i jakie powinni posiadać umiejętności. Pracownicy są także niezadowoleni, gdyż nie daje się im szans na rozwój. Żadnemu z kierowników działów nie zależy na elastyczności załogi. Nie rozumieją korzyści, jakie dzięki temu mogliby osiągnąć.

Innym ważnym aspektem kompetencji menedżera jest umiejętność budowania zespołów. Tutaj widoczne są pewne działania podjęte w kierunku pracy w grupach. Dotyczy to projektów, w które włączani są pracownicy z różnych działów. Zadaniem ich jest wypracowanie rozwiązań mających na celu poprawę wskaźników oraz rozwiązanie pojawiających się rozbieżności. Jednak efektywność tych grup jest mało zadowalająca, gdyż między innymi brak jest konsekwencji w działaniu, a także wyraźnie postawionych zespołowi celów.

Z obserwacji przeprowadzonych w przedsiębiorstwie wynika, że praca zespołowa nie jest najmocniejszym punktem organizacji. Związane jest to głównie z systemu motywacji, który dotyczy bardziej celów poszczególnych zakładów, a nie całego przedsiębiorstwa, co w konsekwencji nie skutkuje wzrostem współpracy między poszczególnymi zakładami.

Należy także wskazać znaczenie kultury organizacyjnej w skutecznym wdrażaniu lean manufacturingu. W przedsiębiorstwie została ona zbadana na podstawie kwestionariusza OCAI, a wyniki zinterpretowano zgodnie z modelem wartości konkurujących. Oba rozwiązana stworzyli Kim S. Cameron i Roberta E. Quinn[13]. Ankieta użyta do badań składała się z 6 pytań. Do każdego z nich przygotowano po 4 podpunkty, do których ankietowani musieli przydzielić punkty w taki sposób, aby suma punktów w podpunktach wynosiła 100. Bada-

[13] Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna, diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

nia przeprowadzono wśród osób zajmujących różne pozycje w strukturze organizacyjnej. Zadaniem ankietowanych była ocena obecnej sytuacji i i przedstawienie propozycji stanu pożądanego. Na podstawie wyników okazało się, że w badanej firmie przeważają cechy kultury rynkowej i hierarchicznej. Jest to więc miejsce pracy wysoce sformalizowane, tak jak napisano we wstępie, ze ścisłą hierarchią i procedurami. Ważne są wyniki i realizacja zadań. Przywódca jest nadzorcom nastawionym na efektywność i konkurencję. Liczy się więc osiąganie celów i wydajność. Zarządzanie ludźmi związane jest z zapewnieniem stałości i przewidywalności, a jednocześnie zachęcaniem do ostrej rywalizacji. Przywódca został oceniony jako bezwzględny, wymagający i zorientowany na wyniki. Natomiast badane osoby wskazały, aby prezentował on styl bliższy kulturze hierarchii, czyli pełnił rolę koordynatora, obserwatora i organizatora oraz żeby w równym stopniu posiadał cechy charakterystyczne dla przywódcy z trzech pozostałych kultur, czyli był doradcą, innowatorem i wizjonerem.

Styl zarządzania pracownikami oceniany został przez badanych jako styl hierarchiczny związany z podporządkowaniem, terminowością, przewidywalnością i bezpieczeństwem zatrudnienia oraz rynkowy, czyli preferujący rywalizację oraz stawianie wysokich wymagań. Natomiast zdaniem pracowników powinien być to styl zorientowany w kierunku hierarchii i w miejsce rywalizacji preferowałby samodzielność, innowacyjność oraz wspólne dążenie do celu.

Generalnie można zauważyć, że organizacja odczuwa potrzebę stabilności i kontroli, koncentrując się zarówno na sprawach wewnętrznych i na własnej pozycji w otoczeniu. Natomiast pożądany stan wyglądałby nieco inaczej. Pracownicy oczekiwaliby, by był raczej skierowany na kulturę klanu i adhokracji w nieco mniejszym stopniu na hierarchię i kulturę rynku. Oczekiwania pracowników kierują się więc na elastyczność swobodę, przedsiębiorczość i kreatywność, a także w pewnym stopniu na bezpieczeństwo i przewidywalność oraz na sprawy wewnętrzne.

System motywacji w firmie też nie wygląda najlepiej, główny nacisk położony jest raczej na czynniki higieny pracy niż na motywatory, których oddziaływanie na pracowników wykonujących pracę jest o wiele bardziej długotrwałe [zgodnie z teorią Herzberga]. W przedsiębiorstwie wynagrodzenie uważane jest za główny czynnik motywujący. Oprócz tego niewielka część osób widzi możliwość rozwoju i rzadko otrzymują informację zwrotną od przełożonego dotyczącą ich postępów (widoczne to jest szczególnie w grupie pracowników bezpośrednio produkcyjnych). W organizacji nie kładzie się nacisku na rozwój osobisty pracowników, a możliwość awansu jest niezbyt prawdopodobna. Dodatkowo nie zostały wprowadzone żadne motywatory związane z wprowadzeniem nowej koncepcji. Pracownicy mają możliwość zgłaszania pomysłów usprawnień czy problemów (są do tego specjalnie przygotowane tablice) jednak nie są za to w żaden sposób wynagradzani. Czasem nawet zda-

rzają się takie sytuacje, że pomysły są odrzucane bez żadnej informacji zwrotnej od przełożonego lub ich termin realizacji jest bardzo długi. Takie postępowanie zniechęca pracowników do podejmowania inicjatyw.

Należy zwrócić także uwagę na fakt, że nie ma w badanej organizacji jednoznacznie wyznaczonych celów (wynikających ze strategii), jakie chce ona osiągnąć po wdrożeniu koncepcji lean manufacturing. Dodatkowo nie ma także celów cząstkowych dla kolejnych etapów realizacji projektu. Brak jest mierników i pomiarów dających obraz obecnej sytuacji. Jedyną informacją dotyczącą realizacji projektu są odbywające się raz w roku audity oceniające funkcjonowanie poszczególnych narzędzi lean. Jednak ich wpływ na zaangażowanie kadry kierowniczej średniego i niższego szczebla jak do tej pory był niewielki. W związku z tym nie widać także zainteresowania ze strony pracowników liniowych, którzy nie są za to w żaden sposób rozliczani.

Podsumowanie
Conclusions

Przyczyną bardzo wielu problemów podczas wprowadzania zmian w organizacjach jest brak aktywnego zaangażowania ze strony kierownictwa firmy. Ze swojego grona kierownictwo powinno wyłonić menedżera projektu oraz zespół sterujący, w skład którego będą wchodzili wszyscy kierownicy działów. Zostało to potwierdzone w badanym przedsiębiorstwie, gdzie początkowo koordynatorem projektu był jeden z menedżerów produkcji i wówczas realizacja zadań przebiegała znacznie sprawniej. Był on odpowiedzialny za efekty, a wszystkie korzyści z realizacji postrzegane były także jako jego zasługa. Jednak sytuacja się zmieniła, rozpoczęły się problemy i trudności z realizacją projektu. Koordynatorem został jeden z dotychczasowych członków grupy, posiadający większą wiedzę w zakresie lean, ale nie posiadający, żadnych możliwości decyzyjnych i nie mający większego wpływu na działania kierowników produkcji. Dodatkowo, zabrakło dla zespołu wdrażającego koncepcję lean jasno wyznaczonych celów i wsparcia ze strony kadry kierowniczej najwyższego szczebla.

Zaprezentowane w artykule kompetencje, którymi legitymuje się kadra zarządzająca w badanym przedsiębiorstwie nie wyglądają zbyt optymistycznie. Przede wszystkim struktura organizacyjna jest bardzo rozbudowana, w związku z tym są problemy z komunikacją i sprawnym podejmowaniem decyzji. Dodatkowo praca zespołowa nie jest najmocniejszym punktem organizacji, widoczne są problemy z budowaniem zespołów, wyznaczaniem celów i rozliczaniem za efekty pracy. Związane to jest także z autorytarnym stylem zarządzania preferowanym w firmie.

Należy także zwrócić uwagę na postawę kadry kierowniczej najwyższego szczebla w kontekście realizacji tak dużego przedsięwzięcia, jakim jest lean

manufacturing. Niestety nie widać z ich strony większego zaangażowania, co z pewnością wpływa demotywująco na resztę załogi, a przecież prezentowany model zachowań wpływa zdecydowanie na efektywność i skuteczność wprowadzania zmian.

Literatura
Bibliography

Antoszkiewicz J., Pawlak Z., *Techniki menedżerskie – skuteczne zarządzanie firmą*, Poltex, Warszawa 2000.

Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna, diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

David D. Dubois, William J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wyd. Helion, Gliwice 2008.

Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się, Praca zbiorowa, Difin, Warszawa 2008.

Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów, Praca zbiorowa, Wyd. SGH, Warszawa 2006.

Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy oceny pracowników*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.

Starek K., Kosieradzka A., Rafalski R., *Prace naukowe organizacja i zarządzanie przemysłem.* Zeszyt Nr 18, Oficyna Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2005.

Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism, J. Kurnal (red.), PWE, Warszawa 1972.

Womack J.P., Jones D.P., *Odchudzanie firm*, Wyd. CIM, Warszawa 2001.

Wyrwicka M., *Marnotrawstwo. Przejawy i sposoby minimalizacji*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2009.

Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

Kompetencje kadry kierowniczej w aspekcie skutecznego wdrażania lean manufacturing

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie propozycji modelu kluczowych kompetencji kadry zarządzającej, niezbędnych do skutecznego wdrożenia i utrzymania koncepcji lean manufacturing w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Badania pokazują, że wsparcie i zaangażowanie kadry kierowniczej w proces zmian w danej organizacji jest warunkiem koniecznym i stanowi krytyczny czynnik sukcesu. Wobec powyższego w opracowaniu autorzy dokonali analizy umiejętności i postaw menedżerów pod kątem m.in. ustalania celów i zadań, systemu motywacji, konsekwencji w utrzymaniu wprowadzonych zmian. Następnie wyselekcjonowano te kompetencje, które zdaniem autorów są niezbędne w procesie skutecznej reorganizacji produkcji, a także dokonano ich porównania z rzeczywistością zaobserwowaną w badanej firmie.

Competencies of management staff in aspect of effective implementation of lean manufacturing

Summary

This article aims to propose a model of key management staff competencies required for effective implementation and maintenance of lean manufacturing concepts in manufacturing companies. Studies show that support and commitment of managers staff in the process of change in an organization is a necessary and a critical success factor. Therefore the authors analyzed the development of skills and attitudes of managers in terms of such setting goals and objectives, a system of motivation, consistency in maintaining the changes. Then the selected these competences, which the authors are indispensable in the process the effective reorganization of production, and also made the comparison with the reality, observed in the studied company.

HENRYK WYRĘBEK
Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy w Siedlcach
PIOTR SENKUS
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

Efektywny system motywacyjny jako determinanta sukcesu organizacji

An effective incentive system as a determinant of success of the organization

Wprowadzenie
Introduction

Wiele organizacji zdołało osiągnąć przy pomocy efektywnych systemów motywacji wyjątkową jakość swoich produktów i usług oraz przewagę konkurencyjną[1,2,3,4,5]. Z tego względu w nowoczesnym podejściu do zarządzania motywacja jest uznawane za jedną z najważniejszych funkcji. W warunkach ciągłego rozwoju gospodarki wciąż aktualne pozostaje pytanie, w jaki sposób motywować pracowników do efektywnej pracy. Wciąż również pozostaje zagadką, które działania są najbardziej efektywne: pobudzanie, inspirowanie, zachęcanie czy też wymuszanie. Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie funkcjonujących w organizacjach systemów motywacyjnych oraz przedstawienie modelu oceny skuteczności funkcjonującego systemu motywacyjnego.

Pojęcie motywacji
The concept of motivation

Pojęcie motywacji wywodzi się od łacińskich słów „motus", oznaczającego ruch, bieg, czynności umysłu oraz „moveo", oznaczającego wprawianie w ruch,

[1] Albrecht, K., Zemke, R.E. *Service America*. Irwin (Richard D.), Homewood, IL. 1985.

[2] Lovelock, C.H.,. *Product Plus*. McGraw-Hill, New York 1994.

[3] Collier, D.A., *The Service/Quality Solution Using Service Management to Gain Competitive Advantage*. Irwin (Richard D.), Milwaukee, WI. 1994.

[4] Schmenner, R.W., *Service Operations Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1995.

[5] Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L.L., *Delivering Quality Service*. Free Press, New York 1990.

zachęcanie kogoś do czegoś, pobudzanie do czynu, wpływanie na kogoś[6]. Można zatem uznać że, motywacja jest ukierunkowywaniem do osiągnięcia określonego celu[7]. wskazuje, że motywacja jest procesem, który reguluje zachowanie człowieka tak, aby można było osiągnąć z pewnym prawdopodobieństwem określony wynik uznany za użyteczny[8].

Ze względu na kompleksowość pojęcia obecnie nie ma jednoznacznej definicji motywacji w odniesieniu do pracy. Część badaczy definiuje motywację poprzez koncentrację na aspektach psychologicznych, inni przykładają większą uwagę do zachowań ludzkich, a inni do racjonalności istot ludzkich[9].

W odniesieniu do pracowników motywacja to całokształt czynników, które wpływają na decyzje ludzi dotyczących ich zachowania w pracy. Związane one są z jej podjęciem, wykonaniem a także ukierunkowaniem na pożądane efekty[10, 11] dodają, że jest to oddziaływanie na zachowanie ludzkie, które jest celowe i świadome[12]. Sudoł uzupełnia, że motywowanie to także tworzenie okoliczności, w których pracownicy byliby zachęcani do wykonywania różnego rodzaju zadań, służących do realizacji celu danej organizacji[13]. Motywowanie może również odnosić się do sytuacji, w której ta sama osoba jest zarówno podmiotem motywującym, jak i motywowanym. Sytuację tę określić można jako automotywacja[14].

Definiując system motywacyjny można uznać, że jest to zbiór czynników motywacyjnych oraz narzędzi motywowania, które wiążą się w jedną całość. Regułą doboru tych narzędzi i czynników, powinna być efektywność oddziaływania motywacyjnego na realizację określonych celów[15].

Celem tworzenia systemu motywowania jest uzyskanie sukcesu organizacji i jej pracowników. Skuteczność systemu motywacji może być rozpatrywana z punktu widzenia przedsiębiorstwa i pracownika. Dla przedsiębiorstwa miarą skuteczności systemu motywacji będzie stan realizacji celów. Natomiast dla

[6] du Boulay, B., Avramides, K., Luckin, R., Martinez-Miron, E., Rebolledo-Mendez, G., Carr, A., *Towards Systems That Care: a Conceptual Framework based on Motivation*, Metacognition and Affect. International Journal of Artificial Intelligence and Education 20, 2010.

[7] Łańcucki J., *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, Wyd. Akademia Ekonomiczna, Poznań 2001.

[8] Łańcucki J., *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, Wyd. Akademia Ekonomiczna, Poznań 2001.

[9] Pinder, C. C., *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall 1998.

[10] Borkowska S., *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.

[11] Lipka A., Król M., Waszczak S., Winnicka - Wejs A., *Kształtowanie motywacji wewnętrznej, koszty jakości i ryzyko*, Wyd. Difin, Warszawa 2010.

[12] Lipka A., Król M., Waszczak S., Winnicka - Wejs A., *Kształtowanie motywacji wewnętrznej, koszty jakości* i *ryzyko*, Wyd. Difin, Warszawa 2010.

[13] Sudoł S., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2006.

[14] Lipka A., Król M., Waszczak S., Winnicka - Wejs a , *Kształtowanie motywacji wewnętrznej, koszty jakości i ryzyko*, Wyd. Difin, Warszawa 2010.

[15] Kopertyńska M.W. *Motywowanie pracowników. Teoria i Praktyka*, Wydawnictwo Placet, Wyd. I, Warszawa 2008.

pracownika, miara skuteczności motywacji będzie zakres poziomu zadowolenia i satysfakcji lub ich brak[16].

Istota współczesnego systemu motywowania polega na inspirowaniu pracowników do osiągnięć. Jest to przeciwieństwo do tradycyjnie rozumianego motywowania, jako pobudzania pracowników do wykonywania poleceń[17].

Modele motywacji
Models of motivation

Rozwój zainteresowania motywacja rozpoczął się na dobre na początku XX w. Początek zainteresowania motywacją utożsamiany jest z rewolucją przemysłową, a lata najszybszego rozwoju rozpoczynają się od lat 60-tych XX w i trwają do dziś.

W okresie tym zostało zaproponowanych kilka modeli motywacji:

- **Model tradycyjny** – jako prekursora tradycyjnego modelu motywacji uznaje się Fredericka Winslowa Taylora. „Sugerował on używanie bodźcowego systemu płac. Był przekonany, że kierownictwo ma bogatszą wiedzę na temat pracy na poszczególnych stanowiskach niż sami robotnicy''[18]. Według Taylora najważniejszym czynnikiem motywacyjnym były pieniądze, stad też zaprojektowany przez niego system różnicowych stawek, polegał na przekazywaniu wyższej płacy pracownikom o większej wydajności pracy[19]. Opiera się na założeniu, że dla większości ludzi praca jest nieprzyjemna. Model ten zakłada, że pracownicy będą wykonywali każdą pracę pod warunkiem, iż będzie ona właściwie opłacona[20]. W modelu tym odpowiedzialność za wyniki leży po stronie kierowników, którzy przede wszystkim muszą: a) stosować ścisły nadzór nad pracownikami w trakcie wykonywania pracy i stosować kontrolę końcową; b) rozkładać zadania na proste i łatwe do wyuczenia czynności; c) udzielać szczegółowych instrukcji, przykładać wagę do szkoleń[21]. Dzisiaj taki model motywacji jest ciągle spotykany w przypadku działalności mało skomplikowanej na przykład w budownictwie, czy rolnictwie przy mniej skomplikowanych pracach. Przy tej specyfice pracy oraz modelu motywacji nie wymaga się od pracowników znacznej wiedzy fachowej.
- **Model zasobów ludzkich** – utożsamiany jest najczęściej z Douglasem McGregorem. Zakładał on, że dla pracowników sam udział przy wyko-

[16] Borkowska S., *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.

[17] Juchnowicz M., *Motywowanie w toku pracy: zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Poltext, Warszawa 2000.

[18] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa, s. 459.

[19] Stoner J., Freeman F.R, Gilbert JR., *Kierowanie*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 1997., s. 431, 48, 49.

[20] Piotrowski K., Świątkowski M., *Kierowanie zespołami ludzi*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2000, s. 39.

[21] Piotrowski K., Świątkowski M., op. cit s. 39.

nywaniu jakichś obowiązków jest wartością sama w sobie i stanowi czynnik motywacyjny[22]. Podejście to zakłada również, że pracownicy dążą do uczestnictwa w ustalaniu celów i strategii organizacji. W konsekwencji przy stosowaniu takiego modelu motywacji można osiągnąć rezultaty znacznie lepsze niż przy zastosowaniu modelu klasycznego. W modelu tym wymaga się od kierownika większych umiejętności społecznych i psychologicznych gdyż spoczywają na nim takie obowiązki jak: a) dążenie do odkrywania i wykorzystania uśpionych możliwości pracowników; b) tworzenie środowiska pracy sprzyjające pełnemu uczestnictwu pracowników w realizacji celów organizacji; c) rozszerzenie zakresu samokierowania i samokontroli podwładnych[23].

- **Model stosunków współdziałania** – kolejny model motywacji utożsamiany jest z Eltonem Mayo, który swoje badania przeprowadzał w zakładach Western Electric. Uważał on, że idee człowieka motywowanego własnymi potrzebami ekonomicznymi, powinno się uzupełnić o potrzeby społeczne, które dają zadowolenie i reagują w większości na naciski grupy roboczej niż na władzę kierownictwa[24]. Zwolennicy stosowania tego modelu motywacji przywiązują dużą wagę do procesów społecznych w środowisku pracy. Docenia się tutaj zarówno kontakty towarzyskie w pracy oraz urozmaicenie zajęć gdyż nudna i pozbawiona znaczenia praca obniża motywację. Rola kierownika skupia się tutaj na zapewnieniu pracownikom poczucia przydatności i uznania, oraz pozostawienia pewnej swobody podejmowania decyzji w pracy.

Tabela 5. Klasyczne podejścia do motywacji.
Table 2. The classic approach to motivation.

MODEL TRADYCYJNY ***[THE TRADITIONA MODEL]***	**MODEL STOSUNKÓW WSPÓŁDZIAŁANIA** ***[THE COOPERATION MODEL]***	**MODEL ZASOBÓW LUDZKICH** ***[MODEL OF HUMAN RESOURCES]***
ZAŁOŻENIA *[ASSUMPTIONS]*		
1. Dla większości ludzi praca jest z natury nieprzyjemna *[For most people, work is inherently unpleasant]* *2.* Mniej ważne jest to, co robią, niż to, ile zarabiają *[Less important is what they do rather than how much they earn]*. 3. Niewielu chce i potrafi wykonywać pracę wymagającą twórczości, samokierowania	1. Ludzie chcą się czuć użyteczni i ważni *[People want to feel useful and important]* 2. Ludzie pragną przynależności i uznania, że są odrębnymi istotami. *[People want to belong to groups and to be recognized rather than to be separate beings.]* 3. W motywacji do pracy te potrzeby są ważniejsze niż pieniądze.	1. Praca nie jest z natury nieprzyjemna. Ludzie pragną się przyczynić do realizacji ważnych celów, które wspólnie ustalali. *[Work is not inherently unpleasant. People want to contribute to achieving important goals, which are jointly determined.]* 2. Ludzie w większości są bardziej twórczy, mogą sami

[22] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa 2000, s. 460

[23] Piotrowski K, Świątkowski M., *Kierowanie zespołami ludzi*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2000, s. 40.

[24] Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 1998, s. 14.

MODEL TRADYCYJNY ***[THE TRADITIONA MODEL]***	**MODEL STOSUNKÓW WSPÓŁDZIAŁANIA** ***[THE COOPERATION MODEL]***	**MODEL ZASOBÓW LUDZKICH** ***[MODEL OF HUMAN RESOURCES]***
i samokontroli *[Few willing and able to perform work that requires creativity, and selfstearing].*	*[The motivation to work these needs are more important than money].*	sobą kierować i sprawować samokontrolę w stopniu większym niż wymaga tego praca. *[Most people are more creative, they can manage themselves and exercise self-control to a greater extent than required by the job.]*
ZASADY POSTĘPOWANIA		
Kierownik powinien *[Leader should]* : 1. Ściśle nadzorować i kontrolować podwładnych. *[Strictly monitor and control their subordinates.]* 2. Rozkładać zadania na operacje proste, powtarzalne, łatwe do wyuczenia. *[Decompose tasks for operations simple, reproducible, easy to be learned.]* 3. Wprowadzić szczegółowe instrukcje i procedury robocze oraz sprawiedliwie, ale stanowczo wymuszać ich postępowanie. *[Introduce detailed instructions and working procedures, and fairly but firmly enforce their conduct]*	Kierownik powinien *[Leader should]* : 1. Zapewniać każdemu pracownikowi poczucie przydatności i znaczenia. *[Provide each employee a sense of usefulness and relevance.]* 2. Informować podwładnych o swoich planach i wysłuchiwać ich zastrzeżeń. *[Inform subordinates about their plans and listen to their concerns.]* 3. Pozwalać pracownikom w pewnym zakresie na samokierowanie i samokontrolę rutynowych sprawach. *[Allow employees to some extent on self-directing and self-control routine matters.]*	Kierownik powinien *[Leader should]* : 1. Spożytkować nie w pełni wykorzystywane zasoby ludzkie. *[Not utilize the full potential of human resources.]* 2. Tworzyć środowisko, w którym każdy może wnieść swój wkład aż do granic swoich możliwości. *[Create an environment where everyone can contribute to the limits of their capabilities.]* 3. Zachęcać do pełnego uczestnictwa w ważnych sprawach, wciąż rozszerzając zakres samokierowania samokontroli podwładnych.
OCZEKIWANIA		
1. Pracownicy tolerują pracę, jeśli płaca jest przyzwoita a szef sprawiedliwy. *[Employees will tolerate a job if the pay is decent and the chief justice.]* 2. Jeżeli zadania są wystarczająco proste, a pracownicy ściśle kontrolowani, ich wydajność będzie zgodna z normami. *[If the task is sufficiently simple, and staff closely monitored, their performance will be consistent with the standards]*	1. Dzielenie się informacjami z podwładnymi i angażowanie ich w podejmowanie rutynowych decyzji. *[Sharing information with employees and involving them in making routine decisions.]* 2. Zaspokajanie tych potrzeb podwyższy morale i zmniejszy opory wobec autorytetu formalnego – podwładni będą „chętnie współpracować”. *[Satisfying these needs will increase morale and reduce the resistance to formal authority - subordinates will be "willing to cooperate."]*	1. Rozszerzenie wpływów podwładnych, zwiększenie stopnia samokierowania i samokontroli doprowadzi do wyższej efektywności operacji. *[Expanded its influence subordinates, increasing the degree of self-directing and lead to higher efficiency operation.* 2. Zadowolenie z pracy może się pojawić jako „uboczny produkt” wykorzystania swoich możliwości przez podwładnych. *[Job satisfaction can arise as a "side product" to use their abilities by subordinates.]*

Źródło: Stoner J., Freeman F.R, Gilbert JR: *Kierowanie*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 1997., s. 431.

Metody motywowania
Methods of motivation

W rzeczywistości gospodarczej nie stosuje się wprost w zasadzie żadnego z przywołanych powyżej przywołanych modeli systemów motywacyjnych. W praktyce każda organizacja komponuje własny system motywacyjny, którego głównym zadaniem jest pobudzanie zespołu pracowniczego do efektywnego wykonywania powierzonej pracy[25]. stwierdza, że o prawdziwej jakości zarządzania organizacją decyduje jakość zasobów ludzkich gdyż, to ludzie tworzą system organizacyjny przedsiębiorstwa i ludzie pracują w tym systemie. Dlatego też od jakości i zaangażowania pracowników zależy efektywność systemu.

Komponując system motywacyjny kierownicy korzystają z dwóch grup czynników:

- **Czynników materialnych** - oddziaływanie motywacyjne za pomocą czynników materialnych zakłada, że celem działań motywacyjnych jest pozyskanie i zatrzymanie pracowników, a także zaangażowanie ich do osiągania celów organizacji poprzez zaspokajanie ich potrzeb finansowych[26]. Szczególnie ważną rolę w pośród materialnych czynników motywowania odgrywają wynagrodzenia, czynnik ten ma znaczny wpływ na standard życia pracowników. Wraz ze wzrostem kompetencji i poczuciem własnej wartości rośnie oczekiwanie w stosunku do wysokości wynagrodzeń. Ważnym czynnikiem kształtującym poziom wynagrodzenia jest kondycja ekonomiczna organizacji. W warunkach kryzysu, lub obniżenia koniunktury gospodarczej pracodawcy pragną obniżać koszty prowadzenia działalności, czego skutkiem jest również obniżenie wynagrodzeń podwładnych. Płaca w organizacji pełni cztery podstawowe funkcje: a) dochodowa: stanowi indywidualne źródła dochodów pracowników. W założeniach zasadnicza część płacy, powinna być odpowiednio stabilna i bez dużych wahań, tak aby mogła umożliwić pracownikowi utrzymanie rodziny i godne życie; b) motywacyjna: płaca powinna pobudzać do wzrostu wydajności, efektywności pracy i produkcji, oraz podnoszenia sprawności i kwalifikacji pracowników. Funkcja motywacyjna odgrywa bardzo ważną rolę w każdym przedsiębiorstwie. Często zdarza się jednak, że funkcja ta jest nieumiejętnie wykorzystywana szczególnie wtedy gdy pracownik traci poczucie, że premia uzyskiwana jest za dobrej jakości pracę. Premiowanie pracowników identyfikowane jest z nagrodami pieniężnymi, gdyż sama praca opłacana jest przez płacę zasadniczą a jej efekty - premią. O wielkości premiowania decydują okresowe oceny danej jednostki. Jest ona efektywna tylko wtedy, gdy jest konsekwentnie wykonywana. Premia stanowi więc rodzaj płacy ruchomej, uniwersalnie stosowanej w praktyce gospodarczej jako

[25] Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor, Kreator, Inspirator*, AKADE, Kraków 2000, s. 101.

[26] Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 189.

motywator płacowy. Jego rola polega na tym, aby starać się odchodzić i rezygnować z zazwyczaj stosowanych akordowych form wynagradzania[27]; c) społeczna: to prestiż i uznanie pracownika w środowisku pracy. Istotny jest nie tylko poziom wynagrodzenia, ale też i wysokość w porównaniu z płacami innych pracowników; d) kosztowa : stanowi element kosztów funkcjonowania działalności.

- **Pozapłacowych czynników motywacyjnych** – a) Kafeteryjna forma systemu wynagrodzeń -Idea tego systemu opiera się na tezie, że wynagrodzenie za pracę nie musi być w całości wypłacane w postaci pieniężnej. Kafeteria oferuje możliwość dowolnego wyboru opcji pozapłacowych. Chodzi o to, aby część zasadniczego wynagrodzenia wolno przeznaczyć na różne usługi rzeczowe w wybranej przez pracownika formie. Można wyróżnić następujące dodatkowe korzyści kafeteryjne: pokrycie kosztów leczenia, dodatkowy urlop płatny, prawo do zakupu produktów lub usług w promocyjnych, specjalnych cenach, telefon komórkowy, samochód służbowy oraz koszty jego eksploatacji, opłata za kursy (np. komputerowy, językowy, sportowy), pokrycie kosztów wycieczek, darmowe lub dotowane posiłki itp.[28]. Oferta korzyści kafeteryjnych powinna uwzględniać nie tylko potrzeby i możliwości przedsiębiorstwa, ale także i potrzeby pracowników oraz obowiązujące przepisy prawa; b) Odczucia osobiste - Współcześnie obok wynagrodzenia materialnego, ważniejszą rolę odgrywa rozwój i zadowolenie z różnych przeżyć bezpośrednio związanych z pracą. Pozytywne odczucia pracownika są nieporównywalną z niczym nagrodą. Około jednej trzeciej swojego życia człowiek spędza w pracy, to tu ujawniają się i mogą być zaspokajane wszystkie jego potrzeby[29]. W nowoczesnej, rozwijającej się firmie dobrych pracowników zatrzymuje nie tylko satysfakcjonująca pensja, ale i możliwość rozwoju osobistego. Pracodawca będąc tego świadomym, może motywować zatrudnionych, przypominając im o istnieniu możliwości awansu i szkoleń[30]; c) partycypację pracy. Termin ten odnosi się do wspólnego omawiania, dyskutowania i podejmowania decyzji, które tyczą się całości zespołu pracowniczego. Partycypacja daje pracownikowi możliwość udziału m.in. w procesach finansowych, regulacyjnych i decyzyjnych firmy. Dzięki partycypacyjnemu stylowi zarządzania istnieje lepsza relacja pracodawca – pracownik. Sprawniejsza komunikacja pozwala przełożonym na wyraźne sprecyzowanie swoich wymagań i zadań. Tak postrzegana partycypacja, może wywołać u pracownika lojalność, zaangażowanie oraz poczucie wzajemności i współodpowiedzialności w grupie współpracowników. Coraz większe

[27] Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 2007, s. 11.

[28] Moczydłowska J, *Motywowanie do pracy*, Warszawa 2008, s. 183.

[29] Pietrasiński Z., *Praktyczna psychologia pracy : zagadnienia wybrane*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1965, s. 61.

[30] Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i Praktyka*, Wydawnictwo Placet, Wyd. I, Warszawa 2008.

uznanie z uwagi na charakter motywacyjny zyskuje partycypacja finansowa. Daje ona szansę zwiększania wpływu pracowników z uwzględnieniem ich interesów, na wyniki ekonomiczne firmy[31].

Efektywność systemu motywacyjnego
The effectiveness of the motivational system

Każdy system, również system motywacyjny, powinien być oceniany pod kątem jego efektywności. W przypadku systemu motywacji, jego efektywność można mierzyć z dwóch perspektyw:

- przedsiębiorstwa – kryterium pomiaru efektywności systemu motywacji jest tutaj wielkość uzyskanych efektów ekonomicznych, dzięki zastosowanemu systemowi motywacji. Miarami w tym procesie może być na przykład wielkości osiągniętego zysku lub produktywność,
- pracowników – kryterium pomiaru jest tutaj zbieżność oczekiwań pracowników z tym co otrzymują w ramach funkcjonującego w organizacji systemu motywacyjnego.

Proces oceny efektywności systemu motywacyjnego należy przeprowadzić według schematu przedstawionego na rysunku poniżej. Przebiega on w następujący sposób:

- Pierwszym etapem tego procesu jest **rozpoznanie bieżącego systemu motywacyjnego** – przydatne jest tutaj wykorzystanie audytu.
- Kolejny etap to **oszacowanie bieżącego poziomu motywacji** – przydatne tutaj jest wykorzystanie benchmarkingu, które ma na celu porównanie funkcjonującego w organizacji systemu motywacji do systemów funkcjonujących w innych przedsiębiorstwach w branży lub tych uznanych za systemy wzorcowe.

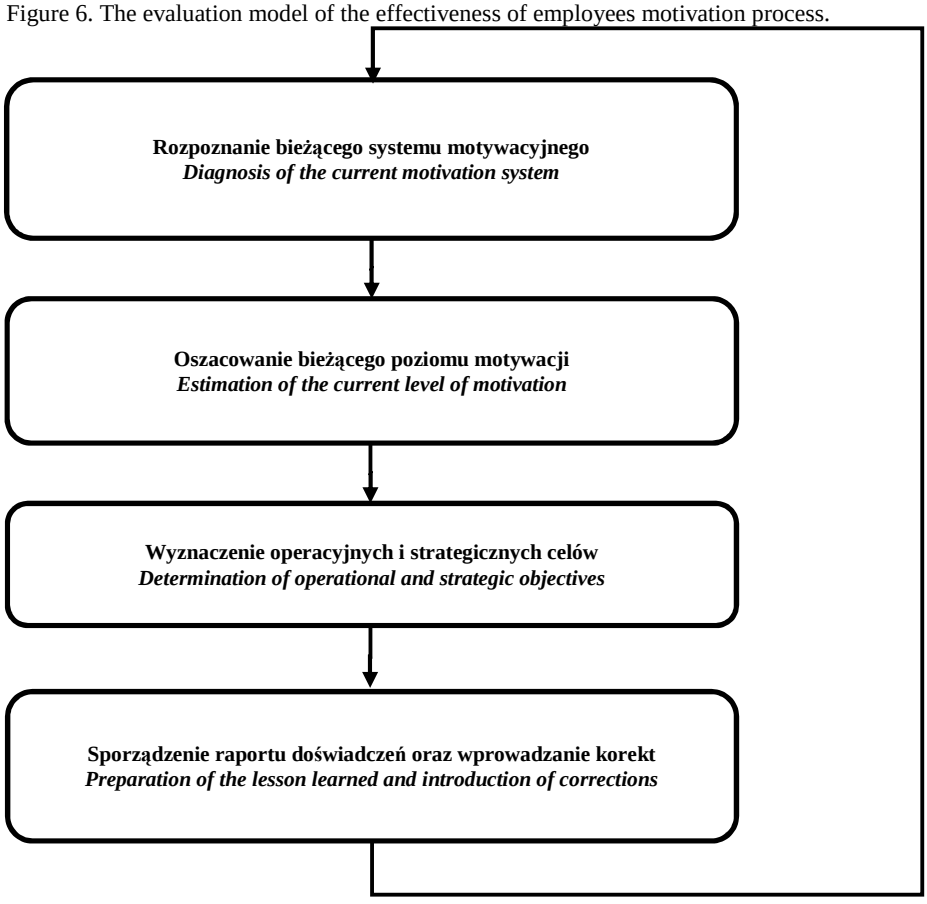
Po ocenie aktualnego stanu systemu motywacji oraz określeniu wzorcowych, możliwych do wdrożenia rozwiązań można przystąpić do wyznaczenia operacyjnych i strategicznych celów w zakresie organizacyjnym, ekonomicznym oraz społecznym - na etapie tym nie można zapomnieć o kryteriach, które powinien spełniać każdy cel. Cele powinny być:

- Skonkretyzowane - należy je określać możliwie konkretnie;
- Mierzalne - każdy cel musi mieć swój wskaźnik, na podstawie którego będzie oceniana jego realizacja;
- Akceptowalne - pracownicy, którzy będą realizować cel, muszą go akceptować, inaczej nie zechcą go realizować;
- Realne - posiadane zasoby muszą być wystarczające dla realizacji celu,
- Terminowe - cele powinny posiadać termin wykonania;
- po ustaleniu celów winno się przeprowadzić **dobór narzędzi motywacyjnych,** tak aby służyły realizacji założonych celów motywacyjnych;

[31] Koźmiński A. K. i Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*. Podręcznik akademicki, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 191.

- Kolejny etap to **pomiar uzyskanych efektów** – jest to etap, podczas którego weryfikuje się całokształt działań ukierunkowanych na budowę efektywnego systemu motywacyjnego. Istotnym jest aby wyniki były porównywane z planami i celami oraz komunikowane. Częstą praktyką jest ukrywanie wyników tego etapu jeśli nie są one zgodne z planami i założonymi celami.
- Etap pomiaru uzyskanych efektów nie kończy procesu wdrażania i oceny efektywności procesu motywacyjnego kolejny etap to **sporządzenie raportu doświadczeń oraz wprowadzanie korekt.** Doskonalenie systemu praktycznie nie kończy się nigdy, choćby ze względu na to, że pracownicy szybko przyzwyczajają się do wielu bodźców motywacyjnych, przez co staja się bezużyteczne. Efektywność ekonomiczna systemu motywacyjnego powinna być na bieżąco kontrolowana, a w konieczności korygowana i dostosowywana do ogólnych potrzeb.

Rysunek 1. Model oceny efektywności procesu motywowania pracowników.
Figure 6. The evaluation model of the effectiveness of employees motivation process.



Źródło: opracowanie własne, 2012.

Czynniki sukcesu budowy efektywnego systemu motywacji
Success factors for building an effective system of incentives

Budowa efektywnego systemu motywacji jest kwestia bardzo skomplikowaną i ważną dla organizacji, dlatego też przydatne jest zaznajomienie się z „Prawami motywacji", które pozwalają osiągnąć sukces:

- Prawo 1. Aby motywować innych, sami musimy mieć motywację.
- Prawo 2. Motywacja wymaga celu.
- Prawo 3. Motywacja nie trwa wiecznie.
- Prawo 4. Motywacja wymaga uznania.
- Prawo 5. Współuczestniczenie motywuje.
- Prawo 6. Motywuje nas poczucie rozwijania się.
- Prawo 7. Wyzwanie jest motywujące tylko wtedy, gdy możesz wygrać.
- Prawo 8. Każdego coś motywuje.
- Prawo 9. Przynależność do grupy motywuje.

Podsumowanie
Summary

Ludzie działający na wszystkich szczeblach organizacji stanowią jej najcenniejszy potencjał, a ich pełne zaangażowanie umożliwia wykorzystanie ich zdolności do uzyskania korzyści przez całą organizację.

Aby pracownicy realizowali w oczekiwany sposób misję przedsiębiorstwa muszą być stworzone warunki motywujące ich do działania. Aby stworzyć warunki należy przeprowadzić proces oceny funkcjonującego systemu motywacyjnego oraz nieustannie doskonalić go.

Ludzie w przedsiębiorstwie są głównym źródłem jego sukcesów, stąd olbrzymie znaczenie właściwych stosunków międzyludzkich z zakładzie. Założyciel korporacji Sony – Akio Morita, pytany o źródła sukcesów Japończyków na rynkach światowych, odpowiedział, że, tajemnicą powodzenia, a szczególnie w sukcesach korporacji Sony, jest po prostu sposób, w jaki traktuje się pracowników.

Literatura
Bibliography

Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor, Kreator, Inspirator*, AKADE, Kraków 2000.

Albrecht, K., Zemke, R.E., *Service America*. Irwin (Richard D.), Homewood, IL. 1985.

Borkowska S., *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.

Collier, D.A., *The Service/Quality Solution Using Service Management to Gain Competitive Advantage*. Irwin (Richard D.), Milwaukee, WI. 1994.

du Boulay, B., Avramides, K., Luckin, R., Martinez-Miron, E., Rebolledo-Mendez, G., Carr, A.: *Towards Systems That Care: a Conceptual Framework based on Motivation, Metacognition and Affect*. International Journal of Artificial Intelligence and Education 20, 2010.

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa 2000.

Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 2007.

Juchnowicz M., *Motywowanie w toku pracy: zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Poltext, Warszawa 2000.

Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i Praktyka*, Wydawnictwo Placet, Wyd. I, Warszawa 2008.

Koźmiński A. K. i Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Lipka A., Król M., Waszczak S., Winnicka-Wejs A., *Kształtowanie motywacji wewnętrznej, koszty jakości i ryzyko*, Wyd. Difin, Warszawa 2010.

Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2004.

Lovelock, C.H., *Product Plus*. McGraw-Hill, New York 1994.

Łańcucki J., *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, Wyd. Akademia Ekonomiczna, Poznań 2001.

Moczydłowska J., *Motywowanie do pracy*, Warszawa 2008.

Pietrasiński Z., *Praktyczna psychologia pracy: zagadnienia wybrane*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1965.

Pinder, C. C., *Work motivation in organizational behavior. Upper Saddle River*, NJ: Prentice-Hall 1998.

Piotrowski K., Świątkowski M., *Kierowanie zespołami ludzi*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2000.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 1998.

Schmenner R.W., *Service Operations Management. Prentice-Hall*, Englewood Cliffs, NJ 1995.

Sudoł S., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2006.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L.L., *Delivering Quality Service*. Free Press, New York 1990.

Efektywny system motywacyjny jako determinanta sukcesu organizacji

Streszczenie

Motywacje jest obecnie uznawana za jedną z najważniejszych elementów zarzadzania. Stopień motywacji pracowników decyduje obecnie nie tylko o wydajności organizacji, ale również o ogólnym odbiorze organizacji przez interesariuszy.

Poniższe opracowanie stanowi przegląd teorii motywacji oraz model audytu systemu motywacyjnego służący osiągnięciu sukcesu prze organizację.

An effective incentive system as a determinant of success of the organization

Summary

Nowadays motivation is recognized as one of the most important elements of management. The degree of motivation of employees affects not only the efficiency of the organization but also a general acceptance by the organization's stakeholder.

This paper provides an overview of the theory of motivation and incentive system audit model for reaching success for organization.

JANUSZ KRAŚNIAK
Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

Struktury organizacyjne polskich przedsiębiorstw międzynarodowych. Stan odpowiedniości czy luki strukturalnej?

Organizational structures of polish international enterprises. Adjustment status or structural gap?

Wstęp
Introduction

Przetrwanie i rozwój przedsiębiorstw w zmienionych uwarunkowaniach wymagają zdolności adaptacji struktur organizacyjnych do tych uwarunkowań. Adaptacja struktur powinna polegać na nadawaniu jej cech wyrażających strukturalne dostosowanie do cech kontekstu. Efektem procesu adaptacji struktur jest ich adaptacyjność, czyli stan pełnej lub niepełnej odpowiedniości stanu struktury organizacyjnej ze stanem kontekstu Przyjmując założenie[1], że cechy strukturalne w danym momencie są korelatami cech kontekstu w jakim funkcjonują struktury zakłada się, że między stanami struktury i stanami jej kontekstu powinna zachodzić relacja odwzorowania, określająca poziom ich wzajemnej adaptacyjności. Zarysowany powyżej problem oraz przyjęte założenia badawcze wyznaczają zakres postępowania badawczego i stanowią podstawę do sformułowania pytania:

- w jakim stopniu cechy kontekstu znajdują odzwierciedlenie w stanie struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw międzynarodowych?

Metodyka postępowania badawczego
Research methodology

Celem postępowania badawczego było określenie poziomu adaptacyjności struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw międzynarodowych. Proces określania poziomu adaptacyjności struktur organizacyjnych przebiegać będzie w trzech etapach:

[1] Zgodnie z założeniami podejścia odpowiedniości strukturalnej (contingency approach).

- etap pierwszy – dobór kryteriów oceny adaptacyjności struktury oraz opracowanie wzorców,
- etap drugi – identyfikacja poziomu adaptacyjności,
- etap trzeci – synteza wyników.

Badaniem ankietowym objęto kierownictwo polskich przedsiębiorstw międzynarodowych funkcjonujących na terenie województwa wielkopolskiego.

Diagnoza poziomu adaptacyjności cech struktur organizacyjnych i cech kontekstu
Diagnosis of the adaptability level of the organizational structures and environment features

Dobór kryteriów oceny oraz opracowanie wzorców

Ocena poziomu adaptacyjności struktur organizacyjnych dokonana zostanie na podstawie trzech grup kryteriów odzwierciedlających zależność cech struktury organizacyjnej od cech kontekstu:

- kryteria odzwierciedlające adaptację struktury do strategii przedsiębiorstwa,
- kryteria odzwierciedlające adaptację struktury do cech kontekstu wewnątrzorganizacyjnego,
- kryteria odzwierciedlające adaptację struktury do cech kontekstu zewnętrznego.

Kryteria odzwierciedlające zależność cech struktury od cech kontekstu oraz stany wzorcowe przedstawiono w tabeli 1.

Pomiar każdej z cech zostanie dokonany w czterostopniowej skali, gdzie przyjęto, że 0 – oznacza brak zgodności stanu obecnego ze stanem wzorcowym, 1 – niewielki stopień zgodności, 2 – średni stopień zgodności i 3 – wysoki stopień zgodności.

Identyfikacja poziomu adaptacyjności

Poziom adaptacyjności struktur organizacyjnych jest stopniowalny. W zależności od stopnia odwzorowania w stanie struktury stanu kontekstu, występuje stan odpowiedniości strukturalnej lub stan luki strukturalnej – rysunek 1. Stan odpowiedniości strukturalnej charakteryzowany jest wysokim poziomem adaptacji cech struktur i cech kontekstu. Stan luki strukturalnej natomiast przejawia się niskim poziomem adaptacji cech struktur i cech kontekstu.

Tabela 1. Kryteria oceny i stany wzorcowe cech struktury organizacyjnej
Table 1. Evaluation criteria and perfect model of the organizational structures

Kryteria odzwierciedlające zależność cech struktury od cech środowiska	
Kryterium oceny	Stany wzorcowe
Adaptacja struktury do strategii przedsiębiorstwa	
Strategia	Struktura powinna wspierać strategię umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa
Adaptacja struktury do cech kontekstu wewnątrzorganizacyjnego	
Technologia	Większej złożoności technologii powinna towarzyszyć struktura zdecentralizowana, o niskim stopniu formalizacji, bardziej elastyczna
Kompetencje kadry pracowniczej	Rosnące kompetencje pracowników uprzywilejowują struktury zdecentralizowane
Wielkość i fazy istnienia	Struktura organizacyjna powinna ewoluować w kierunku struktur bardziej złożonych, np. poprzez jej segmentację funkcjonalną, regionalną, produktową oraz powoływanie komórek doradczych i zespołów projektowych
Rachunek ekonomiczny	Struktura organizacyjna powinna być instrumentem wpływającym na optymalizację rachunku ekonomicznego
Adaptacja struktury do cech kontekstu zewnętrznego	
Mikrootoczenie	Konfiguracja struktury powinna uwzględniać powołanie odpowiednich elementów strukturalnych odpowiedzialnych za kontakty z partnerami krajowymi i zagranicznymi, struktura ułatwia konkurowanie z innymi podmiotami
Makrootoczenie: otoczenie polityczno – prawne, otoczenie ekonomiczne, otoczenie społeczne, otoczenie technologiczne	Występuje dopasowanie struktury do systemu polityczno – prawnego Struktura uwzględnia zmiany sytuacji ekonomiczno – gospodarczej Struktura jest zorientowana na wykorzystywanie postępu technologicznego i zasoby nowoczesnej wiedzy

Źródło: opracowanie własne

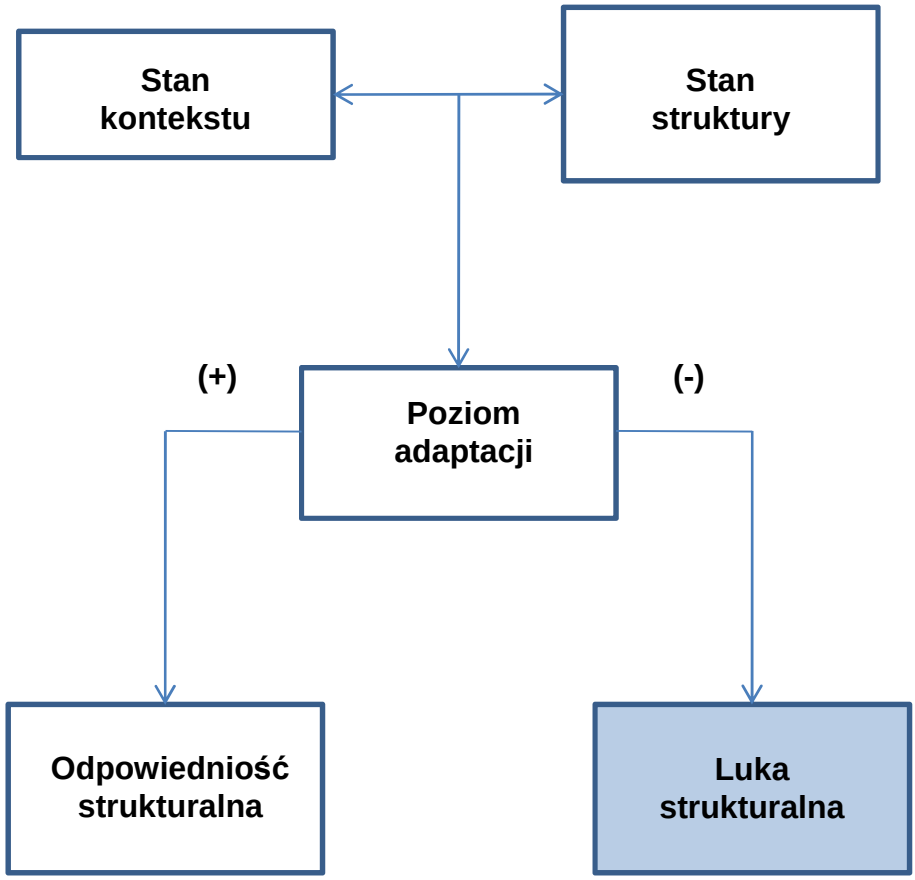
Identyfikacja poziomu adaptacyjności struktur organizacyjnych pozwoli na udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

- w jakim stopniu strategia znajduje odzwierciedlenie w stanie struktur organizacyjnych?
- w jakim stopniu cechy kontekstu wewnątrzorganizacyjnego znajdują odzwierciedlenie w stanie struktur organizacyjnych?
- w jakim stopniu cechy kontekstu zewnętrznego znajdują odzwierciedlenie w stanie struktur organizacyjnych?

Analiza wyników postępowania badawczego pozwala na sformułowanie następujących wniosków – tabela 2:

- struktury organizacyjne przedsiębiorstw międzynarodowych w większym stopniu są przystosowane do cech kontekstu organizacyjnego (1,9) niż do cech kontekstu zewnętrznego (1,5),
- w ramach kontekstu organizacyjnego poziom adaptacji struktur do strategii i cech kontekstu wewnątrzorganizacyjnego wykazuje taką samą wartość – (1,9),
- w kontekście wewnątrzorganizacyjnym najwyższy poziom dostosowania charakteryzuje technologię (2,2), najniższy natomiast wielkość przedsiębiorstwa (1,5),
- w ramach kontekstu zewnętrznego poziom adaptacji struktur do kontekstu zewnętrznego krajowego (mikrootoczenie krajowe – 2,2; makrootoczenie krajowe – 1,5) wykazuje wyższy poziom niż do kontekstu zewnętrznego międzynarodowego (mikrootoczenie międzynarodowe – 0,8; makrootoczenie międzynarodowe – 1,0),

Rysunek 1. Poziomy adaptacyjności cech struktury i stanu kontekstu
Figure 1. The adaptability levels of structures and environment condition



Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Diagnoza poziomu adaptacyjności struktury organizacyjnej polskich przedsiębiorstw międzynarodowych
Table 2. Diagnosis of the adaptability of polish international enterprises' organizational structures

Charakterystyka struktury organizacyjnej	Ogółem	Zatrudnienie		
		10-49	50-249	Od 250
Adaptacja struktury do cech kontekstu organizacyjnego	1,9	2,2	1,9	1,8
Adaptacja struktury do strategii przedsiębiorstwa	1,9	2,2	1,9	1,8
Strategia	1,9	2,2	1,9	1,8
Adaptacja struktury do cech kontekstu wewnątrzorganizacyjnego	1,9	2,2	1,8	1,8
Technologia	2,2	2,4	2,1	2,2
Kompetencje pracowników	2,0	2,3	1,8	2,1
Wielkość	1,5	1,8	1,7	1,1
Rachunek ekonomiczny	1,8	2,3	1,6	1,7
Adaptacja struktury do cech kontekstu zewnętrznego	1,5	1,4	1,5	1,7
Mikrootoczenie krajowe	2,2	2,4	2,2	2,3
Struktura uwzględnia powołanie odpowiednich elementów strukturalnych odpowiedzialnych za kontakty z partnerami krajowymi	2,4	2,3	2,1	1,9
Struktura ułatwia konkurowanie podmiotami na rynku krajowym	2,0	2,4	2,3	2,6
Mikrootoczenie międzynarodowe	0,8	0,4	0,7	1,1
Struktura uwzględnia powołanie odpowiednich elementów strukturalnych odpowiedzialnych za kontakty z partnerami zagranicznymi	1,2	0,6	1,2	1,5
Struktura ułatwia konkurowanie z podmiotami na rynku zagranicznym	0,4	0,2	0,2	0,6
Makrootczenie	1,5	1,7	1,5	1,5
Makrotoczenie krajowe	1,9	2,1	1,9	1,9
Struktura jest dostosowana do systemu polityczno – prawnego	2,2	2,2	2,1	2,2
Struktura uwzględnia zmiany sytuacji ekonomiczno – gospodarczej	1,8	2,1	1,8	1,7
Struktura jest zorientowana na wykorzystywanie postępu technologicznego i zasoby nowoczesnej wiedzy	1,8	1,9	1,9	1,7
Makrotoczenie międzynarodowe	1,0	1,3	1,0	1,0
Struktura jest dostosowana do systemu polityczno – prawnego	0,9	1,0	1,2	0,6
Struktura uwzględnia zmiany sytuacji ekonomiczno – gospodarczej	1,0	1,2	0,9	1,1
Struktura jest zorientowana na wykorzystywanie postępu technologicznego i zasoby nowoczesnej wiedzy	1,1	1,6	0,9	1,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet

- w kontekście tworzonym przez mikrootoczenie krajowe najwyższy poziom adaptacji charakteryzuje kryterium – powołanie elementów strukturalnych odpowiedzialnych za kontakty z partnerami krajowymi – (2,4) natomiast w kontekście tworzonym przez mikrootoczenie międzynarodowe najwyższy poziom adaptacji charakteryzuje kryterium - powołanie elementów strukturalnych odpowiedzialnych za kontakty z partnerami zagranicznymi – (1,2). Warto zauważyć, że mimo, iż kryterium - powołanie elementów strukturalnych odpowiedzialnych za kontakty z partnerami zagranicznymi charakteryzuje najwyższa wartość w ramach mikrootoczenia międzynarodowego to jednak jego poziom jest stosunkowo niski,
- w kontekście tworzonym przez makrootoczenie krajowe najwyższy poziom adaptacji charakteryzuje kryterium – struktura jest dostosowana do systemu polityczno – prawnego (2,2), natomiast w kontekście tworzonym przez makrootoczenie międzynarodowe najwyższy poziom adaptacji charakteryzuje kryterium – struktura jest zorientowana na wykorzystanie postępu technologicznego zasoby nowoczesnej wiedzy – (1,1),
- w kontekście tworzonym przez mikrootoczenie krajowe najniższy poziom adaptacji charakteryzuje kryterium – struktura ułatwia konkurowanie z podmiotami na rynku krajowym – (2,0) natomiast w kontekście tworzonym przez mikrootoczenie międzynarodowe najniższy poziom adaptacji charakteryzuje kryterium - struktura ułatwia konkurowanie z podmiotami na rynku zagranicznym – (0,4). Mimo, iż kryterium - struktura ułatwia konkurowanie z podmiotami na rynku krajowym charakteryzuje najniższa wartość w ramach mikrootoczenia krajowego to jednak jego poziom jest dość wysoki. Wydaje się, że problemem jest niewielki poziom adaptacji w zakresie kryterium - struktura ułatwia konkurowanie z podmiotami na rynku zagranicznym,
- w kontekście tworzonym przez makrootoczenie krajowe najniższy poziom adaptacji charakteryzują kryteria, które osiągnęły stosunkowo wysokie wartości – struktura uwzględnia zmiany sytuacji ekonomiczno – gospodarczej i struktura jest zorientowana na wykorzystanie postępu technologicznego – (po 1,8) natomiast w kontekście tworzonym przez makrootoczenie międzynarodowe najniższy poziom adaptacji charakteryzuje kryterium – struktura jest dostosowana do systemu polityczno - prawnego – (0,9).

Analiza wyników badań pozwala na sformułowanie wniosku, że wielkość zatrudnienia istotnie różnicowała poziom adaptacyjności cech struktur i cech kontekstu:

- przedsiębiorstwa małe wykazują wyższy poziom adaptacyjności cech struktur i cech kontekstu organizacyjnego (2,2) w porównaniu do cech kontekstu zewnętrznego (1,4),
- przedsiębiorstwa duże wykazują zbliżony poziom adaptacyjności cech struktur i cech kontekstu organizacyjnego (1,8) oraz cech kontekstu zewnętrznego (1,7),

- przedsiębiorstwa małe wykazują wyższy poziom adaptacyjności cech struktur i cech kontekstu organizacyjnego (2,2) niż przedsiębiorstwa duże (1,8),
- przedsiębiorstwa duże wykazują wyższy poziom adaptacyjności cech struktur i cech kontekstu zewnętrznego (1,7) niż przedsiębiorstwa małe (1,4),
- poziom adaptacji struktury do strategii jest wyższy w przedsiębiorstwach małych (2,2) niż w przedsiębiorstwach dużych (1,8),
- poziom adaptacji struktury do wszystkich czynników konstytuujących kontekst organizacyjny jest wyższy w przedsiębiorstwach małych niż dużych,
- wszystkie przedsiębiorstwa bez względu na wielkość wykazują zbliżony poziom adaptacyjności cech struktur i cech kontekstu tworzonego przez mikrootczenie krajowe,
- poziom adaptacji struktury do kontekstu konstytuowanego przez mikrootoczenie międzynarodowe jest zdecydowanie wyższy w przedsiębiorstwach dużych (1,1) niż w przedsiębiorstwach małych (0,4),
- poziom adaptacji struktury do cech makrootoczenia krajowego jest wyższy w przedsiębiorstwach małych (2,1) niż w przedsiębiorstwach dużych (1,9),
- poziom adaptacji struktury do cech makrootoczenia miedzynarodowego jest wyższy w przedsiębiorstwach małych (1,3) niż w przedsiębiorstwach dużych (1,0),
- w kontekście organizacyjnym największa różnica w poziomie dostosowania w przedsiębiorstwach ze względu na wielkość zatrudnienia występuje w zakresie kryterium – racjonalizacja kosztów (różnica 0,6 na korzyść przedsiębiorstw małych),
- w kontekście mikrootoczenie krajowe największa różnica w poziomie dostosowania występuje w zakresie kryterium – powołanie elementów strukturalnych odpowiedzialnych za kontakty z partnerami krajowymi (różnica 0,4 na korzyść przedsiębiorstw małych),
- w kontekście mikrootoczenie międzynarodowe największa różnica w poziomie dostosowania występuje w zakresie kryterium – powołanie elementów strukturalnych odpowiedzialnych za kontakty z partnerami zagranicznymi (różnica 0,9 na korzyść przedsiębiorstw dużych),
- w kontekście makrootoczenie krajowe największa różnica w poziomie dostosowania występuje w zakresie kryterium – struktura uwzględnia zmiany sytuacji ekonomiczno - gospodarczej (różnica 0,4 na korzyść przedsiębiorstw małych),
- w kontekście makrootoczenie międzynarodowe największe różnice w poziomie dostosowania występują w zakresie kryteriów – struktura jest dostosowana do systemu społeczno – prawnego i struktura jest zorientowana na wykorzystywanie postępu technologicznego i zasoby nowoczesnej wiedzy (różnica 0,4 na korzyść przedsiębiorstw małych).

Podsumowanie
Summary

Analiza wyników postępowania badawczego nakierowanego na identyfikację stanu struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji oraz diagnozę stopnia adaptacyjności cech struktur organizacyjnych i cech kontekstu pozwala na wyprowadzenie kilku zasadniczych wniosków:

1. Stan odpowiedniości strukturalnej dotyczy cech struktur organizacyjnych i cech kontekstu organizacyjnego oraz konstytuowanego przez mikrootoczenie krajowe, makrootoczenie krajowe i makrootoczenie międzynarodowe. Wyprowadzenie wniosku o stanie odpowiedniości strukturalnej także w odniesieniu do makrootoczenia międzynarodowego – pomimo niskiego poziomu adaptacyjności struktur do tej części kontekstu – jest następstwem potwierdzonego empirycznie niewielkiego wpływu grupy czynników, których źródłem jest makrootoczenie międzynarodowe na zmiany struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji,
2. Stan luki strukturalnej dotyczy stanu cech struktur i kontekstu konstytuowanego przez mikrootoczenie międzynarodowe. Większa luka strukturalna występuje w przedsiębiorstwach małych, mniejsza w przedsiębiorstwach dużych.
3. Głównymi źródłami luki strukturalnej jest fakt braku wyodrębniania właściwych elementów strukturalnych odpowiedzialnych za kontakty z partnerami zagranicznymi oraz preferowanie tradycyjnych rozwiązań strukturalnych nie ułatwiających konkurowania z podmiotami na rynkach zagranicznych.
4. Zmniejszenie luki strukturalnej może odbywać się poprzez wzmocnienie elementów strukturalnych odpowiedzialnych za kontakty kooperacyjne z partnerami zagranicznymi oraz uprzywilejowanie sieciowych rozwiązań strukturalnych w których nawiązywanie relacji międzyorganizacyjnych odbywać się będzie na podstawie np. umowy licencyjnej, franczyzy, joint – venture czy aliansu strategicznego.

Struktury organizacyjne polskich przedsiębiorstw międzynarodowych. Stan odpowiedniości czy luki strukturalnej?

Streszczenie

Artykuł stanowi próbę odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu cechy kontekstu znajdują odzwierciedlenie w stanie struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw międzynarodowych.

Badanie wykazało stan luki strukturalnej w zakresie dostosowania struktur i mikro otoczenia międzynarodowego.

Natomiast odpowiedniość strukturalna obejmuje cechy struktur i cechy pozostałych składników jej kontekstu.

Organizational structures of polish international enterprises. Adjustment status or structural gap?

Summary

The article attempts to answer the question to what extent the environment condition reflect the position of the organizational structures in polish international enterprises.

Research showed a state of the structural gap in the adoption of structures and international micro-environment.

However the structural adaptability covers structures' characteristic and characteristic of other ingredients of its environment.

ALEKSANDRA STADNIK
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Imigranci i ich przedsiębiorczość – wybrane aspekty

Immigrants and their entrepreneurship – chosen aspects

Wprowadzenie
Introduction

Debaty polityczno - ekonomiczne związane z migracjami siły roboczej obejmowały przez długi okres czasu głównie problematykę znaczenia pracowników wysoko wykwalifikowanych dla rozwoju gospodarek oraz badanie imigrantów jako źródła taniej siły roboczej. Zaczęto jednak przyglądać się także innemu aspektowi przepływów ludności, a mianowicie migracjom przedsiębiorców, zwłaszcza iż sukces wielu krajów Europy w rozwoju gospodarczym i wzroście zatrudnienia w dużej mierze jest związany ze zwiększeniem przedsiębiorczości. Przedsiębiorczość pozwala zaistnieć imigrantowi w nowej roli – innej niż pracownik, sprzyja integracji ze społeczeństwem przyjmującym, a także generowaniu nowych miejsc pracy.

Istotnym jest zatem, by przybliżyć temat szeroko rozumianej przedsiębiorczości imigrantów, wskazać jej złożoność i wieloaspektowość. Pozwoli to na poznanie jej znaczenia, a tym samym na poszukiwanie sposobów maksymalizowania jej pozytywnych efektów. Stanowi także przyczynek do dalszych badań, obserwacji tendencji oraz analizowania występujących zjawisk i procesów.

Aspekty teoretyczne przedsiębiorczości imigrantów
Theoretical aspects of immigrants entrepreneurship

Badanie zagadnienia szeroko rozumianej przedsiębiorczości imigranckiej, tak jak i międzynarodowych przepływów ludności, jakkolwiek jest zadaniem niezwykle ciekawym w swej różnorodności i wielopoziomowości, jest związane z problemami natury metodologicznej. Wymaga bowiem sprecyzowania kwestii definicyjnych oraz zgromadzenia wiarygodnych i pełnych danych, co w przypadku analizowanego zagadnienia nie zawsze jest możliwe. Definiując pojęcie migranta zwraca się uwagę na konieczność spełnienia trzech kryteriów

jego mobilności[1]: wymiaru przestrzennego (przemieszczanie się na określoną odległość, związaną zarówno z przekroczeniem granic administracyjnych, jaki i zmianą otoczenia ekonomicznego i społecznego), wymiaru czasowego (wymagany minimalny – zwykle 12 miesięczny – okres przebywania w nowym otoczeniu gospodarczym i społecznym), wymiaru aktywności (związanego zarówno ze zmianą miejsca pobytu, jak i wykonywania innych czynności – np. zawodowych). W tym miejscu mogą pojawić się pewne nieścisłości przy porównywaniu zjawisk i procesów związanych z omawianym zagadnieniem w warunkach posiadania przez kraje własnych wytycznych w tym zakresie[2] (podobnie jak w przypadku sprecyzowania definicji np. „mniejszości etnicznej").

Obszar działalności migrantów związany z szeroko pojętym pojęciem przedsiębiorczości (ang. *entrepreneurship*) wymaga z kolei zwrócenia uwagi na jego złożoność, wieloaspektowość i brak jednoznacznej, pełnej definicji. Analizować można tu dokładnie pojęcie przedsiębiorcy (ang. *entrepreneur*) czy, występującego często w analizach porównawczych przedsiębiorczości imigrantów - samozatrudnienia (ang. *self-employment*). Przedsiębiorca jest definiowany jako „osoba (…), która dąży do generowania wartości poprzez tworzenie bądź rozwój działalności gospodarczej, poprzez identyfikację i wykorzystanie nowych produktów, procesów lub rynków"[3]. Definicję tę można rozbudować przez określenie, iż jest nim „osoba, która pracuje w swoim własnym przedsiębiorstwie, prowadzi praktykę (…) w celu osiągnięcia dochodu"[4]. Przedsiębiorcę utożsamia się często z samozatrudnionym rozumianym jako „przedsiębiorca, który pracuje dla siebie, a nie dla kogoś innego"[5]. Pojęcie „samozatrudnionego" jest interdyscyplinarne (związane jest z ekonomią, jak i zagadnieniami prawniczymi). Przyjmuje się często, iż „samozatrudnienie to zarejestrowana lub niezarejestrowana działalność zarobkowa (gospodarcza) osoby fizycznej, wykonywana poza jakimkolwiek stosunkiem podległości, prowadzona na własną odpowiedzialność i ryzyko"[6]. Samozatrudnienie to zatem działalność gospodarcza osoby fizycznej, wyróżnia się tu też pewne kategorie pracowników, a mianowicie pracodawców (czyli samozatrudnionych, którzy zatrudniają pracowników), pracujących na własny rachunek bez zatrudniania kogokolwiek,

[1] A. Górny, P. Kaczmarczyk, *Uwarunkowania i mechanizmy migracji zarobkowych w świetle wybranych koncepcji teoretycznych*, Prace Migracyjne nr 49, ISS, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2003 s. 5-6.

[2] np. w odniesieniu do wymaganego okresu pobytu, rozróżnienia, kiedy mówi się o migracji czasowej, a kiedy o stałej.

[3] *Measuring Entrepreneurship. a digest of indicators.* OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators program, OECD 2008, s. 6.

[4] *Open for Business. Migrant entrepreneurship In OECD countries*, OECD 2010, s. 24-25.

[5] N. Ahmad, R. G. Seymour, *Defining Entrepreneurial Activity. Definitions supporting frameworks for data collection*, OECD 2008, s. 5.

[6] J. Korczyńska, P. Dąbrowski, *Samozatrudnienie cudzoziemców w Polsce*, [w:] *Czy Polska gospodarka potrzebuje cudzoziemców?* pod red. I. Grabowskiej-Lusińskiej, A. Żylicz, OBM WNE UW, Warszawa 2008, s. 70-71.

a także tych, którzy pomagają członkom rodzin[7]. W praktyce oba te pojęcia się ze sobą wiąże (zwykle samozatrudniony utożsamiany jest z przedsiębiorcą, nie każdy jednak przedsiębiorca to samozatrudniony), a w badaniach migrantów analizuje często łącznie przy zamiennym stosowaniu tych pojęć.

Przedsiębiorcę - imigranta można zatem zdefiniować jako „zagranicznego właściciela przedsięwzięcia, tworzącego wartość dzięki kreowaniu bądź rozszerzaniu działalności gospodarczej, przez nowe produkty, procesy lub rynki"[8].

W badaniach przedsiębiorczości imigrantów zauważa się problem jakości danych statystycznych i ich porównywalności na poziomie międzynarodowym w warunkach różnych źródeł danych[9], zakresu informacji i dokonywanych obserwacji (komplikacje pojawiają się też ze względu na brak możliwości zebrania wiarygodnych danych o różnych kategoriach migrantów, m.in. odnośnie migrantów nielegalnych czy uchodźców)[10].

Bez względu jednak na występujące nieścisłości i kwestie problematyczne przy okazji omawiania i badania zagadnienia istnieje głęboka potrzeba obserwacji istniejących tendencji, analizowania występujących zjawisk i procesów w obszarze tej przedsiębiorczości. Międzynarodowego przepływu ludności, w tym także aktywnej zawodowo powstrzymać nie można. Można natomiast sprzyjać pozytywnym jego aspektom i maksymalizowaniu korzyści z tymi przepływami związanymi, a źródłem tych korzyści są niewątpliwie aktywni przedsiębiorczo imigranci.

Determinanty przedsiębiorczości imigranckiej
Determinants of immigrant entrepreneurship

Podjęcie decyzji przez imigranta o samozatrudnieniu bądź założeniu przedsiębiorstwa jest decyzją trudną, podobnie jak w przypadku przedsiębiorców krajowych. Pojawia się tu jednak dodatkowa trudność - obok wymogu czasu, wysiłku (organizacyjnego i finansowego) i ryzyka, także różnice w uwarunkowaniach takiej działalności w kraju i zagranicą (np. różnice w prawodawstwie, różnice kulturowe, itp.). Niemniej jednak dla wielu imigrantów staje się sposobem na uczestniczenie w rynku pracy i uzyskanie statusu pełnoprawnego członka społeczności kraju przyjmującego, szczególnie w warunkach dyskryminacji i innych trudności, jakie spotykają chcąc podjąć zatrudnienie.

[7] Tamże, s. 70.

[8] *International Migration Outlook 2011,* SOPEMI OECD 2011, s. 141.

[9] wśród podmiotów i organizacji dążących do stworzenia porównywalnej statystyki wyróżnić należy EUROSTAT, Międzynarodową Organizacją Pracy (ILO), organizacje ONZ czy OECD.

[10] np. kraje wykorzystują różne źródła danych o migracji pracowniczej, m.in. wyniki badań sondażowych cudzoziemskicj siły roboczej, sprawozdania pracodawców, rejestry i spisy ludności, czy rejestry pozwoleń na pracę; więcej: M. Okólski, *Statystyka imigracji Polsce*, Prace Migracyjne nr 2, ISS Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1997, s. 4, 29-30.

Można mówić o dwóch punktach wyjścia aktywności przedsiębiorcy - imigranta[11]:

- w pierwszej kolejności podjęta zostaje decyzja o emigracji, a następnie, po zweryfikowaniu uwarunkowań rynku goszczącego, o zatrudnieniu się u pracodawcy bądź samozatrudnieniu;
- kwestią wyboru pozostaje miejsce – rynek kraju macierzystego, bądź innego – goszczącego, natomiast sposób aktywności zawodowej – przedsiębiorczość - jest decyzją podstawową.

Skłonność do przedsiębiorczości oraz stopień zaangażowania w przedsięwzięcie jest konsekwencją interakcji dwóch sił: szeroko rozumianej specyfiki kraju przyjmującego oraz charakterystyki potencjalnego przedsiębiorcy (w szczególności jego zasobów).

Analizy i porównania przedsiębiorczości i samozatrudnienia migrantów dokonywane na poziomie ponadnarodowym ujawniają występujące różnice w poszczególnych krajach, co jest konsekwencją uwarunkowań krajów przyjmujących, w tym szczególnie historii imigracji, polityki imigracyjnej, ustawodawstwa w zakresie dostępu imigrantów do rynku pracy, postawy społeczeństw wobec imigrantów, itp.[12]. Specyfika uwarunkowań przedsiębiorczości imigrantów, jakie można zauważyć w poszczególnych krajach wynika w głównej mierze z aspektu historycznego – przede wszystkim z motywów, charakteru i wielkości dotychczasowych napływów, a także typów imigrantów. Można zatem wymienić tu tradycyjne kraje imigracji (np. Norwegia, Francja, Belgia, Niemcy), prowadzące po zakończeniu II wojny światowej (do wczesnych lat 70-tych XX wieku) tzw. politykę „otwartych drzwi"[13] ukierunkowaną na pozyskiwanie zagranicznej siły roboczej (głównie z krajów Afryki, Azji i Bliskiego Wschodu). Późniejszej polityce „drzwi zamkniętych" towarzyszyły migracje związane z łączeniem rodzin, zawieraniem małżeństw czy przepływami migrantów spowodowanymi względami politycznymi. Wcześniejsze postrzeganie tych napływów w kategoriach migracji tymczasowych z czasem zastąpiono działaniami regulującymi ich status w krajach goszczących (zmiany w ustawodawstwie związane m.in. z naturalizacją). Z kolei dla typowych krajów emigracji (m.in. Irlandii i Hiszpanii) nasilenie napływu zagranicznej siły roboczej w II połowie XX wieku stanowiło swoiste novum. Bez względu jednak na typy wyróżnianych krajów każde z nich stanęło przed wyzwaniem wynikającym z konieczności sprecyzowania roli imigrantów w społeczeństwie, w szczególności w aspekcie ich integracji (w głównej mierze problem dotyczy stanowią-

[11] J. Nestorowicz, *Known Knowns and Known Unknowns of Immigrant Self-employment. Selected issues*, CMR Working Papers 45/103, Centre of Migration Research, Warszawa 2011 s. 3-5.

[12] T. Baycan-Levent, P. Nijkamp, *Determinants of Migrant Entrepreneurship*, 45thCongress of the European Regional Science Association 23-27 August 2005, Amsterdam, Draft Version s. 18.

[13] I. Grabowska-Lusińska, *Migracja – szansa czy zagrożenie. Tło historyczne i społeczne.* [w:] *Migracja. Szansa czy zagrożenie?* Polskie Forum Obywatelskie, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2005, s. 15.

cych znaczną grupę obywateli pochodzenia tureckiego w Niemczech, Latynosów i Marokańczyków w Hiszpanii i czy Afrykanów we Francji)[14].

Istotne znaczenie ma w omawianym aspekcie też polityka wjazdowa (w szczególności wymogi wizowe, dostępność różnego typu wiz) oraz prowadzenie szeroko dostępnych działań, które, w warunkach określonych przez kraje przyjmujące – co zwykle jest związane ze wsparciem przedsięwzięć odpowiadającym potrzebom gospodarek, sprzyjają przedsiębiorczości imigranckiej (wsparcie służące rozpoczęciu i rozwojowi działalności)[15].

Należy tu także podkreślić znaczenie zjawisk i procesów związanych z globalizacją i umiędzynarodowieniem sfer życia społeczno – gospodarczego, z rozwojem środków masowego przekazu, komunikowania się, z łatwością i względną taniością podróżowania, wzbudzaniem ciekawości i chęci poznawania kultur, często bardzo odległych. Służy to niewątpliwie wzrostowi popytu na produkty, usługi charakterystyczne dla danego obszaru kulturowego czy narodowościowego, tym samym także rozwojowi przedsiębiorczości imigranckiej (produkty żywnościowe – przyprawy, herbata chińska, odzież etniczna- np. Sari z Indii, muzyka afrykańska, itp.), a udział imigrantów w ich upowszechnianiu dodatkowo umacnia wiarygodność i autentyczność pochodzenia.

Imigranci chcący rozpocząć własną działalność gospodarczą muszą wykazać się ogromną motywacją, cierpliwością i odpornością na niepowodzenia, zwłaszcza w warunkach administracyjnych ograniczeń możliwości uzyskania pozwoleń na rozpoczęcie działalności (jest to charakterystyczne dla krajów nowej imigracji – np. Hiszpanii, Irlandii) lub też złożonych biurokratycznie procedur (uznawanie kwalifikacji) czy barier o charakterze kulturowym. Nie małe znaczenie ma także status prawny migranta przekraczającego granicę (siłą robocza, uchodźca, przemieszczający się w ramach łączenia rodzin)[16]. Podejmowanie samozatrudnienia przez imigrantów, mimo istniejących ograniczeń nie stanowi utrudnienia w przypadku niskich barier rozpoczęcia i prowadzenia działalności (głównie handel, usługi, budownictwo, przemysł odzieżowy)[17].

Decyzja o samozatrudnieniu lub podjęciu innej formy przedsiębiorczości przez imigranta poprzedzone jest analizą szeregu czynników występujących na rynku pracy kraju goszczącego, wśród których można wyróżnić te o charakterze wypychającym (ang. *push factors*), które zniechęcają do podjęcia pracy u pracodawcy, jak i przyciągającym (ang. *pull factors*), stanowiące swoistą zachętę

[14] M. Guzy, *Nurturing immigrant entrepreneurship. a handbook for microcredit and business support.* European Microfinance Network, December 2006, s. 6.

[15] *International Migration Outlook 2011,* wyd. cyt., s. 160.

[16] K. Blume Jansen, M. Ejmæs, H. Skyt Nielsen, A. Würtz, *Self-Employment among Immigrants: a Last Resort?*, Working Paper No 2003-13, University of Aarhus, Denmark, 2003 s. 20.

[17] M. Guzy, wyd. cyt., s. 8

do pracy na własny rachunek[18]. Wśród tych pierwszych szczególną uwagę przywiązuje się do poczucia braku wystarczających możliwości wykorzystania posiadanych kwalifikacji (a często obawa o ich utratę) i doświadczenia zawodowego, znużenie i brak perspektyw rozwojowych w dotychczasowym (bądź potencjalnym) miejscu pracy, natomiast najistotniejszymi bodźcami skłaniającymi do podjęcia pracy na własny rachunek jest szansa uzyskania wyższego dochodu, możliwość kontroli przedsięwzięcia oraz brak przełożonego[19].

Istotnym determinantem jest także sytuacja na rynku pracy, w szczególności ryzyko bezrobocia, zatrudnienie w zawodach tzw. 3D – niebezpiecznych, „brudnych" i wymagających (ang. *dangerous, dirty, demanding*), poniżej kwalifikacji oraz na czas określony – często bardzo krótki. Atrakcyjność samozatrudnienia wynika także z perspektywy uzyskania wyższych zarobków, możliwości awansu społecznego, niezależności. Stymulantem przedsiębiorczości są także pewne uwarunkowania rodzime – tradycje przedsiębiorczości w społeczeństwach pochodzenia, które przejmują także migrujący (np. w większym stopniu Azjaci, w mniejszym Latynosi, Afrykanie, czy pochodzący z Karaibów), pewna kultura przedsiębiorczości, a także posiadane przez nich zasoby – kapitał ludzki (wiedza, doświadczenie, umiejętności), finansowy, kulturowy, sieci kontaktów. Istotne miejsce zajmuje tu czynnik dość rzadko badany – doświadczenie zawodowe przed migracją. Doświadczenie i nabyte umiejętności zwiększają, mimo odmiennego środowiska, umiejętności przedsiębiorcze. Wcześniejsze doświadczenie ułatwia rozpoczęcie działalności gospodarczej i skuteczne działanie[20].

Sprzyjającym źródłem okazji może być także kraj goszczący – obok wspomnianego popytu na produkty typowe dla kraju imigranta należy też wspomnieć też projekty i wspólne przedsięwzięcia, łączące przedsiębiorców z kraju pochodzenia i krajów goszczących[21].

Jednocześnie każdy potencjalny przedsiębiorca (tak imigrant, jak i działający na rynku krajowym) musi też pamiętać o ryzyku podjęcia samozatrudnienia i rezygnacji z dotychczasowego miejsca pracy, a zatem i z być może minimalnego, ale pewnego dochodu, a często konieczności opłacenia składek ubezpieczeniowych i podatków zanim jeszcze przedsięwzięcie okaże się opłacalne[22]. Co więcej podjęta decyzja okupiona jest często wielogodzinną pracą, poświęceniem rodziny i brakiem satysfakcjonującego zarobku.

[18] czynniki te można także zidentyfikować u każdego, kto staje przed wyborem swojej aktywności zawodowej.

[19] M. Guzy, wyd. cyt., s. 7.

[20] R. K. Q. Akee, D. A. Jaeger, K. Tatsiramos, *The Persistence of Self-Employment Across Borders: New Evidence on Legal immigrants to the United States*, CReAM, Discssion Paper No 17/07, London 2007, s.s. 1-3.

[21] M. Guzy, wyd. cyt., s. 7.

[22] Tamże.

Przedsiębiorczość imigrantów w krajach europejskich
Immigrant entrepreneurship in European countries

Ze względu na wzrost zainteresowania przedsiębiorczością imigrantów pojawiło się wiele analiz i wyników badań różnych ośrodków. W większości przypadków przedstawia się obraz imigrantów i ich przedsiębiorczości w porównaniu z taką samą aktywnością rodzimych obywateli danego kraju, przykładem są dane zawarte w Tabeli 1.

Tabela 1. Udział samozatrudnionych (imigrantów i rodowitych obywateli) wśród ogółu zatrudnionych (poza rolnictwem) – w 2008 w wybranych krajach (w %)
Table 1. Share of self-employment (immigrants and native-born) in total non-agricultural employment in 2008 in chosen countries (%)

Kraj	**Samozatrudnienie wśród urodzonych za granicą**	**Samozatrudnienie wśród rodowitych obywateli**
Austria	8,1	9,0
Belgia	14,7	12,0
Czechy	20,3	15,1
Dania	10,0	7,0
Francja	10,6	8,0
Grecja	10,2	26,5
Hiszpania	11,9	16,1
Holandia	10,7	10,7
Irlandia	8,7	13,6
Luksemburg	6,0	5,0
Niemcy	9,3	10,0
Norwegia	7,4	5,8
Polska	29,4	11,2
Portugalia	12,6	15,3
Słowacja	23,6	13,0
Szwajcaria	8,8	12,4
Szwecja	10,0	8,5
Węgry	15,2	10,8
Wielka Brytania	14,2	12,1
Włochy	17,0	23,4
Kraje OECD – średnia	12,8	12,1

Źródło: Open for Business. Migrant entrepreneurship In OECD countries, OECD 2010, s. 28

W większości krajów zauważa się większą przedsiębiorczość wśród imigrantów niż rodzimych obywateli. Analiza średniego poziomu wśród krajów OECD wskazuje, iż tego typu aktywność gospodarczą wybiera 12,8% imigrantów, gdy tymczasem w przypadku rodzimych obywateli udział ten kształtuje się na poziomie 12,1%.

Powyższe szacunki wskazują na występujące różnice między krajami, co wynika z omówionych wcześniej uwarunkowań, zarówno po stronie imigrantów, jak i społeczeństw przyjmujących. W przypadku Belgii, Danii, Francji, Norwegii, Szwecji, Wielkiej Brytanii przewaga udziału przedsiębiorczych imigrantów w ogólnej liczbie imigrantów nad przedsiębiorczymi rodzimymi obywatelami kształtowała się na poziomie 1,5-3 punktów procentowych. Niższe różnice oszacowano w Luksemburgu, natomiast w Austrii, Grecji, Hiszpanii, Irlandii, Niemczech, Portugalii, Szwajcarii oraz we Włoszech przewagę w tym zakresie odnotowano wśród rodzimych przedsiębiorców. Należy zwrócić uwagę na regiony charakteryzujące się wysoką przedsiębiorczością imigrantów, a mianowicie Europę Centralną i Wschodnią (przewaga imigrantów w Czechach, Polsce, Słowacji i na Węgrzech kształtuje się na poziomie od 4,4 % do 18,2%), co tłumaczone jest m.in. sprzyjającymi imigrantom regulacjami prawnymi[23]. Analizy przeprowadzone w latach 2000-2005 wskazują też, iż w niektórych krajach udział samozatrudnionych w ogólnej liczbie imigrantów zmniejszył się, co tłumaczy się wzrostem przepływów pracowników w mniejszym stopniu nastawionych na inicjatywy przedsiębiorcze.

Zauważa się, iż dostępne analizy przedsiębiorczości imigranckiej nie do końca odzwierciedlają występujące różnice między grupami etnicznymi[24]. W Wielkiej Brytanii bowiem można np. wskazać wysoki wskaźnik samozatrudnienia wśród imigrantów z Indii i Pakistanu, zdecydowanie mniejszy wśród imigrantów z Karaibów. W Niemczech – zauważana jest większa niż przeciętna przedsiębiorczość wśród Włochów i Greków, a mniejsza wśród największej nieniemieckiej grupy etnicznej, a mianowicie obywateli tureckich[25].

Wzrost zainteresowania omawianą tematyką skłoniło do stworzenia profilu typowego imigranta przedsiębiorcy, dzięki czemu możliwe jest wskazanie cech wpływających na aktywność przedsiębiorczą. Wskazuję się, iż 75% przedsiębiorców ma ponad 35 lat – dotyczy to zarówno imigrantów, jak i przedsiębiorców rodzimych. Wiek ten tłumaczy się czasem potrzebnym do zgromadzenia odpowiedniego kapitału intelektualnego, finansowego, kwalifikacji i doświadczenia. Zwykle potencjalny przedsiębiorca przebywa w kraju goszczącym ponad 10 lat i szczyci się wykształceniem wyższym bądź porów-

[23] Przykładem ekstremalnie liberalnej polityki była polityka Czech po upadku bloku wschodniego; jej celem był rozwój przedsiębiorczości prywatnej; *International Migration Outlook 2011,* wyd. cyt. s. 142-144

[24] Różnice występują także między sektorami i w różnych okresach czasu.

[25] *Supporting Entrepreneurial Diversity In Europe, Conclusion and Recommendations of the European Commission's Network; Ethnic Minority Businesses*, European Commission, Brussels 2008, s. 6-8.

nywalnym z rodzimymi przedsiębiorcami. Podkreśla się, iż wśród przedsiębiorców - imigrantów jedynie 30% stanowią kobiety, to z kolei tłumaczone jest koncentracją samozatrudnienia imigrantów w sektorach i branżach, w których udział kobiet jest z reguły mały (np. budownictwo). Przedsiębiorczość imigrantów kojarzy się z branżami etnicznymi, tymczasem w większości przypadków aktywność imigrancka związana jest z innymi sektorami, w szczególności w Europie 19% samozatrudnionych pracuje w handlu hurtowym i detalicznym, 18% - w sektorze budowlanym, 8% - naukowo-technicznym, 6% - produkcji, 6% - w opiece społecznej i zdrowotnej[26].

Największą grupę przedsiębiorstw imigranckich stanowią zarządzane przez mężczyznę firmy małe – nie zatrudniające pracowników (firmy jednoosobowe) lub zatrudniające kilku pracowników. Zwykle imigranci rozpoczynają swoją działalność na rynkach o niskich barierach wejścia. Przedsięwzięcia charakteryzują się niską kapitałochłonnością, a konkuruje się zwykle ceną. Pewne grupy etniczne są typowe dla pewnych sektorów: Włosi i Grecy w Niemczech są szczególnie widoczni w sektorze żywnościowym (restauracje), podobnie jak imigranci z Azji Południowej w Wielkiej Brytanii, Turcy w Niemczech preferują handel, a Pakistańczycy w Danii przede wszystkim drobny handel (np. kioski)[27].

Przedsiębiorczość imigrancka w Europie skupiona jest przede wszystkim w ośrodkach miejskich, przy czym w początkowej fazie przedsięwzięcie jest lokowane zwykle na obrzeżach miast, które skupiają grupę etniczną - koszty utrzymania są tam mniejsze, a przedsiębiorca może liczyć na wsparcie, jednocześnie jednak ogranicza on tym samym rynek zbytu dla swych towarów. Z czasem następuje otwarcie się na społeczeństwa przyjmujące, a towary i usługi mogą być poddawane procesowi kreolizacji, dostosowując je do lokalnych gustów[28].

Należy w tym miejscu także zwrócić uwagę na problem utrzymania się przedsięwzięć imigranckich na rynku, a zatem na ich przetrwanie. Kraje w tym zakresie są zróżnicowane, dodatkowo różnice występują w odniesieniu do narodowości[29], jednakże wskazuje się na ogólne tendencje, iż przedsięwzięcia imigranckie mają mniejsze szanse przetrwania, np. szacunki wskazują, iż ok. 26% firm założonych przez imigrantów w 2002 r. wciąż funkcjonowało w 2006 (odpowiednio 29% firm założonych przez rodzimych przedsiębiorców), w przypadku Francji wskaźnik ten wynosi 40% (dla rodzimych – 54%)[30].

[26] International Migration Outlook 2011, wyd. cyt. s. 147-153.

[27] Supporting Entrepreneurial Diversity In Europe,… wyd. cyt., s. 9-10.

[28] Tamże.

[29] Np. w USA najkrócej funkcjonują firmy meksykańskie i hiszpańskie.

[30] więcej: International Migration Outlook 2011, wyd. cyt., s. 146.

Problem przedsiębiorczości imigrantów w aspekcie wyzwań
The problem of Immigrant Entrepreneurs' challenges

Analiza zjawisk związanych z migracjami międzynarodowymi pokazuje, iż przepływy te mogą być niezwykle istotne z ekonomicznego i społecznego punktu widzenia, szczególnie w obliczu problemu starzenia się społeczeństw oraz wzrostu zapotrzebowania na pewne umiejętności i kwalifikacje. Wśród implikacji pracowniczych migracji międzynarodowych ważne miejsce zajmuje pozytywny wpływ na wzrost gospodarczy oraz kreowanie nowych zawodów, a w tym aspekcie szczególne znaczenie przypisuje się przedsiębiorczości i samozatrudnieniu imigrantów.

Imigranci są źródłem nowych zdolności i umiejętności, nierzadko pozwalają na minimalizowanie skutków niedoborów na rynkach pracy. Tę rolę mogą pełnić zarówno jako zatrudnieni, jak i przedsiębiorcy, tworzący firmy i różnego typu przedsięwzięcia. Wskazano już, iż imigranci wykazują większą aktywność przedsiębiorczą niż rodzimi obywatele, co więcej często ta przedsiębiorczość wykracza poza tradycyjną, typową dla danej grupy etnicznej przedsiębiorczość, a coraz częściej obejmuje szeroko rozumianą działalność innowacyjną, a także przyczyniają się oni do rozszerzenie międzynarodowych kontaktów handlowych przez upowszechnianie różnic kulturowych oraz tworzenie sieci między krajem macierzystym a goszczącym[31]. Dodatkowo szacuje się, iż imigrant, który otwiera firmę generuje średnio 1,4 do 2,1 miejsc pracy (przedsięwzięcie rodzime nieco więcej – od 1,8 do 2,8)[32].

Wskazuje się ponadto, iż imigracja do Europy z krajów trzecich przyczynia się nie tylko do wzrostu populacji, ale także do wzrostu PKB. Jak pokazują bowiem analizy bez napływu ludności z krajów trzecich do UE- 15 (badanie dotyczyło okresu 1995-2005) PKB zmniejszyło by się o 0,23%, gdy tymczasem zaobserwowano jego wzrost o 1,79% rocznie[33].

Szanse, z jakimi jest związana obecność przedsiębiorczych imigrantów w krajach goszczących nie pozostawiają obojętnymi społeczności międzynarodowej, co znajduje odzwierciedlenie w kształtowanych przez kraje polityk. O ile w polityce integracji w tym zakresie można znaleźć środki wsparcia dla imigrantów w kreowaniu i ekspansji ich przedsiębiorczej aktywności, o tyle polityka migracyjna jest nastawiona na przyciągnięcie i zachęcenie do pozostania imigrantów i rozwoju ich przedsiębiorczości (problem wiz i pozwoleń na pobyt). Kraje zainteresowane będą i szczególnie wspierać przede wszystkim taką przedsiębiorczą aktywnością imigrantów, która może mieć znaczny udział w kreowaniu zatrudnienia, innowacji, wzrostu gospodarczego, bądź też może

[31] *Open for Business. Migrant entrepreneurship In OECD countries*, wyd. cyt., s. 13.

[32] *International Migration Outlook 2011*, wyd. cyt., s. 140.

[33] *L'immigration contribue fortement à la croissance*, Le Monde, 01.09.2006.

sprzyjać rekultywacji terenów zaniedbanych pod względem aktywności gospodarczej czy też branż i sektorów.

Zakładanie przedsiębiorstw w swej naturze nie jest zadaniem łatwym i pozbawionym barier, a szczególne trudności w tym zakresie mogą napotykać imigranci. Ich źródłem są przede wszystkim szeroko rozumiane różnice międzynarodowe. Muszą oni zmierzyć się z nieco inną rzeczywistością gospodarczą, a przeszkody wynikać mogą z barier językowych, nieadekwatnych umiejętności i kompetencji, ograniczeń w dostępie do informacji, niechęci wobec administracyjnej biurokracji, itd.

Działania sprzyjające rozwojowi imigranckiej aktywności gospodarczej mogą być związane zarówno ze wsparciem uruchamiania tej działalności, bądź też pomocą w jej rozwoju. Szczególną uwagę zawraca się na rolę informacji i to zarówno o możliwościach i warunkach funkcjonowania w kraju goszczącym, jak i dostępnym wsparciu finansowym, marketingowym czy prawnym (interpretacja zawiłości procedur i przepisów administracyjnych).

W ramach aspektu finansowego zwraca się tu uwagę na konieczność podniesienia świadomości wśród imigrantów o możliwościach wsparcia w tym zakresie. Jednocześnie należy tu zwrócić uwagę na fakt, iż bariery w dostępie do źródeł finansowania wynikają w dużej mierze z faktu ryzyka, jakim obarczone są przedsięwzięcia imigranckie. Instytucje finansowe, często na skutek trudności w oszacowaniu zdolności kredytowych imigrantów przy braku pełnych informacji, a także wiedzy o specyfice tych przedsiębiorców, wykazują często postawę zachowawczą, ograniczając dość znacznie dostęp do środków finansowych, wprowadzają restrykcyjne i mało korzystne warunki[34].

Czynnikami opóźniającymi rozpoczęcie działalności, a często i zniechęcającymi imigrantów mogą być bariery biurokratyczne, skomplikowane procedury rejestracyjne, administracyjne, ustalone warunki uzyskania pozwolenia na prowadzenie działalności, trudności w uznaniu kwalifikacji. Wobec powyższego istotnym jest, by, w oparciu o ciągłe monitorowanie potrzeb gospodarek, tak na poziomie lokalnym, jak i narodowym, na bieżąco dokonywać weryfikacji narzędzi i środków polityk, jasno określając warunki dostępu do rynków i funkcjonowania na nich.

Maksymalizowaniu pozytywnych efektów przedsiębiorczości imigrantów, służyć winno poznanie charakteru grupy imigranckiej przez instytucje współpracujące z imigrantami i jej potrzeb (stąd często istnieje konieczność dostosowania narzędzi do konkretnej grupy). Istotny jest tu zatem sposób komunikowania się (wybór kanałów komunikacyjnych, sposób komunikacji, język) oraz świadomość znaczenia różnic kulturowych i ich uwzględniania przez osoby współpracujące z imigrantami. W tym zakresie istotna jest także ścisła współpraca z przedstawicielami tych grup, uwzględnianie ich uwag, współuczestni-

[34] *International Migration Outlook 2011*, wyd. cyt., s. 162

czenie w tworzeniu programów wsparcia, dążenie do tego, by nie były one oderwane od struktur społecznych kraju przyjmującego (a tym samym sprzyjały integracji, a nie pogłębiały odrębność)[35]. Sprzyjać temu na pewno może pośredniczenie w nawiązaniu kontaktów biznesowych, kontaktów z izbami gospodarczymi i handlowymi, itp.

Należy jednocześnie zwrócić uwagę, iż sami imigranci mogą wykazywać pewne opory w relacjach ze społeczeństwami przyjmującymi, tym samym znacznie ograniczając korzyści swej przedsiębiorczości. Może być to efekt niechęci do korzystania z jakiejkolwiek pomocy (w tym doradczej) czy brak woli podporządkowania się obowiązującym regułom i procedurom[36].

Imigrantom chcącym rozpocząć swą działalność gospodarczą, a mającym świadomość braku odpowiedniego przygotowania przydatne są wszelkiego rodzaju szkolenia i pomoc doradcza, w zakresie doskonalenia znajomości języka kraju goszczącego, sprawnego poruszania się w strukturach administracyjno-prawnych i biurokratycznych. Jednocześnie ważne jest dążenie do tego, by jakiekolwiek wsparcie nie miało charakteru ciągłej pomocy, prowadzącej do uzależnienia się od niej i utraty zdolności do samodzielnego funkcjonowania.

Będąc świadomym i mając na uwadze powyższe problemy, kraje, dbając i uwzględniając potrzeby własnych gospodarek – obok polityk migracyjnych przygotowują różnego typu przedsięwzięcia. W Europie większość programów wsparcia dotyczy krajów o bogatej historii imigranckiej (m.in. Holandia, Belgia, Wielka Brytania). Związane są one z inicjatywami zarówno publicznymi, jak i prywatnymi (przy współudziale banków, prywatnych firm, organizacji pozarządowych, itp.). Realizowane są często na poziomie lokalnym – gdzie koncentrują się grupy imigranckie, nawet jeśli organizator i źródło finansowania funkcjonuje na poziomie narodowym czy ponadnarodowym (np. fundusze europejskie)[37].

Przykładem takich inicjatyw jest rozpoczęcie w 2000 roku przy współudziale miasta Hamburga i Europejskiego Funduszu Społecznego programu Przedsiębiorcy Bez Granic, który oferuje usługi konsultingowe, szkolenia w obszarze różnych dziedzin (planowanie, inwestycje, produkcja, marketing, finanse, prawo lokalne). Celem przedsięwzięcia jest pomoc imigrantom – przedsiębiorcom we włączeniu się w lokalne struktury gospodarcze.

Z kolei, skierowany do mniejszości etnicznych miasta Bolton, rozpoczęty w 1987 r. angielski program EMBS obejmuje swym zakresem szeroki wachlarz działań, począwszy od wsparcia finansowego przy rozpoczęciu działalności,

[35] *Supporting Entrepreneurial Diversity In Europe*, wyd. cyt., s. 14-16.

[36] M. Guzy, wyd. cyt., s. 8.

[37] *International Migration Outlook 2011*, wyd. cyt., s. 161.

poprzez usługi we wszystkich obszarach funkcjonowania imigranckich przedsiębiorstw (podnoszenie biznesowych kwalifikacji, usługi IT, marketing, itp.)[38].

Wydawanie pozwoleń na rozpoczęcie działalności gospodarczej oraz towarzyszące im wsparcie dla przedsiębiorczych imigrantów oparte jest często o pewne kryteria. Służy to zapewnieniu gospodarce pewnego poziomu kapitału ludzkiego, finansowego i społecznego dla wzrostu i rozwoju gospodarczego, a wyraża się określeniem pewnego minimum odnośnie posiadanych przez imigranta kwalifikacji i doświadczenia, znajomości języka, kapitału inwestycyjnego czy liczby miejsc pracy, które powstaną dzięki imigranckiemu przedsięwzięciu[39]. Ilość stworzonych miejsc pracy i wielkość przedsięwzięcia to kryteria uwzględniane w Irlandii, z kolei w Niemczech bierze się także pod uwagę, obok wymogu stworzenia min. 5 miejsc pracy oraz zainwestowania 250 000 EUR, potrzeby regionu i gospodarki, szczególnie w aspekcie innowacyjnym.

Zakończenie
Conclusion

Przedsiębiorczość imigrantów stanowi źródło rozwoju gospodarczego krajów przyjmujących. Zaangażowaniu i dynamice przedsiębiorczości imigranckiej towarzyszy w tym zakresie bariery jej rozwoju. Wiele regionów nabrało dzięki aktywności imigrantów charakteru kosmopolitycznego, tym samym stając się miejscami dynamicznymi i wielokulturowymi. Gospodarki krajów, mając na uwadze szanse, źródłem których jest ta przedsiębiorczość oraz świadomość jej uwarunkowań, muszą stawić czoła wielu wyzwaniom. Służyć temu winny dalsze analizy i badania nad naturą przedsiębiorczości imigranckiej.

Literatura
Bibliography

Ahmad N., Seymour R. G., *Defining Entrepreneurial Activity. Definitions supporting frameworks for data collection*, OECD 2008.

Akee R.K.O., Jaeger D. A., Tatsiramos K., *The Persistence of Self-Employment Across Borders: New Evidence on Legal immigrants to the United States*, CReAM, Discssion Paper No 17/07, London 2007.

Baycan-Levent T., Nijkamp P., *Determinants of Migrant Entrepreneurship*, 45thCongress of the European Regional Science Association 23-27 August 2005, Amsterdam, Draft Version.

[38] jak pokazały badania, wiele przedsiębiorstw imigranckich dzięki temu programowi udało się przetrwać; wiecej: *International Migration Outlook 2011*, wyd. cyt., s. 162.

[39] Bywa, że są to kryteria bardzo restrykcyjne, a tym samym zniechęcające. Potrzeba znalezienia równowagi często w takich przypadkach prowadzi do kilkukrotnych zmian tych programów imigracyjnych; tak było w przypadku Nowej Zelandii; więcej: International Migration Outlook 2011, wyd. cyt., s. 168.

Blume Jansen K., Ejmæs M., Skyt Nielsen H., Würtz A., *Self-Employment among Immigrants: a Last Resort?*, Working Paper No 2003-13, University of Aarhus, Denmark, 2003.

Górny A., Kaczmarczyk P., *Uwarunkowania i mechanizmy migracji zarobkowych w świetle wybranych koncepcji teoretycznych*, Prace Migracyjne nr 49, ISS, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2003.

Grabowska-Lusińska I., *Migracja – szansa czy zagrożenie. Tło historyczne i społeczne.* [w:] *Migracja. Szansa czy zagrożenie?* Polskie Forum Obywatelskie, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2005.

Guzy M., *Nurturing immigrant entrepreneurship. a handbook for microcredit and business support.* European Microfinance Network, December 2006.

International Migration Outlook 2011, SOPEMI OECD 2011.

Korczyńska J., Dąbrowski P., *Samozatrudnienie cudzoziemców w Polsce*, [w:] *Czy Polska gospodarka potrzebuje cudzoziemców?* pod red. I. Grabowskiej-Lusińskiej, A. Żylicz, OBM WNE UW, Warszawa 2008.

L'immigration contribue fortement à la croissance, Le Monde, 01.09.2006.

Measuring Entrepreneurship. a digest of indicators. OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators program, OECD 2008.

Nestorowicz J., *Known Knowns and Known Unknowns of Immigrant Self-employment. Selected issues*, CMR Working Papers 45/103, Centre of Migration Research, Warszawa 2011.

Okólski M., *Statystyka imigracji Polsce*, Prace Migracyjne nr 2, ISS Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1997.

Open for Business. Migrant entrepreneurship In OECD countries, OECD 2010.

Stalker P., *Migration Trends and Migration Policy In Europe*, [w:] *International Migration 40(5)*, 2002.

Supporting Entrepreneurial Diversity In Europe, Conclusion and Recommendations of the European Commission's Network; Ethnic Minority Businesses, European Commission, Brussels 2008.

Imigranci i ich przedsiębiorczość – wybrane aspekty

Streszczenie

W badaniach nad międzynarodowymi przepływami ludności coraz częściej zwraca się uwagę na pozytywne aspekty obecności imigrantów w związku z ich przedsiębiorczością. Jest ona uwarunkowana szeregiem czynników o różnym charakterze. Ich poznanie jest niezwykle istotne, tak dla zrozumienia jej specyfiki, jak i roli w rozwoju krajów goszczących. Świadomość wieloaspektowości tego zjawiska, wspierana ciągłymi badaniami i analizami, pozwoli na wykorzystanie szans, których źródłem są przedsiębiorczy imigranci.

Immigrants and their entrepreneurship – chosen aspects

Summary

Research of international migration increasingly pays attention to the positive aspect of immigrants' presence in connection with their entrepreneurship. It is connected with a lot of different factors. It is important to know them to understand immigrant's entrepreneurship as well as its role in the host countries. Awareness of many aspects of this entrepreneurship, which is supported by research and analysis can take advantage of chances, which immigrants are source of.

PIOTR PŁÓCIENNIK
Straż Graniczna

WIESŁAW STACH
Wyższa Szkoła Handlu i Usług

„Sanockie Stowarzyszenie na Rzecz Poprawy Bezpieczeństwa" w procesie kształtowania bezpieczeństwa społeczności lokalnych

"Sanok Association for the Improvement of Security" in the process of community safety

Lokalny wymiar bezpieczeństwa
Local dimension of security

Kształtowanie bezpieczeństwa narodowego to przede wszystkim zadanie państwa. W jego imieniu konkretne zadania w tym zakresie podejmują różne organy administracji publicznej, różne podmioty prawa czy instytucje. Potrzeba jego kształtowania jest uznana za istotną w zasadzie przez wszystkich. Różnice zdań wynikają jedynie z różnej oceny stopnia odpowiedzialności podmiotów za stan i kształtowanie naszego bezpieczeństwa oraz za konkretne przedsięwzięcia w sytuacji wystąpienia zagrożenia.

Czas, w którym żyjemy charakteryzuje się przede wszystkim brakiem zagrożenia wojennego, a otwarte granice sprawiają, że kierunki działania na rzecz kształtowania bezpieczeństwa narodowego obejmują mniejsze obszary, sfery czy grupy społeczne. Bezpieczeństwo narodowe a zarazem i publiczne, personalne zaczyna kształtować się na poziomie rodziny, swojego najbliższego otoczenia, gminy czy regionu. Tym samym coraz częściej używane pojęcie „bezpieczeństwo lokalne" nabiera nowego znaczenia, staje się celem działania wielu podmiotów i obszarem aktywności społecznej wielu ludzi, zarówno aktywnych zawodowo, jak i będących na emeryturze, wszystkich tych, którzy uważają, że mogą przyczynić się do ograniczenia wpływu różnorodnych zagrożeń.

Lokalny wymiar bezpieczeństwa ciągle zyskuje na znaczeniu, gdyż wartości lokalne, ważne dla mieszkańców stają się wyrazem ich samorządności a zarazem efektywności działań obywatelskich, oddolnych, wspólnotowych.

Istota bezpieczeństwa lokalnego jest także jednym z tematów interdyscyplinarnych badań naukowych realizowanych przez ośrodki naukowe i dydaktyczne w kraju, efektem których jest wiele opracowań[1]. Jedna z wypracowanych definicji określa, że: *Lokalny wymiar bezpieczeństwa wewnętrznego obejmuje w stosownych do wspólnotowego lokalnego kręgu proporcjach wszystkie jego elementy (bezpieczeństwo ustrojowe, ład społeczny, bezpieczeństwo osobiste, bezpieczeństwo publiczne, porządek publiczny) mające charakter ogólnopaństwowy ale uwzględnia także specyficzne dla danej społeczności lokalnej potrzeby, problemy, możliwości i formy aktywności*[2].

Rola działań wszystkich podmiotów w zakresie kształtowania bezpieczeństwa lokalnego znalazła odzwierciedlenie w formie rządowego programu ograniczenia przestępczości i aspołecznych zachowań „Razem bezpieczniej"[3] przyjętym w formie uchwały Rady Ministrów w 2006 roku. Strategia zakłada następujące cele: wzrost realnego bezpieczeństwa w Polsce; wzrost poczucia bezpieczeństwa wśród mieszkańców Polski; zapobieganie przestępczości i aspołecznym zachowaniom poprzez zaktywizowanie i zdynamizowanie działań administracji rządowej na rzecz współpracy z administracją samorządową, organizacjami pozarządowymi i społecznością lokalną; poprawienie wizerunku Policji i wzrost zaufania społecznego do tej i innych służb działających na rzecz poprawy bezpieczeństwa i porządku publicznego. Zakłada się, że program ten *…powinien stanowić skuteczne narzędzie wspierające realizację ustawowych działań organów administracji rządowej i samorządu terytorialnego na rzecz bezpieczeństwa i porządku publicznego.*

W założeniach ogólnych programu stwierdza się, że: *Żadne okoliczności nie mogą zdejmować z instytucji państwowych odpowiedzialności za wykonywanie zadań. Policja i inne formacje ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego nie powinny być zastępowane przez obywateli, czy organizacje społeczne. Jeżeli Policja i inne formacje zyskają na zaufaniu obywateli, jeśli zaczniemy działać razem – możemy zbudować społeczeństwo bardziej stabilne. Wymaga to od Policji zwiększenia skuteczności.* ***Konieczne jest też zapewnienie mechanizmów stałej współpracy Policji, administracji rządowej i samorządowej, organizacji społecznych, ludzi aktywnych, aby poprawić bezpieczeństwo*** (podkr. P.P i W.S.). *Nie stanie się to z dnia na dzień. Jeżeli jednak zaczniemy naprawdę*

[1] Zob. np. J. Czapska, *Społeczności lokalne w zapobieganiu przestępczości*, Warszawa-Kraków 1997; D. L. Kelling C. M. Coles, *Wybite szyby. Jak zwalczać przestępczość i przywrócić ład w najbliższym otoczeniu*, Poznań 2000; K. Łojek, *Elementarz rozwiązywania lokalnych problemów bezpieczeństwa*, Szczytno 2008; A. Urban, *Bezpieczeństwo społeczności lokalnych*, Warszawa 2009; M. Lisiecki, *Jakość w zarządzaniu bezpieczeństwem obywateli*, Lublin 2009; W. Fehler, *Bezpieczeństwo publiczne w przestrzeni miejskiej*, Warszawa 2010.

[2] W. Fehler, *Lokalny wymiar wewnętrznego bezpieczeństwa państwa* [w:] W. Fehler (red.), *Bezpieczeństwo w środowisku lokalnym*, Warszawa 2009, s. 24.

[3] Uchwała Rady Ministrów nr 218/2006 z dnia 18 grudnia 2006 roku w sprawie przyjęcia rządowego programu ograniczenia przestępczości i aspołecznych zachowań „Razem bezpieczniej", http://razembezpieczniej.mswia.gov.pl/portal/rb/6, pobrano 01.07.2011.

pracować razem, możemy osiągnąć cel, jakim jest bezpieczniejsze życie w naszym kraju.

Cytowany fragment wstępu rządowego programu wyraźnie wskazuje na współodpowiedzialność za poziom bezpieczeństwa na terenie kraju, jak i w społecznościach lokalnych. Istotnym elementem tej odpowiedzialności, ale i szansy są organizacje pozarządowe.

Co prawda lokalny wymiar bezpieczeństwa kształtuje samorząd gminny[4] i powiatowy[5], ale organizacje pozarządowe wspierają go w ramach swoich wąskich, wyspecjalizowanych dziedzin i w ograniczonym zakresie organizacyjnym.

Różnorodność organizacji pozarządowych w Polsce sprawia, iż każda z nich, nawet najbardziej specjalistyczna, może znaleźć swoje miejsce w procesie realizacji zadań na rzecz kształtowania bezpieczeństwa w swoim lokalnym środowisku. Funkcjonujące i powstające organizacje pozarządowe mogą działać na rzecz bezpieczeństwa w formie bezpośredniej, jak i pośredniej, kształtując także kulturę bezpieczeństwa. W ten zakres działań w sposób oczywisty wpisuje się „Sanockie Stowarzyszenie na Rzecz Poprawy Bezpieczeństwa".

Istota, cele, władze i formy działania Stowarzyszenia
Essence, objectives, authorities and actions of the Association

Z możliwości włączenia się w społeczne działania na rzecz kształtowania bezpieczeństwa w swoim środowisku skorzystali najbardziej świadomi wagi problemu i najaktywniejsi mieszkańcy regionu sanockiego, którzy powołali w 2010 roku „Sanockie Stowarzyszenie Na Rzecz Poprawy Bezpieczeństwa"[6]. Stowarzyszenie ma swoją siedzibę w Sanoku, na ul. Tadeusza Kościuszki 23. Jak zapisano w statucie Stowarzyszenia jest ono …*dobrowolnym, samorządnym, trwałym zrzeszeniem mającym na celu poprawę bezpieczeństwa w powiecie sanockim, brzozowskim, leskim*. Obszar działania Stowarzyszenia dookreślono także w § 5, nadając mu charakter regionalny.

W rozdziale trzecim doprecyzowano, że członkowie Stowarzyszenia dzielą się na zwyczajnych i wspierających. Tym pierwszym może być …*każda osoba fizyczna lub prawna po złożeniu deklaracji i uiszczeniu wpisowego*. Natomiast członkiem wspierającym może być …*każda osoba fizyczna lub prawna, która popiera działalność Stowarzyszenia, uznaje jego statut i udziela Stowarzyszeniu pomocy finansowej i organizacyjnej*.

[4] Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku *o samorządzie gminnym* (t.j. Dz.U. z 2001 r., Nr 142, poz. 1591).

[5] Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku *o samorządzie powiatowym* (t.j. Dz.U. z 2007 r., Nr 173, poz. 1218).

[6] Wpisu do rejestru stowarzyszeń dokonał w dniu 12 sierpnia 2010 roku Sąd Rejonowy XII Wydział Gospodarczy KRS w Rzeszowie. W Krajowym Rejestrze Sądowym zarejestrowane pod nr KRS: 0000362837. Stowarzyszenie zakwalifikowano w obszarze działania: bezpieczeństwo publiczne, specjalność: porządek i bezpieczeństwo publiczne.

Ogólny cel Stowarzyszenia został sprecyzowany w § 7 Statutu i sprowadza się do działań w następujących obszarach:

1. Prowadzenie działalności wychowawczej i popularyzatorskiej w zakresie bezpieczeństwa.
2. Wspieranie działań władz samorządowych oraz innych instytucji w zakresie poprawy bezpieczeństwa.
3. Wspieranie działań Policji, Straży Granicznej, Państwowej Straży Pożarnej, straży miejskich w powyższym zakresie.
4. Wspieranie inicjatyw kulturalnych i oświatowych lokalnych społeczności.
5. Rozwijanie w społecznościach lokalnych solidarności obywatelskiej i odpowiedzialności za los osób ubogich, bezrobotnych czy w inny sposób „wykluczonych społecznie".
6. Organizowanie spotkań.
7. Szkolenia.

Z powyższego zestawienia celów jednoznacznie wynika, że grupując w Stowarzyszeniu ludzi merytorycznie przygotowanych z zakresu działania różnych podmiotów odpowiedzialnych w swoim ustawowym zakresie za utrzymanie i kształtowanie porządku publicznego oraz zapewnienie bezpieczeństwa obywateli, stają się społecznym podmiotem realizującym swoje statutowe cele. Zapewne staną się zespołem gotowym wesprzeć, w różnej formie, działania organów administracji samorządowej i inicjatywy innych organizacji społecznych.

Ponadto w statucie dookreślono, że do szczegółowych zadań Stowarzyszenia należą: zbieranie funduszy na realizację celów zawartych w punkcie 1, oraz pomoc ofiarom przestępstw i wypadków. To drugie zadanie szczegółowe wydaje się niezwykle istotne dla tych, którzy ucierpieli w takich zdarzeniach. Jakże często w środkach masowego przekazu słyszymy o ofiarach przestępstw lub wypadków pozostawionych samym sobie, często bez środków do życia.

Realizacja tak szeroko określonych celów wymaga od członków Stowarzyszenia zarówno inwencji społecznego, bezinteresownego działania, ale i oczekiwanej przez środowisko postawy moralnej. Te podstawowe wymogi zawarto w § 11 pkt 1, które zobowiązują członków aby:

- swoim działaniem przyczyniać się do wzrostu roli i znaczenia Stowarzyszenia,
- dbać o dobre jego imię,
- popierać i czynnie realizować cele i zadania Stowarzyszenia,
- przestrzegać postanowień statutu i powszechnie obowiązującego prawa,
- regularnie opłacać składki.

Natomiast w punkcie 2 określono prawa członków Stowarzyszenia sprowadzające się do przysługującego czynnego i biernego prawa wyborczego; prawa wnioskowania we wszystkich sprawach dotyczących celów i funkcjonowania Stowarzyszenia; korzystania z rekomendacji, gwarancji i opieki Stowarzyszenia

oraz prawa korzystania z innych możliwości, jakie stwarza Stowarzyszenie swoim członkom.

Jak w każdym statucie, także i w tym w § 13 określono warunki rezygnacji, skreślenia lub wykluczenia ze Stowarzyszenia.

Koordynacją działań Stowarzyszenia kierują jego władze. Stanowią je: Walne Zebranie Członków, Zarząd oraz Komisja Rewizyjna. Obecnie prezesem zarządu jest Marek Borkowski[7].

Realizacja tak szeroko zakrojonego celu działania wymaga różnorodnych form działania, w zależności od sytuacji i uwarunkowań. Stowarzyszenie ustaliło, że będzie działać w szczególności poprzez:

- nabór i pracę w sekcjach tematycznych, których ilość, rodzaj i kierowników ustala Zarząd,
- wydawanie periodyków regionalnych o tematyce społeczno – kulturalnej (w formie gazetowej i elektronicznej),
- nawiązywanie kontaktów z ośrodkami akademickimi prowadzącymi badanie w zakresie problematyki społecznej,
- działalność informacyjną i promocyjną,
- organizowanie działalności edukacyjnej w formie kursów, prelekcji, wystaw,
- współpracę z innymi organizacjami i instytucjami, których celem są działania zgodne z celami Stowarzyszenia,
- tworzenie komitetów wyborczych desygnujących przedstawicieli Stowarzyszenia do samorządów wszystkich szczebli,
- inne działania sprzyjające realizacji statutowych celów Stowarzyszenia.

Tak określone formy działania na rzecz poprawy bezpieczeństwa w określonych środowiskach będą wymagały zarówno od władz Stowarzyszenia, jak i jego członków solidnego przygotowania merytorycznego i dużych zdolności organizatorskich.

Zamiar działania
Intention to act

Zamiar działania „Sanockiego Stowarzyszenia na Rzecz Poprawy Bezpieczeństwa" obejmuje wiele różnorodnych przedsięwzięć mających na celu wspieranie – w miarę możliwości finansowych i organizacyjnych – różnych podmiotów, które w ramach realizowanych programów krajowych lub regionalnych będą dążyć do podniesienia stanu wiedzy i utrwalania bezpiecznych zachowań wśród środowisk, do których dany program został zaadresowany.

Stowarzyszenie zamierza wesprzeć realizację programu prewencyjno - edukacyjnego pod nazwą „Blaskiem chronieni" realizowanego przez Oddziały

[7]http://www.infoveriti.pl/firma/362837/sanockie-stowarzyszenie-na-rzecz-poprawy-bezpieczenstwa/sanok/kosciuszki/ pobrano 01.07.2012.

Straży Granicznej. Celem tego programu jest podnoszenie poziomu bezpieczeństwa w rejonach przygranicznych poprzez skoordynowane działania Straży Granicznej ukierunkowane na ochronę dzieci i młodzieży dojeżdżających do szkół. Wsparcie Stowarzyszenia będzie polegało na przekazaniu pewnej liczby elementów odblaskowych dla uczniów szkół objętych programem. Stowarzyszenie będzie mogło włączyć się w działania na rzecz kształtowanie postaw społecznych uczniów i wyrabianie nawyków dbałości o bezpieczeństwo własne i innych. Może także kształtować pozytywny wizerunek służb dbających o bezpieczeństwo młodzieży.

Ponadto Stowarzyszenie planuje współuczestniczyć w działaniach funkcjonariuszy Bieszczadzkiego Oddziału Straży Granicznej w kampanii społecznej realizowanej od 2005 roku przez PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. „Bezpieczny przejazd – zatrzymaj się i żyj". Kampania ma na celu podnoszenie świadomości zagrożeń wynikających z nie zachowywania szczególnej ostrożności na przejazdach kolejowych, oraz kształtowanie zachowań i utrwalanie postaw społecznie pożądanych. W ramach akcji Stowarzyszenie będzie wspierać działania mające na celu rozpowszechnianie materiałów informacyjno-promocyjnych takich jak: plakaty, maskotki, ulotki, kolorowanki dla dzieci.

Kolejnym zamierzeniem Stowarzyszenia jest współpraca przede wszystkim z Policją i Strażą Graniczną polegająca na przekazywaniu różnorodnych materiałów dydaktycznych i prewencyjnych oraz promujących różne aspekty bezpieczeństwa obywateli i porządku publicznego. Ten zakres działań obejmie dostarczanie maskotek, gadżetów czy nagród wykorzystywanych przez funkcjonariuszy tych służb podczas spotkań z dziećmi i młodzieżą. Obszar potencjalnego oddziaływania jest bardzo szeroki gdyż obejmuje takie sfery jak: zachowania się dzieci podczas agresji ze strony psa; bezpieczne korzystanie z akwenów wodnych; ukazanie niebezpieczeństw związanych z pobytem dzieci na wsi, w gospodarstwie; profilaktyką antynarkotykową; przeciwdziałanie alkoholizmowi.

Stowarzyszenie zamierza także nawiązać współpracę z Zespołem Szkół nr 5 im. Ignacego Łukasiewicza w Sanoku, w ramach którego funkcjonuje liceum profilowane a w nim klasy o profilu „Edukacja proobronna", „Ochrona granic", „Kształcenie ogólnopolicyjne" oraz „Pożarnictwo". W miarę posiadanych środków i możliwości kadrowych – po szczegółowych uzgodnieniach - Stowarzyszenie będzie współpracować zarówno w zakresie realizacji zajęć jak i innej pomocy mającej na celu ugruntowanie wiedzy o specyfice każdej z tych służb.

Literatura
Bibliography

Czapska J., *Społeczności lokalne w zapobieganiu przestępczości*, Warszawa-Kraków 1997.

Fehler W., *Bezpieczeństwo publiczne w przestrzeni miejskiej*, Warszawa 2010.
Kelling D. L., Cole C. M., *Wybite szyby. Jak zwalczać przestępczość i przywrócić ład w najbliższym otoczeniu*, Poznań 2000.
Lisiecki M., *Jakość w zarządzaniu bezpieczeństwem obywateli*, Lublin 2009.
Łojek K., *Elementarz rozwiązywania lokalnych problemów bezpieczeństwa*, Szczytno 2008.
Urban A., *Bezpieczeństwo społeczności lokalnych*, Warszawa 2009.
Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (t.j. Dz.U. z 2001 r., Nr 142, poz. 1591).
Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym (t.j. Dz.U. z 2007 r., Nr 173, poz. 1218).
Uchwała Rady Ministrów nr 218/2006 z dnia 18 grudnia 2006 roku w sprawie przyjęcia rządowego programu ograniczenia przestępczości i aspołecznych zachowań „Razem bezpieczniej", http://razembezpieczniej.mswia.gov.pl/portal/rb/6
http://www.infoveriti.pl/firma/362837/sanockie-stowarzyszenie-na-rzecz-poprawy-bezpieczenstwa/sanok/kosciuszki/

„Sanockie Stowarzyszenie na Rzecz Poprawy Bezpieczeństwa" w procesie kształtowania bezpieczeństwa społeczności lokalnych

Streszczenie

Kształtowanie bezpieczeństwa narodowego to przede wszystkim zadanie organów administracji państwowej. Jednakże elementem składowym tego bezpieczeństwa jest bezpieczeństwo lokalne, swojego najbliższego otoczenia, gminy czy regionu. Tym samym coraz częściej nabiera ono nowego znaczenia, staje się celem działania wielu podmiotów i obszarem aktywności.

Obszar aktywności społecznej na rzecz kształtowania bezpieczeństwa powiększył się o nowy podmiot „Sanockie Stowarzyszenie na Rzecz Poprawy Bezpieczeństwa", którego cel działania został zawarty w nazwie a obszar działania obejmuje powiat sanocki, brzozowski i leski. Sposoby realizacji tego celu obejmują wiele różnorodnych przedsięwzięć organizatorskich, prewencyjnych i edukacyjnych w środowiskach lokalnych a także udział w realizacji programów krajowych lub regionalnych dążących do podniesienia stanu wiedzy i utrwalania bezpiecznych zachowań ludzi. Stowarzyszenie zakłada współpracę w takimi podmiotami jak Policja, Straż Graniczna, placówki oświatowe i organy samorządu terytorialnego.

"Sanok Association for the Improvement of Security" in the process of community safety

Summary

Formation of national security is the primary task of state administration bodies. However, the security component means local security, your neighborhood, community or region. Thus, it becomes more often on the new meaning and is targeted by many entities and activity areas.

The area of social activities for the development of safety have been increased by a new entity, "Sanok Association for the Improvement of Safety", the purpose of the action is contained in

the name and the field of action covers the counties of Sanok, Brzozów and Lesko. Ways of achieving this goal include a wide variety of organizational undertakings, prevention and education in local communities and participation in the implementation of national or regional programs aiming to increase knowledge and reinforce safe behavior of people. Association involves the cooperation of such entities as the Police, Border Guard, educational and local government bodies.

AGNIESZKA KOZERA, CEZARY KOZERA
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

Taksonomiczna ocena warunków i poziomu życia ludności w powiatach województwa wielkopolskiego

Taxonomy rating of conditions and standards of living in the districts of the Wielkopolska region

Wstęp
Introduction

Zróżnicowanie w rozwoju poszczególnych państw i regionów jest wciąż jednym z głównych problemów współczesnej, europejskiej gospodarki a jednym z podstawowych wyznaczników poziomu rozwoju społecznego i gospodarczego regionów są warunki oraz poziom życia ludności[1]. Powstanie EWG[2] i postępująca integracja europejska były katalizatorami wzmożonego zainteresowania tymi różnicami. Ich niwelowanie stało się jednym z elementarnych celów integracji europejskiej[3].

Problem różnic w poziomie życia, pomiędzy regionami Unii Europejskiej oraz ich wyrównywanie są istotne także z punktu widzenia Polski. Mimo, iż większość regionów Polski zaliczana jest do najbiedniejszych regionów Unii Europejskiej to i tak warunki oraz poziom życia ludności są silnie zróżnicowane przestrzennie, co powiązane jest z ogólnym rozwojem społeczno-gospodarczym regionów (województw, powiatów, gmin)[4]. Analiza kształtowania się poziomu

[1] Andrycz J., *Metody badania poziomu życia ludności*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1996.

[2] EWG – Europejska Wspólnota Gospodarcza.

[3] Równolegle z początkami europejskiej integracji pojawiła się jedna z pierwszych i obecnie najbardziej rozpowszechnionych definicji poziomu życia, zaproponowana przez Komisję Ekspertów ONZ, według której poziom życia obejmuje całokształt rzeczywistych warunków życia ludzi oraz stopień ich materialnego i kulturalnego zaspokojenia potrzeb poprzez strumienie towarów i usług odpłatnych oraz poprzez fundusz konsumpcji zbiorowej (Piasny J., *Problem jakości życia ludności oraz źródła i mierniki ich określan*ia, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, nr 2/1993.).

[4] Rozwój regionalny utożsamiany jest ze wzrostem ich potencjału gospodarczego oraz z trwałą poprawą konkurencyjności i poziomu życia ich mieszkańców, co z kolei przyczynia się do rozwoju społeczno-gospodarczego kraju.

życia może być jedną z istotnych przesłanek budowy regionalnych strategicznych planów rozwoju[56].

Badanie przestrzennego zróżnicowania poziomu życia ludności ma aspekt praktyczny oraz prognostyczny, ponieważ wyniki takich badań pozwalają na wyznaczenie nowych kierunków polityki społecznej i gospodarczej danego kraju czy regionu.

W opracowaniu przedstawiono wyniki badań, których celem było ukazanie zróżnicowania przestrzennego warunków i poziomu życia ludności w powiatach ziemskich województwa wielkopolskiego. W badaniu warunków i poziomu życia ludności w powiatach województwa wielkopolskiego wykorzystano klasyczną metodą TOPSIS[7].

Materiały i metoda badawcza
Materials and research methods

Podstawowym źródłem informacji o warunkach życia ludności w powiatach województwa wielkopolskiego były dane zaczerpnięte z publikacji Urzędu Statystycznego w Poznaniu – *Województwo Wielkopolskie – podregiony, powiaty, gminy*[8] oraz *Banku Danych Lokalnych*. W badaniu uwzględniono 31 z 35 powiatów województwa. Analizie poddano wyłącznie powiaty ziemskie, a nie uwzględniono miast na prawach powiatu, czyli tzw. powiatów grodzkich[9], ze względu na małą porównywalność tych dwóch grup. Klasyfikacji badanych powiatów, ze względu na warunki i poziom życia ludności, dokonano przy zastosowaniu klasycznej metody TOPSIS w pięciu następujących etapach[10]:

ETAP 1**.** Na podstawie przesłanek merytorycznych dokonano wyboru zmiennych opisujących poszczególne aspekty warunków życia. W celu stworzenia możliwe dokładnego obrazu, przedstawiającego zróżnicowanie poziomu życia ludności, analizie poddano dziewięć grup aspektów warunków życia zapropo-

[5] Wysocki F., Poczta W., *Pomiar przestrzennego zróżnicowania jakości życia ludności wiejskiej na przykładzie województwa wielkopolskiego*, [w:] *Agrobiznes 2011. Rola agrobiznesu w kształtowaniu jakości życia.* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001.

[6] Błażczak P., Wysocki F., *Taksonomiczna analiza zróżnicowania jakości życia ludności w województwie wielkopolskim*, [w:] *Statystyka regionalna w jednoczącej się Europie. Internetowa* Oficyna Wydawnicza, Centrum Statystyki Regionalnej, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2007.

[7] Jak zauważają Chaplin (2000) oraz Wysocki (2011) do badania przestrzennego zróżnicowania poziomu zjawiska szerokie zastosowanie mają metody taksonomiczne, które pozwalające na wyodrębnienie jednorodnych grup regionów o podobnych analizowanych cechach

[8] *Województwo wielkopolskie – podregiony, powiaty, gminy; Urząd Statystyczny w Poznaniu*, Poznań 2010.

[9] Do powiatów grodzkich należą miasta: Poznań, Leszno, Kalisz i Konin. Miasta posiadają status powiatów grodzkich albo ze względu na liczbę ludności (wielkość) lub też ze względu na to, że były stolicami województw przy poprzednim podziale administracyjnym.

[10] Wysocki F., *Metody taksonomiczne w rozpoznawaniu typów ekonomicznych rolnictwa i obszarów wiejskich*, Wyd. UP, Poznań 2010.

nowanych przez Zeliasia[11]. Grupy te objęły takie aspekty życia jak: rynek pracy, demografię, infrastrukturę komunalną, infrastrukturę mieszkaniową, edukację i kulturę, zdrowie, transport, turystykę i rekreację oraz stan i ochronę środowiska. W rezultacie uzyskano następujący zestaw 51 zmiennych pogrupowanych według wymienionych grup:

I grupa – Rynek pracy (RP):

X_{11} - Stopa bezrobocia rejestrowanego (%),

X_{12} - Udział bezrobotnych zarejestrowanych w wieku do 24 lat w liczbie osób bezrobotnych ogółem (%),

X_{13} - Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym (%),

X_{14} - Udział bezrobotnych kobiet w liczbie bezrobotnych ogółem (%),

X_{15} - Udział bezrobotnych z wykształceniem wyższym w liczbie bezrobotnych ogółem (%),

X_{16} - Udział bezrobotnych zarejestrowanych pozostających bez pracy dłużej niż 1 rok w liczbie osób bezrobotnych ogółem (%),

X_{17} - Liczba ofert pracy na 1000 osób bezrobotnych,

X_{18} - Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w porównaniu z województwem (województwo = 100%).

II grupa – Demografia (D):

X_{21} - Przyrost naturalny na 1000 ludności,

X_{22} - Saldo migracji na 1000 ludności,

X_{23} - Ludność na km^2 powierzchni powiatu,

X_{24} - Ludność w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym,

X_{25} - Ludność w wieku nieprodukcyjnym w % ogółu ludności,

X_{26} - Ludność w wieku produkcyjnym w % ogółu ludności,

X_{27} - Ludność w wieku poprodukcyjnym w % ogółu ludności.

III grupa – Infrastruktura komunalna (IK):

X_{31} - Korzystający z instalacji wodociągowej w % ogółu ludności,

X_{32} - Korzystający z kanalizacji w % ogółu ludności,

X_{33} - Korzystający z instalacji gazowej w % ogółu ludności,

X_{34} - Długość sieci wodociągowej w km na km^2 powierzchni powiatu,

X_{35} - Długość sieci kanalizacyjnej w km na km^2 powierzchni powiatu,

X_{36} - Mieszkania wyposażone w gaz z sieci w % ogółu ludności.

IV grupa – Infrastruktura mieszkaniowa (IM):

X_{41} - Przeciętna powierzchnia użytkowa mieszkania w m^2,

X_{42} - Przeciętna powierzchnia użytkowa mieszkania na 1 osobę w m^2,

[11] Zeliaś A., *Taksonomiczna analiza przestrzennego zróżnicowania poziomu życia w Polsce w ujęciu dynamicznym*, AE w Krakowie, Kraków 2000.

X_{43} - Przeciętna liczba osób na 1 mieszkanie,

X_{44} - Mieszkania oddane do użytkowania na 1000 ludności,

X_{45} - Mieszkania wyposażone w łazienkę w % ogółu mieszkań.

V grupa – Edukacja i kultura (EiK):

X_{51} - Współczynnik skolaryzacji netto w % w grupie wieku 7 – 12 lat,

X_{52} - Współczynnik skolaryzacji netto w % w grupie wieku 13 – 15 lat,

X_{53} - Dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego na 1000 dzieci w wieku 3 – 6 lat,

X_{54} - Liczba ludności na 1 placówkę biblioteczną,

X_{55} - Księgozbiór bibliotek na 1000 ludności,

X_{56} - Czytelnicy bibliotek publicznych na 1000 ludności,

X_{57} - Wyposażenie księgozbioru na 1 czytelnika w wolumenach.

VI grupa – Zdrowie (Z):

X_{61} - Łóżka w szpitalach ogólnych na 10 tys. ludności,

X_{62} - Liczba ludności na 1 aptekę,

X_{63} - Liczba ludności przypadającej na 1 lekarza.

VII grupa – Transport (T):

X_{71} - Samochody osobowe zarejestrowane na 1000 ludności,

X_{72} - Wypadki drogowe ogółem na 10 tys. ludności,

X_{73} - Śmiertelne ofiary wypadków drogowych na 10 tys. ludności,

X_{74} - Drogi publiczne powiatowe o nawierzchni twardej oraz twardej ulepszonej w km na km^2 powierzchni powiatu.

VIII grupa – Turystyka i rekreacja (TiR):

X_{81} - Miejsca noclegowe w turystycznych obiektach zbiorowego zakwaterowania na 1000 ludności,

X_{82} - Korzystający z noclegów na 1000 ludności,

X_{83} - Kluby sportowe na 10 tys. ludności,

X_{84} - Ćwiczący w klubach na 10 tys. ludności.

IX grupa – Stan i ochrona środowiska (OŚ):

X_{91} - Lesistość (%),

X_{92} - Użytki rolne w powierzchni ogółem (%),

X_{93} - Nieużytki w powierzchni ogółem (%),

X_{94} - Tereny prawnie chronione o szczególnych walorach przyrodniczych (w % powierzchni ogółem),

X_{95} - Ludność korzystająca z oczyszczalni ścieków w % ogółu ludności,

X_{96} - Emisja zanieczyszczeń gazowych w tonach na km^2 powierzchni,

X_{97} - Odpady wytworzone w ciągu roku w tonach na km^2 powierzchni.

Zbiór potencjalnych zmiennych diagnostycznych ustalony w oparciu o kryteria merytoryczne został poddany dalszej weryfikacji ze względu na ich wartość informacyjną. Weryfikację tą przeprowadzono za pomocą procedur statystycznych, ze względu na pojemność (potencjał informacyjny) zmiennych,

czyli stopień ich skorelowania z innymi zmiennymi oraz zdolność dyskryminacyjną, czyli ich zmienność względem innych obiektów[12]. W celu eliminacji zmiennych nadmiernie ze sobą skorelowanych wykorzystano macierz odwrotną współczynników korelacji miedzy zmiennymi, osobno w poszczególnych dziedzinach życia. Na podstawie elementów diagonalnych macierzy[13], usunięto następujące zmienne: $X_{13}, X_{14}, X_{24}, X_{93}, X_{96}, X_{97}$. Większość zmiennych charakteryzowała się wysokim współczynnikiem zmienności, który znacznie przekraczał 10%. Cechy, które nie spełniły tego warunku usunięto z dalszych badań: $X_{25}, X_{27}, X_{31}, X_{36}, X_{43}, X_{44}, X_{51}, X_{52}$. W rezultacie do dalszych badań przyjęto 37 zmiennych.

ETAP 2. Przeprowadzono normalizację wartości zmiennych diagnostycznych poprzez przekształcenie destymulant w stymulanty oraz sprowadzenie wartości wszystkich zmiennych do porównywalności przy zastosowaniu procedury unitaryzacji według następujących formuł:

dla stymulant: $$z_{ik} = \frac{x_{ik} - \min_i \{x_{ik}\}}{\max_i \{x_{ik}\} - \min_i \{x_{ik}\}}$$

dla destymulanty: $$z_{ik} = \frac{\max_i \{x_{ik}\} - x_{ik}}{\max_i \{x_{ik}\} - \min_i \{x_{ik}\}}$$

gdzie:

- $\max_i \{x_{ik}\}$ - maksymalna wartość *k*-tej cechy,

- $\min_i \{x_{ik}\}$ - minimalna wartość *k*-tej cechy.

ETAP 3. Ustalono współrzędne jednostek modelowych wzorca i antywzorca rozwoju. Wartość wzorca i antywzorca definiuje się jako:

$$A^+ = \left(\max_i (z_{i1}), \max_i (z_{i2}), \ldots, \max_i (z_{iK})\right) = (z_1^+, z_2^+, \ldots, z_K^+)$$

$$A^- = \left(\min_i (z_{i1}), \min_i (z_{i2}), \ldots, \min_i (z_{iK})\right) = (z_1^-, z_2^-, \ldots, z_K^-)$$

W unitaryzacji zerowanej mamy:

$z^+ = (1, 1, \ldots, 1) \qquad z^- = (0, 0, \ldots, 0)$

ETAP 4. Obliczono odległości euklidesowe każdego ocenianego obiektu od wzorca (z^+) i antywzorca rozwoju (z^-):

[12] Panek T., *Statystyczne metody wielowymiarowej analizy porównawczej*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.

[13] Jeżeli cecha jest nadmiernie skorelowana z pozostałymi, wtedy elementy diagonalne macierzy odwrotnej do macierzy korelacji **R** znacznie przekraczają wartość 10 (Wysocki F., Lira J., *Statystyka opisowa*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Poznaniu, Poznań 2005).

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{k=1}^{K} (z_{ik} - z_k^+)^2}$$

$$d_i^- = \sqrt{\sum_{k=1}^{K} (z_{ik} - z_k^-)^2} \quad i = 1, 2, \ldots, N$$

ETAP 5. Obliczono wartości mierników syntetycznych oraz na ich podstawie dokonanie uporządkowania liniowego i wyznaczono typy rozwojowe. Klasy wyznaczono wykorzystując średnią arytmetyczną i odchylenie standardowe z wartości miernika syntetycznego.

$$S_i = \frac{d_i^-}{d_i^+ + d_i^-}$$

gdzie: $0 \leq s_i \leq 1, \ (i = 1,2, \ldots, N)$

Poziom życia:
Klasa I (wysoki): $q_i \geq \bar{q} + s_q$
Klasa II (średni-wyższy): $\bar{q} \leq q_i < \bar{q} + s_q$
Klasa III (średni-niższy): $\bar{q} - s_q \leq q_i < \bar{q}$
Klasa IV (niski): $q_i < \bar{q} - s_q$

Wyniki badań – Identyfikacja warunków i poziomu życia ludności w powiatach województwa wielkopolskiego
The results - Identifying the conditions and standards of living in the districts of the Wielkopolska Region

W pierwszym etapie badań wyznaczono mierniki syntetyczne dla poszczególnych aspektów warunków życia (grup potrzeb). Wyniki te pozwoliły na ocenę zróżnicowania warunków życia w poszczególnych powiatach województwa wielkopolskiego, oraz na określenie liniowych uporządkowań powiatów w ramach dziewięciu wyróżnionych dziedzin życia (RP, D, IK, IM, EiK, Z, T, TiR, OŚ). W tabeli 1 przedstawiono ranking powiatów ze względu na poszczególne dziedziny warunków życia.

Tabela 1. Ranking powiatów ziemskich województwa wielkopolskiego pod względem warunków życia według wybranych dziedzin życia w roku 2009
Tabel 1. Ranking the districts of the Wielkopolska region in terms of living condition by selected areas of life in 2009

Powiaty	Numer miejsca w rankingu według poszczególnych dziedzin życia								
	Rynek pracy	Demografia	Infrastruktura komunalna	Infrastruktura mieszkaniowa	Edukacja i kultura	Zdrowie	Transport	Turystyka i rekreacja	Ochrona środowiska
chodzieski	20	14	2	25	2	14	24	4	6
czarnkowsko-trzcianecki	19	20	27	26	1	21	26	18	1
gnieźnieński	6	3	6	29	28	6	11	13	23
gostyński	25	27	10	13	10	4	1	23	26
grodziski	4	9	15	10	11	26	14	31	30
jarociński	24	19	3	16	22	24	2	22	16
kaliski	22	31	28	4	18	31	4	24	28
kępiński	1	10	16	7	21	27	5	15	25
kolski	30	4	24	20	24	8	8	29	24
koniński	31	21	26	5	23	30	16	1	18
kościański	15	12	9	18	9	5	19	8	13
krotoszyński	13	24	12	11	7	3	3	12	10
leszczyński	21	25	31	2	13	16	9	3	20
międzychodzki	11	28	19	19	8	1	28	21	2
nowotomyski	10	7	20	12	4	23	23	7	21
obornicki	8	11	14	17	19	29	18	30	19
ostrowski	16	23	7	8	14	20	22	16	4
ostrzeszowski	3	30	21	3	29	28	29	5	5
pilski	5	22	5	31	16	7	25	9	7
pleszewski	17	1	30	9	3	10	15	20	27
poznański	7	2	1	1	27	11	27	10	14
rawicki	12	5	11	14	5	22	13	11	31
słupecki	29	26	29	15	30	2	10	26	11
szamotulski	18	13	18	23	12	17	20	17	12
średzki	28	15	8	24	6	9	31	25	29
śremski	9	16	4	30	25	15	6	27	17
turecki	27	18	23	21	31	13	17	14	9
wągrowiecki	26	29	17	27	17	19	7	6	22
wolsztyński	2	8	13	6	26	18	21	2	8
wrzesiński	23	17	22	22	20	12	12	28	15
złotowski	14	6	25	28	15	25	30	19	3

*Kolorem szarym wyróżniono w tabeli powiaty plasujące się w pierwszej piętnastce pod względem badanej dziedziny życia., Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych GUS.

Jak wynika z badań – powiaty województwa wielkopolskiego są mocno zróżnicowane pod względem badanych cech. Najbardziej wyrównane miejsca według badanych cech zajął w rankingu powiat krotoszyński. Powiat ten zajął bardzo wysokie miejsca w rankingu ze względu na wszystkie aspekty warunków życia, z wyjątkiem sytuacji demograficznej w której zajmuje odległe 24 miejsce. Podobnie, dobrymi warunkami życia charakteryzują się powiaty kościański, ostrowski, poznański oraz wolsztyński. W rankingu powiaty te zajmują wysokie miejsca pod kątem rynku pracy, infrastruktury komunalnej oraz mieszkaniowej, a także w zakresie zdrowia, turystyki i rekreacji oraz stanu i ochrony środowiska. Najsłabszymi warunkami życia charakteryzują się powiaty: koniński, kaliski, kolski i średzki. Powiaty te zajmują jedne z ostatnich miejsc w zakresie:

- *powiat kaliski* – demografii, infrastruktury komunalnej, zdrowia i ochrony środowiska;
- *powiat koniński* – rynku pracy, infrastruktury komunalnej, zdrowia;
- *powiat kolski* – rynku pracy, infrastruktury komunalnej, edukacji i kultury, turystyki i rekreacji oraz stanu i ochrony środowiska;
- *powiat średzki*– rynku pracy, infrastruktury mieszkaniowej, transportu i łączności turystyki i rekreacji oraz stanu i ochrony środowiska.

W drugiej części badań, wykorzystując mierniki syntetyczne z poszczególnych aspektów warunków życia, zbudowano globalny syntetyczny miernik poziomu życia dla poszczególnych powiatów. Obliczone wartości zmiennych syntetycznych opisujących poziom życia ludności pozwoliły na uporządkowanie badanych powiatów od najlepszego do najsłabszego pod względem badanych cech (tab. 2). Na podstawie wyznaczonych mierników syntetycznych, po ich liniowym uporządkowaniu, wyodrębniono grupy typologiczne odzwierciedlające poziom życia ludności w powiatach (tab. 2). Z podziału powiatów na klasy wynika, że do klasy I należy 19,4% powiatów, II – 32,3%, III – 32,3%, a do grupy IV – 16,1%. Wyodrębnione cztery klasy typologiczne, charakteryzują się zróżnicowaniem międzyklasowym, ze względu na wybrane zmienne (tabela 3).

Klasa I – do pierwszej grupy, odznaczającej się najwyższym poziomem życia ludności (miernik na poziomie > 0,51) zakwalifikowano sześć powiatów: krotoszyński, chodzieski, wolsztyński, nowotomyski, poznański oraz leszczyński. Powiaty te zajmowały wysokie miejsca w rankingach ze względu na poszczególne aspekty warunków życia. Grupa ta charakteryzuje się najniższymi wartościami wskaźników opisujących rynek pracy – najniższą stopą bezrobocia rejestrowanego (%) oraz najmniejszym udziałem bezrobotnych pozostających bez pracy dłużej niż 1 rok w liczbie osób bezrobotnych ogółem (%). Klasa ta charakteryzuje się także najwyższymi wartościami wskaźników opisujących demografię (wysokie dodatnie saldo migracji na 1000 ludności oraz wysoki przyrost naturalny ludności), infrastrukturę komunalną (korzystający z instalacji

gazowej w % ogółu ludności) oraz dobrą infrastrukturą mieszkaniową (mieszkania oddane do użytkowania na 1000 ludności). Powiaty należące do grupy wyróżnia także wysoki poziom zaspokojenia potrzeb ludności w zakresie turystyki i rekreacji.

Klasa II – zakwalifikowano do niej powiaty o nieco niższym poziomie życia (średnim-wyższym), na co wskazuje poziom syntetycznego miernika oscylującego w granicach 0,45 – 0,51. Do grupy tej zaliczono następujące powiaty: kępiński, międzychodzki, gostyński, czarnkowsko-trzcianecki, rawicki, kościański, jarociński, ostrowski, pleszewski oraz ostrzeszowski. Są to głównie powiaty położone w południowej części wielkopolski. Powiaty wchodzące w skład tej grupy charakteryzują się, podobnie jak klasa pierwsza, niskimi wartościami wskaźników obrazujących rynek pracy. W wysokim stopniu są w nich także zaspokajane potrzeby z zakresu edukacji i kultury. Grupa ta ma natomiast najsłabsze wyniki, jeśli chodzi o liczbę oddawanych do użytku mieszkań.

Klasa III – poziom życia ludności w tych powiatach ze względu na wartość miernika syntetycznego na poziomie 0,40 – 0,45 można uznać za średni-niższy. Do grupy tej zakwalifikowano powiaty: wągrowiecki, złotowski, pilski, śremski, szamotulski, gnieźnieński, grodzki, turecki, wrzesiński i słupecki. Grupa tych powiatów charakteryzuje się wyższą od średniej stopą bezrobocia rejestrowanego, wyższym udziałem osób bezrobotnych pozostających bez pracy dłużej niż 1 rok oraz ujemnym saldem migracji. Mieszkańcy powiatów zaliczanych do grupy posiadają także najmniej samochodów zarejestrowanych na tysiąc osób.

Klasa IV – charakteryzuje się najniższym poziomem życia ludności – wartość miernika poniżej 0,40. Powiaty tworzące tą grupę to powiaty: średzki, koniński, obornicki, kolski oraz kaliski. Poziom życia w tych powiatach jest najniższy ze względu na stosunkowo wysoką stopę bezrobocia rejestrowanego, najniższy udział ludności korzystającej z instalacji gazowej oraz z oczyszczalni ścieków. W grupie tej istnieją trudności w zaspokojeniu potrzeb z zakresu edukacji i kultury (niski udział dzieci w placówkach wychowania przeszkolenia w liczbie dzieci ogółem w wieku 3 – 6 lat) oraz zdrowia (duża liczba osób przypadająca na 1 aptekę). Grupa ta odstaje też zdecydowanie od pozostałych pod kątem powierzchni o szczególnych walorów przyrodniczych prawnie chronionych.

Tabela 2. Klasyfikacja powiatów ziemskich województwa wielkopolskiego według poziomu życia na podstawie miernika syntetycznego
Table 2. Classification the districts of the Wielkopolska region in standard of living by using synthetic measure

Klasa	**Wartość syntetycznego miernika**	**Poziom życia**	**Powiaty reprezentujące klasę**
I	≥ 0,51	Wysoki	krotoszyński (***0,57***); chodzieski (***0,54***); wolsztyński (***0,53***); nowotomyski (***0,52***); poznański (***0,52***); leszczyński (***0,51***)
II	<0,45 - 0,51)	Średniwyższy	kępiński (***0,50***); międzychodzki (***0,50***); gostyński (***0,50***); czarnkowsko-trzcianecki (***0,49***); rawicki (***0,48***); kościański (***0,47***); jarociński (***0,47***); ostrowski (***0,46***); pleszewski (***0,46***); ostrzeszowski (***0,46***);
III	<0,40 - 0,45)	Średniniższy	wągrowiecki (***0,44***), złotowski (***0,44***); pilski (***0,43***); śremski (***0,42***); szamotulski (***0,42***); gnieźnieński (***0,42***); grodziski (***0,42***); turecki (***0,41***); wrzesiński (***0,41***); słupecki (***0,40***)
IV	< 0,40	Niski	średzki (***0,39***); koniński (***0,38***); obornicki (***0,38***); kolski (***0,37***); kaliski (***0,33***)

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych GUS.

Tabela 3. Międzyklasowe zróżnicowanie poziomu życia ludności w powiatach ziemskich województwa wielkopolskiego w 2009 roku
Table 3. Interclass diversification of standard of living in districts of the Wielkopolska region in 2009

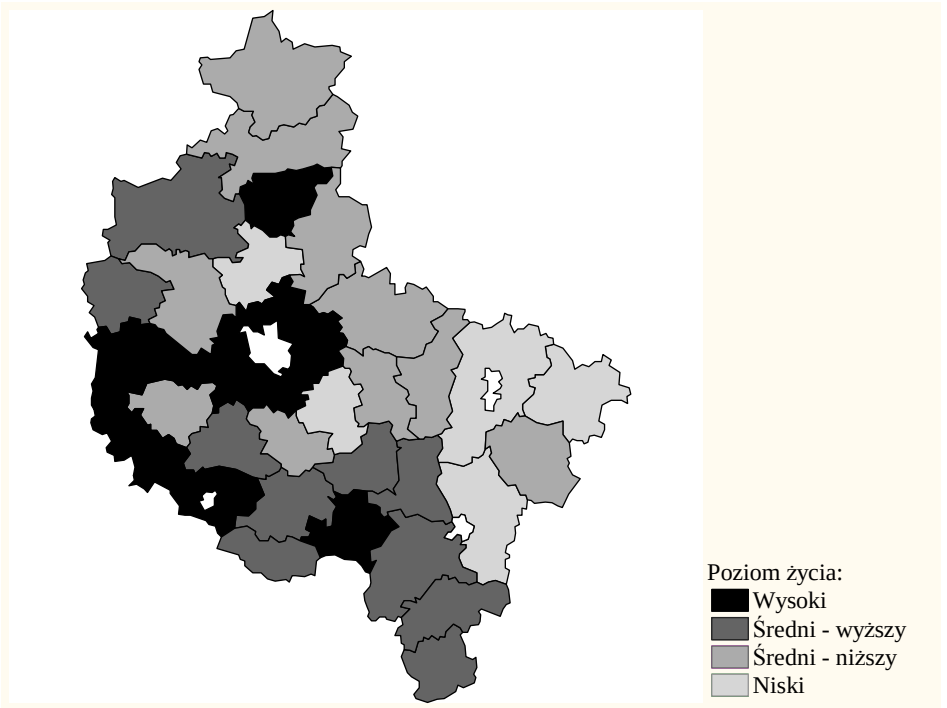
Grupa potrzeb	**Wyszczególnienie**	**Grupa typologiczna**				**Ogółem**
		I	**II**	**III**	**IV**	
I RP	Stopa bezrobocia rejestrowanego (w %)	8,9	11,5	13,8	12,1	11,8
	Bezrobotni zarejestrowani pozostający bez pracy dłużej niż 1 rok w licznie osób bezrobotnych ogółem (%)	16,5	17,3	21,5	21,4	19,2
II D	Przyrost naturalny	3,9	2,6	3,2	2,6	3,0
	Saldo migracji na 1000 ludności	3,7	-0,6	-0,8	0,9	0,5
III IK	Korzystający z kanalizacji w % ogółu ludności	48,6	51,5	57,1	39,8	50,3
	Korzystający z instalacji gazowej w % ogółu ludności	49,5	35,4	27,3	27,8	34,3
IV IM	Przeciętna powierzchnia użytkowa mieszkania na 1 osobę (m^2)	25,5	24,5	22,9	24,2	24,2
	Mieszkania oddane do użytkowania na 1000 ludności	4,5	2,3	2,4	3,2	2,9
V EiK	Dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego na 1000 dzieci w wieku 3 - 6 lat	607,9	662,1	544,4	390,1	564,9
	Czytelnicy bibliotek publicznych na 1000 ludności	170,5	167,1	149,0	159,5	161,0
VI Z	Łóżka w szpitalach ogólnych na 10 tys. ludności	32,1	35,0	38,8	32,3	35,0
	Liczba ludności na 1 aptekę	3747	3983	3878	4895	4084

Grupa	Wyszczególnienie	Grupa typologiczna				Ogółem
VII T	Samochody osobowe zarejestrowane na 1000 ludności	500	511	471	506	496
VIII TiR	Kluby sportowe na 10 tys. ludności	2,3	1,9	1,5	1,2	1,7
	Ćwiczący w klubach na 10 tys. ludności	131,3	100,5	100,8	73,5	101,3
IX OŚ	Ludność korzystająca z oczyszczalni ścieków (%)	50,2	53,7	61,4	41,8	53,0
	Tereny prawnie chronione o szczególnych walorach przyrodniczych (w % powierzchni ogółem)	38,7	37,6	27,5	17,8	31,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Zróżnicowanie przestrzenne powiatów województwa wielkopolskiego pod względem poziomu życia ludności w tych powiatach przedstawiono na rysunku 1. Najciemniejszym kolorem zaznaczono powiaty ziemskie charakteryzujące się bardzo wysokim poziomem życia ludności, natomiast kolorem najjaśniejszym – powiaty o poziomie bardzo niskim.

Rysunek 1. Delimitacja przestrzenna poziomu życia ludności w powiatach ziemskich województwa wielkopolskiego w 2009 roku
Figure 1. Spatial diversification of standard of living in districts of the Wielkopolska region in 2009



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 2.

Podsumowanie
Conclusion

W artykule przedstawiono wyniki badań dotyczących warunków i poziomu życia ludności w powiatach ziemskich województwa wielkopolskiego w roku 2009. Z uwagi, iż poziom życia jest kategorią złożoną badania przeprowadzono w dwóch etapach. W pierwszym etapie badań dokonano taksonomicznej oceny powiatów pod kątem poszczególnych dziedzin warunków życia składających się na poziom życia. W drugim etapie wykorzystano mierniki syntetyczne z poszczególnych aspektów warunków życia do zbudowania globalnego miernika poziomu życia dla poszczególnych powiatów. Na podstawie zbudowanego miernika syntetycznego wyłoniono grupy typologiczne powiatów ze względu na poziom życia ludności. Analiza wyników badań przedstawionych w pracy pozwala zauważyć, że powiaty ziemskie województwa wielkopolskiego charakteryzują się znacznym zróżnicowaniem ze względu na badane cechy. Najwyższy poziom życia ludności wyróżnia powiaty: krotoszyński, chodzieski, wolsztyński, nowotomyski, poznański oraz leszczyński, najniższy zaś powiaty – średzki, koniński, obornicki, kaliski oraz kolski. Na podstawie delimitacji przestrzennej można zauważyć, że powiaty o wysokim i średnim-wyższym poziomie życia to powiaty zachodniej i południowej Wielkopolski, natomiast powiaty, których wyniki były słabsze leżą głównie w północnej i wschodniej części województwa

Literatura
Bibliography

Andrycz J., *Metody badania poziomu życia ludności*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1996.

Błażczak P., Wysocki F., *Taksonomiczna analiza zróżnicowania jakości życia ludności w województwie wielkopolskim*, [w:] *Statystyka regionalna w jednoczącej się Europie*. Internetowa Oficyna Wydawnicza, Centrum Statystyki Regionalnej, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2007.

Chaplin H., *Agricultural diversification: a review of methodological approaches and empirical evidence*, Idara Working Paper 2/2, Wye, November 2010.

Panek T., *Statystyczne metody wielowymiarowej analizy porównawczej*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.

Piasny J., *Problem jakości życia ludności oraz źródła i mierniki ich określania*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, nr 2/1993.

Płowiec U., *Kształtowanie zdolności konkurencyjnej regionów w warunkach członkowstwa w Unii Europejskiej*, PAN, Komitet Nauk Ekonomicznych, Warszawa 2004.

Województwo wielkopolskie – podregiony, powiaty, gminy; Urząd Statystyczny w Poznaniu, Poznań 2010.

Wysocki F., Lira J., *Statystyka opisowa*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Poznaniu, Poznań 2005.
Wysocki F., *Metody taksonomiczne w rozpoznawaniu typów ekonomicznych rolnictwa i obszarów wiejskich*, Wyd. UP, Poznań 2010.
Wysocki F., Poczta W., *Pomiar przestrzennego zróżnicowania jakości życia ludności wiejskiej na przykładzie województwa wielkopolskiego*, (w:) *Agrobiznes 2011. Rola agrobiznesu w kształtowaniu jakości życia*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001.
Zeliaś A., *Taksonomiczna analiza przestrzennego zróżnicowania poziomu życia w Polsce w ujęciu dynamicznym*, AE w Krakowie, Kraków 2000.

Taksonomiczna ocena warunków i poziomu życia ludności w powiatach województwa wielkopolskiego

Streszczenie

Przedstawione w pracy wyniki badań wskazują na znaczne przestrzenne zróżnicowanie poziomu życia ludności w powiatach ziemskich województwa wielkopolskiego. Najwyższy poziom życia wyróżnia powiaty: krotoszyński, chodzieski, wolsztyński, nowotomyski, poznański oraz leszczyński, najniższy zaś powiaty: średzki, koniński, obornicki, kaliski oraz kolski.

Taxonomy rating of conditions and standards of living in the districts of the Wielkopolska region

Summary

The research results indicate a significant spatial diversification of standard of living in districts of the Wielkopolska region. The highest standard of living was characteristic for Krotoszyn, Chodzież, Wolsztyn, Nowy Tomysl, Poznań and Leszno districts. The poorest standard of living observed in Śrem, Konin, Oborniki, Kalisz and Koło districts.

ROMA RYŚ-JUREK, BARBARA WOJTASZAK
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

Badanie typu funkcjonalnego gminy na przykładzie gmin: Kleszczewo, Komorniki i Puszczykowo

The research on the functional type of commune on the example of: Kleszczewo, Komorniki and Puszczykowo

Wstęp
Introduction

Potencjał przyrodniczy, ekonomiczny i społeczny powinien określać rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej na danym terenie. Ponadto wyznaczenie funkcji gospodarczych obszarów wiejskich pomaga wyznaczać możliwe kierunki ich dalszego rozwoju. Dlatego też klasyfikacja funkcjonalna gmin powinna ujmować ten potencjał[1].

Typ funkcjonalny gminy można wyróżnić uwzględniając różne kombinacje pełnionych przez nią funkcji gospodarczych. Analizy tej dokonuje się na podstawie takich danych statystycznych jak np.: powierzchnia, liczba mieszkańców ogółem (a także w wieku produkcyjnym), saldo migracji, powierzchnia użytków rolnych oraz lasów, liczba gospodarstw rolnych, liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych, liczba udzielonych noclegów, liczba obiektów turystycznych zbiorowego zakwaterowania, liczba pracujących według sektorów[2].

Celem artykułu była próba określenia typu funkcjonalnego trzech gmin z powiatu poznańskiego (Kleszczewa, Komornik i Puszczykowa), a także próba uchwycenia zależności miedzy funkcją, jaką dana gmina pełni w przestrzeni społeczno-ekonomicznej a budżetem jakim dysponuje. Ponadto spróbowano przeprowadzić analizę SWOT dla tych gmin by poszerzyć badanie o autorskie wyznaczenie mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń.

[1] A. Krakowiak-Bal, *Działalność gospodarcza w aspekcie typów funkcjonalnych gmin górskich*, PAN, Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich 2005, nr 4, s. 29.

[2] J. Bański, *Typy obszarów funkcjonalnych w Polsce*, PAN, Warszawa 2009, lipiec, s. 3.

Materiał i metody badawcze
Material and methods of research

Podmiotem badań były trzy wybrane południowe gminy powiatu poznańskiego: Kleszczewo, Komorniki i Puszczykowo[3]. Gminy zostały tak wybrane, aby ukazać różne istniejące typy funkcjonalne w pobliżu Poznania. Należy wyjaśnić, że w południowej części powiatu poznańskiego – oprócz Kleszczewa, Komornik i Puszczykowa – znajdują się także trzy duże gminy: Kórnik, Mosina i Stęszew oraz mała gmina Luboń, które ze względu na znaczne różnice w ich obszarach wyłączono z analizy. Podstawowe dane pochodziły głównie z publikacji Urzędu Statystycznego i budżetów analizowanych gmin, a dotyczyły lat 2005-2009.

Przeprowadzając badania stosowano analizę opisową i porównawczą, podstawowe metody statystyki opisowej, którymi były: wskaźniki natężenia, wskaźniki struktury i dynamiki zjawisk, a także przeprowadzono analizę SWOT.

Najważniejszym elementem wykonanego badania było określenie struktury funkcjonalnej wybranych gmin, a dokonano jej na podstawie cech, którymi były: udział użytków rolnych w powierzchni ogółem gminy, udział pracujących w rolnictwie, leśnictwie, łowiectwie i rybactwie do pracujących ogółem, udział pracujących w przemyśle i budownictwie do pracujących ogółem, udział pracujących w usługach do pracujących ogółem, gęstość zaludnienia, saldo migracji, liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym, przeciętna powierzchnia użytkowa mieszkania przypadająca na 1 osobę, liczba udzielonych noclegów na 1000 mieszkańców oraz liczba obiektów turystycznych zbiorowego zakwaterowania na 100 km2, udział lasów w powierzchni ogólnej gminy.

Wyniki badań
Results of research

Zanim określi się typ funkcjonalny analizowanych gmin, należy je krótko scharakteryzować (tab. 1). I tak, Kleszczewo jest gminą położoną na południowym wschodzie powiatu poznańskiego. Od zachodu graniczy z Poznaniem. Gmina ta zajmuje powierzchnię 74,46 km^2. Zamieszkuje ją 5 974 osób. Składa się z 16 miejscowości. Administracyjnie gmina dzieli się na 12 sołectw pełniących funkcję jednostek pomocniczych. Dużą zaletą Kleszczewa jest przebiega-

[3] Artykuł ten stanowi wycinek badań przeprowadzonych na potrzeby pracy magisterskiej (Wojtaszak B., *Ocena kondycji finansowej wybranych gmin powiatu poznańskiego o różnej strukturze funkcjonalnej w latach 2007-2009*, Niepublikowana praca magisterska obroniona w Uniwersytecie Przyrodniczym w Poznaniu, Poznań 2011).

jąca przez obszar gminy autostrada A-2, łącząca wschód i zachód Europy[4]. Natomiast Komorniki znajdują się na południowym zachodzie powiatu poznańskiego i od północnego wschodu graniczą z Poznaniem. Powierzchnia gminy to 66,41 km^2. Zamieszkuje ją 18 132 osób. W jej obrębie wydzielono 8 sołectw. Północną część gminy przecina autostrada A-2 łącząca Berlin z Warszawą. Innym ważnym szlakiem komunikacyjnym jest droga krajowa nr 5 Poznań-Wrocław. Przez Komorniki przebiega także linia kolejowa Poznań-Wolsztyn[5]. a Puszczykowo położone jest w południowej części powiatu poznańskiego. Jako jedyna spośród analizowanych gmin, nie graniczy bezpośrednio z Poznaniem – od jego granic dzieli je ok. 4,5 km. Gmina zajmuje powierzchnię 16,11 km^2 i zamieszkuje ją 9 247 osób. W skład gminy wchodzi tylko miasto Puszczykowo, co wyróżnia gminę na tle całego powiatu poznańskiego (tylko w Luboniu występuje podobna sytuacja). Przez miasto przebiega droga wojewódzka Poznań-Mosina-Śrem. Jest ono położone na jednym z ważniejszych szlaków kolejowych w Polsce: Poznań-Wrocław[6].

W oparciu o dane uzyskane z Urzędu Statystycznego i z urzędów gmin opracowano wskaźniki, które posłużyły do wyodrębnienia struktury funkcjonalnej analizowanych gmin powiatu poznańskiego (tab. 2).

Kleszczewo to gmina wiejska, w której gęstość zaludnienia w badanym okresie wzrosła do 80 osób na km^2. Wzrost ten potwierdziła także dodatnia wartość salda migracji. Jednakże napływ mieszkańców w badanym okresie zmniejszył się o 44 osoby i w 2009 roku wyniósł 87 osób. O rozwoju gospodarczym gminy może świadczyć wzrost liczby zarejestrowanych podmiotów gospodarczych przypadających na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym (w latach 2007-2009 o 22 podmioty – ze 115 do 137 sztuk). Gmina rozwijała budownictwo mieszkaniowe, ale przeciętna powierzchnia użytkowa przypadająca na 1 mieszkańca nie zmieniła się znacząco. W 2009 roku na 1 mieszkańca przypadało 26,4 m^2 tej powierzchni7 (tab. 2). Kleszczewo jest gminą typowo rolniczą, ponieważ nadal znaczna część ludności pracuje w rolnictwie, leśnictwie, łowiectwie i rybactwie (w 2005 roku 74,44%). O rolniczym charakterze gminy świadczy też bardzo duży udział użytków rolnych w jej ogólnej powierzchni (w 2005 roku było to 89,71%). Według Głębockiego rolnictwo takich gmin jak Kleszczewo nie posiada charakterystycznych cech strefy podmiejskiej, takich

[4] www.kleszczewo.pl – kwiecień 2011.

[5] www.komorniki.pl – kwiecień 2011.

[6] www.puszczykowo.pl – kwiecień 2011.

[7] Według Paryska suburbanizacja objęła niemal wyłącznie wieś Tulce, należącą do gminy Kleszczewo (J. Parysek, *Problemy rozwoju przestrzennego powiatu poznańskiego. Między interesem indywidualnym a ogólnospołecznym*, [w:] *Kronika powiatu poznańskiego*, red. A. Kowalewska-Łopatka, Wydawnictwo Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej i Centrum Animacji Kultury w Poznaniu, Poznań 2010, s. 17).

jak: struktura obszarowa, powiązanie z rynkiem oraz kierunek produkcji[8]. Dokonując oceny prezentowanych cech, Kleszczewo można zakwalifikować do grupy wielofunkcyjnych obszarów przejściowych (ze względu na bliskość Poznania), charakteryzujących się dużym udziałem rolnictwa, które jest uzupełniane usługami, produkcją oraz budownictwem. Można przypuszczać, że w nieodległej przyszłości obszar ten będzie atrakcyjnym miejscem dla inwestorów budowlanych, powinien nastąpić wzrost inwestycji w usługi, a wszystko przez niższe ceny gruntów i dostępność komunikacyjną[9].

Tabela 1. Wybrane dane charakteryzujące Kleszczewo, Komorniki i Puszczykowo w latach 2005 i 2007-2009
Table 1. Selected data characterizing Kleszczewo, Komorniki and Puszczykowo in the years 2005 and 2007-2009

Wyszczególnienie	**J. m.**	**Kleszczewo**			**Komorniki**			**Puszczykowo**		
		2005								
powierzchnia ogółem gminy	km^2	74,46			66,41			16,11		
powierzchnia użytków rolnych	ha	6809			4618			209		
udział zatrudnionych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym	%	37,47			58,40			22,15		
		2007	**2008**	**2009**	**2007**	**2008**	**2009**	**2007**	**2008**	**2009**
ludność ogółem według faktycznego miejsca zamieszkania	os.	5 718	5 848	6 003	15 860	16 939	18 220	9 496	9 489	9 575
przyrost naturalny ogółem	-	47	49	83	101	161	148	-12	-18	13
podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON na 1000 osób w wieku produkcyjnym	-	115	122	137	195	208	218	267	277	279

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Rynek pracy w województwie wielkopolskim w 2005 roku*, Wydawnictwo Urzędu Statystycznego w Poznaniu, Poznań 2006; *Województwo wielkopolskie. Podregiony – powiaty – gminy 2005*, Wydawnictwo Urzędu Statystycznego w Poznaniu, Poznań 2006; *Województwo wielkopolskie. Podregiony – powiaty – gminy 2007*, Wydawnictwo Urzędu Statystycznego w Poznaniu, Poznań 2008; *Województwo wielkopolskie. Podregiony – powiaty – gminy 2008*, Wydawnictwo Urzędu Statystycznego w Poznaniu, Poznań 2009; *Województwo wielkopolskie. Podregiony – powiaty – gminy 2009*, Wydawnictwo Urzędu Statystycznego w Poznaniu, Poznań 2010.

Komorniki to gmina wiejska, znajdująca się na południowym zachodzie Poznania. W badanym okresie charakteryzowało ją dodatnie saldo migracji i ciągły wzrost gęstości zaludnienia (z 239 osób/km^2 w 2007 roku do 273 oso-

[8] B. Głębocki, *Zmiany w strukturze własnościowej i użytkowaniu gruntów w Poznaniu i jego strefie podmiejskiej*, [w:] *Powiat poznański. Jakość przestrzeni i jakość życia*, red. T. Kaczmarek, A. Mizgajski, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2008, s. 189.

[9] J. Bański, *Typy obszarów funkcjonalnych*…, op. cit., s. 8.

by/km^2 w 2009). Dane te potwierdzają sypialnianą funkcję Komornik w stosunku do miasta Poznania. Rozwój gminy można także zauważyć w innych dziedzinach. W okresie 2007-2009 zwiększała się liczba podmiotów gospodarczych przypadająca na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym (wzrost o 23 podmioty). Największa część ludności Komornik zatrudniona była w usługach (w 2005 roku 49,66%). Przemysł i budownictwo było źródłem dochodów dla 27,27% mieszkańców, natomiast rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo dla 23,07% (tab. 2). Dynamiczny rozwój można zauważyć w dziedzinie budownictwa mieszkaniowego i zwiększającej się liczby mieszkań, gdyż wzrost liczby mieszkańców gminy nie spowodował zmniejszenia się powierzchni mieszkania przypadającej na 1 mieszkańca Komornik. Wręcz przeciwnie, powierzchnia ta w badanym okresie wzrosła z 28,3 m^2 w 2007 roku do 29,8 m^2 w 2009 roku. W gminie można zauważyć inwestycje firm deweloperskich w zabudowę mieszkaniową. Skala przekształceń użytkowania ziemi w gminie była znacznie wyższa niż w gminach miejskich, ponieważ udział zabudowań w ogólnej powierzchni gminy znacząco wzrósł[10]. Gmina Komorniki nie ma charakteru typowo rolniczego, gdyż w rolnictwie pracowało tylko 23,07% mieszkańców aktywnych zawodowo (dane za 2005 rok). Zdecydowana większość znajduje zatrudnienie w przemyśle, budownictwie czy usługach – łącznie prawie 77% ogółu pracujących. Jednak duży udział użytków rolnych w całkowitej powierzchni (69,78%) świadczy o tym, że nadal część miejscowości należących do gminy Komorniki to wsie rolnicze z ludnością zatrudnioną w rolnictwie, leśnictwie, łowiectwie i rybactwie. Przeanalizowane cechy pozwoliły zakwalifikować Komorniki do grupy obszarów urbanizowanych z wiodącą rolą rozwoju podmiotów gospodarczych, osiedli mieszkaniowych i napływem mieszkańców. Według Bańskiego, grupa obszarów urbanizowanych charakteryzuje się bardzo zróżnicowaną strukturą funkcjonalną, a gminy należące do niej pełnią zazwyczaj funkcję mieszkalniczą, usługową, handlową, rolniczą, przemysłową, a także turystyczną[11].

Jak już zaznaczono, Puszczykowo to gmina miejska, która nie sąsiaduje bezpośrednio z Poznaniem. Jest to stosunkowo mała gmina, więc ma znaczną gęstość zaludnienia, która to w badanym okresie jeszcze wzrastała i w 2009 roku wyniosła 574 osoby/km^2. Saldo migracji w latach 2007 i 2008 wynosiło odpowiednio 91 i 93 osoby, a w 2009 roku już tylko 31 osób. Powodował to fakt, że Puszczykowo ma coraz mniejsze możliwości przyjmowania nowych mieszkańców, ze względu na niewielką powierzchnię gruntów przeznaczonych do zabudowania. W 2007 roku gruntów zurbanizowanych i niezabudowanych

[10] S. Bródka, I. Markuszewska, *Zmiany użytkowania terenu w strefie podmiejskiej Poznania*, [w:] *Powiat poznański. Jakość przestrzeni i jakość życia*, red. T. Kaczmarek, A. Mizgajski, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2008, s. 166-167.

[11] J. Bański, *Typy obszarów funkcjonalnych*…, op. cit., s. 7.

było tylko 104 ha, co stanowiło niecałe 6,5% powierzchni gminy[12]. W Puszczykowie liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych była najwyższa spośród analizowanych gmin i nieustannie wzrastała, tak że w 2009 roku na każdy 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym przypadło aż 279 jednostek prowadzących działalność. Analizując strukturę zatrudnienia, można zauważyć, że największa część mieszkańców pracowała w usługach (w 2005 było to 62,59%). Później prawie 30% mieszkańców utrzymywało się z pracy w przemyśle i budownictwie, a tylko 7,48% z rolnictwa, leśnictwa, łowiectwa lub rybactwa (tab. 2). Puszczykowo to także gmina o charakterze usługowym z rozwiniętą funkcją mieszkalniczą i turystyczną. Wykazują to takie cechy jak: wysoka liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych, duży udział lasów w powierzchni ogólnej gminy (52% w 2009 roku), ponad 2,5 tysiąca udzielonych noclegów na 1000 mieszkańców w 2009 roku oraz liczba obiektów zbiorowego zakwaterowania przypadająca na 100 km^2 (w 2009 roku było to 9 obiektów, a dla porównania w Komornikach było ich o połowę mniej). Puszczykowo można zakwalifikować do grupy obszarów o funkcjach turystycznych i rekreacyjnych z dużą atrakcyjnością środowiska przyrodniczego, dużym udziałem lasów w ogólnej powierzchni, występowaniem licznych atrakcji turystycznych, a także rozwojem infrastruktury technicznej, handlu i usług. Według Bańskiego grupę tę charakteryzuje duża atrakcyjność środowiska przyrodniczego, występowanie licznych atrakcji turystycznych, duży udział usług w strukturze utrzymania mieszkańców, a także rozwój w zakresie infrastruktury technicznej[13]. Gmina Puszczykowo spełniła te kryteria.

Zawarte w tab. 3-5 dane dotyczące budżetów gmin Kleszczewo, Komorniki i Puszczykowo w latach 2007-2009 pozwalają zauważyć, że najwyższe dochody w badanym okresie uzyskiwała gmina Komorniki, gdzie z roku na rok dochody były coraz wyższe, jednak największy wzrost zauważyć można w roku 2008 (w porównaniu z rokiem 2007 dochody były wyższe o ponad 10 milionów złotych). W 2009 roku dochód Komornik wyniósł prawie 56 mln zł. Wzrost dochodów Komornik spowodowany był w dużej mierze wzrostem dochodów własnych, a w szczególności zwiększeniem się wpływów z podatku. Nastąpiło to dzięki przyrostowi liczby podmiotów gospodarczych działających na terenie gminy i wpłacających na konto gminy podatków i opłat lokalnych takich jak np. podatek od nieruchomości i od środków transportu. Dochody gminy Kleszczewo także wzrastały w badanym okresie, jednak wzrosty te nie były tak duże jak w Komornikach. Najwyższy dochód gmina uzyskała w 2009 roku i wyniósł on ponad 16,77 mln zł. Dodatkowo zauważyć można, że Kleszczewo spośród trzech analizowanych gmin uzyskiwało najniższe dochody. Puszczykowo, jako jedyna analizowana gmina miejska, najwyższy dochód osiągnęła w 2008 roku

[12] S. Bródka, I. Markuszewska, *Zmiany użytkowania terenu…*, op. cit., s. 161.

[13] J. Bański, *Typy obszarów funkcjonalnych…*, op. cit., s. 9.

(ponad 26 mln zł), co było spowodowane licznymi dotacjami z budżetu państwa. Analizując wydatki można zauważyć, że wzrastały one w badanym okresie w każdej z gmin. W 2009 roku największe wydatki poniosła gmina Komorniki (ponad 59 mln zł), dalej Puszczykowo (ponad 30 mln zł), a najniższe Kleszczewo (ponad 19 mln zł). Gmina Komorniki miała najwyższe wydatki, co wiązało się przede wszystkim z dużym zaludnieniem tej gminy. Jednak nawet przeliczając wydatki na 1 mieszkańca zajmuje ona czołową pozycję wśród analizowanych gmin powiatu poznańskiego (tab. 5). Ponadto prawie zawsze wydatki przewyższały dochody analizowanych gmin. Jedynie w 2007 roku w Kleszczewie oraz w 2008 roku w Komornikach były one niższe niż dochody i wtedy też miała miejsce nadwyżka budżetowa. W Puszczykowie w badanym okresie występował deficyt budżetowy (tab. 3).

Tabela 2. Wybrane cechy charakteryzujące typ funkcjonalny Kleszczewa, Komornik i Puszczykowa w latach 2005 i 2007-2009
Table 2. Selected characteristics of functional type of Kleszczewo, Komorniki and Puszczykowo in the years 2005 and 2007-2009

Wyszczególnienie	J. m.	Kleszczewo			Komorniki			Puszczykowo		
		2005								
udział użytków rolnych w powierzchni ogólnej	%	89,71			69,78			20,11		
udział pracujących w rolnictwie, leśnictwie, łowiectwie i rybactwie do pracujących ogółem	%	74,44			23,07			7,48		
udział pracujących w przemyśle i budownictwie do pracujących ogółem	%	7,24			27,27			29,93		
udział pracujących w usługach do pracujących ogółem	%	18,32			49,66			62,59		
		2007	**2008**	**2009**	**2007**	**2008**	**2009**	**2007**	**2008**	**2009**
gęstość zaludnienia	os./km^2	76	78	80	239	255	273	567	571	574
saldo migracji	osoba	131	79	87	1027	917	1057	91	93	31
liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym	-	115	122	137	195	208	218	267	277	279
przeciętna powierzchnia użytkowa mieszkania przypadająca na 1 osobę	m^2	26,5	26,4	•	28,3	29,8	•	34,3	35,1	•
liczba udzielonych noclegów na 1000 mieszkańców	-	•	•	•	691	950	628	2100	2254	2552
liczba obiektów turystycznych zbiorowego zakwaterowania na 100 km^2	-	•	•	•	1,5	4,5	4,5	4,5	7,5	9,0
udział lasów w powierzchni ogólnej gminy	%	2,3	2,2	2,2	16,4	16,4	16,5	51,7	51,6	52,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Rynek pracy…*, op. cit.; *Województwo wielkopolskie…*, op. cit., 2006, 2008, 2009, 2010.

Tabela 3. Dochody i wydatki oraz saldo budżetów gminy Kleszczewo, Komorniki i Puszczykowo w latach 2007-2009 (tys. zł)
Table 3. Revenue, expenditures and balance of the budgets of the communes Kleszczewo, Komorniki and Puszczykowo in the years 2007-2009 (thousands PLN)

Wyszczególnienie	Lata	Dochody	Wydatki	Saldo
Kleszczewo	2007	14 152	13 519	633
	2008	15 990	16 894	-904
	2009	16 771	19 159	-2 389
Komorniki	2007	40 266	43 233	-2 967
	2008	50 222	49 803	419
	2009	55 866	59 178	-3 312
Puszczykowo	2007	25 532	27 228	-1 696
	2008	26 941	28 218	-1 277
	2009	26 032	30 031	-3 999

Źródło: Opracowanie własne na *podstawie Sprawozdań z wykonania budżetu w* latach 2007-2009 w gminach Kleszczewo, Komorniki oraz Puszczykowo.

Tabela 4. Dochody ogółem, dochody na mieszkańca oraz dynamika zmian dochodów ogółem w gminie Kleszczewo, Komorniki i Puszczykowo w latach 2007-2009
Table 4. Total revenue, revenue per inhabitant and dynamic of the total revenue's changes in communes Kleszczewo, Komorniki and Puszczykowo in the years 2007-2009

Wyszczególnienie	Lata	Dochody			Dochód ogółem na 1 mieszkańca (zł/1 mieszkańca)	Dynamika zmian dochodów ogółem (2007=100)
		ogółem	własne	obce		
		(tys. zł)				
Kleszczewo	2007	14 152	8 080	6 072	2 474,96	100,00
	2008	15 990	9 095	6 895	2 734,29	112,99
	2009	16 771	9 382	7 389	2 793,74	118,51
Komorniki	2007	40 266	31 617	8 649	2 538,84	100,00
	2008	50 222	40 552	9 670	2 964,90	124,73
	2009	55 866	45 427	10 439	3 066,21	138,74
Puszczykowo	2007	25 532	17 774	7 758	2 688,75	100,00
	2008	26 941	20 348	6 593	2 839,16	105,52
	2009	26 032	19 685	6 347	2 718,75	101,96

Źródło: Opracowanie własne na *podstawie Sprawozdań z wykonania budżetu w* latach 2007-2009 w gminach Kleszczewo, Komorniki oraz Puszczykowo.

Tabela 5. Wydatki ogółem, wydatki na mieszkańca oraz dynamika zmian wydatków ogółem w gminie Kleszczewo, Komorniki i Puszczykowo w latach 2007-2009
Table 5. The expenditures, expenditures per inhabitant and dynamic of the total expenditures'changes in communes Kleszczewo, Komorniki and Puszczykowo in the years 2007-2009

Wyszczególnienie	Lata	Wydatki			Wydatki na 1 mieszkańca (zł/1 mieszkańca)	Dynamika zmian wydatków ogółem (2007=100)
		ogółem	bieżące	majątkowe		
		(tys. zł)				
Kleszczewo	2007	13 519	11 117	2 402	2 364,21	100,00
	2008	16 894	12 112	4 782	2 888,89	124,97
	2009	19 159	13 204	5 955	3 191,56	141,72
Komorniki	2007	43 233	21 945	21 288	2 725,91	100,00
	2008	49 803	27 167	22 636	2 940,15	115,20
	2009	59 178	32 393	26 785	3 247,95	136,88
Puszczykowo	2007	27 228	16 977	10 251	2 867,32	100,00
	2008	28 218	19 176	9 042	2 973,74	103,64
	2009	30 031	23 012	7 019	3 136,43	110,30

Źródło: Opracowanie własne na *podstawie Sprawozdań z wykonania budżetu w* latach 2007-2009 w gminach Kleszczewo, Komorniki oraz Puszczykowo.

Analizując dochody gmin w podziale na dochody własne i obce (tab. 4), można zauważyć, we wszystkich trzech opisywanych gminach dochody własne przewyższały dochody obce. W Komornikach i Puszczykowie stanowiły one w badanym okresie 70-80%, natomiast w Kleszczewie ich udział w dochodach ogółem wynosił mniej niż 60%, co oznacza że gmina ta znaczną część swoich wpływów otrzymuje z funduszy unijnych i budżetu państwa. Najwyższe dochody własne jak i obce w 2009 roku miała gmina Komorniki (wyniosły one odpowiednio 45 427 tys. zł i 10 439 tys. zł), a najniższe Kleszczewo (w 2009 roku wyniosły one analogicznie 9 382 tys. zł oraz 7 389 tys. zł i były najwyższe w ciągu badanego okresu). Gmina Puszczykowo najwyższy dochód osiągnęła w 2008 roku (26 941 tys. zł, w tym 20 348 tys. zł to dochody własne). Była to jedyna gmina, w której dochody w badanym okresie nie rosły w sposób ciągły (tab. 4). Najwyższe dochody na 1 mieszkańca osiągnęła gmina Komorniki (ponad 3 tys. zł w 2009 roku), a w badanym okresie wzrosły one o ponad 500 zł na 1 mieszkańca. Zbliżony poziom dochodów w przeliczeniu na 1 osobę zamieszkującą gminę mają Kleszczewo i Puszczykowo (w 2009 roku odpowiednio 2 793,74 zł i 2 718,75 zł[14]). Analizując dynamikę zmian dochodów ogółem można zauważyć, że największa dynamika charakteryzowała gminę Komorniki w roku 2009 w porównaniu z rokiem 2007, która wyniosła wówczas ponad 38%, przy czym w Kleszczewie w analogicznym okresie dynamika ta wyniosła ponad 18%, a w Puszczykowie tylko prawie 2%.

[14] W 2008 roku Puszczykowo miało wyższy dochód niż Kleszczewo. Wyniósł on wtedy odpowiednio w Kleszczewie 2734,29 zł i 2839,16 zł w Puszczykowie. Zatem w badanym okresie nie można określić jednoznacznie która z gmin wypada korzystniej w tym zestawieniu (przyp. aut.).

W latach 2007-2009 spośród trzech analizowanych gmin Komorniki wykazały najwyższe wydatki w wartościach bezwzględnych, ale w kwocie przypadającej na 1 mieszkańca równie dobrze wypadło Puszczykowo (tab. 5). Najsłabiej kształtowała się wtedy sytuacja Kleszczewa, gdzie zarówno wydatki w wartościach bezwzględnych, jak i przeliczeniu na mieszkańca były najniższe. Na przykład w 2009 roku w Komornikach na każdego mieszkańca gmina wydała 3 247,95 zł, pomimo że była to najbardziej zaludniona gmina spośród analizowanych, a wydatki ogółem wyniosły ponad 59 mln zł (tab. 5). Ponadto w gminie tej wysoki udział miały wydatki majątkowe w wydatkach ogółem, podnoszą one jakość życia mieszkańców, gdyż obejmują modernizacje budynków i dróg. Natomiast w badanym okresie wydatki zwiększały się najszybciej w Kleszczewie (o 24,97% w roku 2008 i 41,72% w 2009 w porównaniu z 2007). Wzrost wystąpił też w Komornikach – odpowiednio o 15,20% i o 36,88%. Najwolniej zmieniały się wydatki w Puszczykowie: o 3,64% w 2008 i o 10,30% w 2009 roku w porównaniu z 2007 (tab. 5).

Dla badanych gmin, czyli Kleszczewa, Komornik i Puszczykowa wykonano autorską analizę SWOT (tab. 6). Przyjrzano się ich mocnym i słabym stronom, ich szansom i zagrożeniom. Podstawą oceny były opinie pracowników urzędów gmin, strategie rozwoju i plany rozwoju gmin, a także wieloletnie plany inwestycyjne. Zastosowano skalę liczbową od 0 do 5. Przy czym przyjęto, że dla mocnych stron i szans kolejne rangi oznaczają: 0 – brak, 1 – bardzo niski, 2 – niski, 3 – średni, 4 – zadowalający, 5 – wysoki. Natomiast dla słabych stron i zagrożeń rangi oznaczają odpowiednio: 0 – nie dotyczy, 1 – nie istotny, 2 – mało istotny, 3 – średni, 4 – istotny, 5 – bardzo istotny.

Analizując mocne strony wybranych gmin powiatu poznańskiego można stwierdzić, że wszystkie gminy charakteryzują się atrakcyjną lokalizacją, położeniem na ważnym szlaku komunikacyjnym, a także na terenie o bardzo dobrych walorach krajobrazowo-przyrodniczych. Wspólne cechy to ponadto: rozwój budownictwa, dobre połączenie autobusowe z Poznaniem, a także poziom zwodociągowania i rozwinięta opieka zdrowotna. Natomiast mocną stroną Komornik jest wysoki poziom gazyfikacji, skanalizowania, a także wysoki przyrost naturalny, a Kleszczewa jest rozwój przedsiębiorczości, dość wysoki poziom zwodociągowania i wysoki przyrost naturalny. Natomiast Puszczykowo może poszczycić się dodatkowo rozwiniętą ofertą edukacyjną i obiektów hotelowych, a także posiadaniem wielu zabytków i atrakcji turystycznych, co z wyróżnia Puszczykowo na tle analizowanych gmin (tab. 6).

Słabe strony analizowanych gmin są dość zróżnicowane. Wszystkie gminy łączy niska jakość gleb oraz niedostateczna liczba miejsc parkingowych w miejscach publicznych. Najwięcej słabych stron ma Kleszczewo, z których większość związana jest z słabo rozwiniętą turystyką, brakiem walorów krajobrazowo-przyrodniczych, małą ofertą atrakcji turystycznych i słabą promocją

Tabela 6. Analiza SWOT dla Kleszczewa, Komornik i Puszczykowa
Table 6. The SWOT analysis for Kleszczewo, Komorniki and Puszczykowo

Analiza SWOT - cechy	Kleszczewo	Komorniki	Puszczykowo
Mocne strony[a)]			
Dobre zaplecze kulturalne	2	4	4
Komunikacja autobusowa	4	4	4
Komunikacja kolejowa	0	2	4
Liczba obiektów noclegowych	1	3	5
Oferta edukacyjna dla dzieci i młodzieży	2	4	3
Opieka zdrowotna	3	4	4
Położenie geograficzne względem Poznania	5	5	4
Położenie na szlaku komunikacyjnym (drogowym lub kolejowym)	2	4	3
Poziom zwodociągowania	4	5	4
Poziom skanalizowania	3	4	3
Poziom gazyfikacji	2	4	3
Przyrost naturalny	4	4	2
Stan dróg	2	3	4
Rozwój budownictwa	3	5	4
Rozwój przedsiębiorczości	5	5	5
Walory krajobrazowo-przyrodnicze	2	4	5
Zabytki i inne atrakcje turystyczne	2	4	5
Słabe strony[b)]			
Brak miejsc parkingowych w miejscach uczęszczanych	4	4	4
Brak walorów krajobrazowo-przyrodniczych	5	2	0
Niska jakość gleb	5	5	5
Słaba baza turystyczna	4	1	0
Słaba komunikacja kolejowa	5	2	0
Słaba promocja gminy	4	3	3
Słabe zaplecze kulturalne	4	3	3
Słabe zaplecze sportowe	4	4	4
Słabo rozwinięta sieć kanalizacyjna	4	2	3
Słabo rozwinięta sieć gazowa	3	2	2
Wysokie bezrobocie	3	2	4
Zły stan techniczny dróg	4	3	1
Szanse[a)]			
Nawiązanie nowych kontaktów z gminami z zagranicy	3	5	4
Poprawa infrastruktury społecznej i technicznej	5	5	5
Pozyskanie środków z funduszy Unii Europejskiej	3	4	4
Pozyskanie kapitału zewnętrznego i zagranicznego	2	4	3
Rozwój agroturystyki	5	3	1
Rozwój budownictwa mieszkaniowego	3	4	2
Rozwój przedsiębiorstw	3	5	3
Rozwój turystyki i usług hotelarskich	2	5	5
Wzrost inwestycji tworzących nowe miejsca pracy	2	5	3
Zagrożenia[b)]			
Brak inwestorów zagranicznych	4	2	3
Konkurencyjność sąsiednich gmin	5	5	5
Ucieczka ludności młodej do Poznania	4	3	3
Wzrost bezrobocia	3	3	4
Zanieczyszczenie środowiska przyrodniczego	5	5	5

a) 0 – brak, 1 – bardzo niski, 2 – niski, 3 – średni, 4 – zadowalający, 5 – wysoki.
b) 0 – nie dotyczy, 1 – nie istotny, 2 – mało istotny, 3 – średni, 4 – istotny, 5 – bardzo istotny.
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Plan Rozwoju Lokalnego Gminy Kleszczewo na lata 2004-2006, 2004; Plan Rozwoju Lokalnego Miasta Puszczykowa na lata 2005-2014, 2005; Strategia Rozwoju Miasta Puszczykowa na lata 2010-2020, 2009; Strategia Rozwoju Gminy Komorniki na lata 2006-2015, 2006; Wieloletni Plan Inwestycyjny Gminy Komorniki na lata 2004-2013, 2004.

gminy. Ponadto gminę Kleszczewo charakteryzuje niski rozwój infrastruktury technicznej (mały poziom skanalizowania i gazyfikacji), brak komunikacji kolejowej, a także słabo rozwinięte zaplecze sportowe i kulturalne. Istotnym problemem tej gminy jest również gorszy, w porównaniu z pozostałymi analizowanymi gminami, stan techniczny dróg (tab. 6).

Szans dla rozwoju analizowanych gmin można upatrywać w pozyskaniu środków finansowych z funduszy Unii Europejskiej, z kapitałów zewnętrznych i zagranicznych. Rozwój przedsiębiorstw (szczególnie małych i średnich), a przez to także stworzenie nowych miejsc pracy może być dla omawianych gmin i ich mieszkańców kolejną szansą na rozwój i poprawę poziomu życia. Ważnym czynnikiem mogącym zwiększyć atrakcyjność gminy jest rozwój wszystkich elementów infrastruktury społecznej i technicznej. Gminy ze względu na swoje atrakcyjne położenie w aglomeracji poznańskiej powinny rozwijać budownictwo mieszkaniowe. Istotną szansą dla gmin jest też poprawa atrakcyjności turystycznej i rozwój usług z zakresu hotelarstwa, gastronomii i rekreacji, ponieważ szanse te są w poszczególnych gminach wykorzystywane w różnym stopniu i z różnym powodzeniem. Gminy wiejskie takie jak Kleszczewo czy Komorniki powinny rozwijać się w zakresie agroturystyki, czemu sprzyjają występujące na terenie tych gmin gospodarstwa rolne. Może to przyciągnąć nie tylko turystów, ale też inwestorów, a także wpłynąć na promocję gminy. Szansą może być też nawiązanie nowych kontaktów z gminami z zagranicy (tab. 6).

Dla omawianych gmin zagrożeniem może być wzrost bezrobocia, odpływ młodej siły roboczej do większych miast (m.in. do miasta Poznania), brak inwestorów zagranicznych. Ważnym czynnikiem zagrażającym rozwojowi jest też konkurencja ze strony gmin sąsiednich, co może się przyczynić do spowolnienia rozwoju danej gminy, odpływu inwestorów i pieniędzy, które mogłyby się przyczynić do polepszenia warunków życia mieszkańców gminy. Niewątpliwym zagrożeniem jest też coraz większe zanieczyszczenie środowiska przyrodniczego, związane ze zmianą stylu życia mieszkańców, rozwojem przemysłu, a także wynikające z coraz większej ingerencji człowieka w środowisko naturalne (tab. 6).

Wnioski
Conclusions

Badaniom poddano trzy wybrane południowe gminy powiatu poznańskiego, a mianowicie: Kleszczewo, Komorniki i Puszczykowo. Określono ich typy funkcjonalne. Okazało się, że Kleszczewo to gmina wiejska o charakterze typowo rolniczym z rozwijającą się funkcją mieszkalniczą, Komorniki to gmina wiejska o charakterze usługowo-przemysłowym z rozwiniętą funkcją mieszkalniczą i usługowo-handlową, a Puszczykowo to gmina miejska o charakterze usługowym z rozwiniętą funkcją mieszkaniową i turystyczną.

Po przeprowadzeniu analizy budżetów gmin w latach 2007-2009 okazało się, że istnieje zależność między typem funkcjonalnym a budżetem, jakim dana gmina dysponuje, co przekłada się na ich perspektywy rozwojowe (w badaniu zilustrowane analizą SWOT). I tak, najatrakcyjniejszą dla inwestorów gminą były Komorniki (gmina usługowo-przemysłowa). Świadczy o tym szybki wzrost liczby działających podmiotów gospodarczych, rozbudowa i powstawanie nowych osiedli mieszkaniowych i domów jednorodzinnych oraz napływ mieszkańców, którzy traktują Komorniki jako sypialnię miasta Poznania. Te cechy zachęcają inwestorów do lokowania swoich oszczędności na terenie gminy. Wniosek ten poprzeć można również bliskim sąsiedztwem Komornik z Poznaniem, dzięki czemu ceny gruntów są znacznie niższe, a jednocześnie niemniej atrakcyjne. O atrakcyjności świadczy też wielkość i struktura budżetu gminy. Natomiast Kleszczewo (gmina typowo rolnicza) jest dość zacofane pod względem ekonomicznym i społecznym, jednak rozwija się w pożądanym kierunku: powstają nowe osiedla mieszkaniowe, wzrasta liczba działających w gminie podmiotów gospodarczych i w niedalekiej przyszłości może okazać się bardzo atrakcyjna zarówno dla przyszłych mieszkańców, jak i dla inwestorów. Świadczy o tym dwukrotny wzrost nakładów inwestycyjnych w badanym okresie, a także wzrost liczby mieszkańców gminy. W najbliższej przyszłości Puszczykowo (gmina usługowa) będzie najwolniej rozwijającą się gminą. Wniosek taki można wyciągnąć w oparciu o decyzje władz gminy dotyczącą ograniczenia w wydawaniu pozwoleń na podejmowanie ryzykownych przyrodniczo działalności, a także na podstawie ograniczonej już bardzo powierzchni nadającej się pod zabudowę mieszkaniową. Dodatkowo społeczeństwo Puszczykowa starzeje się, co nie sprzyja zwiększaniu aktywności gospodarczej. Warto dodać, że we wszystkich opisywanych gminach w strukturze dochodów dominowały dochody własne (a w nich dochody z podatków), a w strukturze wydatków przeważały wydatki bieżące (ich struktura była bardzo zróżnicowana i zależała od gminy i jej struktury funkcjonalnej).

Literatura
Bibliography

Bański J., *Typy obszarów funkcjonalnych w Polsce*, PAN, Warszawa 2009, lipiec (www.igipz.pan.plzpzzbtowarchiwum1A.pdf – listopad 2011).

Bródka S., Markuszewska I., *Zmiany użytkowania terenu w strefie podmiejskiej Poznania*, [w:] *Powiat poznański. Jakość przestrzeni i jakość życia*, red. T. Kaczmarek, A. Mizgajski, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2008.

Głębocki B., *Zmiany w strukturze własnościowej i użytkowaniu gruntów w Poznaniu i jego strefie podmiejskiej*, [w:] *Powiat poznański. Jakość przestrzeni i jakość życia*, red. T. Kaczmarek, A. Mizgajski, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2008.

Krakowiak-Bal A., *Działalność gospodarcza w aspekcie typów funkcjonalnych gmin górskich*, PAN, Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich 2005, nr 4.

Parysek J., *Problemy rozwoju przestrzennego powiatu poznańskiego. Między interesem indywidualnym a ogólnospołecznym*, [w:] *Kronika powiatu poznańskiego*, red. A. Kowalewska-Łopatka, Wydawnictwo Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej i Centrum Animacji Kultury w Poznaniu, Poznań 2010.

Plan Rozwoju Lokalnego Gminy Kleszczewo na lata 2004-2006, 2004, http://bip.kleszczewo.pl/?p=document&action=show&id=1315&bar_id=970 – listopad 2011.

Plan Rozwoju Lokalnego Miasta Puszczykowa na lata 2005-2014, 2005, http://www.puszczykowo.pl/images/prl_puszczykowo.doc – listopad 2011.

Rynek pracy w województwie wielkopolskim w 2005 roku, Wydawnictwo Urzędu Statystycznego w Poznaniu, Poznań 2006.

Sprawozdania z wykonania budżetu gminy Kleszczewo w latach 2007-2009, www.kleszczewo.pl – kwiecień 2011.

Sprawozdania z wykonania budżetu gminy Komorniki w latach 2007-2009, www.komorniki.pl – kwiecień 2011.

Sprawozdania z wykonania budżetu gminy Puszczykowo w latach 2007-2009, www.puszczykowo.pl – kwiecień 2011.

Strategia Rozwoju Gminy Komorniki na lata 2006-2015, 2006, http://bip.komorniki.pl/dir/zalacznik/wiadomosc/1566/strategia_gminy_komorniki_marzec_2006.pdf – listopad 2011.

Strategia Rozwoju Miasta Puszczykowa na lata 2010-2020, 2009, http://www.puszczykowo.pl/images/DOKUMENTY_STRATEGICZNE_2009/strategia%20rozwoju%20miasta%20puszczykowa%202010-2020.pdf – listopad 2011.

Wieloletni Plan Inwestycyjny Gminy Komorniki na lata 2004-2013, 2004, http://bip.komorniki.pl/dir/zalacznik/wiadomosc/1567/wpi_marzec_2006.pdf – listopad 2011.

Województwo wielkopolskie. Podregiony – powiaty – gminy 2005, Wydawnictwo Urzędu Statystycznego w Poznaniu, Poznań 2006.

Województwo wielkopolskie. Podregiony – powiaty – gminy 2007, Wydawnictwo Urzędu Statystycznego w Poznaniu, Poznań 2008.

Województwo wielkopolskie. Podregiony – powiaty – gminy 2008, Wydawnictwo Urzędu Statystycznego w Poznaniu, Poznań 2009.

Województwo wielkopolskie. Podregiony – powiaty – gminy 2009, Wydawnictwo Urzędu Statystycznego w Poznaniu, Poznań 2010.

Wojtaszak B., *Ocena kondycji finansowej wybranych gmin powiatu poznańskiego o różnej strukturze funkcjonalnej w latach 2007-2009*, Niepublikowana praca magisterska obroniona w Uniwersytecie Przyrodniczym w Poznaniu, Poznań 2011.

www.kleszczewo.pl – kwiecień 2011.

www.komorniki.pl – kwiecień 2011.

www.puszczykowo.pl – kwiecień 2011.

Badanie typu funkcjonalnego gminy na przykładzie gmin: Kleszczewo, Komorniki i Puszczykowo

Streszczenie

Celem artykułu była próba określenia typu funkcjonalnego gminy na przykładzie wybranych gmin powiatu poznańskiego, którymi były: Kleszczewo, Komorniki i Puszczykowo. Dokonano tego na podstawie cech, którymi były m. in.: udział użytków rolnych w powierzchni ogółem gminy, udział pracujących w rolnictwie, leśnictwie, łowiectwie i rybactwie do pracujących ogółem, udział pracujących w przemyśle i budownictwie do pracujących ogółem, udział pracujących w usługach do pracujących ogółem, gęstość zaludnienia, saldo migracji, liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym, przeciętna powierzchnia użytkowa mieszkania przypadająca na 1 osobę, liczba udzielonych noclegów na 1000 mieszkańców oraz liczba obiektów turystycznych zbiorowego zakwaterowania na 100 km^2. Podstawowymi źródłami danych były publikacje Urzędu Statystycznego. Próbowano również uchwycić zależność między typem gminy a jej budżetem oraz przeprowadzono analizę SWOT dla analizowanych gmin.

The research on the functional type of commune on the example of: Kleszczewo, Komorniki and Puszczykowo

Summary

The aim of this article was an attempt to determine the functional type of commune based on the example of the selected comunnes from the Poznań district, which were: Kleszczewo, Komorniki and Puszczykowo. This was done on the basis of features, which were among other things: the share of the arable land in a total area of the commune, the share of the employed in the agriculture, the forestry, the hunting and the fisheries to total employment, the share of employed in the industry and the building industry to total employment, the share of employed in the services to total employment, the population density, the net migration, the number of registered businesses per 1000 inhabitants of working age, the average living space of the flat per 1 person, the number of overnight stays per 1000 inhabitants and the number of the tourist objects of collective accommodation for 100 km^2. The data sources were publications of the Statistical Office. Also tried to find the relationship between the type of commune and its budget and a SWOT analysis was prepared for considered communes.

ANNA PRZYBYLSKA
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Turystyka jako czynnik rozwoju lokalnego powiatu międzyrzeckiego

Tourism – a factor controlling development of Międzyrzeckie country

Skuteczne oddziaływanie jednostek samorządu terytorialnego na rozwój turystyki oraz funkcjonowanie przedsiębiorstw turystycznych wymaga, aby dysponowały one instrumentami pozwalającymi na kształtowanie lokalnej i regionalnej gospodarki turystycznej. Ich umiejętne stosowanie jest przejawem prowadzenia określonej polityki społeczno – gospodarczej w turystyce i gospodarce turystycznej[1].

Celem pracy była ocena zaangażowania jednostek samorządowych w aktywizacje[2] rozwoju turystyki, aktywną promocję inwestycyjnych i obszarów atrakcyjnych turystycznie, co z kolei prowadzi do rozwoju gospodarczego[3] tych terenów, ich lokalnej społeczności, a w konsekwencji większego regionu, a nawet kraju.

---

[1] Rapacz A. (red), *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

[2] *Aktywizacja gospodarcza* to wspólne działanie samorządu lokalnego, środowiska przedsiębiorców i instytucji rynku pracy, w wyniku których wzrasta liczba stabilnych i rozwijających się podmiotów gospodarczych, działających na terenie gminy, wzrasta liczba trwałych miejsc pracy dla mieszkańców, następuje nasycenie infrastrukturą techniczną i organizacyjną, zachęcającą przyszłych inwestorów do tworzenia na terenie gminy nowych miejsc pracy (definicja używana przez jednostki samorządowe w dokumentach programowych)

Aktywizacja turystyczna to rozwój i poprawa standardu oferowanych usług turystycznych, przy zachowaniu zasad zrównoważonego rozwoju. Polega ona m.in. Na poprawie standardu istniejącej bazy noclegowej, tworzeniu nowej bazy noclegowej, kompleksowym rozwoju infrastruktury technicznej, rozwoju agroturystyki, promocji turystycznej, poprawie zagospodarowania turystycznego, wspieraniu wszelkich działań inwestorów prywatnych działających w sferze turystyki, opracowaniu kompleksowych programów organizacji produktu turystycznego oraz planów zagospodarowania turystycznego, stworzeniu kompleksowego systemu informacji turystycznej oraz koordynacji ruchu turystycznego oraz na wykorzystaniu istniejącej infrastruktury kolejowej do organizacji przejazdów turystycznych (W. Kosiński., Aktywizacja turystyczna małych miast – aspekty architektoniczno – krajobrazowe, Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej, Kraków 2000.)

3 Lokalny rozwój gospodarczy – proces w którym władze lokalne lub (oraz) organizacje sąsiedzkie angażują się w celu stymulowania lub przynajmniej utrzymania działalności gospodarczej lub (oraz) zatrudnienia. Głównym celem tego zaangażowania jest stworzenie lokalnych możliwości utrzymania (powstania) zatrudnienia w dziedzinach korzystnych dla społeczności lokalnej. W procesie gospodarczego rozwoju lokalnego używane są miejscowe zasoby naturalne, ludzkie oraz instytucjonalne (W. Dziemianowicz, Kapitał zagraniczny a rozwój regionalny i lokalny w Polsce, EUROREG, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1997.)

Zakres przestrzenny pracy obejmuje gminy znajdujące się w granicach powiatu międzyrzeckiego, tj.: Bledzew, Międzyrzecz, Skwierzyna, Pszczew, Przytoczna i Trzciel.

W artykule przyjęto hipotezę, ze główną przyczyną słabego rozwoju turystyki w wielu potencjalnie atrakcyjnych pod względem wypoczynkowym[4] gminach jest niedostateczna działalność aktywizacyjna samorządów lokalnych.

Działania skierowane na rozwój turystyczny podejmowane przez samorządy lokalne mogą mieć charakter bierny i aktywny. Działania administracyjne bierne to przyjęte zapisy dotyczące rozwoju turystyki w dokumentach programowych. Ponadto istotne znaczenie ma na tym polu ewidencja bazy noclegowej, biur podróży, walorów i zasobów turystycznych. Instrumentami aktywnymi są założenia przekazane do realizacji, które znalazły się w zapisach dokumentów strategicznych gminy oraz stopień zaangażowania jednostki administracyjnej w aplikowaniu o środki unijne. Dokumenty przyjęte przez gminę często nie są realizowane. Zapisy w dokumentach strategicznych stają się tylko celami politycznymi „na papierze", a zadania w ich obrębie są rzadko podejmowane lub realizowane w niewielkim stopniu.

Przegląd zapisów w lokalnych dokumentach strategicznych dotyczących turystyki
Review of record in local strategic documents concerning tourism

Wyrazem prowadzonej polityki turystycznej[5] są przyjęte cele strategiczne i zadania służące rozwojowi turystyki w badanych gminach zapisane w realizowanych przez samorządy dokumentach programowych. Na szczeblu lokalnym cele i zadania związane z rozwojem turystyki wyrażone są w następujących dokumentach planistycznych:

[4] Pojęcie atrakcyjności wypoczynkowej zostało zastosowane na podstawie branych przy analizie wskaźników, przygotowanych przez Instytut Turystyki (Baza Danych: Gmina, 2007, www.intur.com.pl)

[5] Polityka turystyczna to działalność polegająca na poszukiwaniu optymalnego zaspokajania turystycznych potrzeb społeczeństwa, racjonalnym wykorzystaniu zasobów pracy i kapitału w sferze gospodarki turystycznej (z poszanowaniem środowiska przyrodniczego), kształtowaniu optymalnych, z punktu widzenia turystyki, rozmiarów i struktury ruchu turystycznego, na zastosowaniu praw ekonomicznych w sferze gospodarki turystycznej oraz na koordynowaniu rozwoju turystyki, z uwzględnieniem jej funkcji i różnorodnych związków z innymi sferami życia kraju (K. Michałowski, *Podstawy zarządzania turystyką (aspekt przestrzenny)*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.)

Polityka turystyczna to świadome popieranie i kształtowanie turystyki przez różnego rodzaju organizacje i instytucje wpływające swoją działalnością, na wszystko to co jest ważne dla turystyki (W. Gaworecki, *Turystyka*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2000.)

Polityka turystyczna jest to działalność polegająca na określeniu celów ekonomicznych, politycznych, społecznych i kulturowych związanych z rozwojem turystyki, uzyskiwaniu wszechstronnych pozytywnych efektów wynikających z istnienia popytu i podaży, dążeniu do zaspokajania potrzeb społecznych w zakresie uprawiania turystyki i precyzowaniu środków niezbędnych do realizacji wymienionych wyżej celów (S. Wodejko, Wodejko S., *Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Prawa, Warszawa 1998.)

- program ochrony środowiska, który poza inwentaryzacją zasobów i walorów naturalnych wskazuje możliwości ich turystycznego wykorzystania w aspekcie rozwoju zrównoważonego,
- program rozwoju lokalnego, traktujący rozwój turystyki jako element szeroko rozumianego rozwoju społeczno – gospodarczego gminy,
- studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania gminy, wskazujące raczej propozycje możliwych kierunków rozwoju turystyki aniżeli wyodrębnienia konkretnych zadań,
- programy operacyjne, skierowane już na konkretne działania proturystyczne.

W posiadanym przez gminę *Bledzew* Programie Ochrony Środowiska rozwój turystyki, rekreacji i edukacji ekologicznej traktuje się jako zadanie priorytetowe. Zadanie to zostało uszczegółowione przez bardzo ogólne cele obejmujące przede wszystkim:

- współpracę gminy Bledzew z gminami ościennymi w zakresie rozwoju sieci szlaków turystycznych i przyrodniczych ścieżek dydaktycznych;
- przestrzeganie wymagań ochrony środowiska w odniesieniu do nowo powstających obiektów turystycznych i rekreacyjnych,
- selektywny dostęp do terenów przyrodniczo cennych, w tym ochrona cennych terenów przed przeinwestowaniem oraz przestrzeganie tzw. wskaźników pojemności turystycznej obszaru,
- ograniczenie rekreacyjnego wykorzystania terenów o znaczących walorach przyrodniczych,
- właściwa eksploatacja szlaków turystycznych, głównie rowerowych i konnych.

Ponadto zaznacza się w POŚ, że zapisy te znajdują potwierdzenie w wojewódzkim i powiatowym programie ochrony środowiska, co związane jest z dążeniem do realizowania turystyki przyjaznej środowisku naturalnemu.

W Programie Rozwoju Lokalnego gminy *Pszczew* kierunki działań strategicznych przyporządkowano konkretnym obszarom działalnościowym. I tak:

- w obszarze gospodarka: za cel drugorzędny przyjęto działania w zakresie poprawy infrastruktury turystycznej,
- w obszarze infrastruktura: za cel pierwszorzędny przyjęto stworzenie warunków do rozwoju infrastruktury turystycznej z wyszczególnieniem: działek pod budownictwo wypoczynkowe, pól biwakowych i udostępnienia nowego kąpieliska,
- w obszarze przestrzeń: za cel niezbędny przyjęto opracowanie Planu Zagospodarowania Turystycznego gminy z wyszczególnieniem obszarów rekreacji pobytowej i weekendowej. W zakresie tego samego obszaru jako działanie pierwszorzędne potraktowano wyznaczenie nowych obszarów pod zabudowę letniskową i bazę turystyczną konkretnych obszarów w gminie.

Dodatkowo dla gminy zostały opracowane specjalistyczne Programy Operacyjne dotyczące uszczegółowienia działań zawartych w PRL. Najważniejsze programy z punktu widzenia turystyki to:

- Program Racjonalnej Polityki Turystycznej, w którym jako zadanie główne zostało określone przystosowanie obszarów leśnych dla celów turystycznych, w tym ścieżek spacerowych i tras rowerowych,
- Program Rozwoju Agroturystyki w Gminie Pszczew, w którym dokonano identyfikacji obszarów agroturystyki (istniejących i potencjalnych), oceny dostępności mediów w obszarach agroturystycznych, opracowano system szkoleń dla potencjalnych gospodarstwa agroturystycznych oraz przygotowano ofertę promocyjną,
- Program Zagospodarowania Obszarów Turystycznych, wyznaczający za cele: budowę kompleksu turystyczno – sportowego nad jeziorem Szarcz, utworzenie profesjonalnych pól namiotowych i kempingowych w obszarach przyjeziornych oraz budowę: krytej pływalni w gminie, budowę kortu tenisowego oraz zaplecza gastronomicznego wraz z bazą hotelową,
- Program Promocji Gminy, który turystykę traktuje jako jedno z działań gospodarczych i poza publikacją odnawialną corocznie promującą tereny pod inwestycje zakłada również wydawanie profesjonalnego katalogu ofert turystycznych gminy,
- Program Wykorzystania Walorów Gminy Na Potrzeby Turystyki, w którym założono ewidencję obszarów atrakcyjnych turystycznie w poszczególnych sołectwach, wydanie mapy turystycznej, promocje gminy oraz stworzenie sieci gminnych ścieżek rowerowych.

Program Ochrony Środowiska bardzo ogólnie wspomina o zwiększeniu ofert turystycznej i rekreacyjnej poprzez stworzenie planu zagospodarowania obrzeża zbiorników wodnych i stworzeniu nowych miejsc rekreacji i wypoczynku.

Strategia Rozwoju Lokalnego gminy ***Trzciel*** traktuje jako priorytet działania w kierunku rozwoju różnych form turystyki na trzech obszarach działalności:

- w rozwoju społeczności jako jeden z elementów likwidacji bezrobocia;
- w rozwoju przestrzeni poprzez stworzenie warunków do rozwoju terenów przyjeziornych, poprzez wytypowanie terenów pod inwestycje, stworzenie atrakcji turystycznych i skuteczną promocję turystyczna gminy. Ponadto założono również stworzenie warunków do rozwoju terenów przyrzecznych poprzez wyznaczenie i udrożnienie szlaków, utworzenie kompleksu usług turystycznych i okołoturystycznych, jak również promocję walorów naturalnych terenów przyrzecznych;

Program Ochrony Środowiska gminy ***Skwierzyna*** zakłada jedynie jako cel bardzo ogólny ochronę środowiska naturalnego i zwiększenie bioróżnorodności, a zadanie, jakie zostało postawione dla realizacji tego założenia to zwiększenie oferty turystycznej i rekreacyjnej, w szerszym rozumieniu stworzenie planu zagospodarowania obrzeża istniejących rzek na terenie gminy.

Program Ochrony Środowiska *Przytocznej* uwzględnia jedynie rozwój agroturystyki, jako składową zagadnień ochrony środowiska, bez dalszych uszczegółowień w kierunku konkretnych działań.

Dokumenty strategiczne gminy *Międzyrzecz* są najbardziej uszczegółowione ze względu na zakres i wielość działań turystycznych. POŚ zauważając, że gmina nie posiada jeszcze w pełni rozwiniętej gospodarki turystycznej wskazuje jako zalety gminy jej predyspozycje do rozwoju turystyki i rekreacji, które mają być polem do działania w wytyczonych zadaniach systemowych. Dynamiczny rozwój turystyki i agroturystyki poprzez optymalne wykorzystanie walorów przyrodniczych gminy, przy celowej ochronie przyrody i krajobrazu. Cel ten został szeroko uszczegółowiony różnymi aspektami rozwoju lokalnego i marketingu wakacyjnego jako elementu turystyki przyjaznej środowisku oraz wskazano nacisk na rozwój turystyki kwalifikowanej oraz rozwój infrastruktury towarzyszącej turystyce. Przystosowanie szlaków turystycznych do funkcji edukacyjnej określono z założeniem kierunków działań minimalizujących zagrożenia dla środowiska naturalnego.

Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania gminy w sferze polityki przyrodniczo – ekologicznej wskazuje na konieczność ochrony walorów krajobrazowych, stanowiących podstawę rozwoju turystyki w gminie. Ponadto działania aktywizujące rozwój turystyki są przewidziane w polityce przestrzennej jako jedną ze składowych zagospodarowania obszarów:

- uzbrojenie terenu, poprawa zaopatrzenia w wodę,
- dostępność komunikacyjna: przebudowa i uzupełnienie układu,
- nieuciążliwe sąsiedztwo w tym ład w zabudowie i zagospodarowaniu,
- urządzenia wspólnego użytkowania: kąpieliska, plaże, tereny sportowe, parkingi.

Analiza zapisów gminnych dokumentów planistycznych wskazuje, że kierunki i cele rozwoju turystyki przyjmowane przez badane gminy są bardzo zróżnicowane. Działania zawarte w dokumentach na poziomie konkretnej gminy są w niewielkim stopniu ze sobą skorelowane. Najczęściej są wskazywane zadania na poziomie gminy o bardzo ogólnym charakterze:

- poprawa infrastruktury turystycznej,
- promocja gminy,
- rozwój agroturystyki.

Dokładna analiza zapisów gminnych dokumentów planistycznych wskazuje na nierówne traktowanie rozwoju turystyki jako elementu rozwoju gospodarczego gminy. W większości wypadków zawarte zapisy mają charakter bardzo zdawkowy. Ponadto podejście gminy do rozwoju turystycznego obrazuje przyjęcie określonych celów strategicznych, ale brak wynikających z tego zadań, co przemawia jednoznacznie za faktem, ze zapisy te mają często charakter teoretyczny.

Ocena stopnia zaangażowania gmin powiatu międzyrzeckiego w rozwój turystyki
The assessment of activities of local government authorities concerning tourism development in the county

Zarządzanie rozwojem turystycznym gminy wymaga nie tylko przygotowania odpowiednich dokumentów programowych, ale także stworzenia struktur organizacyjnych na poziomie gminy odpowiedzialnych za rozwój turystyki i komórek z nim powiązanych, jak również formy finansowania rozwoju gospodarczego gminy, metody promocji oraz charakter współpracy z gminami partnerskimi. W związku z tym przyjęto, że zaangażowanie samorządu w proces rozwoju turystycznego gminy wynika w dużej mierze z charakteru zapisów dokumentów strategicznych i realizowanych w tym zakresie działań dokonano wyboru następujących kryteriów decydujących o wpływie samorządów lokalnych na rzecz rozwoju turystyki:

- **A** - posiadane dokumenty programowe (program rozwoju turystyki, program rozwoju lokalnego, strategia rozwoju turystyki, plany zagospodarowania przestrzennego gminy),
- **B** - wydzielenie komórki w urzędzie gminy ds. turystyki/promocji;
- **C** - działalność gminy na tle lokalnych/międzygminnych stowarzyszeń w rozwoju turystycznym,
- **D** - współpraca z gmina zagraniczną w aspekcie rozwoju turystycznego;
- **E** - sposoby finansowania działalności turystycznej gminy,
- **F** - promocja i informacja turystyczna w gminie.

Dla każdego z przyjętych kryteriów przypisano wartość punktową, zależną od istotności wpływu na aktywizacje turystyczną gmin. Każda z badanych gmin mogła uzyskać maksymalnie 36 punktów (tab.1).

Na podstawie uzyskanej sumy punktów za poszczególne działania podejmowane w obrębie każdego kryterium dokonano oceny zaangażowania jednostek terytorialnych w rozwój turystyczny. Oceny dokonano w oparciu o wyliczony wskaźnik zaangażowania (Z_{rt})[6], który stanowi stosunek wartości sumy punktów, jakie gmina uzyskała do wartości wzorcowej (k), którą gmina mogła maksymalnie osiągnąć.

$Z_{rt} = (\Sigma A + \Sigma B + \Sigma C + \Sigma D + \Sigma E + \Sigma F)/k$

gdzie:

Z_{rt} – wskaźnik zaangażowania władz lokalnych w proces aktywizacji turystycznej (wartości wskaźnika mieszczą się w przedziale 0 – 1);

[6] Oceny działalności samorządów lokalnych na rzecz turystyki w oparciu o wskaźnik zaangażowania władz lokalnych w proces aktywizacji turystycznej dokonano na podstawie badań R. Pawlusińskiego (2005), który skonstruował wspomniany wskaźnik do oceny samorządów lokalnych Wyżyny Krakowsko – Częstochowskiej.

k – wartość wzorcowa, tj. maksymalna liczba punktów jakie gmina mogła uzyskać w obrębie realizowanych kryteriów (k_{max} = 36).

Tabela1 Kryteria i ocena działalności samorządu lokalnego na rzecz rozwoju turystyki badanych gmin
Table 1. Criteria and the assessment of activities of local government authorities concerning tourism development in the county

Wskaźnik	Liczba punktów	Bledzew	Międzyrzecz	Skwierzyna	Pszczew	Przytoczna	Trzciel
program ochrony środowiska	2	brak	√	√	√	√	√
program rozwoju lokalnego	1	√	√	brak	brak	brak	brak
strategia rozwoju gminy	2	√	√	brak	√	brak	brak
program rozwoju turystyki	5	brak	√	brak	brak	brak	brak
plan zagospodarowania przestrzennego dla terenów do zainwestowania pod turystykę	5	brak	√	√	√	√	√
wydzielenie w ug odrębnej komórki ds. Turystyki	4	brak	√	brak	brak	brak	brak
działalność lokalnych/międzygminnych stowarzyszeń ds. Rozwoju turystyki i promocji	5	brak	√	√	brak	brak	√
w budżecie wydzielono środki na aktywizację turystyki i promocję	3	brak	√	√	brak	brak	brak
lokalne punkty informacji turystycznej	3	brak	√	√	brak	brak	brak
współpraca z zagraniczna gminą na rzecz turystyki	3	brak	√	√	brak	brak	√
pozyskiwanie dofinansowania na rozwój turystyki ze źródeł zewnętrznych	3	brak	√	√	brak	brak	brak

Źródło: opracowanie własne

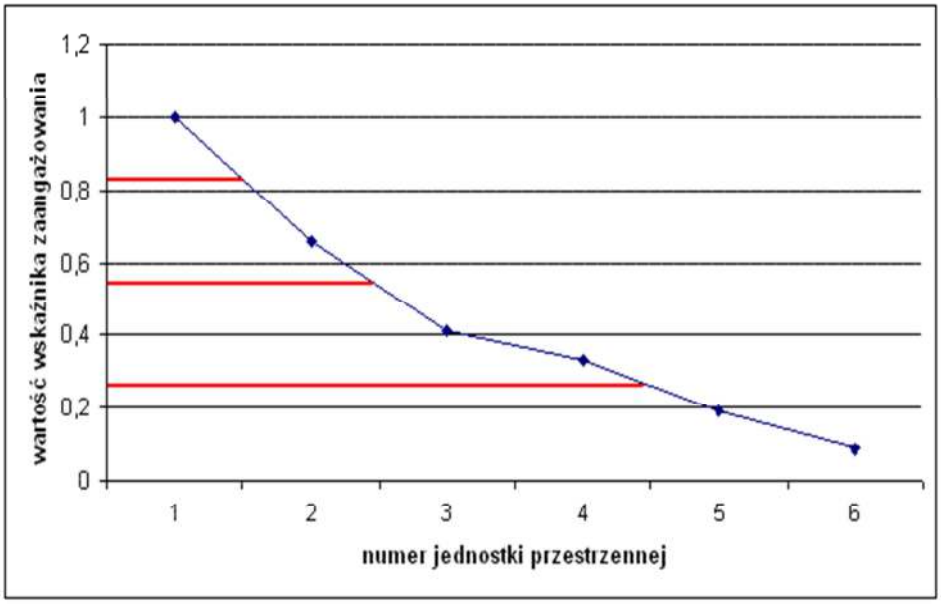
Tabela 2. Syntetyczna ocena działalności turystycznej badanych gmin
Table 2. Summarizing assessment of tourism activities in the region of the investigated county.

	Bledzew	Międzyrzecz	Skwierzyna	Pszczew	Przytoczna	Trzciel
Sumaryczna ocena działalności	3	36	24	12	7	15
Wskaźnik zaangażowania $Z = \Sigma_k : k_{max}$	0,083	1	0,66	0,33	0,19	0,41
Numer jednostki przestrzennej	6	1	2	4	5	3
Klasa zaangażowania	IV	I	II	III	IV	III

Źródło: opracowanie własne

Wartość badanego wskaźnika mieści się w przedziale od 0,083 do 1, co wskazuje na bardzo duże zróżnicowanie gmin pod względem aktywności władz lokalnych w zakresie działań podejmowanych na rzecz rozwoju turystyki. Ze względu na dużą rozpiętość wskaźnika na podstawie metody porządkowania liniowego dokonano grupowania gmin na klasy o podobnym poziomie zaangażowania. Na tej podstawie wyodrębniono następujące klasy:

Rysunek. 1 Stopień zaangażowania władz lokalnych w aktywizacje turystyczna badanych gmin
Figure 1. The extent of involvement of local government authorities into tourism stimulation in the investigated county.



Źródło: opracowanie własne

- Klasa I: wartość wskaźnika zaangażowania 1 – 0,84
- Gmina: Międzyrzecz
- Klasa II: wartość wskaźnika zaangażowania 0,83 – 0,54
- Gmina: Skwierzyna
- Klasa III: wartość wskaźnika zaangażowania 0,53 – 0,27
- Gminy: Pszczew, Trzciel
- Klasa IV: wartość wskaźnika zaangażowania 0,26 – 0,082
- Gminy: Przytoczna, Bledzew

Rysunek 2. Klasy zaangażowania badanych jednostek lokalnych w rozwój turystyki.
Figure 2. Classes of the involvement of local units into tourism development.



Źródło: opracowanie własne

Ze względu na duże zróżnicowanie wskaźnika i ilość badanych gmin utworzone przedziały klasowe są jedno- lub dwu- obiektowe. Najwyższym poziomem zaangażowania charakteryzuje się Międzyrzecz, który osiągnął maksymalną liczbę punktów, jaką gmina mogła mieć. Gmina ta charakteryzuje się nie tylko posiadaniem licznych celów strategicznych z szeroko uszczegółowionymi zadaniami proturystycznymi, ale również cechuje ją aktywne podejmowanie działań promocyjnych i współpracy z jednostkami samorządowymi przyległymi oraz zagranicznymi. Podobną aktywnością odznacza się gmina Skwierzyna, jednak ze względu na brak ważniejszych dokumentów programowych znalazła się ona w klasie II. Pozostałe klasy III i IV charakteryzują się już mniejszą rozbieżnością w zakresie analizowanego wskaźnika. Jednak na równi cechuje je

nie tylko brak dokumentów strategicznych, ale i brak wydzielenia odrębnej komórki zajmującej się rozwojem turystycznym gminy, co zazwyczaj skutkuje niedorozwojem tej dziedziny gospodarki. Stąd też szczególnie w przypadku gminy Bledzew można mówić o braku zaangażowania w rozwój turystyczny gminy.

Zaangażowanie władz lokalnych w rozwój turystyki w aspekcie atrakcyjności turystycznej badanych gmin
The involvement of local units into tourism development.

Podstawowa atrakcyjność wypoczynkowa gmin powiatu międzyrzeckiego została określona na podstawie bazy danych Instytutu Turystyki: Gmina 2007. Cechy charakteryzujące atrakcyjność wypoczynkową gmin dotyczą miedzy innymi powierzchni lasów i walorów wypoczynkowych, jezior i zbiorników wodnych[7].

Tabela 3. Atrakcyjność wypoczynkowa gmin powiatu międzyrzeckiego
Table 3. Holiday atraktivess of development of Międzyrzeckie country

	Udział pow. lasów w pow. gminy (w %)	Udział walorów wypocz. w pow. gminy (%)	Walory wypocz. I kat. (w km2)	Walory wypocz. II kat. (w km2)	Walory wypocz. III kat. (w km2)	Kategoria atrakcyjności wypocz.	Kategoria atrakcyjności krajoznawczej	Nazwa jeziora (jezior) I i II kat.	Szlaki kajakowe o randze krajowej
BLEDZEW	57.4	72.7	0	30	0	średnia	mała	Chycina-84ha (II)	Obra
SKWIERZYNA	68.3	80.6	0	0	0	mała	mała	Rokitno-61ha (II)	Obra, Warta
PSZCZEW	48.6	56.3	20	50	0	duża	znacząca	Wielkie Rybo-jadło-239ha (I), Chłop-227ha (I)	Obra
PRZYTOCZNA	38.5	97.6	0	40	10	duża	znacząca		Warta
TRZCIEL	45.4	99.8	20	20	0	duża	znacząca	Lutol-152ha (p.k) , Wielkie Rybo-jadło-239ha (I)	Obrzyca, Obra
MIĘDZYRZECZ	51.1	85.6	0	20	180	duża	b. duża	Głębokie-124 ha (iI)	Obra

Źródło: opracowanie na podstawie Banku Gmina 2006, Instytut Turystyki, www.intur.com.pl

[7] Przeprowadzona ocena atrakcyjności wypoczynkowej gmin została oparta tylko na 9 podstawowych wskaźnikach. Wyniki mają charakter czysto poglądowy, będący jedynie bazą porównawczą do analizy zaangażowania władz lokalnych w rozwój turystyki w aspekcie atrakcyjności turystycznej badanych gmin.

Dane statystyczne o charakterze jakościowym i ilościowym zostały zamienione na wartości punktowe, mieszczące się w przedziale 0 – 3. tak zbonitowane walory wypoczynkowe gmin zostały zsumowane, w konsekwencji dając wstępna ocenę atrakcyjności turystycznej gmin. Na podstawie uzyskanej sumy punktów za poszczególne walory wypoczynkowe dokonano oceny atrakcyjności wypoczynkowej gmin na tle gminy wzorcowej. Oceny dokonano w oparciu o wyliczony wskaźnik A_w[8], który stanowi stosunek wartości sumy punktów, jakie gmina uzyskała do wartości wzorcowej (*k = 27*), którą gmina mogła maksymalnie osiągnąć.

Tabela 4. Atrakcyjność wypoczynkowa gmin powiatu międzyrzeckiego na podstawie wyliczonych punktów bonitacyjnych.
Table 4. Holiday atraktivess of development of Międzyrzeckie country on base of accounted for point

	Udział pow. lasów w pow. gminy (w %)	**Udział walorów wypocz. w pow. gminy (%)**	**Walory wypocz. I kat. (w km2)**	**Walory wypocz. II kat. (w km2)**	**Walory wypocz. III kat. (w km2)**	**Kategoria atrakcyjności wypocz.**	**Kategoria atrakcyjności krajoznawczej**	**Nazwa jeziora (jezior) I i II kat.**	**Szlaki kajakowe o randze krajowej**	**Sumaryczna ilość punktów**
BLEDZEW	2	1	0	1	0	2	1	1	1	9
SKWIERZYNA	3	2	0	0	0	1	1	1	2	10
PSZCZEW	1	1	2	3	0	3	2	4	1	17
PRZYTOCZNA	1	3	0	2	1	3	2	0	1	13
TRZCIEL	1	3	2	1	0	3	2	3	2	17
MIĘDZYRZECZ	2	2	0	1	3	3	3	1	1	16

Źródło: opracowanie na podstawie Banku Gmina 2006, Instytut Turystyki, www.intur.com.pl

[8] Wskaźnik A_w został wyliczony na podstawie wykorzystanego wcześniej wzoru, który posłużył do wyliczenia wskaźnika zaangażowania władz lokalnych w rozwój turystyki.

	Bledzew	Międzyrzecz	Skwierzyna	Pszczew	Przytoczna	Trzciel
Wskaźnik atrakcyjności turystycznej $A_w = \Sigma_k : k_{max}$	0.33	0.59	0,37	0.63	0.48	0.63
Wskaźnik zaangażowania $Z = \Sigma_k : k_{max}$	0,083	1	0,66	0,33	0,19	0,41

Analiza porównawcza wyliczonych wskaźników A_w i Z wskazuje na brak jednoznacznego związku zaangażowania władz lokalnych w rozwój turystyki z atrakcyjnością turystyczna badanych gmin. Sytuacja ta może jednak mieć charakter dyskusyjny, gdyż wyliczona atrakcyjność wypoczynkowa uwzględnia tylko walory naturalnych środowiska przyrodniczego. Ze względu na poglądowy charakter badania atrakcyjności pominięto elementy dotyczące: atrakcji kulturowych, wybranych elementów infrastruktury i usług, obiekty noclegowe zbiorowego zakwaterowania a także ich stopień wykorzystania. Przy uwzględnieniu powyższych elementów istnieje prawdopodobieństwo, że zaangażowanie władz lokalnych w działalność turystyczna było by wynikiem istniejącej atrakcyjności turystycznej jednostek terytorialnych.

Analiza dokumentów programowych wskazuje, ze tylko część samorządów w praktyce podejmuje deklaracje działań skierowanych bezpośrednio na współpracę i aktywne oddziaływanie na gospodarkę turystyczna. Dokonując syntetycznego posumowania oceny zaangażowania samorządów administracyjnych w rozwój lokalnej gospodarki turystycznej należy zauważyć, że powinno dojść do sytuacji, gdzie nastąpi zwiększenie udziału w strukturze działań aktywnych jednostek samorządowych w stosunku do działań biernych.

Literatura
Bibliography

Dziemianowicz W., *Kapitał zagraniczny a rozwój regionalny i lokalny w Polsce*, EUROREG, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1997.

Gaworecki W., *Turystyka*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2000.

Kosiński W., *Aktywizacja turystyczna małych miast – aspekty architektoniczno – krajobrazowe*, Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej, Kraków 2000.

Michałowski K., *Podstawy zarządzania turystyką (aspekt przestrzenny)*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.

Pawlusiński R., *Samorząd lokalny a rozwój turystyki. Przykład gmin Wyżyny Krakowsko – Częstochowskiej*, Wydawnictwo IG i PZ Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.

Rapacz A. (red), *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

Wodejko S., *Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Prawa, Warszawa 1998.

Turystyka jako czynnik rozwoju lokalnego powiatu międzyrzeckiego

Streszczenie

Coraz wyższe wymagania mieszkańców społeczności lokalnych w aspekcie rozwoju gospodarczego swojego regionu zmuszają do aktywizowania podmiotów odpowiedzialnych za ten rozwój. Jednostkami najbardziej władnymi są samorządy lokalne, ze względu na możliwości decyzyjne i finansowe w aktywizowaniu turystycznym gmin. Do oceny sposobu skuteczności zarządzania gospodarka turystyczna wykorzystano gminy powiatu międzyrzeckiego. Podejście władz samorządowych do rozwoju turystyki stało się podstawą do wnioskowania o pobudzaniu względnie hamowaniu aktywizacji turystycznej w aspekcie posiadanych walorów turystycznych.

Tourism – a factor controlling development of Międzyrzeckie country

Summary

The necessity to satisfy different needs of local communities as well as the financial limits of the counties lead to the optimization of the decision making process concerning socioeconomic development. The activities within tourism must be therefore improved on a local scale taking into consideration specific actions necessary in a successful development of a county. They must also avoid serving only political aims.

The management of tourism development within a county has the strategic meaning. It includes different plans and programs but also aims to control effectiveness of different activities enhancing tourism in the region.

Międzyrzeckie county was used to assess the efficiency of tourism management in the region. The approach of local government authorities to the tourism problem was applied to form proposals about stimulation or restraints on its development considering touristy qualities of this area.

anna.przybylska@amu.edu.pl

Zakład Centrum Turystyki i Rekreacji

Wydział Nauk Geograficznych i Geologicznych

EWA ŚWISTAK, BARTŁOMIEJ SZCZERBA
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Wykorzystywanie walorów turystycznych w ofercie obiektów hotelarskich na przykładzie wybranych regionów Polski

The use of tourism values in the offer of hotel objects, based on the selected Polish regions

Wstęp
Introduction

Postępujące procesy urbanizacyjne wraz z ich niekorzystnymi skutkami dla warunków życia ludności miejskiej stanowią jeden z czynników warunkujących rozwój turystyki. Sposób rozbudowy wielkich miast w Polsce polega nie tylko na wchłanianiu i zagospodarowywaniu obszarów peryferyjnych, ale także na zagęszczaniu budownictwa w dzielnicach centralnych, często bez dbałości o kształt architektoniczny miasta i wygodę mieszkańców. Powstające obiekty wznosi się kosztem osiedlowych terenów zielonych, pozbawiając mieszkańców nie tylko zieleni i przestrzeni rekreacyjno-wypoczynkowej, ale niejednokrotnie ogranicza się im także dostęp do światła dziennego we własnym mieszkaniu. W efekcie w miastach żyje się coraz trudniej, co budzi potrzebę kontaktu z naturą i przyczynia się do rozwoju turystyki wypoczynkowej, zarówno w okresie urlopowym jak i weekendowej.

Nasilony ruch turystyczny pociąga za sobą rozwój hotelarstwa jako istotnego elementu zagospodarowania turystycznego[1], co oznacza nie tylko zwiększenie liczby dostępnych obiektów zakwaterowania zbiorowego, czy podnoszenie ich standardu, ale także stałe wzbogacanie oferty, zwłaszcza w zakresie usług dodatkowych.

Z punktu widzenia mieszkańców miast szczególne znaczenie ma ta część oferty, która wykorzystuje walory turystyczne, w tym zwłaszcza naturalne, związane z miejscem lokalizacji obiektu hotelarskiego. Uwzględnienie oczekiwań potencjalnych turystów stanowi dla zakładu szansę zwiększenia popytu na własne usługi i zdobycia przewagi konkurencyjnej nad tymi obiektami, które

[1] Panasiuk A. (red. n.): *Gospodarka turystyczna*, WN PWN, Warszawa 2008, s. 34-41.

opierają swoją ofertę rekreacyjną wyłącznie na urządzeniach wewnętrznych (basen, siłownia itp.).

Do poszerzania oferty wykorzystującej walory naturalne szczególną wagę przywiązują obiekty hotelarskie zlokalizowane w rejonach mniej popularnych jako miejsca podróży turystycznych, poszukujące sposobu na zwiększenie popytu na własne usługi. Przykładem takich obszarów może być region podlasko-mazowiecki oraz podkarpacki.

Na Mazowszu turystycznie zdominowanym przez Warszawę znajduje się wiele atrakcyjnych kompleksów leśnych, nie zawsze docenianych jako potencjalne miejsce wypoczynku. W największym stopniu wykorzystywane są, głównie na wypoczynek weekendowy, atrakcje znajdujące się w najbliższym otoczeniu Warszawy, takie jak Puszcza Kampinoska, rejon Zalewu Zegrzyńskiego[2]. Rzadziej korzysta się z walorów parków krajobrazowych Nadbużańskiego, z bogatą szatą roślinną doliny Bugu, reprezentowaną przez 1300 gatunków, w tym 38 gatunków drzew i 59 - krzewów[3] czy Gostynińsko-Włocławskiego o powierzchni około 390 km^2, będącego częścią naturalnego korytarza ekologicznego łączącego Kampinos z Puszczą Bydgoską i z Borami Tucholskimi[4].

Podlasie, postrzegane przede wszystkim jako region rolniczy, oprócz takich uznanych atrakcji turystycznych jak Białowieski i Biebrzański Park Narodowy czy jeziora wokół Augustowa i Suwałk, ma wiele interesujących krajobrazowo miejsc, jak np. przełom Bugu, unikatowe zbiorowiska roślinne, bogatą faunę[5]. Atrakcją może być także samo rolnictwo, którego tradycyjny charakter ma pozytywny wpływ na krajobraz i sprzyja rozwojowi agroturystyki.

Region Podkarpacki oferuje zasoby naturalne Beskidu Niskiego, Bieszczadzkiego Parku Narodowego i częściowo Pogórza Karpackiego, takie jak niskie góry, mało przekształcone przez człowieka środowisko, czyste wody, lasy mieszane i bukowe, rozległe połoniny, atrakcyjna fauna (żubry, wilki, rysie, żbiki, jelenie, niedźwiedzie)[6].

Cel i zakres badań
Purpose and scope of research

Celem pracy była analiza oferty turystyczno-wypoczynkowej wybranych obiektów noclegowych w dwóch regionach charakteryzujących się niskim stop-

[2] Lijewski T. i wsp.: *Geografia Turystyczna Polski*, PWE, Warszawa 2002, s. 332.

[3] Mączka D.: *Turystyka w lasach i na obszarach chronionych Nadbużańskiego Parku Krajobrazowego*, (w:) *Turystyka w lasach i na obszarach przyrodniczo cennych*, Studia i Materiały Centrum Edukacji Przyrodniczo-Leśnej, Zeszyt 4(23), Rogów 2009, s. 213.

[4] www.gwpk.pl.

[5] Sznajder M., Przezbórska L: *Agroturystyka*, PWE, Warszawa 2006, s. 72.

[6] Lijewski T. i wsp.: *Geografia Turystyczna Polski*, PWE, Warszawa 2002, s. 326-329.

niem urbanizacji: podlasko-mazowieckim (z pominięciem terenów aglomeracji warszawskiej) i podkarpackim. Przeanalizowano łącznie 29 obiektów noclegowych: 15 z regionu podlasko-mazowieckiego oraz 14 z regionu podkarpackiego (tab.1)[7].

Zakres badań, bazujących na informacjach ze stron internetowych, folderów reklamowych oraz uzyskanych w wywiadzie telefonicznym, obejmował analizę:

- oferty turystycznej wykorzystującej dostępne walory turystyczne (organizacja wycieczek),
- oferty rekreacyjno-sportowej (dysponowanie infrastrukturą rekreacyjną),
- oferty zdrowotnej (usługi zdrowotne opartych na naturalnych zasobach leczniczych),

W analizie uwzględniono położenie (tab.2), standard i wielkość obiektów noclegowych.

Tabela 1. Struktura badanej próby obiektów noclegowych
Table 1. The sort of the investigated hotel objects

Rodzaj obiektu	**Region podlasko-mazowiecki**	**Region podkarpacki**	**Razem**
Hotel	8	6	**14**
Ośrodek wypoczynkowy	4	5	**9**
Pensjonat	1	2	**3**
Zajazd	1	-	**1**
Gospodarstwo agroturystyczne	1	-	**1**
Sanatorium	-	1	**1**
Łączna liczba obiektów	**15**	**14**	**29**

Źródło: opracowanie własne

Charakterystyka badanej próby
Characteristic of the investigated hotel objects

Większość analizowanych obiektów charakteryzowało się atrakcyjnym położeniem, którego atutem w przypadku 11 obiektów były góry (Beskid Niski, Pogórze Przemyskie). Dodatkowy atut dwóch z nich stanowiło sąsiedztwo jeziora Solińskiego. Jedna trzecia zbadanych obiektów noclegowych miała lokali-

[7] Prezentowane wyniki badań pochodzą z pracy magisterskiej zrealizowanej na Międzywydziałowym Studium Turystyki i Rekreacji SGGW: Bartłomiej Szczerba: *Analiza oferty turystyczno-wypoczynkowej hoteli i innych obiektów hotelarskich w wybranych regionach Polski.* Praca magisterska, MSTiR, SGGW, Warszawa 2010.

zację w pobliżu dużych kompleksów leśnych: Puszczy Białowieskiej, Biebrzańskiego Parku Narodowego, Puszczy Knyszyńskiej, Gostynińsko-Włocławskiego Parku Krajobrazowego. Nad rzekami (Świder, Supraśl, Wisła, Orzyc, Tuszymka) znajdowało się pięć obiektów. W analizie oferty turystyczno-wypoczynkowej uwzględniono również cztery hotele miejskie (Rzeszów, Przemyśl, Łomża, Augustów), które mimo nastawienia przede wszystkim na obsługę gości biznesowych świadczyły też usługi wypoczynkowe lub zapewniały możliwość uczestnictwa w organizowanych wycieczkach.

Wielkość obiektów noclegowych była zróżnicowana, choć dominowały wśród nich zakłady niewielkie, oferujące 100 i mniej miejsc noclegowych (19 obiektów). Ponad 100 miejsc noclegowych udostępniały głównie hotele. Najwięcej zbadanych hoteli miało standard obiektów 3-gwiazdkowych (tab. 2).

Liczną grupą wśród analizowanych obiektów noclegowych stanowiły ośrodki wypoczynkowe (łącznie z wypoczynkowo-szkoleniowymi), wśród których dominowały obiekty średniej wielkości. Największy z nich dysponował 160 miejscami noclegowymi w 61 pokojach.

Tabela 2. Standard i wielkość badanych hoteli
Table 2. The standard and size of the investigated hotel objects

Standard hotelu	Ilość hoteli	Średnia liczba pokoi	Średnia liczba miejsc noclegowych
1-gwiazdkowe	1	89	400
2-gwiazdkowe	3	18	59
3-gwiazdkowe	8	55	107
4-gwiazdkowe	2	130	254

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych badanych hoteli

Analiza oferty turystycznej obiektów noclegowych
The analysis of the tourist offer of hotel objects

Organizowanie wycieczek przez obiekty noclegowe należy do usług fakultatywnych, których celem jest wzbogacenie doznań gości przebywających w danym obiekcie i uatrakcyjnienie ich pobytu. Zdecydowana większość usług związanych z organizacją wycieczek i zwiedzaniem przez obiekty hotelarskie jest dodatkowo płatna i może stanowić samodzielną propozycję lub wchodzić w skład pakietu pobytowego. Zaletą pakietów pobytowych jest możliwość nieograniczonego korzystania z wielu dodatkowych usług wliczonych w jego cenę, za które trzeba dodatkowo płacić, gdy są świadczone poza pakietem.

Spośród 29 badanych obiektów 20 posiadało ofertę turystyczną: 11 hoteli 3 ośrodki wypoczynkowe, 3 pensjonaty, zajazd i sanatorium. W zakresie wycieczek krajoznawczych i przyrodniczych oferta obu regionów była porównywalna (tab. 3.). Natomiast obiekty noclegowe w regionie podlasko-mazowieckim oferowały więcej wycieczek rekreacyjnych niż w podkarpackim. Hotele dominowały w ofercie krajoznawczej w obu regionach, w przyrodniczej – w regionie podkarpackim. Wśród ośrodków wypoczynkowych najwyższy udział wycieczek stanowiły wycieczki rekreacyjne. Ośrodki wypoczynkowe obu regionów posiadały najuboższą ofertę w zakresie wycieczek krajoznawczych.

Tabela 3. Struktura oferty turystycznej wybranych obiektów noclegowych w regionie podlasko-mazowieckim (PM) i podkarpackim (Pdk)
Table 3. The structure of the tourist offer of the selected hotel objects in two regions: podlasko-mazowiecki (PM) and podkarpacki (Pdk)

Wycieczki / **Rodzaj obiektu**	**Krajoznawcze**		**Przyrodnicze**		**Rekreacyjne**		**Ogółem**	
	PM	**Pdk**	**PM**	**Pdk**	**PM**	**Pdk**	**PM**	**Pdk**
Hotele (n=14)	5	4	4	6	5	4	**14**	**14**
Ośrod. wyp. (n=9)	1	1	2	1	2	2	**5**	**4**
Pozostałe (n=6)	1	1	2	1	2	-	**5**	**2**
Razem	**7**	**6**	**8**	**8**	**9**	**6**	**24**	**20**

Źródło: opracowanie własne

Celem **wycieczek krajoznawczych** jest przede wszystkim kontakt z cennymi walorami antropogenicznymi, zarówno historycznymi, jak i współczesnymi. Ich organizacja umożliwia realizację potrzeb poznawczych człowieka, przyczynia się do większej otwartości na odkrywane wartości, zapamiętywania i uświadamia sobie poznawanych faktów i procesów[8].

Spośród 14 uwzględnionych w analizie hoteli - 11 posiadało w swojej ofercie wycieczki krajoznawcze. Hotele regionu podlasko-mazowieckiego organizowały wycieczki: na górę św. Grabarki, do Skansenu Architektury Drewnianej Ludności Ruskiej Podlasia, skansenu wsi mazowieckiej w Sierpcu, do Twierdzy Modlin, Drozdowi, Nowogrodu.

Oferta hoteli regionu podkarpackiego obejmowała wycieczki tematyczne szlakami: drewnianych cerkiewek w Bieszczadach i Beskidzie Niskim, sanktuariów maryjnych pogranicza, świętych i błogosławionych Podkarpacia, sławnych „piór", galerii i pracowni artystów bieszczadzkich, produkcji szkła gospodar-

[8] Alejziak W., *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*, wyd. Albis, Kraków 1999.

czego w krośnieńskich hutach szkła, zamków – Sobień, Odrzykoń, Lesko, Łańcut, beskidzkich uzdrowisk (Rymanów Zdrój, Iwonicz Zdrój, Polańczyk Zdrój Krasiczyn, Przemyśl). Organizowano także zwiedzanie miast (Baranowa Sandomierskiego, Łańcuta, Zamościa, Przemyśla, Leska, Krosna, Sanoka).

Oferta wycieczek krajoznawczych pozostałych rodzajów obiektów była zdecydowanie uboższa i obejmowała wycieczki szlakiem ikon w Dolinie Sanu, zwiedzanie szlaku tatarskiego, wycieczki na trasie Białowieża-Grabarka-Drohiczyn, zwiedzanie Białegostoku.

Bliskość granicy wykorzystywano do organizacji zagranicznych wycieczek krajoznawczych (do Lwowa, na Słowację, na Węgry). Oferowało je sześć spośród zbadanych obiektów noclegowych w regionie podkarpackim. Hotel z Podlasia miał w ofercie wyjazd do białoruskiej części Puszczy Białowieskiej.

Bliski kontakt z walorami naturalnymi, tak istotny dla mieszkańców wielkich miast, zapewniają **wycieczki przyrodnicze**, w trakcie których można podziwiać osobliwości flory i fauny, a także przyrody nieożywionej, takie jak: skałki, wąwozy, doliny, wodospady, jaskinie, groty. Wśród atrakcji przyrodniczych znajdują się także parki, ogrody botaniczne i zoologiczne, punkty widokowe, parki narodowe i krajobrazowe. Najcenniejszymi walorami przyrodniczymi Podlasia są dwa parki narodowe: Białowieski oraz Biebrzański, charakteryzujące się bogactwem fauny i flory. Uwzględniono je w ofercie wycieczek przyrodniczych ośmiu spośród badanych obiektów regionu podlasko-mazowieckiego, obejmujących:

- zwiedzanie rezerwatu pokazowego żubrów, rezerwatu ścisłego, Muzeum Przyrodniczo-Leśnego w Białowieskim Parku Narodowym
- naukę rozpoznawania śladów i tropów zwierząt w Biebrzańskim Parku Narodowym wyprawą na biebrzańskie torfowiska poszukiwaniem śladów żerowania łosi;
- piesze wędrówki z przewodnikiem po Gostynińsko-Włocławskim Parku Krajobrazowym;
- wycieczki po Narwiańskim i Suwalskim Parku Krajobrazowym.

W regionie podkarpackim wszystkie hotele posiadające ofertę turystyczną oferowały wycieczki przyrodnicze, których cel stanowiły: Połonina Wetlińska, Połonina Caryńska, grupa Tarnicy, Wielka i Mała Rawka, Mała Obwodnica Bieszczadzka i jezioro Solińskie. Większość tych wycieczek były to wędrówki piesze z przewodnikiem po wyznaczonych szlakach.

Głównym celem **wycieczek rekreacyjnych** jest podjęcie aktywności fizycznej, często łączonej z funkcją poznawczą. Dominującym rodzajem tego typu wycieczek w badanych obiektach były przejażdżki rowerowe po obszarach przyrodniczo cennych. Organizowano także spływy kajakowe, przejazdy bryczką, wozem konnym, rejsy statkiem po akwenach wodnych i wędkowanie. Dwa hotele jako środek transportu wykorzystywały kolejkę wąskotorową.

Oferta turystyczna analizowanych obiektów adresowana była zarówno do odbiorców indywidualnych jak i grupowych. Goście mogli z niej korzystać fakultatywnie lub w ramach pakietu pobytowego. Wycieczki fakultatywne najczęściej organizowano we współpracy z zewnętrznymi organizatorami turystyki, korzystając z ich usług transportowych i przewodnickich. Wyjątek stanowiły dwa hotele przedsiębiorstwa Gromada, które samodzielnie wytwarzały produkt turystyczny w postaci wycieczek fakultatywnych.

Oferta przeznaczona dla grup przynosi korzyści zarówno ich uczestnikom, jak i obiektom hotelarskim. Program takich imprez nie jest z góry narzucony, ale dostosowywany do potrzeb grupy. Jeden z hoteli Podlasia adresował tego typu ofertę do firm, jako uzupełnienie usług szkoleniowo-konferencyjnych. Stanowiła ona uatrakcyjnienie pobytu gości biznesowych oraz dodatkowe źródło zysku dla właścicieli obiektów hotelarskich. Innym przykładem wycieczek dla grup były „zielone szkoły" przeznaczone dla dzieci i młodzieży, które miał w swojej ofercie badany zajazd z Podlasia. Ze względu na specyficznego odbiorcę tego typu usługa łączy funkcję kształceniową poprzez poszerzanie poziomu wiedzy oraz funkcję wychowawczą. Proponowany przez zajazd minimum siedmiodniowy pakiet obejmował noclegi, całodzienne wyżywienie, bezpłatne korzystanie z rowerów górskich, wycieczki autokarowe organizowane we współpracy z lokalnym biurem podróży.

W skład pakietu pobytowego (n.p. pobyt weekendowy zawierający dwa noclegi) wchodziły także oferowane gościom przez część badanych zakładów Podkarpacia jednodniowe wyjazdy zagraniczne do Lwowa, na Węgry i na Słowację. Cena pakietów obejmowała noclegi, wyżywienie, opiekę przewodnika (podczas wycieczki) i bilety wstępów do zwiedzanych obiektów. W przypadku sanatorium wycieczki fakultatywne (dodatkowo płatne) organizowano w ramach turnusów sanatoryjnych.

Tabela 4. Liczba obiektów hotelarskich oferujących różne rodzaje wycieczek w zależności od lokalizacji
Table 4. The number of the hotel objects with the offer of the different kinds trips according to localization

Położenie obiektów	Rodzaj wycieczek			
	Przyrodnicze	Krajoznawcze	Rekreacyjne	Razem
Miasto (n=4)	4	3	2	**9**
Rzeka (n=5)	1	1	1	**3**
Góry (n=11)	4	7	4	**15**
Obszar leśny (n=9)	6	5	5	**16**
Ogółem (n=29)	**15**	**16**	**12**	**43**

Źródło: opracowanie własne

Wpływ lokalizacji obiektu hotelarskiego na zawartość oferty turystycznej badanych obiektów obrazuje tabela 4. Wynika z niej, że przy tworzeniu takiej oferty większe znaczenie miała lokalizacja w określonym regionie bogatym w walory tak naturalne, jak i antropogeniczne niż bezpośrednie sąsiedztwo tych walorów. Jedynie w przypadku organizacji wycieczek przyrodniczych można było zaobserwować korzystny wpływ lokalizacji w pobliżu kompleksów leśnych. Miało to zapewne związek z faktem, że wycieczki przyrodnicze były zazwyczaj pieszymi wędrówkami. Zdecydowanie na szerokość tworzonej oferty nie miała wpływu lokalizacja obiektu nad rzeką.

Analiza przeprowadzona w ramach niniejszych badań nie wykazała także znaczącego wpływu standardu obiektu na tworzoną ofertę turystyczno-wypoczynkową (tab.5). Bardziej istotny był w tym przypadku rodzaj obiektu niż jego kategoria – to właśnie hotele wyróżniały się spośród innych badanych zakładów noclegowych bogactwem oferty (por. tab.3).

Tabela 5. Liczba hoteli oferujących różnego rodzaju wycieczki w zależności od kategorii hotelu
Table 5. The number of the hotel with the offer of the different kinds trips according to hotel standard

Kategoria hotelu	Rodzaj wycieczek			
	Przyrodnicze	Krajoznawcze	Rekreacyjne	Razem
1 i 2 * (n=4)	3	3	1	7
3 * (n=8)	6	5	4	15
4 * (n=2)	1	1	1	3
Ogółem (n=14)	10	9	6	25

Źródło: opracowanie własne

Tabela 6. Liczba obiektów noclegowych oferujących różnego rodzaju wycieczki w zależności od wielkości
Table 6. The number of the hotel objects with the offer of the different kinds trips according to hotel size

Liczba pokoi obiektu noclegowego	Rodzaj wycieczek			
	Przyrodnicze	Krajoznawcze	Rekreacyjne	Razem
Mniej niż 50 (n=19)	9	11	7	27
Więcej niż 50 (n=10)	6	5	5	16
Ogółem (n=29)	15	16	12	43

Źródło: opracowanie własne

Nie stwierdzono także wpływu wielkości badanych obiektów na ilość organizowanych wycieczek (tab. 6). Zarówno małe (poniżej 50 pokoi) jak i większe obiekty noclegowe posiadały bogatą i urozmaiconą ofertę. Niewielka różnica

dotyczyła jedynie liczby wycieczek krajoznawczych, których więcej niż przyrodniczych i rekreacyjnych proponowały obiekty małe.

Analiza oferty rekreacyjno-sportowej obiektów hotelarskich
The analysis of the recreational-sport offer of hotel objects

Rekreacja jest umiejętnością organizowania i spędzania czasu z największym pożytkiem dla zdrowia fizycznego i psychicznego. Celem rekreacji będącej dobrowolną działalnością realizowaną przez ludzi w czasie wolnym dla przyjemności i zdrowia, jest psychomotoryczny rozwój, przynoszący sprawność i wydolność oraz adaptacja organizmu do zmieniających się warunków środowiska zewnętrznego[9]. Świadczenie usług rekreacyjno-sportowych polega na stworzeniu turystom warunków do uprawiania różnych form rekreacji i sportu poprzez przygotowanie i udostępnianie odpowiednich urządzeń wewnątrz i na zewnątrz obiektów noclegowych. Ilość i rodzaj zewnętrznych urządzeń rekreacyjnych, bo takie przede wszystkim były przedmiotem analizy, uzależniona jest od położenia obiektu oraz wielkości otoczenia, którym dysponuje (tab. 7).

Tabela 7. Zewnętrzne urządzenia rekreacyjno-sportowe badanych obiektów noclegowych
Table 7. The external recreational-sport facilities of the investigated hotel objects

Urządzenia:	Region podlasko-mazowiecki			Region podkarpacki		
	Hotele (n=8)	Ośr. wyp. (n=4)	Pozostałe (n=3)	Hotele (n=6)	Ośr. wyp. (n=5)	Pozostałe (n=3)
do rekreacji wodnej	3	3	1	1	3	1
do gier sportowych	3	3	3	1	4	1
dla dzieci	1	1	-	2	1	1
do jazdy konnej	-	2	1	3	5	1
do sportów zimowych	-	-	-	1	4	-
Wypożyczalnia sprzętu rekreacyjno-sportowego	4	2	1	1	3	1

Źródło: opracowanie własne

Najliczniejszą grupę zewnętrznych urządzeń udostępnianych przez hotele stanowił sprzęt rekreacyjno-sportowy i wodny: kajaki, rowery wodne i łodzie wypożyczały gościom 3 obiekty, rowery - jeden hotel. Urządzenia do rekreacji wodnej związane były z położeniem hotelu nad zbiornikiem wodnym. Dwa hotele dysponowały własną przystanią wodną i także dwa plażą wraz

[9] Bielawska I.B., Maksimowska B.: *Rekreacja i zdrowie w aspekcie ekonomicznym*, [w:] Jalinik M. (red): *Ekonomiczno-organizacyjne warunki rozwoju turystyki i rekreacji*, Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok 2003.

z kąpieliskiem. Spośród urządzeń do gier sportowych obiekty oferowały kort tenisowy (1 hotel), boisko do siatkówki plażowej i do badmintona (1 hotel), boiska do siatkówki, koszykówki, korty tenisowe, pole golfowe (1 hotel). Z urządzeń tych można było zwykle korzystać bezpłatnie. Jeden z hoteli czterogwiazdkowych tworzył dla gości specjalne pakiety sportowe w skład, których wchodziło bezpłatne korzystanie z boisk sportowych. Ten sam hotel, jako jedyny posiadał ofertę dla dzieci obejmującą plac zabaw oraz udostępnianie rowerów, fotelików i kasków rowerowych.

Oferta ośrodków wypoczynkowych w zakresie zewnętrznych urządzeń do rekreacji i sportu w regionie podlasko-mazowieckim była konkurencyjna w stosunku do hoteli. Ośrodki oferowały bezpłatnie możliwość wędkowania (2 obiekty), basen zewnętrzny (1 obiekt). Oferta w zakresie urządzeń do gier sportowych przedstawiała się równie atrakcyjnie jak w przypadku hoteli: jeden obiekt posiadał pole golfowe (dodatkowo płatne), jeden boisko do siatkówki, dwa - korty tenisowe i wypożyczalnię rowerów, jeden - wypożyczalnię kajaków i kanu oraz plac zabaw dla dzieci.

Ciekawą ofertę w zakresie zewnętrznych urządzeń rekreacyjno-sportowych miały też pozostałe obiekty noclegowe. Gospodarstwo agroturystyczne dysponowało polaną rekreacyjną do gier sportowych. Pensjonat umożliwiał strzelanie z łuku sportowego oraz posiadał tor do jazdy quadami. Oferta zajazdu dotyczyła korzystania z usług oddalonego o 100 metrów centrum rekreacyjno-sportowego, na które składały się: skatepark, boisko do koszykówki, siatkówki, korty tenisowe. Najciekawszą ofertę w zakresie rekreacji wodnej posiadał pensjonat organizujący spływy kajakowe rzeką Orzyc, nurkowanie w spiętrzającym wodę rzeki jazie i wędkowanie na prywatnym łowisku pstrągowym. Gospodarstwo agroturystyczne specjalizowało się w jeździe konnej. Goście mieli do wyboru: naukę jazdy konnej, jazdę zaprzęgami, bryczką, jazdę w terenie, rajdy konne.

Spośród zbadanych obiektów regionu podkarpackiego najbogatszą ofertę urządzeń zewnętrznych związanych z rekreacją i sportem posiadały ośrodki wypoczynkowe. Wszystkie dysponowały terenami do jazdy konnej. Aż cztery ośrodki posiadały dostęp do wyciągów narciarskich, przy czym dwa z nich dysponowały własnymi kompleksami narciarskimi, w skład których wchodziły wyciągi orczykowe, trasy narciarskie, szkoła narciarska, wypożyczalnia, serwis i przechowalnia sprzętu. Wśród wykorzystywanych urządzeń do gier sportowych można wymienić: korty tenisowe (3 obiekty) i boiska sportowe (2 obiekty). Oferta w zakresie rekreacji wodnej obejmowała: jezioro wraz z piaszczystą plażą, przystań nad jeziorem Solińskim, zespół basenów letnich, kąpielisko na rzece Wisłok. Wypożyczalnie sprzętów sportowych udostępniały kajaki, rowery wodne, rowery górskie. Jedynym obiektem oferującym plac zabaw dla dzieci oraz atrakcje wodne dla najmłodszych (zjeżdżalnie, brodzik) był ośrodek w Polańczyku.

Oferta hoteli regionu podkarpackiego w zakresie zewnętrznych urządzeń rekreacyjno-sportowych była uboga. Hotele organizowały przejażdżki konne, zimą zaś kuligi. W ich ofercie były ponadto stawy rekreacyjne, boisko do siatkówki, kort tenisowy, place zabaw dla dzieci oraz wypożyczalnia rowerów. Hotel w Przemyślu oferował zimą specjalne pakiety narciarskie obejmujące korzystanie z położonego w pobliżu wyciągu narciarskiego.

Stwierdzono zależność pomiędzy lokalizacją obiektów i rodzajem oraz liczbą udostępnianych przez nie zewnętrznych urządzeń rekreacyjnych (tab.8). Ponad trzy czwarte obiektów noclegowych położonych na obszarach leśnych posiadało urządzenia do gier sportowych. Położenie obiektów noclegowych nad rzeką miało wpływ na oferowane urządzenia do rekreacji wodnej. Większość z nich oferowała zarówno urządzenia do rekreacji wodnej jak i wypożyczalnię sprzętu sportowo-wodnego. Ponad połowa obiektów noclegowych położonych w górach posiadała w ofercie urządzenia do jazdy konnej, co miało związek z istnieniem na terenie Bieszczad wielu szlaków konnych.

Tabela 8. Liczba obiektów posiadających zewnętrzne urządzenia rekreacyjne w zależności od położenia
Table 8. The number of the hotel objects with the external recreational facilities according to localization

Położenie obiektów noclegowych	Urządzenia zewnętrzne						
	Rekreacja wodna	Gry sportowe	Dla dzieci	Jazda konna	Sporty zimowe	Wypożycz. sprzętu	Razem
Miasto (n=4)	1	1	-	1	-	1	4
Rzeka (n=5)	3	3	1	1	-	3	11
Góry (n=11)	3	4	2	7	5	4	25
Obszar leśny (n=9)	4	7	1	3	-	4	19
Ogółem (n=29)	11	15	4	12	5	12	59

Źródło: opracowanie własne

Liczną grupę urządzeń będących na wyposażeniu obiektów położonych w górach stanowiły urządzenia do uprawiania sportów zimowych. Najmniej urządzeń zewnętrznych posiadały obiekty noclegowe położone w miastach.

Nie stwierdzono wpływu wielkości ani standardu obiektu na liczbę urządzeń zewnętrznych, którymi dysponował obiekt.

Oferta zdrowotna obiektów hotelarskich
The health offer of the hotel objects

Do tego typu oferty zalicza się nie tylko tradycyjne usługi zdrowotne świadczone w obiektach sanatoryjnych, ale również nowe formy usług, głównie hotelowych określanych mianem *spa & wellness*. Według ekspertów obiekt hotelarski może być nazwany *spa*, jeżeli posiada: minibasen, basen oraz minimum trzy zabiegi wykorzystujące wodę, tj. prysznic vichy, kapsułę wodną czy bicze szkockie. Określenie *wellness* oznacza zdrowy styl życia, związany z wewnętrzną harmonią, dążeniem do rozwoju, pozytywnego odbierania świata, budowania trwałych wartości[10].

Przedmiotem zainteresowania niniejszych badań była oferta zdrowotna związana z wykorzystaniem naturalnych zasobów leczniczych, a więc klimatu, wód mineralnych, borowiny. Ta część oferty, która odpowiadała określeniu *wellness* miała ścisły związek z przedstawioną wyżej ofertą sportowo-rekreacyjną. Usługi lecznicze oparte na naturalnych zasobach zapewniały jedynie dwa z badanych obiektów: sanatorium i jeden z pensjonatów –oba zlokalizowane w regionie podkarpackim.

Podsumowanie
Summary

Oba zaprezentowane regiony charakteryzuje bogactwo zasobów naturalnych, związanych przede wszystkim z walorami trzech parków narodowych: Białowieskiego, Biebrzańskiego i Bieszczadzkiego oraz parków krajobrazowych (np. Nadbużańskiego, Gostynińsko-Włocławskiego). Stanowiły one, wraz z walorami historycznymi i kulturowymi podstawę tworzenia oferty turystycznej obiektów hotelarskich zlokalizowanych na tych terenach, będącej częścią świadczonych usług fakultatywnych.

Większość analizowanych obiektów noclegowych oferowała swoim gościom usługi turystyczne w postaci organizowanych wycieczek przyrodniczych, krajoznawczych i rekreacyjnych, a czynnikiem w największym stopniu różnicującym tę ofertę był rodzaj zakładu hotelarskiego – najbogatszą i najbardziej urozmaiconą dysponowały hotele.

Nie stwierdzono wpływu wielkości ani standardu obiektu na tworzoną ofertę turystyczną. Na ogół nie miała takiego wpływu również jego lokalizacja w bezpośredniej bliskości walorów naturalnych. Wyjątek stanowiły propozycje w zakresie wycieczek przyrodniczych (zwłaszcza pieszych), których więcej było w obiektach znajdujących się w pobliżu kompleksów leśnych.

[10] Sadkowski L.: *Co to jest ośrodek Spa?*, Hotelarz, 2006, nr 3.

Obiekty noclegowe regionu podkarpackiego oferowały więcej wycieczek zagranicznych niż obiekty regionu podlasko-mazowieckiego, co wynikało z sąsiedztwa województwa podkarpackiego z Ukrainą i Słowacją.

Prawie wszystkie wycieczki fakultatywne organizowane były we współpracy z zewnętrznymi organizatorami turystyki. Zaledwie dwa hotele samodzielnie wytwarzały produkt turystyczny w postaci wycieczek fakultatywnych.

Oferta rekreacyjno-sportowa badanych obiektów noclegowych tworzona w oparciu o posiadane urządzenia zewnętrzne, była najbogatsza w ośrodkach wypoczynkowych. Stwierdzono także nieco odmienny charakter tej oferty w obu analizowanych regionach - tylko w regionie podkarpackim proponowano ofertę zimową. W tym regionie także częściej w ofercie obiektów były wykorzystywane konie. Rodzaj zewnętrznych urządzeń rekreacyjnych będący w dyspozycji obiektu był uzależniony od lokalizacji w pobliżu określonych walorów naturalnych.

Szeroki zakres usług dodatkowych zwiększa atrakcyjność obiektu hotelarskiego dla potencjalnych gości i pozwala wyróżnić się na tle konkurencji. Dla mieszkańców wielkich miast dużą atrakcję stanowi lokalizacja obiektów na terenach niezurbanizowanych, o wysokich walorach naturalnych i wykorzystywanie ich we własnej ofercie. Zaprezentowane obiekty hotelarskie spełniały tego typu oczekiwania. Mimo to omawiane regiony, a zwłaszcza mazowiecko-podlaski (poza aglomeracją warszawską), należą do słabo wykorzystywanych turystycznie. Pozytywną zmianę w tym zakresie mogłyby spowodować większe nakłady na infrastrukturę, zwłaszcza drogową oraz promocję walorów regionów.

Literatura
Bibliography

Alejziak W., *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*, wyd. Albis, Kraków 1999.

Bielawska I. B., Maksimowska B., *Rekreacja i zdrowie w aspekcie ekonomicznym*, [w:] Jalinik M. (red): *Ekonomiczno-organizacyjne warunki rozwoju turystyki i rekreacji*, Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok 2003.

Lijewski T. i wsp., *Geografia Turystyczna* Polski, PWE, Warszawa 2002.

Mączka D., *Turystyka w lasach i na obszarach chronionych Nadbużańskiego Parku Krajobrazowego*, [w:] *Turystyka w lasach i na obszarach przyrodniczo cennych*, Studia i Materiały Centrum Edukacji Przyrodniczo-Leśnej, Zeszyt 4(23), Rogów 2009.

Panasiuk A. (red. n.), *Gospodarka turystyczna*, WN PWN, Warszawa 2008.

Sadkowski L., *Co to jest ośrodek Spa*?, Hotelarz, 2006, nr 3.

Sznajder M., Przezbórska L., *Agroturystyka*, PWE, Warszawa 2006.

www.gwpk.pl
www.nadzalewem.jard.pl
www.stajnia-sktybicze.pl
www.biebrza.com.pl
www.ckbrozlogi.pl
www.golfpark.pl
www.hotel.bialowieza.pl
www.augustow-wojciech.pl

www.bobrowadolina.pl
www.gromada.pl
www.hotel-zubrowka.pl
www.bobrowydwor.pl
www.debowagora.plock.com
www.holiday.aquila.pl
www.hotel-orzechowski.pl
www.duchowizna.pl
www.pensjonatamelia.pl
www.arlamow.com.pl
www.brzeziniak.pl
www.orwbystre.com
www.hotelclassic.pl
www.cyziowka.pl
www.dedal.ires.pl
www.ostoia.pl
www.jas-wedrowniczek.pl
www.hotel.nafta.pl
www.krasiczyn.info.pl
www.unitra.bieszczady.pl
www.rudawka.pl

Wykorzystywanie walorów turystycznych w ofercie obiektów hotelarskich na przykładzie wybranych regionów Polski.

Streszczenie

Celem pracy była analiza oferty turystyczno-wypoczynkowej wybranych obiektów noclegowych w dwóch regionach charakteryzujących się niskim stopniem urbanizacji: podlasko-mazowieckim (bez aglomeracji warszawskiej) i podkarpackim. Zakres badań, obejmował analizę oferty turystycznej wykorzystującej dostępne walory turystyczne (organizacja wycieczek), rekreacyjno-sportowej (dysponowanie zewnętrznymi urządzeniami rekreacyjnymi) oraz zdrowotnej (usługi zdrowotne opartych na naturalnych zasobach leczniczych). W analizie uwzględniono wpływ rodzaju, położenia, standardu i wielkości obiektów noclegowych na zawartość oferty.

W pracy wykazano dobre przygotowanie analizowanych obiektów noclegowych do świadczenia usług turystycznych i wypoczynkowych. Obiekty niezależnie od ich wielkości czy standardu wykorzystywały w ofercie walory turystyczne regionu. Najbogatszą ofertę turystyczną miały hotele. Uzyskane dane potwierdziły, że lokalizacja obiektów hotelarskich na obszarach przyrodniczo cennych wpływa na wykorzystanie lokalnych walorów przyrodniczych i krajoznawczych w tworzeniu zróżnicowanej oferty usług fakultatywnych.

The use of tourism values in the offer of hotel objects, based on the selected Polish regions.

Summary

The purpose of this work was to analyze the tourist-holiday offer in two areas characterized by a low degree of urbanization: podlasko-mazowiecki and podkarpacki. The scope of research included analysis of the tourism offer of the available tourist attractions (trips), recreational and sports offer (the availability of external devices, recreational) and health offer (health services based on natural medicinal resources). The analysis included the impact of the type, location, size and standard of accommodation facilities on offer content. In this study it has been emphasized good organization of the analyzed lodging objects to provide tourist and holiday services. Regardless of their size or standard, hotel objects used to offer the tourist attractions of the region. Hotels have the widest offer for tourist. It has been proved that location of hotel objects on environmentally valuable areas impacts on the use of local natural and sightseeing in the emerging diverse offer of optional services.

RENATA PRZEOREK-SMYKA
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Przyrodnicze uwarunkowania rozwoju turystyki

Environmental conditions of tourism development

W literaturze przedmiotu występują różne podziały czynników powodujących rozwój turystyki[1], jednak jeszcze w dalszym ciągu, jednym z najważniejszych, jak nie najważniejszym są walory turystyczne[2]. Można podzielić je na walory przyrodnicze i antropogeniczne. Elementy środowiska naturalnego różnicują atrakcyjność turystyczną poszczególnych obszarów, wyznaczając zakres zagospodarowania turystycznego, stanowią podstawowe dobro turystyczne i dają początek rozwojowi turystyki, a im bardziej unikalne, tym przypisuje się im większą siłę przyciągania turystów. Stanowią tym samym coraz częściej czynnik decydujący o wyborze miejsca wypoczynku i jego formy. Współczesny człowiek pragnie rozwijać swoje zainteresowania (w tym przyrodnicze), „powrócić do natury" i obcować z walorami środowiska geograficznego.

Celem artykułu jest prezentacja zależności występujących między środowiskiem (walorami przyrodniczymi) a rozwojem turystyki, z uwzględnieniem koncepcji zrównoważonego rozwoju.

Środowisko przyrodnicze a turystyka
Natural environment and tourism

Turystyka to jedna z głównych przyczyn nadmiernej eksploatacji nieodnawialnych zasobów przyrody[3]. W opracowaniach naukowych często podkreślany

[1] Zobacz, np.: G. Gołembski. *Kompendium wiedzy o turystyce*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 105-107;

[2] Walory turystyczne to wszystkie wartości występujące w obszarze, które stworzyła natura (przyroda), ukształtowała historia i tworzy współczesność, będące przedmiotem zainteresowania turystów. E. Mazur. *Geografia turystyczna*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003, s. 37.

[3] Według ocen w ujęciu globalnym udział turystyki w degradacji środowiska naturalnego wynosi od 5 do 7%. Udział przemysłu to 40%, budownictwa – 20%, a komunikacji i rolnictwa po 15%. J. Kamieniecka. *Ekopolityka w turystyce*. *Raport o zmianach możliwych i potrzebnych*, Raporty Instytutu na Rzecz Ekorozwoju nr 2, Warszawa 1998, s. 14. Szacuje się również, że na przełomie wieków sektor turystyczny (głownie transport) odpowiadał za około 3,2% światowego zużycia energii i 5,3% globalnej ilości ekwiwalentu dwutlenku węgla, przy czym nie uwzględniono zużycia energii i emisji gazów cieplarnianych związanych z budową i utrzymaniem infrastruktury. G. Dobrzyński. *Turystyka a środowisko przyrodnicze. Próba odwzo-*

jest niekorzystny wpływ turystyki na środowisko społeczne i przyrodnicze. Równocześnie zauważa się wzajemne, wyraźne powiązania środowiska z turystyką oraz wskazuje na dobre zachowanie środowiska przyrodniczego oraz dziedzictwa kulturowego jako bezcennego czynnika jej rozwoju[4]. Zależność turystyki od atrakcyjności środowiska jest duża i znacznie większa niż od innych gałęzi gospodarki[5]. Jednakże destrukcyjny wpływ turystyki na środowisko wymaga dostosowania jej rozwoju do optymalnego obciążenia potencjału przyrody. Należy określić dopuszczalne wielkości, które wskazałyby granicę, po przekroczeniu, której zaczyna się negatywny wpływ turystyki na przestrzeń. Obecnie dobrym rozwiązaniem tej kwestii wydaje koncepcja rozwoju turystyki zrównoważonej[6]. Idea ta harmonizuje trzy obszary: środowisko, społeczeństwo i gospodarkę. Należy ją rozumieć jako szeroko pojętą koncepcję rozwoju turystycznego przyjaznego środowisku [...], koncepcję, która odnosi się do wszystkich rodzajów turystyki, a oparta jest na partnerstwie sektora prywatnego i publicznego oraz koncentruje się na korzyściach nie tylko dla turysty, ale też społeczności lokalnych, bierze pod uwagę i respektuje środowisko przyrodnicze, kulturowe i społeczne[7].

W turystyce podstawę koncepcji zrównoważonego[8] rozwoju stanowi, więc osiągnięcie zgodności między potrzebami turystów, środowiska naturalnego i lokalnych społeczności. W obszarze ma istnieć równowaga „sił trójkąta", którego podstawę stanowią walory turystyczne obszaru (w tym elementy środowiska przyrodniczego) wraz z zamieszkującą go społecznością lokalną, a boki - to gospodarka turystyczna i turyści[9]. Rozwój turystyki w sposób zrównoważony

rowania struktury zależności. [w:] *Zrównoważony rozwój turystyki*, St. Wodejko (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 35.

[4] Np. W.W. Gaworecki. *Turystyka.* PWE, Warszawa 2000, s. 71-382; A. Kowalczyk. *Geografia turyzmu*. PWN, Warszawa 2001, s. 203-232; D. Zaręba. *Ekoturystyka – wyzwania i nadzieje*. PWN, Warszawa 2000, s. 16-30.

[5] W. W. Gaworecki. *Turystyka jako czynnik rozwoju gospodarki regionalnej. Możliwości i uwarunkowania*. [w:] *Gospodarka turystyczna w regionie. Wybrane zagadnienia jej funkcjonowania*. AE Wrocław, A. Rapacz (red.), Wydawnictwo Jaremen Press, Jelenia Góra 2007, s. 140.

[6] Ustawa o ochronie środowiska określa rozwój zrównoważony jako „rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń" *Ustawa Prawo Ochrony środowiska z dnia 27 kwietnia 2001 roku, DZ.U. Nr 62, poz. 627*

[7] D. Zaręba. *Ekoturystyka*..., wyd. cyt., s. 37-38.

[8] W literaturze przedmiotu istnieją również inne koncepcje teoretyczne, które bliskie są idei turystyki zrównoważonej. Wśród nich można wskazać, np.: koncepcję granic dopuszczalnych zmian, koncepcję przestrzeni turystycznej i koncepcję rozwoju lokalnego. *Turystyka zrównoważona*. A. Kowalczyk (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, A. Kowalczyk, M. Derek. *Zagospodarowanie turystyczne*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

[9] Por.: *Zarządzanie turystyką na obszarach przyrodniczo cennych*. B. Poskrobko (red.), Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białym stoku, Białystok 2005, s. 71-73; A. Niezgoda. *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 85-86.

powinien dążyć do łagodzenia sytuacji konfliktowych występujących w relacjach pomiędzy przedstawicielami poszczególnych sprzężonych systemów trójkąta. Ustalenie priorytetów znacznie ułatwia w praktyce rozwiązywanie występującego dość często konfliktu celów poszczególnych grup interesów (ekologów, mieszkańców, przedsiębiorców, czy turystów). Uzyskanie stanu idealnego – równowagi, wymaga m.in.: kształtowania odpowiedniej edukacji ekologicznej, kierowania strumieni ruchu turystycznego na obszary mniej wrażliwe ekologicznie, zachęcania społeczności lokalnych do podejmowania działań proekologicznych, ograniczania liczby usług turystycznych poprzez, np. zmniejszanie liczby pozwoleń na budowę elementów infrastruktury turystycznej. Opisany model trójstronnej zależności może być łatwo zakłócony, z jednej strony poprzez zbyt duży napływ turystów, z drugiej przez nadmierny rozwój gospodarki turystycznej. W praktyce może wystąpić sytuacja: nadmiernego rozwoju dóbr i usług turystycznych, nadmiaru turystów, bądź niepełnego wykorzystania obszarów recepcji turystycznej dla rozwoju turystyki Sytuacja pierwsza i druga w konsekwencji prowadzi do degradacji środowiska, pierwsza poprzez przekroczenie chłonności turystycznej, druga pojemności turystycznej. Sytuacja trzecia nie powoduje zaburzeń pomiędzy środowiskiem obszaru a gospodarką turystyczną i turystami. Jednak wystąpić może tu nieefektywne wykorzystanie walorów obszaru. Wynikać to może, np. ze zbyt ubogiej infrastruktury turystycznej i paraturystycznej, ale też z mało atrakcyjnych walorów turystycznych, czy braku informacji o obszarze.

Zasady, które zbliżają turystykę do celów rozwoju zrównoważonego, a odnoszą się bezpośrednio do środowiska przyrodniczego to[10]:

- propagowanie przez turystykę zdrowego i produktywnego trybu życia w harmonii z przyrodą, zbliżanie do siebie ludzi różnych narodowości i kreowanie otwartości i tolerancji,
- przyczynianie się rozwoju turystyki do zachowania zasobów przyrody oraz ochronny rdzennej kultury społeczności lokalnych,
- oparcie rozwoju turystyki na różnorodności walorów naturalnych i kulturowych oraz sprzyjanie utrzymaniu tej różnorodności,
- rozwój turystyki powinien odbywać się w sposób zintegrowany z planowaniem na różnych szczeblach gospodarki,
- działalność usługowa i produkcyjna w branży turystycznej powinna zmierzać do zmniejszenia ilości odpadów oraz oszczędności wody i energii, eliminować z użycia substancje niebezpieczne dla środowiska, stymulować personel, klientów i społeczności lokalne do zachowań proekologicznych,
- kraje powinny promować politykę otwartego systemu rynkowego w turystyce, wolną wymianę usług turystycznych, podporządkowaną za-

[10] A. Niezgoda, *Obszar recepcji turystycznej w warunkach*..., wyd. cyt., s. 38

sadom zrównoważonego rozwoju i respektującą międzynarodowe prawo ochrony środowiska.

Zachowanie zasad rozwoju turystyki zrównoważonej w obszarach recepcji turystycznej powinno prowadzić do:

- zachowania walorów przyrodniczych i antropogenicznych obszaru recepcji turystycznej,
- korzyści ekonomicznych dla podmiotów gospodarki turystycznej i całego obszaru,
- zadowolenia i satysfakcji turysty.

Wprowadzanie ograniczeń wynikających z zasad turystyki zrównoważonej w relacjach: turystyka a środowisko przyrodnicze oraz społeczeństwo i gospodarka a turystyka stanowi podstawowy dylemat stojący zarówno przed teoretykami, jak i praktykami zainteresowanymi jej rozwojem. Z punktu widzenia cech współczesnej turystyki istotne jest znalezienie kompromisu między modelem turystyki zrównoważonej w wersji „idealnej-teoretycznej", a rzeczywistością, w której powszechne są masowe jej formy[11]. J.Przybyś[12] zauważa, iż mimo, że omawianą koncepcję trudno przełożyć na rozwiązania praktyczne, a pełne wdrożenie jej zasad być może jest mało prawdopodobne (chociażby ze względu na liczbę i skalę powiązań zewnętrznych i wewnętrznych) to nie jest ona zupełnie bezużyteczna. Można ją, bowiem skutecznie wykorzystać jako narzędzie do rozwiązywania konkretnych problemów.

Realizacja przedstawionych założeń zrównoważonego rozwoju turystyki związana jest również z potrzebą dostępu do wymiernych i konkretnych danych odnoszących się, m.in. do aktualnie występujących warunków ekologicznych. Potrzebie monitorowania rozwoju obszarów recepcji turystycznych służą, m.in. liczne wskaźniki[13]. Stanowią one zestaw dużej liczby informacji gromadzonych w przekroju poszczególnych ładów, tzn. środowiskowego, gospodarczego i społecznego.[14]. Wskaźniki związane z rozwojem turystyki zrównoważonej i jakością turystyki, które oddziaływają na percepcję turystów i umożliwiają porównanie ze sobą różnych regionów przedstawiono w tabeli 1. Można je również wykorzystać do oceny realizacji zrównoważonego rozwoju na poziomie lokalnym.

[11] *Turystyka zrównoważona*. A. Kowalczyk, wyd. cyt., s. 33.

[12] J. Przybyś. *Czy turystyka kulturowa może być zrównoważona* [w:] *Zrównoważony rozwój turystyki*, St. Wodejko (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 267-278.

[13] Zobacz, np. *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*. T. Borys (red.). Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Warszawa-Białystok 2005, s. 64 i dalsze. Przykładowy zestaw wskaźników zrównoważonego rozwoju w turystyce zalecane przez VISIT VISIT (Voluntary Initiative for Sustainability In Europe) a zaprezentowane dla poszczególnych zaprezentowano w pozycji: Turystyka zrównoważona. A. Kowalczyk, wyd. cyt., s. 40 i dalsze.

[14] Zobacz, np. *Turystyka zrównoważona*. A. Kowalczyk, wyd. cyt., s. 40 i dalsze.

Tabela 1. Wskaźniki lokalne realizacji zobowiązań turystyki wobec środowiska
Table 1. Local indicators of tourism commitments implementation to the environment

Dziedzina	Wskaźnik
Ekologizacja planowania przestrzennego	• udział powierzchni ekologicznych gospodarstw rolnych w powierzchni gospodarstw rolnych ogółem (%), • powierzchnia parków spacerowo-wypoczynkowych na jednego mieszkańca, • gęstość zaludnienia,
Transport (dojazd do miejsca wypoczynku i podróż powrotna, mobilność lokalna)	• gęstość ruchu turystycznego, • mobilność lokalna (miesięczna liczba pasażerów korzystających z lokalnego transportu publicznego, % obiektów noclegowych, pozostałych obiektów zagospodarowania turystycznego i atrakcji turystycznych dostępnych środkami transportu publicznego – mniej niż 10 min pieszo od najbliższego przystanku/stacji, dodatkowe środki transportu wprowadzone specjalnie dla turystów – rodzaj środka transportu i liczba miejsc dostępnych miesięcznie),
Pojemność turystyczna – użytkowanie ziemi, bioróżnorodność i działalność turystów	• udział powierzchni obszarów prawnie chronionych w powierzchni ogółem, • maksymalna liczba osób na 1 km2 (łącznie z turystami, np. w skali miesiąca), • gęstość ruchu turystycznego na obszarach chronionych, • udział nakładów inwestycyjnych na ochronę środowiska w nakładach inwestycyjnych ogółem, • stosunek obszarów zabudowanych do przyrodniczych (według typu użytkowania terenu, np. zabudowany, użytki zielone, lasy, wody), • udział przyrodniczych obszarów chronionych (np. jako procent powierzchni obszaru recepcji turystycznej), • udział obszarów zajętych na cele gospodarcze (w tym gospodarki turystycznej) do ogólnej powierzchni terenów naturalnych, • pojemność noclegowa (np. według rodzajów obiektów noclegowych), • stan rozwoju form rekreacji intensywnie wykorzystujących zasoby przyrodnicze (np. liczba armatek śnieżnych, powierzchnia objęta sztucznym zaśnieżaniem, pojemność wyciągów, kolejek linowych itp. – osoby/metr wysokości/rok, • procent obszarów naturalnych do ogólnej powierzchni,
Zużycie energii	• zużycie energii elektrycznej na jednego mieszkańca, • udział zużycia energii przez obiekty turystyczne do ogólnego zużycia energii. • udział energii ze źródeł odnawialnych w całkowitym zużyciu energii • udział zużycia energii odnawialnej w całkowitym zużyciu energii pierwotnej w sektorze turystyki, • zużycie energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych na jednego mieszkańca (w GWh), • udział obiektów turystycznych wykorzystujących źródła energii odnawialnej do ogólnej liczby obiektów, • nakłady inwestycyjne przy wdrażaniu technologii odnawialnych źródeł energii na obszarach recepcji turystycznej do nakładów inwestycyjnych ogółem • całkowite roczne zużycie energii w odniesieniu do różnych form zagospodarowania turystycznego (np. baza noclegowa, towarzysząca, sportowo-rekreacyjna) w stosunku do sumarycznej liczby osób korzystających z każdej z form zagospodarowania,

Dziedzina	Wskaźnik
Zużycie i jakość wody	• zużycie wody przez jednego mieszkańca (np. dam3/rok), • udział zużycia wody przez podmioty gospodarki turystycznej w ogólnym zużyciu wody, • nakłady inwestycyjne na regulację i zabudowę rzek i potoków do długości zabudowanych i uregulowanych rzek i potoków (np. w tys. zł./km), • długość zabudowanych i uregulowanych rzek i potoków do ich długości całkowitej, • procent domów i obiektów zagospodarowania turystycznego podłączonych do oczyszczalni ścieków, • ludność obsługiwana przez oczyszczalnie do ludności ogółem, • nakłady inwestycyjne na ochronę wód i gospodarkę ściekową na jednego mieszkańca, • udział ścieków komunalnych i przemysłowych oczyszczonych w ogólnej ilości ścieków wymagających oczyszczenia, • udział objętości jezior o określonej klasie czystości w ogólnej objętości jezior,
Jakość/ zanieczyszczenie powietrza	• całkowita emisja zanieczyszczeń (pyłowych i gazowych) na jednostkę powierzchni, • stopień redukcji zanieczyszczeń w stosunku do ogólnej liczby emisji zanieczyszczeń, • nakłady inwestycyjne na ochronę powietrza atmosferycznego i klimatu na jednego mieszkańca,
Gospodarowanie odpadami	• odpady komunalne zebrane w ciągu roku na jednego mieszkańca, • odpady zebrane z obiektów gospodarki turystycznej do ogólnej liczby odpadów zebranych w ciągu roku, • wydatki na gospodarkę odpadami na jednego mieszkańca, • procent odpadów stałych odzyskiwanych w procesie recyklingu (np. w gospodarstwach domowych do ogółu w ciągu roku, obiektach gospodarki turystycznej do ogółu w ciągu roku).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*. T. Borys, wyd. cyt., s. 253-291, *Turystyka zrównoważona*. A. Kowalczyk, wyd. cyt., s. 41-43.

Wskaźniki zaprezentowane w tabeli mogą być rozpatrywane w układzie: presja – stan – reakcja. Schemat ten wynika z przyjęcia zasady przyczynowości zgodnie, z którą działalność człowieka wywierając presję na środowisko, powoduje niekorzystne zmiany w zasobach przyrody. Reakcja na zmiany prowadzi do powstania sprzężeń zwrotnych, a tym samym ograniczenia presji na środowisko[15]. Przykładowo nadmierna ekspansja gospodarki turystycznej prowadzi do przekształcania obszarów naturalnych i zmiany krajobrazu (presja), co może prowadzić do zmniejszania się różnorodności biologicznej (zagrożenie lub wymarcie niektórych gatunków fauny i fory - stan). Reakcją na powstałą sytuację powinno być m.in. wydzielanie obszarów chronionych, odpowiednie wytyczenie szlaków turystycznych[16], czy ograniczanie rozbudowy infrastruktury turystycznej (głównie przez ograniczenie wydawania pozwoleń na budowę).

[15] *Wskaźniki ekorozwoju*. Borys (red.), Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 1999, s. 162.

[16] Odpowiednio wytyczone szlaki turystyczne mogą stanowić cenne narzędzie ochrony terenów przyrodniczych, pozwalają, bowiem ograniczyć i/lub ukierunkować ruch turystyczny.

W praktyce nie posiadając norm dla poszczególnych wskaźników zamieszczonych w tabeli 1 trudno ocenić zrównoważenie obszaru.

Bezpośrednio do zagadnień równowagi między potrzebami turystów, gospodarki turystycznej, lokalnych społeczności a środowiska naturalnego odwołują się także wskaźniki pojemności i chłonności turystycznej. Wskazują one, iż skutki rozwoju turystyki dla środowiska nie zależą tylko od skali i formy realizowanego wypoczynku, ale także od cech poszczególnych elementów przyrody – ich elastyczności i odporności na strumienie ruchu turystycznego.

Chłonność[17] określana jest jako zdolność środowiska przyrodniczego do przyjęcia określonej wielkości obciążenia ruchem turystycznym. Jej maksymalna wielkość wyrażona jest wskaźnikiem chłonności, tj. taką wielkością obciążenia przypadającą na jednostkę powierzchni, która z jednej strony zapewni optymalne warunki wypoczynku, z drugiej stanowić będzie pułap dopuszczalnego obciążenia środowiska, które nie spowoduje zachwiania równowagi biocenotycznej w środowisku. Zależy ona wprost proporcjonalnie od odporności ekosystemów. Dlatego dla każdego obszaru, np. miejscowości wypoczynkowej, parku krajobrazowego, gminy, będzie wielkością odmienną. Chłonność wyrażana jest najczęściej liczbą osób przebywających na określonym terenie na jednostkę powierzchni. Z uwagi na ochronę środowiska przyrodniczego przed nadmiernym ruchem turystycznym, istotne jest określenie norm chłonności. Przy ich ustalaniu branych jest pod uwagę szereg wielkości, takich jak, np. ogólne cechy krajobrazu, typ terenu z uwzględnieniem charakteru podłoża, rodzaje siedlisk roślinnych itp.[18]. Jej ustalenie jest niezmiernie trudne i obarczone dużym subiektywizmem oraz powinno być prowadzone dla małych, względnie jednorodnych środowiskowo obszarów. Natomiast pojemność turystyczna to maksymalna zdolność zagospodarowanego obszaru (obiektu, urządzenia) do przyjęcia turystów. Może być ona mierzona, np. liczbą miejsc noclegowych oferowanych na danym obszarze.

Po raz pierwszy dokonano szacunku pojemności turystycznej obszarów wypoczynkowych w skali kraju w planie kierunkowym zagospodarowania turystycznego Polski w 1971 roku. Wprowadzono podział obszarów na: nadmorskie, pojezierne, wyżynne i górskie i określono dla każdego indywidualnie wskaźniki pojemności turystycznej (tabela 2). Pojemność ustalono przedziałem liczbowym, w którym zostało zawarte optimum. Przy ustalaniu omawianych wskaźników wzięto pod uwagę nasycenie obszarów walorami, ich rangę, wymogi ochrony części terenów, przewidywane ich wykorzystanie przez turystykę i obciążenie turystyką świąteczną[19].

[17] J. Płocka. *Wybrane zagadnienia z zagospodarowania turystycznego*. Część I. Wydawnictwo Centrum Kształcenia Ustawicznego. Toruń 2009, s. 31, 34.

[18] *Turystyka zrównoważona*. A. Kowalczyk (red.)..., wyd. cyt., s. 49

[19] J. Płocka. *Wybrane zagadnienia z zagospodarowania*..., wyd. cyt., s. 32-33.

Tabela 2. Maksymalne wskaźniki jednorazowej pojemności turystycznej obszarów wypoczynkowych.
Table 1. Maximum indicators of single tourist capacity at recreational area

Rodzaj obszaru	Maksymalny wskaźnik pojemności turystycznej w okresie letnim	Pojemność zimowa, określona w % pojemności letniej*
Nadmorskie	1000-15000 osób/km linii brzegowej lub 300-800 osób/km2	xxx
Pojezierne	100-150 osób/km2	20-40
Nizinne	80-120 osób/km2	20-40
Wyżynne	100-150 osób/km2	30-50
Górskie	120-200 osób.km2	50-80

* pojemność zimowa dotyczy wyłącznie obszarów o dużym udziale pojemności
Źródło: J. Płocka. *Wybrane zagadnienia z zagospodarowania*..., wyd. cyt., s. 33.

Precyzyjne określenie wskaźników pojemności jest bardzo trudne, gdyż omawiana wielkość ma charakter dynamiczny i zależy od aktywności turystycznej. Jednak przyjęcie określonych norm omówionych wskaźników jest działaniem koniecznym dla zachowania walorów środowiska przyrodniczego i realizacji zasad koncepcji zrównoważonego rozwoju obszarów.

Formy turystyki związane z atrybutami przestrzeni geograficznej
Forms of tourism connected to geographical space attributes

Grupę form turystyki, których rozwój uzależniony jest od zasobów środowiska przyrodniczego, do których odnosi się również koncepcja turystyki zrównoważonej, można podzielić na[20]:

- formy turystyki związane bezpośrednio z występowaniem zasobów i walorów środowiska przyrodniczego (turystyka ekologiczna[21], turystyka geologiczna - geoturystyka, oraz turystyka przyrodniczo-kulturowa związana z obszarami przyrodniczymi, ale stworzonymi przez człowieka, np. ogrody zoologiczne, założenia parkowe, ogrody botaniczne, uzdrowiska),

[20] *Turystyka zrównoważona*: A. Kowalczyk, wyd. cyt., s. 34, 92, 164 i 250. Zobacz również, np.: K. Buczkowska, Turystyka Kulturowa. Przewodnik metodyczny. AWF Poznań, Poznań 2008.

[21] W literaturze przedmiotu można spotkać również pojęcie turystyka przyrodnicza. Obejmuje ona wszystkie formy aktywności turystycznej, których celem jest poznanie przyrody (nieożywionej – geoturystyka, ożywionej – fauny i flory – np. wildlife tourism, turystyka ornitologiczna). Można ją zaliczyć do turystyki krajoznawczej. Por., np. A. Kowalczyk, M. Derek. *Zagospodarowanie turystyczne*... wyd. cyt., s. 287.

- formy turystyki związane bezpośrednio z występowaniem zasobów i walorów środowiska kulturowego (m.in.: turystyka etniczna, przemysłowa, winiarska, literacka),
- formy turystyki związanych bezpośrednio z występowaniem zasobów i walorów środowiska przyrodniczego i kulturowego, ale wymagające od uprawiających je osób specjalnych umiejętności (turystyka aktywna - głównie specjalnych zainteresowań o charakterze przyrodniczym, np. fotografia zwierząt, ale też turystyka piesza, rowerowa, czy konna).

W odniesieniu do pierwszej grupy form turystyki (jak też drugiej) podstawowym motywem uczestnictwa w nich są cechy środowiska przyrodniczego (kulturowego) – wybór formy turystyki uwarunkowany jest czynnikami przestrzennymi. Turysta najpierw określa, gdzie będzie wypoczywał, w drugiej kolejności określa, co i jak będzie robił. Wybór form wypoczynku z trzeciej grupy podyktowane jest natomiast uwarunkowaniami pozaprzestrzennymi. Turyści najpierw określają, co i jak będą robić w trakcie wypoczynku, a później wybierają miejsce wyjazdu[22].

Do form turystyki, których rozwój inicjowany jest walorami środowiska przyrodniczego, należy przede wszystkim zaliczyć: geo- i ekoturystykę, turystykę uzdrowiskową i część aktywności podejmowanych w ramach turystyki aktywnej.

Geoturystyka[23] należy do aktywności turystycznej, która ściśle wiąże się z elementami przyrody nieożywionej. Określana jest jako dział turystyki poznawczej, bazującej na poszerzaniu wiedzy z zakresu procesów i obiektów geologicznych[24]. Do obiektów i zjawisk geologicznych i geomorfologicznych postrzeganych przez turystów najczęściej jako atrakcyjne zalicza się m.in.[25]:

- budowę geologiczną (przekroje geologiczne),
- doliny rzeczne i jeziora (np. przełomy rzek, wodospady),
- morza i wybrzeża morskie (np. rafy koralowe, wydmy nadmorskie, wybrzeża klifowe),
- obszary krasowe (np. jaskinie, ostańce wapienne).

Z kolei ekoturystyka (turystyka ekologiczna[26]) rozumiana jest jako forma aktywnego zwiedzania obszarów o wybitnych walorach przyrodniczych (i kulturowych), która nie niszczy harmonii ekosystemów przyrodniczych (i odrębności kulturowej lokalnych społeczności) oraz dostarcza środków finansowych do

[22] Por. tamże, s. 34.

[23] Można również traktować ją jako formę ekoturystyki.

[24] Por., np. T. Słomka, A. Kicińska-Świderska. *Geoturystyka – podstawowe pojęcia*, Geoturystyka nr 1 2004, s. 5-7.

[25] *Turystyka zrównoważona*. A. Kowalczyk, wyd. cyt., s. 98-99.

[26] Rozumiana również węziej, jako wszystkie formy turystyki związane z przyrodą, których głównym celem jest odwiedzanie terenów cennych ze względu na zasoby biotyczne środowiska, w której najważniejszą formą aktywności turystów jest obserwowanie świata roślinnego i zwierzęcego w naturalnych warunkach ich występowania. A. Kowalczyk, S. Kulczyk. *Turystyka ekologiczna (ekoturystyka*), [w:] *Turystyka zrównoważona*, A. Kowalczyk (red.), PWN, Warszawa 2010, s. 127.

ochrony tych elementów. Jest ona uznawana za „najczystszą" formę podróżowania przyjaznego środowisku[27]. Możliwość jej rozwoju zapewnia, więc występowanie przestrzeni o poszukiwanych przez turystów walorach przyrodniczych[28], w tym m.in. objętych różnymi formami ochrony (np. parki narodowe, rezerwaty przyrody, czy parki krajobrazowe). Obejmuje ona wiele rodzajów turystyki, w tym m.in. krajoznawczą, przygodową i wypoczynkową. Nie ma jednego, sztywno określonego modelu jej uprawiania.

Turystyka uzdrowiskowa realizowana jest w uzdrowisku, które Ustawa o lecznictwie uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz gminach uzdrowiskowych określa jako „obszar, na terenie którego prowadzone jest lecznictwo uzdrowiskowe, wydzielony w celu wykorzystania i ochrony znajdujących się na jego obszarze naturalnych surowców leczniczych (...), któremu został nadany status uzdrowiska"[29] Jeden z najważniejszych celów turystyki uzdrowiskowej jest poprawa zdrowia

Na terenie polskich uzdrowisk wyznaczono strefy ochronne – A, B i C. W ich obrębie występuje szereg ograniczeń inwestycyjnych. Mają służyć one zachowaniu i ochronie walorów środowiska przyrodniczego. W sferze a udział terenów zielonych musi wynosić nie mniej niż 75%, zlokalizowane są w niej lub planowane zakłady i urządzenia lecznictwa uzdrowiskowego oraz obiekty, które służą lecznictwu uzdrowiskowemu lub obsłudze pacjęta-turysty, a zwłaszcza: obiekty noclegowe i gastronomiczne. Strefa B to obszar będący otoczeniem strefy A, przeznaczony jest dla obiektów usługowych, turystycznych, rekreacyjnych, sportowych, komunalnych i budownictwa mieszkaniowego, które nie wywierają negatywnego wpływu na właściwości lecznicze uzdrowiska i nie są uciążliwe w procesie leczenia. Udział terenów zielonych w tej sferze ma wynosić nie mniej niż 55%. Otoczenie strefy B stanowi strefa C, obejmuje ona obszar, który wpływa na zachowanie walorów krajobrazowych, klimatycznych i ochronę złóż naturalnych surowców leczniczych[30].

Należy podkreślić, iż rozwój turystyki uzdrowiskowej zależy bezpośrednio od właściwości naturalnych surowców leczniczych i/lub właściwości leczniczych klimatu, bez nich rozwój tej formy turystyki właściwie byłby niemożliwy.

Z form turystyki aktywnej – kwalifikowanej szereg jej rodzajów związana jest w różnym stopniu z walorami środowiska przyrodniczego (np. turystyka piesza, rowerowa, wodna). W porównaniu, jednak z wcześniej omówionymi,

[27] A. Niezgoda. *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju...*, wyd. cyt., s. 35.

[28] Według raportu opublikowanego przez organizację The Ecotourism Socjety w końcu lat 90-tych dwudziestego wieku od 40 do 60% turystów na świecie uprawiało ekoturystykę. *Turystyka zrównoważona*: A. Kowalczyk, wyd. cyt., s. 128.

[29] Ustawa z dnia 28 lipca 2005 roku o lecznictwie uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz gminach uzdrowiskowych, Dz.U. z 2005 r., Nr 167, poz. 1399, art.2, pkt. 3.

[30] Ustawa z dnia 28 lipca 2005 roku o lecznictwie uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz gminach uzdrowiskowych, Dz.U. z 2005 r., Nr 167, poz. 1399, art. 38.

ich część posiada liczne dysfunkcje, w tym odnoszące się do środowiska przyrodniczego. Przykładowo w górach zagrożeniem dla środowiska jest jego „erozja turystyczna”[31], która dotyczy szlaków pieszych, rowerowych i konnych, ścian wspinaczkowych i terenów narciarskich. Stanowią one poważne obciążenie dla ekosystemów górskich, dlatego niekontrolowany ich rozwój, przekraczanie pojemności i chłonności oraz wskaźników zrównoważonego rozwoju na tych obszarach może doprowadzić do ich dewastacji, a w konsekwencji spadku ich atrakcyjności dla turysty.

Zakończenie
The ending

Reasumując, należy zauważyć, iż do podstawowych związków turystyki ze środowiskiem i jego ochroną można zaliczyć[32]:

- wpływ walorów środowiska przyrodniczego (atrakcyjności przyrodniczej) na rozwój wielu form turystyki – mają one kluczowe znaczenie dla rozwoju tzw. „przyrodniczych” form turystyki (np. geologicznej, ornitologicznej), ponadto walory środowiska przyrodniczego są wykorzystywane również w formach turystyki, dla których nie stanowią one celu podróży,
- oddziaływanie turystyki na środowisko zarówno pozytywne (ochrona walorów, rekultywacja terenów, np. zdewastowanych), jak i negatywne (np. ograniczenie liczby i powierzchni wartościowych turystycznie terenów w wyniku nadmiernej intensywności i czasu ich użytkowania, zanieczyszczenie wód, niszczenie siedlisk roślinnych, hałas, erozja szlaków, np. pieszych),
- obniżenie dostępności i jakości przyrodniczych zasobów i walorów turystycznych a w konsekwencji jakości wypoczynku wskutek degradacji środowiska – turyści stają się coraz bardziej świadomi tej zależności (w połowie lat 90-tych około 90% turystów europejskich uznało stan środowiska za jedno z najważniejszych kryteriów wyboru miejsca wypoczynku),
- wprowadzanie koncepcji i podejmowanie działań w obszarach recepcji turystycznej ograniczających negatywny wpływ turystyki na środowisko – m.in. w wyniku obejmowania obszarów wyjątkowo cennych różnymi formami ich ochrony, planowanie i kontrola zachowania równowagi między środowiskiem, społeczeństwem i gospodarką turystyczną w rozwoju turystyki w myśl koncepcji zrównoważonego rozwoju turystyki,

[31] *Turystyka zrównoważona*: A. Kowalczyk, wyd. cyt., s. 84.

[32] G. Dobrzyński. *Turystyka a środowisko przyrodnicze. Próba odwzorowania struktury zależności*. [w:] *Zrównoważony rozwój turystyki*. St. Wodejko (red.)..., wyd. cyt., s. 32-33.

- przyjęcie oceny zmian zachodzących w ekosystemach wywołanych przez gospodarkę turystyczną jako granicy dopuszczalnego ruchu turystycznego.

Należy również zauważyć, iż związki turystyki z elementami przyrody ulegają zmianie wraz z wartościami społecznymi, czego wynikiem jest subiektywizm kryteriów oceny zachodzących przeobrażeń w środowisku przyrodniczym pod wpływem rozwoju ruchu turystycznego. Dlatego dopuszczalny zakres i rodzaj zmian walorów przyrody może być różny w czasie i przestrzeni geograficznej.

Literatura
Bibliography

Dobrzyński G., *Turystyka a środowisko przyrodnicze. Próba odwzorowania struktury zależności.* [w:] *Zrównoważony rozwój turystyki*, St. Wodejko (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

Gaworecki W.W., *Turystyka*. PWE, Warszawa 2000;

Gaworecki W.W., *Turystyka jako czynnik rozwoju gospodarki regionalnej. Możliwości i uwarunkowania*. [w:] *Gospodarka turystyczna w regionie. Wybrane zagadnienia jej funkcjonowania.* A. Rapacz (red.), AE Wrocław, Wydawnictwo Jaremen Press, Jelenia Góra 2007.

Gołembski G., *Kompendium wiedzy o turystyce*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006,

Kamieniecka J., *Ekopolityka w turystyce. Raport o zmianach możliwych i potrzebnych*, Raporty Instytutu na Rzecz Ekorozwoju nr 2, Warszawa 1994.

Kowalczyk A., *Geografia turyzmu*. PWN, Warszawa 2001.

Kowalczyk A., Derek M., *Zagospodarowanie turystyczne*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

Kowalczyk A., Kulczyk S., *Turystyka ekologiczna (ekoturystyka)*, [w:] *Turystyka zrównoważona*, A. Kowalczyk (red.), PWN, Warszawa 2010.

Mazur E., *Geografia turystyczna*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003.

Niezgoda A., *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.

Płocka J., *Wybrane zagadnienia z zagospodarowania turystycznego*. Część I. Wydawnictwo Centrum Kształcenia Ustawicznego. Toruń 2009.

Przybyś J., *Czy turystyka kulturowa może być zrównoważona* [w:] *Zrównoważony rozwój turystyki*, St. Wodejko (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

Słomka T., Kicińska-Świderska A., *Geoturystyka – podstawowe pojęcia*, Geoturystyka nr 1 2004.

Turystyka zrównoważona. A. Kowalczyk (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010,

Ustawa z dnia 28 lipca 2005 roku o lecznictwie uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz gminach uzdrowiskowych, Dz.U. z 2005 r., Nr 167, poz. 1399, art.2, pkt. 3.

Ustawa z dnia 28 lipca 2005 roku o lecznictwie uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz gminach uzdrowiskowych, Dz.U. z 2005 r., Nr 167, poz. 1399, art. 38.

Ustawa Prawo Ochrony środowiska z dnia 27 kwietnia 2001 roku, Dz.U. Nr 62, poz. 627.

Wskaźniki zrównoważonego rozwoju. T. Borys (red.). Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Warszawa-Białystok 2005.

Zaręba D., *Ekoturystyka – wyzwania i nadzieje*, PWN, Warszawa 2000.

Zarządzanie turystyką na obszarach przyrodniczo cennych. B. Poskrobko (red.), Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok 2005.

Przyrodnicze uwarunkowania rozwoju turystyki

Streszczenie

Artykuł porusza zagadnienie zależności występujących między środowiskiem (walorami przyrodniczymi) a rozwojem turystyki, z uwzględnieniem koncepcji zrównoważonego rozwoju. Autorka podkreśla fakt, iż w aspekcie szkodliwości nieplanowanego rozwoju turystyki, niezgodnego z wymaganiami zachowania zasobów, koniecznym zadaniem jest optymalizacja, m.in. liczby turystów, którzy mogą przebywać równocześnie na obszarze bez szkody dla środowiska. Wskazuje, iż wskaźniki zrównoważonego rozwoju (ZR) oraz wskaźniki pojemności i chłonności turystycznej mogą służyć ocenie zmian stanu środowiska przyrodniczego pod wpływem rozwoju turystyki oraz określeniu granic jej ekspansji. Ponadto prezentuje grupę form turystyki, których rozwój bezpośrednio związany jest z elementami przestrzeni przyrodniczej.

Environmental conditions of tourism development

Summary

An article touches an issue concerning relations between environment (natural recourses) and tourism development, taking into consideration the concept of sustainable development. The author emphasizes the fact that as far as harming the nature is concerned by not planed tourism development which does not comply with natural resources preservation, there is a need of optimizing e.g. the number of tourists visiting an area without a harm done to the ecosystem. She indicates that sustainable development indicators (SD) together with capacity and absorption indicators may be used to evaluate the changes done to the natural environment because of tourism development and determining the limitations of its expansion. In addition, she presents a group of tourism forms, development of which is directly connected with elements of natural space.

Wspomnienie o śp. Profesorze Janie Galickim

W dniu 3 maja b.r. odszedł od nas na zawsze profesor Jan Galicki, naukowiec, wieloletni nauczyciel akademicki i profesor w Wyższej Szkole Handlu i Usług. Człowiek, życzliwy i szlachetny. Wychowawca i wielki przyjaciel młodzieży.

Prof. Jan Galicki urodził się 9 lipca 1933 roku w Poznaniu i tu ukończył szkołę podstawową i średnią. Świadectwo dojrzałości otrzymał w 1952 roku. W latach 1952 – 1956 studiował na Wydziale Handlu Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Poznaniu, w której uzyskał tytuł magistra. Po ukończeniu studiów podjął pracę zawodową w przemyśle. Pracował w przemyśle szklarskim, w Zakładach Metalurgicznych POMET, w Instytucie Organizacji Przemysłu Maszynowego. Zawsze w charakterze ekonomisty, bądź kierownika działu organizacji i zarządzania. Wiedzę teoretyczną wyniesioną z uczelni przenosił na konkretną działalność z zespołami ludzkimi. Wiedzę czerpaną z praktyki – przekuwał w okresie późniejszym na działalność naukową, zdobywając kolejne stopnie naukowe.

Stopień doktora nauk ekonomicznych, na podstawie rozprawy pt. „Sterowanie jakością produkcji w przedsiębiorstwie przemysłu metalowego" otrzymał na Wydziale Ekonomiki Produkcji Akademii Ekonomicznej w Poznaniu w roku 1975. W roku 1995 uzyskał stopień doktora habilitowanego nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu na Wydziale Zarządzania i Informatyki Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu. Tytuł rozprawy habilitacyjnej brzmiał „ Gospodarowanie w jednostkach wojskowych w Polsce oraz przesłanki i koncepcja jego usprawnienia".

Od 1975 roku profesor Jan Galicki prowadził zajęcia dla studentów na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza, współpracował również z Akademią Techniczno-Rolniczą w Bydgoszczy. Od 01.10.1980 do 31.09.1994 pracował w Wyższej Szkole Oficerskiej Służb Kwatermistrzowskich, kolejno na stanowiskach adiunkta, docenta kontraktowego i profesora kontraktowego. A w 1996 roku został mianowany na stanowisko profesora nadzwyczajnego w Katedrze Finansów i Rachunkowości na Wydziale Logistyki Wyższej Szkoły Oficerskiej im. Stefana Czarnieckiego w Poznaniu.

W Wyższej Szkole Handlu i Usług profesor Jan Galicki rozpoczął pracę 1 marca 1999 roku. Te kilkanaście lat pracy Profesora na naszej Uczelni charakteryzowało się ogromnym Jego zaangażowaniem zarówno w proces dydaktyczny, jak i w działalność naukową. Znalazło to odzwierciedlenie w publikowanych przez niego licznych artykułach i rozprawach naukowych. Profesor cieszył się sympatią ogółu pracowników Uczelni i studentów. Ci ostatni cenili go za ogromną wiedzę praktyczną i prowadzone zajęcia dydaktyczne, ale również za bezpośredniość i życzliwość wobec nich.

Prof. Jan Galicki w uznaniu swoich zasług otrzymał wiele medali i odznaczeń, w tym Krzyż Kawalerski Orderu Odrodzenia Polski, Złoty Krzyż Zasługi, Medal Komisji Edukacji Narodowej, Złoty Medal „Zasługi dla Obronności Kraju", Złoty Medal „Siły Zbrojne w Służbie Ojczyzny", Odznaka Honorowa Miasta Poznania, Odznaka Honorowa „Za Zasługi dla Województwa Poznańskiego". Również został odznaczony srebrną i złotą odznaką przez Polskie Towarzystwo Ekonomiczne i Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.

Uchwałą Senatu Wyższej Szkoły Handlu i Usług Profesor Jan Galicki otrzymał pośmiertnie Medal „Zasłużony dla Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu". Jest to najwyższe wyróżnienie, jakie przyznać może ta Uczelnia. Jest ono nadawane osobom, które w sposób szczególny przyczyniły się do jej powstania i rozwoju oraz popularyzowały jej dobre imię i osiągnięcia.

Wbrew utartemu powiedzeniu, że nie ma ludzi niezastąpionych, śmierć prof. Jana Galickiego każe wątpić w jego słuszność. Brakuje nam atmosfery, którą współtworzył. Jego pogody ducha, uśmiechu i życzliwości. Nigdy nie odmówił nikomu rady i pomocy. Takim też będziemy go pamiętać, dziękując, że z nami był.

Kamila Wilczyńska

Przegląd badań nad bezpieczeństwem i jego zagrożeniami

Zanim rozwinęły się badania nad różnymi aspektami bezpieczeństwa w Polsce, przedmiotem zainteresowania stał się ze zrozumiałych względów terroryzm światowy, który dziś jest traktowany jako element szerszego zjawiska związanego z zapewnieniem ładu wewnętrznego i zewnętrznego w skali zarówno globalnej ja i państwowej. Organizowano liczne konferencje i publikowano szereg prac zbiorowych. Wiele z nich miało charakter – delikatnie mówiąc – propedeutyczny, z czasem jednak zaczęły pojawiać się wyniki pogłębionych analiz. W ramach istniejącego od ponad dwudziestu lat znanego toruńskiego Wydawnictwa Adam Marszałek utworzono serię „Terroryzm – antyterroryzm – konflikty" (przewodniczącym rady został zmarły przed kilku laty czołowy poznański politolog Czesław Mojsiewicz), w której jeden z tomów dotyczący globalnych problemów terroryzmu zawiera kilka interesujących tekstów, m.in. teoretycznych rozważań na temat związków bezpieczeństwa z terroryzmem. Jego autor przypomina na wstępie: „Termin bezpieczeństwo odpowiada łacińskiemu *sine cura (securitas).* Współczesne definicje słownikowe określają bezpieczeństwo jako: stan pewności, spokoju, zabezpieczenia oraz jego poczucia i wskazują, że oznacza ono brak zagrożenia oraz ochronę przed niebezpieczeństwami „ I nieco dalej: Tak więc zasadne jest wyodrębnienie dwóch aspektów bezpieczeństwa każdego podmiotu: wewnętrznego i zewnętrznego. Bezpieczeństwo wewnętrzne oznacza stabilność i harmonijność danego organizmu bądź systemu (podmiotu zbiorowego), natomiast bezpieczeństwo zewnętrzne – brak zagrożenia ze strony innych podmiotów. Łącznie oba aspekty składają się na ogólne bezpieczeństwo danego podmiotu"[1].

Cytowany referat został wygłoszony podczas międzynarodowej konferencji naukowej *Terroryzm i konflikty zbrojne na przełomie XX i XXI wieku*, zorganizowanej w dniach 1 – 2 czerwca 2005 r. na Uniwersytecie Szczecińskim przez Instytut Politologii i Europeistyki pod patronatem Biura Bezpieczeństwa Narodowego przy Prezydencie Rzeczypospolitej Polskiej. Przebieg obrad wyraźnie wykazał związki między bezpieczeństwem światowym a jego destabilizacją nawet w najbardziej – zdawałoby się – spokojnych regionach[2].

---

[1] Ryszard Zięba, *Bezpieczeństwo a terroryzm – aspekty teoretyczne* [w:] *Terroryzm. Globalne wyzwania.* Praca zbiorowa pod redakcją K. Kowalczyka i W. Wróblewskiego. Toruń 2008, s. 29. Autor artykułu ma w swym dorobku szereg prac z tego zakresu, m.in. rozprawę, która doczekała się kilku wznowień: *Instytucjonalizacja bezpieczeństwa europejskiego: koncepcje – struktury – funkcjonowanie*. Wyd. IV. Warszawa 2004

[2] Zob. m.in.: Kazimierz Malak, *Terroryzm – nowe wyzwania dla bezpieczeństwa międzynarodowego. Nowi aktorzy w środowisku międzynarodowym*, ibidem, s. 49-56; Jan Pilżys, *Transnarodowe zagrożenia bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, ibidem, s. 185-192; Robert Borkowski, *Czy społeczeństwo polskie jest przygotowane na niebezpieczeństwo ataku terrorystycznego?*, ibidem, s. 193-204; Rafał

Spośród publikacji o charakterze podręcznikowym, opartych na bogatych doświadczeniach warsztatowych autora, wymienimy doskonale napisane „szkice socjotechniczne o mądrości przed szkodą" Stanisława Kwiatkowskiego, opublikowane przez Akademię Humanistyczną imienia Aleksandra Gieysztora w Pułtusku[3] oraz rozważania o bezpieczeństwie publicznym w Polsce pióra Lecha Mażewskiego, dotyczące stanów nadzwyczajnych w okresie międzywojennym i po drugiej wojnie światowej, wydane nakładem wspomnianego już Wydawnictwa Adam Marszałek. Mają one charakter studium prawnego[4]. Wymienione tytuły zostały wybrane celem egzemplifikacji, natomiast teraz skoncentrujemy uwagą na mających szczególne znaczenie wydawnictwach zespołowych.

Na szczególną uwagę zasługuje cykl konferencji poświęconych bezpieczeństwu wewnętrznemu przede wszystkim w jednym – zasadniczej wagi – aspekcie: ochrony zdrowia, organizowanych w Inowrocławiu przez od lat związanego z tamtejszym środowiskiem medycznym Jerzego Koniecznego, profesora Uniwersytetu Adama Mickiewicza a poprzednio Uniwersytetu Medycznego im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu. Nie przypadkiem cykliczne spotkania badaczy oraz praktyków odbywają się właśnie w dynamicznie rozwijającej się stolicy Kujaw Zachodnich, tam bowiem w kwietniu 1995 r. utworzono jeden z pierwszych w Polsce Zintegrowanych Systemów Ratownictwa a już w następnym roku odbyło się pierwsze Ogólnopolskie Forum Ratownictwa. Od tamtego czasu kontynuowano regularnie spotkania, najnowsze miało miejsce wiosną 2012 r. W roku poprzednim odbyło się piętnaste, jak zaznaczono, jubileuszowe. W obu wypadkach ich plon w trwałej postaci przyniosły obszerne tomy, z których pierwszy (przynoszący teksty z lat 1990 – 2010) liczy stron 670[5], drugi zaś (2012 r.) – 720[6].

W tym momencie jawi się pytanie: co wpłynęło na zorganizowanie cyklu konferencji o podstawowym znaczeniu w mieście przecież nie akademickim i nie największej wielkości? Przyczyny dostrzegam trzy: 1) doskonałe zaplecze badawcze w postaci miejscowych szpitali, 2) klimat środowiskowy, ten w przenośni, stwarzany przez władze Inowrocławia, 3) stała współpraca ze strony wyższych uczelni w kraju, przede wszystkim Uniwersytetu Medycznego

Majerski, *Rola i zadania Straży Granicznej w systemie bezpieczeństwa państwa na przykładzie działalności Pomorskiego Oddziału Straży Granicznej w Szczecinie*, ibidem, s. 231-246.

[3] S. Kwiatkowski, *Zarządzanie bezpieczeństwem w sytuacjach kryzysowych. Szkice socjotechniczne o mądrości przed szkodą*. Pułtusk 2011

[4] L. Mażewski, *Bezpieczeństwo publiczne. Stany nadzwyczajne w Rzeczypospolitej Polskiej oraz Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej 1918 – 2009*. Toruń 2010

[5] *Ratownictwo w Polsce. Lata 1990 – 2010*. Redakcja naukowa J. Konieczny. Warszawa – Poznań – Inowrocław 2010 (dalej: Ratownictwo)

[6] *Bezpieczeństwo zdrowia publicznego w zagrożeniach środowiskowych. Postępy metodologii badań*. Redakcja naukowa J. Konieczny. Poznań – Łódź – Inowrocław 2012. Na okładce został zaprezentowany nowoczesny kompleks szpitalny oddany do użytku ćwierć wieku temu, dzięki któremu konferencje inowrocławskie zyskały trwałe zaplecze dla prowadzenia badań i organizowania spotkań naukowych.

im. Karola Marcinkowskiego (na początkowym etapie była to jeszcze Akademia Medyczna pod tym samym patronatem) w Poznaniu a przede wszystkim spiritus movens cyklu konferencji, przewodniczący ich Komitetu Naukowego prof. Jerzy Konieczny. Inowrocławskie spotkania stanowiły okazję do wymiany doświadczeń między badaczami, reprezentantami służb ratunkowych oraz przedstawicielami samorządu terytorialnego.

Poświęcimy nieco uwagi pierwszemu ze wspomnianych czynników, który stanowi conditio sine qua non sukcesów. Wieloletni prezydent Inowrocławia Ryszard Brejza przypomniał w marcu 2010 r. o uruchomieniu dziesięć lat wcześniej – w trakcie obrad V Międzynarodowego Forum Ratownictwa – w Publicznym Specjalistycznym Zakładzie Opieki Zdrowotnej pierwszego w Polsce oddziału ratunkowego oraz o utworzeniu wkrótce potem (1 maja 2001 r.) Centrum Powiadamiania Ratunkowego, którego zadaniem było zintegrowane przyjmowanie wezwań, gromadzenie informacji oraz podejmowanie decyzji w nagłych i nadzwyczajnych zagrożeniach. Działały one w oparciu o ustawy o Państwowym Ratownictwie Medycznym z 2001 i 2007 r.[7].

Początek nowoczesnej służbie zdrowia w Inowrocławiu dała w 1868 r., a więc jeszcze w dobie zaboru pruskiego, dała decyzją Sejmiku Powiatowego budowa szpitala przy obecnej ulicy Najświętszej Marii Panny[8], choć tradycja sięga znacznie głębiej, jako że sześć wieków wcześniej – w czasach piastowskich – książę Kazimierz sprowadził z Wrocławia członków bractwa szpitalnego reguły św. Augustyna i ufundował za murami miasta kościół wraz z klasztorem i szpitalem (pojęcie to miało wówczas zupełnie inne niż dzisiaj znaczenie, choć odpowiadało ówczesnej medycynie i opiece zdrowotnej; oznaczało raczej przytułek czy dom opieki) pod wezwaniem św. Ducha. Na rok 1875 datuje się powstanie uzdrowiska solankowego, w którym powstał park i zakłady sanatoryjne. W okresie międzywojennym odbywały się konferencje naukowe, wiodącą rolę odgrywał Publiczny Szpital Powiatowy, w którym ordynatorami byli wybitni lekarze związani z czołowymi klinikami w kraju. Przełomowe znaczenie miało zbudowanie przy ul. Poznańskiej na działce powierzchni 14 hektarów nowoczesnej siedziby w latach 1976 - 1986[9]. Prace trwały długo, znacznie przekroczyły pierwotne założenia, ale ich zakończenie

[7] *Ratownictwo*, s. 10. Patronat honorowy nad Forum sprawowali m.in. ministrowie: Edukacji Narodowej, Spraw Wewnętrznych i Administracji, Zdrowia, Obrony Narodowej; szef Biura Bezpieczeństwa Narodowego; wojewoda oraz marszałek Województwa Kujawsko-Pomorskiego. Członkami Komitetu Naukowego byli czołowi badacze z kraju i zagranicy.

[8] Rozpoczął działalność w styczniu 1870 r., obecnie do tej nazwy nawiązuje jako kontynuator nowoczesny Szpital Miejski im. Karola Marcinkowskiego. Na okładce pierwszej z prac P. Starachowskiego (zob. przypis 7) zaprezentowano ten właśnie gmach szpitalny, funkcjonujący niemal do końca XX wieku.

[9] Zob. *Inowrocław – stolica Kujaw Zachodnich na tle wybranych europejskich uzdrowisk.* Studia z sesji naukowej zorganizowanej 11 – 12 maja 2010 r. w ramach obchodów 135-lecia tradycji uzdrowiskowej w Inowrocławiu. Praca zbiorowa pod red. M. Kosmana. Poznań 2010; P. Stachanowski, *Z dziejów lecznictwa w Inowrocławiu.* Część pierwsza: do roku 1939. Inowrocław 2007; idem, *Z dziejów lecznictwa w Inowrocławiu.* Część druga. Szpital w latach 1945-1987. Inowrocław 2012

pozwoliło na lokalizację w Inowrocławiu badań nad bezpieczeństwem wewnętrznym w zakresie ratownictwa medycznego.

Tom jubileuszowy opublikowany na piętnastolecie konferencji przyniósł 32 rozprawy zgrupowane w trzech działach: *Ratownictwo medyczne*, *Ratownictwo specjalistyczne* oraz *Bezpieczeństwo zdrowotne w nadzwyczajnych zagrożeniach środowiskowych.* W pierwszym z nich znajdujemy m. in. rozprawę na temat medycyny katastrof, w której autor, mający w swym dorobku rozprawy z zakresu bezpieczeństwa publicznego[10], łączy doświadczenia teoretyka z praktycznymi wnioskami dotyczącymi postępowania w wypadku zagrożeń kryzysowych[11]. W dziale drugim studium zamykające dotyczy prawnych uwarunkowań zarządzania kryzysowego, a poprzedzają je monograficzne ujęcia ratownictwa chemicznego w wojsku (i osobno w marynarce wojennej), pożarnictwa, lotnictwa, górnictwa, Morskiej Służby Poszukiwania i Ratownictwa oraz najbardziej może popularnego dla szerszego kręgu Tatrzańskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego – jego historii, organizacji oraz dokonań. W części trzeciej poruszono następujące tematy: *System Monitoringu i Osłony Kraju – modernizacja Państwowej Służby Hydrologiczno-Meteorologicznej IMiGW; Bezpieczeństwo jądrowe w Polsce; Działania Państwowej Inspekcji Sanitarnej w zapobieganiu powstawania chorób zakaźnych i zawodowych*; *Postępy diagnostyki, profilaktyki i terapii w zagrożeniach biologicznych*; *Zagrożenia chemiczne i pomoc medyczna ofiarom ataków chemicznych*; *Postępy w diagnostyce i terapii ofiar zdarzeń radiacyjnych* oraz *Współczesny sprzęt i środki ochrony przed nadzwyczajnymi zagrożeniami środowiska.*

Bogata zawartość tomu dobitnie wykazuje, że szeroko pojęte zagadnienia związane z ratownictwem stanowią integralną część tematów związanych z szeroko pojętym zakresem bezpieczeństwa. Konkretne tematy, w tym małe monografie szeregu instytucji, autorstwa doświadczonych badaczy, wnoszą tu wiele nowego zwłaszcza, że zaledwie w dwa lata później ukazał się następny tom, równej a nawet nieco większej objętości, dotyczący teoretycznych i praktycznych ujęć bezpieczeństwa zdrowia publicznego w zagrożeniach środowiskowych.

Redaktor dzieła we Wstępie przypomniał wpływ wydarzeń z 11 września 2001 r. w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej na zadania i funkcje zdrowia publicznego. W tym zakresie doniosła rola przypadła specjalistom w zakresie bioterroryzmu, medycyny katastrof i zarządzania kryzysowego. Wymagane są umiejętności w dziedzinie zarządzania ryzykiem, komunikacji

[10] J. Konieczny, *Bezpieczeństwo publiczne w nagłych i nadzwyczajnych zagrożeniach środowiska*. Poznań 1995; idem, *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, wypadkach i katastrofach*. Poznań – Warszawa 2001. Zob. też syntetyczne studium tegoż autora: *Bezpieczeństwo zdrowia publicznego w sytuacjach kryzysowych. Podstawowe założenia i cele strategiczne* [w:] *Zdrowie publiczne. Aktualne uwarunkowania i zmiany*. Praca zbiorowa pod red. M. Głowackiej. Poznań 2011.

[11] Idem, *Medycyna katastrof w ochronie zdrowia publicznego* [w:] *Ratownictwo*, s. 230-275.

zdrowotnej podczas kryzysu, epidemiologii kryminalistycznej, zarządzania placówkami zdrowia w sytuacjach kryzysowych, w trakcie negocjacji. Pisząc o potrzebie integracji szeregu dyscyplin (istotne miejsce zajmuje tu psychologia, nie można pomijać doświadczeń historycznych nawet z odległej przeszłości) autor stwierdza:

„...bezpieczeństwo zdrowia jest osiągane, gdy państwo oraz jego obywatele są przygotowani do ochrony życia i zdrowia w warunkach normalnych i sytuacjach kryzysowych poprzez ustawiczne monitorowanie zagrożeń, prowadzenie odpowiedniej profilaktyki, podejmowanie niezbędnych działań w celu ratowania ludzi. Mienia i środowiska oraz zapewnienie poszkodowanym dostępu do odpowiednich ośrodków leczenia (szpitalne oddziały ratunkowe, centra urazowe, ośrodki leczenia oparzeń, ośrodki leczenia ostrych zatruć, centra rehabilitacyjne, centra pomocy psychologicznej) i przywracanie środowiska do stanu równowagi zgodnie z aktualnym stanem wiedzy medycznej, prawnej i nauki o bezpieczeństwie"[12].

Jak ważne są to kwestie, dowodzą coraz groźniejsze w skutkach kataklizmy przyrodnicze (nawałnice, trąby powietrzne itd.) od pewnego czasu nawiedzające również nasz kraj, a nie tylko zachodnią półkulę czy Daleki Wschód, podobnie, jak trzęsienia ziemi w Azji połączone z niszczycielskimi dla wybrzeży morskich *tsunami*. Co pewien czas dają o sobie znać drobne, ale wywołujące szeroki rezonans zjawiska, jak tragedia w centrum Poznania z 14 lipca 2012 r., kiedy służby miejskie okazały się bezradne wobec tragedii ludzi i zwierząt, gdy spłoszone konie przy bezradności dorożkarza (powoziła młoda kobieta) wpadły na samochód i jeden z nich konał w męczarniach po kilku godzinach. Dopiero ten wypadek spowodował dyskusję co do potrzeby stosownego reagowania na tego rodzaju sytuacje[13].

Obszerny tom dotyczący zagrożeń dla bezpieczeństwa zdrowia publicznego w zagrożeniach środowiskowych zawiera wyniki badań prowadzonych na uczelniach medycznych i wojskowych, politechnikach, placówkach specjalistycznych (jak Wojskowy Instytut Higieny i Epidemiologii, Instytut Meteorologii i Gospodarki Wodnej, Centralna Stacja Ratownictwa Górniczego). Na konferencji swymi doświadczeniami podzielili się też pracownicy Wydziału Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego Urzędu Wojewódzkiego w Poznaniu. Opublikowane prace mają charakter interdyscyplinarny, dotyczą nauk o bezpieczeństwie, medycyny katastrof, ratunkowej i sądowej oraz ratownictwa medycznego, zawierają analizy wypadków, awarii i katastrof, w tym tych powszechnie znanych z najnowszych czasów i budzących nadal emocje.

[12] Bezpieczeństwo, s. 9

[13] N. Mazur i S. Sałacka, *Tylko koni, tylko koni ...żal*, „Gazeta Wyborcza" Poznań 18 VII 2012, s. 2. M.in. bezczynnie przyglądali się dramatycznej sytuacji policjanci, którzy nie byli uprawnieni do skrócenia męki zwierzęciu, brakowało zaś przedstawiciela służb weterynaryjnych.

Kilkadziesiąt wystąpień (23 pojedyńczych autorów, natomiast zdecydowana większość, bo aż 36 przygotowanych przez zespoły liczące od 2 do 5 osób) pogrupowanych zostało w pięć części, a mianowicie: I. *Ochrona zdrowia publicznego w nadzwyczajnych zagrożeniach środowiskowych* (s. 15-151); II. *Ratownictwo medyczne* (s. 153-391); III. *Medycyna sądowa* (s. 293-445); IV. *Inżynieria bezpieczeństwa pracy* (s. 447-647); V. *Symulacje komputerowe i gry decyzyjne* (s. 649-720). Teksty zasadnicze opatrzone są dokumentacją, zawierającą zestawienia bibliograficzne. Do dzieła dołączono zdjęcia obiektów historycznych i sanatoryjnych Inowrocławia oraz przejrzystą mapkę powiatu. Na liście organizatorów znalazło się dziesięć organizacji i instytucji, w tym pięć uniwersyteckich placówek naukowych z Bydgoszczy, Torunia, Poznania, Łodzi i Szczecina, które przeważnie łączyły z Inowrocławiem lata współpracy na niwie badawczej[14]. Szeroka tematyka wystąpień dowodzi ogromnych możliwości studiów nad bezpieczeństwem i potrzeby współpracy różnego typu placówek w realizacji tradycyjnych oraz pojawiających się nowych tematów, zwłaszcza przy współpracy dysponujących solidnym zapleczem intelektualnym uczelni z doświadczonymi w zakresie praktycznym instytutami specjalistycznymi. Lektura dzieła pozwala stwierdzić, jak szybkimi krokami kwestia bezpieczeństwa wraz z przemianami cywilizacyjnymi wkracza na nowe pola, generuje potrzebę podejmowania kolejnych tematów, i to w międzydyscyplinarnej współpracy[15].

Otwierający część I rozdział (w sumie jest ich 12) dotyczy współpracy służb porządku publicznego i zdrowia publicznego w przeciwdziałaniu bioterroryzmowi – omawia czynności operacyjno – rozpoznawcze oraz elementy wywiadu epidemiologicznego, zwraca uwagę na znaczeniu ich współpracy. W dalszych mowa m.in. o współczesnej broni terrorystów (zwłaszcza biologicznej), kilku autorów porusza kwestie związane z ratownictwem lotniczym, zabezpieczaniem imprez masowych (nad wodą na przykładzie Wrocławia). Całkiem nieznane w szerszym znaczeniu pole dotyczy postępowania medycznego i psychospołecznego z ofiarami terroru radiacyjnego. W dobie postępującej integracji Starego Kontynentu szczególne zainteresowanie budzi tekst

[14] Obok Prezydenta Miasta Inowrocławia (trzecią kadencję to stanowisko zajmuje Ryszard Brejza, który pośród uczestników odbywających się w Inowrocławiu konferencji naukowych budzi uznanie aktywnym uczestnictwem w obradach i podejmowaniem szeregu inicjatyw; miasto wykorzystuje przede wszystkim możliwości rozwoju dzięki funduszom Unii Europejskiej), Starosty Inowrocławskiego, Komendy Powiatowej Państwowej Straży Pożarnej , Publicznego Specjalistycznego Zakładu Opieki Zdrowotnej oraz Związku Miast Polskich do zespołu organizatorów Konferencji z 2012 r. należały następujące placówki uniwersyteckie: Klinika Medycyny Ratunkowej Szpitala Uniwersyteckiego UMK w Bydgoszczy, Katedra Medycyny Sądowej Collegium Medium UMK, Katedra i Zakład Medycyny Sądowej Uniwersytetu Medycznego w Poznaniu, Katedra Inżynierii Bezpieczeństwa Pracy Wydziału Inżynierii Procesowej i Ochrony Środowiska Politechniki Łódzkiej oraz Katedra Administracji Bezpieczeństwa i Porządku Publicznego Uniwersytetu Szczecińskiego.

[15] Warto na tym miejscu odwołać się do gruntownych przemyśleń łączących doświadczenia przeszłości z prognozowaniem przyszłości, pióra niedawno zmarłego znakomitego humanisty poznańskiego, polihistora Gerarda Labudy (1916-2010), zawartych w dziele: *Rozważania nad teorią i historią cywilizacji. Wybór studiów i rozpraw*. Poznań 2008, zob. zwłaszcza rozdział: *Innowacje przełomowe w rozwoju kultury i cywilizacji.* Pierwodruk: *Kultura polityczna w Polsce* T.III: *Wizje przyszłości.* Praca zbiorowa pod red. M. Kosmana. Poznań 2000, s. 11-25.

o systemie zarządzania kryzysowego Unii Europejskiej, jako wsparciu dla systemów państw członkowskich na wypadek zagrożeń dla zdrowia publicznego na przykładzie ataku bioterrorystycznego. Nowe państwa członkowskie UE poprzez swoje instytucje otrzymały zarówno dostęp do niedostępnych wcześniej źródeł informacji, a zwłaszcza do nowych narzędzi służących szybkiej ich wymianie. W tym zakresie stosowne postanowienia dotyczące transgranicznych zagrożeń dla zdrowia podjęła w końcu 2011 r. Unia Europejska. Przewiduje się, że mogą one wejść w życie najprawdopodobniej w 2013 r. Niektóre wystąpienia oparte są na literaturze polskiej, przeważają jednak prace oparte na najnowszym piśmiennictwie obcojęzycznym, głównie angielskim.

W najobszerniejszej części II, dotyczącej ratownictwa medycznego, poruszono przeważnie tematy związane z własnymi doświadczeniami, bogato udokumentowane, mające charakter ogólny, ale też oparte na analizie wydarzeń jednostkowych (jak katastrofa budowlana w 2009 r. w miejscowości Stryszek pod Bydgoszczą), sięgano też do doświadczeń zagranicznych. Z tego zakresu godny uwagi jest referat dotyczący taktyki przyszpitalnych działań w wypadkach masowych i katastrofach na terenie Szwecji. Sprawnie funkcjonuje tam system Zintegrowanego Ratownictwa Medycznego dzięki precyzyjnie opracowanym procedurom postępowania i – co ważniejsze – sprawnej ich realizacji. Doświadczenia skandynawskie mogą stanowić sprawdzony wzorzec dla analogicznych służb znad Wisły i Odry. Szybki (nie jest przesadą określenie: błyskawiczny) postęp cywilizacyjny w skali globalnej pociąga za sobą konieczność nieustannego weryfikowania procedur w zakresie zarządzania na trzech poziomach strategicznych: 1) państwowym, 2) wojewódzkim, obejmującym dowodzenie operacyjne, oraz 3) podstawowym czyli powiatowym, obejmującym planowanie taktyczne, związane bezpośrednio z działaniem zespołów dowodzenia, medycznego, inżynieryjnego i logistycznego oraz transportu w trakcie prowadzenia akcji ratowniczej.

Część III dotycząca medycyny sądowej zawiera 5 wystąpień poświęconych badaniom identyfikacyjno-porównawczych ofiar katastrof przy wykorzystaniu najnowszych metod, roli biegłych z zakresu medycyny sądowej oraz problematyce bezpieczeństwa chemicznego w zakładach pracy. Część V poświęcona jest m. in. wykorzystaniu oprogramowania w ochronie przeciwpowodziowej, wsparciu technologicznemu dla służb ratowniczych i dla samorządów, technologiom informatycznym w taktyce działań ratowniczych oraz nauczaniu symulacyjnemu w medycynie ratunkowej.

Szczególnie interesujące – w moim przekonaniu – dociekania zawarte są w złożonej z 15 artykułów części IV, zasygnalizowanej nagłówkiem *Inżynieria bezpieczeństwa pracy.* Bliżej zajmiemy się trzema tekstami, których autorami są prof. Jerzy Konieczny z Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu, Edmund Klich (postać powszechnie znana od czasu katastrofy smoleńskiej

z kwietnia 2010 r., do niedawna przewodniczący Państwowej Komisji Badania Wypadków Lotniczych w Polsce) oraz Halina Wawrzynowicz z Wyższej Szkoły Logistyki w Poznaniu.

Pierwszy z wymienionych badaczy zaprezentował zasady i procedury usuwania skutków skażenia spowodowanego działaniem środków trujących (w tytule używa uczonego określenia: dekontaminacja, na szczęście zaraz w pierwszym zdaniu podaje jego powszechnie zrozumiały odpowiednik) w systemie zdrowia publicznego Stanów Zjednoczonych. Przedstawił w przystępny a zarazem precyzyjnie udokumentowany sposób doświadczenia Emergency Medical Services czyli RMS (nazwa jednostek ratownictwa medycznego) w zakresie podejmowanych działań, wstępnej opieki nad pacjentem oraz stosowanych procedur odkażania ludzi i sprzętu. Przedstawił w syntetycznej formie temat, który kilkanaście lat wcześniej zasygnalizował w szerszym opracowaniu dotyczącym niesieniu pomocy w USA[16].

E. Klich rozpoczął od konstatacji, która dziś w Polsce po upływie 27 miesięcy od dochodzeń prowadzonych przez kilka komisji i badaczy – amatorów nad szeroko rozpropagowaną katastrofą „Smoleńską" samolotu z 96 znanymi osobistościami z życia publicznego, wokół której powstały z biegiem czasu liczne znaki zapytania, nie budzi wątpliwości: „Badanie wypadków lotniczych jest procesem trudnym i długotrwałym, bowiem wymaga badania stanu rzeczy, który już zaistniał, procesu, który się już zakończył. Jest to badanie sytuacji dynamicznej, która zostawiła mniej lub bardziej czytelny ślad swego przebiegu. Bardzo często badający wypadki już na etapie zbierania informacji napotykają na znaczne przeszkody. Szczególnie trudno uzyskać niezbędne informacje badając wypadki, w których zginęła załoga oraz zniszczeniu uległ statek powietrzny. Badania takie, zwłaszcza w **wypadku braku środków obiektywnej kontroli**, cechuje wyjątkowa fragmentaryczność materiałów źródłowych. Wymusza to konieczność uzupełnienia ich danymi pośrednimi. W takich przypadkach rekonstrukcję zdarzenia prowadzi się metodą dedukcji, a dochodzenie do wniosków i określenie przyczyn danego zdarzenia odbywa się drogą pośrednią. **Nadrzędną cechą badania każdego zdarzenia lotniczego musi być bezkompromisowość w dążeniu do prawdy.** W tym celu należy wiernie odtworzyć przebieg lotu, przeprowadzić niezbędne ekspertyzy, przeanalizować uzyskane wyniki badań oraz ustalić przyczyny danego zdarzenia"[17].

Nie przypadkiem wytłuściłem dwa fragmenty tego obszernego cytatu. Aczkolwiek bowiem w całym tekście artykułu płka Edmunda Klicha nie znajdziemy ani jednego bezpośredniego odwołania do wydarzenia z 10 kwietnia 2010 r.,

[16] J. Konieczny, *Warsztaty dla ratowników udzielających pierwszej pomocy w wypadkach z materiałami niebezpiecznymi*. Poradnik metodyczny uczestnika szkolenia zalecany przez Centrum Szkolenia Wypadkowego w Stanach Zjednoczonych. Poznań 1996.

[17] E. Klich, *Wykorzystanie teorii systemowych w badaniu zdarzeń lotniczych* [w:] *Bezpieczeństwo*, s. 485 (podkr. moje – MK).

to dla nikogo nie ulega wątpliwości, że autor przez cały czas miał na myśli katastrofę smoleńską i atmosferę politycznych nacisków, jakie już w następnych dniach zaczęły występować i trwają do dziś dnia, co zaowocowało z biegiem czasu coraz bardziej fantastycznymi hipotezami. Ta kwestia wykracza poza temat niniejszego omówienia i stanowić winna przedmiot studium politologiczno – prasoznawczego, nie można jednak o niej nie wspomnieć przy okazji studium metodologicznego autorstwa E. Klicha, wytrawnego, choć kontrowersyjnego zwłaszcza w opinii dyletantów zabierających tak ochoczo głos (czemu trudno się dziwić, skoro stał się na kilkanaście miesięcy wybitną postacią medialną) specjalisty w zakresie bezpieczeństwa lotniczego [18].

Autor wspominając o trudnościach w formułowaniu wniosków zwraca uwagę na niedostatek danych, co do sytuacji na pokładzie oraz stanu technicznego stanu powietrznego przed zdarzeniem. Przypomina zalecenia polskie i międzynarodowe o badaniu przyczyn każdego wypadku lotniczego co do ustalenia jego przyczyn oraz opracowywania zaleceń co do uniknięcia podobnej sytuacji w przyszłości. Cytuje jeden z fragmentów *Konwencji o międzynarodowym lotnictwie cywilnym,* która postuluje, by badanie danej sprawy zakończyło się w ciągu roku (zauważając, że często przeciąga się do lat kilku, ale wówczas obowiązkowe jest co jakiś czas ogłaszanie raportów pośrednich): **Jedynym celem** badania wypadków i incydentów lotniczych jest zapobieganie tego typu zdarzeniom w przyszłości. Działalność ta **nie ma na celu ustalania czyjejkolwiek winy albo odpowiedzialności"[19].**

Były przewodniczący Państwowej Komisji Badania Wypadków Lotniczych swe precyzyjnie sformułowane wywody przedstawia w ramach kilku podrozdziałów. Pierwszy z nich dotyczy podstawowych etapów badania wypadków lotniczych, do których dochodzi – na podstawie światowych statystyk w 80% z powodu „czynnika ludzkiego" czyli niewłaściwego działania załogi, i to czę-

[18] Przez cały pierwszy semestr roku akademickiego 2011/2012 prowadziłem na Wydziale Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu Adama Mickiewicza wykład monograficzny na temat *Smoleńska mgła,* podczas którego zdołałem wykorzystać zaledwie część materiałów prasowych i publikacji książkowych dotyczących kontrowersji medialnych wokół opublikowanych wyników prac komisji powołanych do zbadania wyników dochodzeń na temat przyczyn katastrofy. a przecież zasadnicze jej przyczyny były znane już w pierwszych dniach, z czasem natomiast – choć nie ulega wątpliwości, że zdołano ustalić szereg istotnych szczegółów – w znacznym stopniu zaczęło się gmatwanie istoty rzeczy, zwłaszcza kiedy do sprawy zaczęli włączać się szukający rozgłosu „specjaliści" zza oceanu. Napisanie pracy pod tym samym, co wspomniany wyżej wykład monograficzny znalazło się w moim programie badawczym, jednakże – o ile do jego realizacji dojdzie – należy uwzględnić dalsze głosy na temat katastrofy smoleńskiej, które, jak się wydaje, przygasają ale nie wygasają. Ponieważ sprawa należy do sfery polityki i stanowi wdzięczną okazję do wysuwania kolejnych hipotez, trudno przewidzieć jej zamknięcie. Wystarczy przypomnieć, że mimo upływu siedmiu dziesięcioleci od katastrofy samolotu z gen. Władysławem Sikorskim w Gibraltarze, nadal są wysuwane najbardziej fantastyczne wersje, a im bardziej są niedorzeczne, tym więcej zyskują zwolenników wśród ludzi o bajecznej umysłowości.

[19] E. Klich, op. cit., s. 485 (podkr. moje – MK). Łatwo zauważyć, że oficjalne dochodzenia o przyczynach i przebiegu katastrofy na Lotnisku Siewiernyj pod Smoleńskiem, prowadzone przez rządowe komisje polską i rosyjską, również wkraczały – choć z umiarem i bez unikania emocji – w kwestię odpowiedzialności, natomiast na nią zwracały uwagę inne komisje, oficjalne i samozwańcze a zwłaszcza amatorzy publikujący rewelacje w mediach oraz w osobnych książkach.

sto doświadczonej, która często miała za sobą setki a nawet tysiące lotów w podobnych warunkach. Błędem jednak jest w trakcie dochodzenia koncentrowanie uwagi na jednej tylko przyczynie, należy bowiem brać pod uwagę cały ich zespół, a więc: a(strategię działania na wysokim szczeblu zarządzania, b) działania na jego niskim szczeblu, c) czynniki sprzyjające popełnieniu błędu przez załogę, oraz d) wspomagające ją systemy ochronne.

Następny podrozdział poświęcony jest wpływowi nieprawidłowości działania operatora na przyczyny wypadków lotniczych (niewłaściwe działanie załogi, błędy decyzji, błędy orientacji, niezauważenie defektu przyrządów lub systemu, błędy odbioru informacji oraz naruszenia – rutynowe popełniane systematycznie lub sporadyczne. Kolejny temat analizy dotyczy warunków sprzyjających niebezpiecznemu działaniu operatora, następny kierowania organizacją lotniczą i jego wpływu na bezpieczeństwo lotów (tu warto przypomnieć następujący fragment analizy, dotyczący przestrzegania ustalonych procedur: „niewłaściwy nadzór prowadzi do działań niezgodnych z obowiązującymi procedurami, stosowania procedur niezgodnych z zasadami bezpieczeństwa. Właściwy nadzór zapewnia odpowiednią reakcję kierownictwa na problemy. Brak takiej reakcji powoduje ich pogłębianie, powstawanie rutynowych odstępstw od procedur, **podejmowanego przez załogi nadmiernego ryzyka** czy też niezauważenie w porę negatywnych tendencji stanu bezpieczeństwa lotów i **niewykorzystywanie sygnałów o błędach i incydentach**”[20].

W podsumowaniu autor kładzie nacisk na odpowiedzialność za bezpieczeństwo lotów wszystkich ogniw, pośród których ostatnim, ale nie jedynym jest dobrze przygotowana i wyszkolona załoga, stanowiąca największą gwarancję bezpiecznego zakończenia lotu. Przy tym jednak ograniczenie jedynie do niej badania wypadku zawęża pole widzenia do pilota, nawigatora i kontrolera ruchu lotniczego i nie pozwala udzielić odpowiedzi na pytanie, dlaczego ewentualne błędy załogi nie zostały wcześniej wykryte i w porę usunięte, co pozwoliłoby na uniknięcie katastrofy.

Jeden z końcowych rozdziałów, pióra Haliny Wawrzynowicz, dotyczy kategorii psychologicznych, których funkcjonowanie wymaga w niektórych zawodach (dotyczy to zwłaszcza pilotów statków lotniczych) posiadania określonych umiejętności w perfekcyjnym stopniu. Toteż podczas selekcji kandydatów do tego zawodu w pierwszej kolejności powinna być brana pod uwagę zdolność spostrzegania czasu i przestrzeni. Również autorka eksponuje czynnik ludzki, jako przyczynę większości awarii i katastrof, szacuje, że dotyczy to przynajmniej 70% wypadków, a więc tylko nieco mniej niż Edmund Klich, który podaje 80%. W podsumowaniu twierdzi, iż wypadki lotnicze spowodowane dezorientacją czasowo – przestrzenną należą do najgroźniejszych w skutkach. Tymczasem przy coraz większych możliwościach technicznych, pozwalających na uzy-

[20] Ibidem (podkr. moje – MK)

skiwanie imponujących prędkości i wysokości lotów w systemie bezpieczeństwa spośród trzech zasadniczych czynników, a mianowicie człowiek – maszyna – środowisko, nad drugim i trzecim konstruktorzy są przy postępie cywilizacyjnym w zadowalającym stopniu zapanować, natomiast elementem coraz bardziej zawodnym pozostaje człowiek[21].

Księga inowrocławska, solidnie udokumentowana i wielostronna, łącząca kompetencje badaczy i praktyków, napisana w sposób komunikatywny, stanowi trwały wkład w zakresie bezpieczeństwa, nie tylko zdrowia, autorzy bowiem sięgają do doświadczeń wielu dyscyplin, co nadaje dziełu charakter interdyscyplinarny. Szereg zawartych niej tekstów winno znaleźć zastosowanie również w dydaktyce akademickiej.

Marceli Kosman

[21] H. Wawrzynowicz, *Problem czasu i przestrzeni w funkcjonowaniu człowieka* [w:] *Bezpieczeństwo*, s. 629 – 646.

Sprawozdanie z II Międzynarodowej Konferencji Naukowej Bezpieczeństwo współczesnego świata - wyzwania i zagrożenia

W dniu 15 marca 2012 rok w auli Wyższej Szkole Handlu i Usług w Poznaniu odbyła się Międzynarodowa Konferencja Naukowa Bezpieczeństwo współczesnego świata - wyzwania i zagrożenia.

Organizatorem konferencji był Instytut Naukowo-Wydawniczy „Maiuscula" oraz Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu. Temat konferencji wpisuje się w aktualną problematykę współczesnego świata i dotyka kwestii bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego, bezpieczeństwa w mediach, języku, szkole, rodzinie, kulturze, ekonomii, ekologii, informatyce, prawie, logistyce oraz cyberprzestrzeni.

W skład Komitetu Naukowego Konferencji weszli: prof. dr hab. Kazimierz Adamek, prof. dr hab. Piotr Bartkowiak, prof. dr hab. Jan Karwat, prof. zw. dr hab. Marceli Kosman, prof. dr hab. Jerzy Lisiak, prof. dr hab. Grzegorz Łukomski, prof. zw. dr hab. Karol Olejnik, prof. dr hab. Irina Polakova (Białoruski Państwowy Uniwersytet Kultury Fizycznej), dr Magdalena Baranowska-Szczepańska, dr Zbigniew Dziemianko, dr Bartosz Dziewiałtowski -Gintoft, dr Marcin Gołaszewski, dr Irina Aleksandrovna Kuryanova (Tadżycki Narodowy Uniwersytet im. W. Wernadskiego w Symferopolu).

Międzynarodowa Konferencja Naukowa Bezpieczeństwo współczesnego świata - wyzwania i zagrożenia była skierowana do szerokiego grona pracowników naukowych zajmujących się szeroko pojętym obszarem bezpieczeństwa, doktorantów, asystentów, młodych pracowników nauki, którzy pragną dzielić się swoimi obserwacjami, osiągnięciami i wiedzą. Było to forum wymiany myśli i poglądów przeznaczone dla osób poszukujących inspiracji naukowych oraz zainteresowanych rozszerzaniem horyzontów wiedzy.

Tematyka Konferencji obejmowała następujące obszary badawcze:

1. Bezpieczeństwo międzynarodowe - .bezpieczeństwo państwa na arenie międzynarodowej (rozwiązywanie konfliktów, szpiegostwo, wywiad gospodarczy); bezpieczeństwo podczas Euro 2012 (zabezpieczenie imprez sportowych, drużyn, miasta oraz transportu publicznego, kwestie związane z terroryzmem w czasie mistrzostw).
3. Bezpieczeństwo narodowe - bezpieczeństwo w państwie, bezpieczeństwo w gospodarki narodowej.
4. Bezpieczeństwo w Internecie /cyberprzestrzeni – ochrona danych osobowych w Internecie, tekstów, zdjęć, praw autorskich, zagrożenia związane z dostępem do Internetu i treści w nim publikowanych osób niepełnoletnich.
5. Bezpieczeństwo w mediach, języku, kulturze, edukacji i literaturze – zagrożenia związane z wulgaryzacją języka ojczystego, literackiego,

niechlujstwo języka mediów, nadmierne zapożyczeń z języka angielskiego, prawa autorskie w mediach, zanik i łamanie etyki językowej, dążenie do skrótowości języka, sztuka jako forma edukacji przeciwdziałanie przemocy oraz element resocjalizacji.

2. Bezpieczeństwo w rodzinie, szkole i pracy – przemoc fizyczna i psychiczna w rodzinie, szkole i pracy, lobbing, bezpieczeństwo i higiena pracy.
3. Bezpieczeństwo w naukach technicznych, logistyce, zarządzaniu i marketingu – bezpieczeństwo w zarządzaniu nieruchomościami, firmami, zarządzanie ludnością podczas sytuacji kryzysowych, logistyka w służbach mundurowych.
4. Bezpieczeństwo i ochrona zdrowia.

Konferencja rozpoczęła się wystąpieniem dr Magdaleny Baranowskiej-Szczepańskiej, Instytut Naukowo-Wydawniczy MAIUSCULA - (członek Komitetu Naukowego),dr Zbigniewa Dziemianko, dziekana Wydziału Społeczno-Ekonomicznego Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu (członek Komitetu Naukowego), którzy przywitali gości oraz zapoznali z przebiegiem konferencji. Następnie głos zabrała prof. dr hab. Kamila Wilczyńska, Rektor Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu oraz Roman Łukawski, Radca Wojewody Wielkopolskiego.

Sesji plenarnej przewodniczył prof. Piotr Bartkowiak. W Sesji plenarnej referat wygłosili: prof. dr hab. Janusz Karwat, Kwestie bezpieczeństwa podczas polskiej prezydencji w Unii Europejskiej; prof. dr hab. Grzegorz Łukomski, Media jako „czwarta władza": procesy globalizacyjne a bezpieczeństwo polityczne państwa; mgr Agnieszka Jóźwiak, Czy Policja może zabijać? Analiza potrzeby włączenia strzału ratunkowego do katalogu uprawnień Policji wobec współczesnych zagrożeń terrorystycznych; mgr Marta Dorenda-Zaborowicz, Gdzie kończy się hacktywizm, a zaczyna cyberterroryzm?

Po przerwie na lunch od godziny 13.20 do 17.30 odbyły się obrady w sekcjach. W sekcji bezpieczeństwo międzynarodowe, której obrady prowadził dr Bartosz Dziewiałtowski-Gintowt wystąpili: Marek Czajkowski, Obrona przeciwrakietowa w Europie; Kamil Frąckowiak, Robert Dziembowski, Karnomaterialne aspekty aktów przemocy na morzu; Weronika Jakubczak, Bezpieczeństwo obrony narodowej w dobie intensyfikacji światowych procesów wolnorynkowych; Marcin Łukaszewski, Potencjał, specyfika działań i pozycja służb porządku publicznego w systemie organów państwa na przykładzie wybranych małych państw zachodnioeuropejskich; Michał Jarocki, Spory terytorialne na obszarze Arktyki. Ujęcie polityczne, ekonomiczne oraz militarne; Bartosz Dziewiałtowski-Gintowt, Integracja Macedonii z NATO. Początki, stan obecny, perspektywy; Andrzej Malinowski, Bałkany jako region dla działalności przestępczości zorganizowanej w państwach nienależących do Unii Europejskiej i jego wpływ na bezpieczeństwo europejskie; Tomasz Młynarski, Bezpieczeństwo energetyczne państwa w świetle współczesnych wyzwań klimatycz-

nych. Analiza na przykładzie wybranych państw członkowskich Unii Europejskiej; Krzysztof Pająk, Nowe determinanty bezpieczeństwa w najbliższym sąsiedztwie geopolitycznym Unii Europejskiej; Mateusz Pawlak, EU enlargement and the neighbourhood policy: a case of 'forced externalisation' of EU internal security objectives?; Przemysław Zarzycki Bezpieczeństwo w transgranicznym przepływie osób i towarów na wschodniej granicy Unii Europejskiej; Sławomir Roman, Elżbieta Tomczyk, Zapobieganie „praniu pieniędzy" w obrocie bankowym jako forma przeciwdziałania finansowania terroryzmu.

W sekcji bezpieczeństwo w teorii i praktyce, której obrady prowadził dr Wiesław Stach wystąpili: Joanna Markiewicz-Stanny, Bezpieczeństwo państwa a ochrona praw człowieka - kazus cudzoziemców; Donata Rossa, Wielobiegunowość w nauce o bezpieczeństwie - propagandowa utopia i mit czy polityczny realizm i konieczność?; Adrian Szumski, Czynności operacyjno-rozpoznawcze Agencji Wywiadu jako forma realizacji zadań służby wywiadowczej; Marek Pawlak, Dlaczego powinniśmy budować bezpieczeństwo Polski poprzez uczestnictwo w misjach zagranicznych?; Jan Ronowski, Prywatyzacja służb specjalnych zagrożeniem dla państwa i demokracji; Zbigniew Dziemianko, Zarządzanie kryzysowe a system ratownictwa w Polsce; Andrzej Podkowski, Zagrożenia i bezpieczeństwo – czy teoria nadąża za rzeczywistością?; Jacek Woźniak, Piotr Zaskórski, Wybrane aspekty aplikacji narzędzi data mining`-u w zarządzaniu bezpieczeństwem i niezawodnością procesów produkcyjnych; Anna Steliga, Inwazja nowych mediów w sztuce i w życiu. Analiza zjawiska; Iga Sobczyk, Natalia Kowal, Wpływ substancji synbiotycznych na parametry histomorfometryczne jelita cienkiego u szczurów; Włodzimierz Malicki, Wykluczenie ze społeczności narodowej i bezpieczeństwo państwa. Na przykładzie Włoch w 150 rocznicę zjednoczenia; Jacek Kowalewski, Maciej Matusiak, Zarządzanie bezpieczeństwem ekonomicznym przedsiębiorstwa. Bezpieczne i niebezpieczne strategie finansowe.

W sekcji bezpieczeństwo w mediach, kulturze, której obrady prowadził dr Józef Grzebielucha wystąpili: Grzegorz Tokarz, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego a bezpieczeństwo kulturowe III Rzeczpospolitej; Marta Wawrzynów, Prawo autorskie a mass media, czyli… co możemy, a czego nie powinniśmy?; Józef Grzebielucha, Bezpieczeństwo jako zagrożenie demokracji; Marta Mazurek, Pomiędzy neutralnością a zaangażowaniem – rola dziennikarzy w procesie polityzacji mediów; Anna Szwed, Wulgaryzacja i brutalizacja - język tygodników opinii w okresie przedwyborczym; Grzegorz Lisek, Wyzwania polityki językowej w Polsce i na Ukrainie; Łukasz Paradowski, Medialna ocena polskich polityków radykalnych i ich rola w kształtowaniu bezpieczeństwa narodowego; Magdalena Baranowska-Szczepańska, Agresja słowna w prasie codziennej.

W sekcji bezpieczeństwo w rodzinie, szkole i pracy, której obrady prowadziła dr Joanna Wrzesińska wystąpili: Elżbieta Michałowska, Poczucie bezpieczeństwa dzieci i młodzieży w Łodzi; Joanna Małgorzata Krawczyk, Edukacja a zagrożenie bezpieczeństwa zdrowia czynnikami ryzyka chorób układu sercowo-naczyniowego w populacji dzieci i młodzieży; Justyna Deręgowska, Poczucie bezpieczeństwa u osób starszych i terminalnie chorych w świetle dyskusji społecznych na temat eutanazji; Wojciech Goleński, Alkoholizm w domach pomocy społecznej – problemy i zagrożenia; Bartłomiej Majchrzak, Problem przemocy domowej w Irlandii. Studium problemu; Krystian Munia, Mobbing w skrócie – czyli pojęcie, negatywne skutki jakie za sobą niesie, a także sposoby radzenia sobie z tym negatywnym zjawiskiem; Joanna Wrzesińska, Bezpieczniej w pracy? Niespełnione marzenia, czyli powtórka ze Strategii Lizbońskiej; Ewa Witkowska, Bezpieczeństwo turysty korzystającego z usług biura podróży w aspekcie odmienności kulturowej w miejscu pobytu; Paulina Wiśniewska, Bezpieczeństwo stanowiska pracy nauczyciela w świetle materiałów prasowych; Mateusz Rogowski, Po co nam przewodnik? Edukacja przewodnika górskiego dla bezpieczeństwa turystów; Agnieszka Gołębiewska, Bezpieczeństwo sprawnych inaczej w kajakowej turystyce kwalifikowanej; Anna Kołodziej, Edukacja dla bezpieczeństwa opiekunów placówek wypoczynku dzieci i młodzieży; Kamila Borecka, Bezpieczeństwo dzieci w sieci. Próba analizy problemu; Beata Bednarek, Jak zorganizować i prowadzić obóz – bezpieczeństwo kadry i uczestników.

Konferencję zakończyli dr Magdalena Baranowska-Szczepańska, członek Komitetu Naukowego i dr Zbigniew Dziemianko, dziekan Wydziału Społeczno-Ekonomicznego Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu, którzy podziękowali uczestnikom za wystąpienia i głosy w dyskusji oraz zaprosili uczestników na następne konferencje z tego cyklu za rok w Wyższej Szkole Handlu i Usług w Poznaniu.

Zbigniew Dziemianko

INFORMACJA DLA AUTORÓW

Uprzejmie informujemy, że Zeszyty Naukowe WSHiU w Poznaniu wydawane są w cyklu półrocznym. Przyjmujemy nadesłane artykuły lub komunikaty w następujących terminach: do 31 marca i do 30 października każdego roku.

W celu ujednolicenia publikacji prosimy przygotować opracowanie według następujących założeń:

1. Artykuły i komunikaty naukowe powinny mieć charakter autorski i nie były dotychczas publikowane.
2. Artykuły i komunikaty winny mieć objętość do 15 stron maszynopisu.
3. W zeszycie naukowym Autor może wystąpić tylko z jednym artykułem (przy ewentualnym współautorstwie drugiego).
4. Prace należy składać w rektoracie WSHiU w dwóch egzemplarzach wraz z dyskietką (program Word, czcionka 12, odstęp 1,5, wielkość tekstu na stronie znormalizowana, strony ponumerowane, przypisy u dołu strony z numeracją ciągłą w obrębie artykułu).
5. Dostarczone prace powinny być zaopatrzone w streszczenie w języku polskim i angielskim o objętości od 0,5 do 0,75 strony maszynopisu oraz w tytuł i podtytuły oraz podpisy pod tabelami i rysunkami po polsku i po angielsku.
6. Tabele i rysunki, opatrzone tytułem i źródłem, zamieszczane mogą być w tekście zgodnie z tematem, albo na końcu pracy jako aneks.
7. Artykuł nie będzie podlegał korekcie i będzie drukowany w formie przedstawionej przez Autora na dyskietce.
8. Publikacje są nieodpłatne.

DIRECTIONS FOR AUTHORS CONTRIBUTING TO THE SCIENTIFIC PAPERS

We kindly inform you that the Scientific Papers of The Higher School of Commerce and Services in Poznan are published every half a year. We accept articles and statements sent to us until the 31st of March and the 30th of October (twice a year).

To unify publications, please follow the instructions below:

1. Author’s publications should never be published before.
2. Articles and statements should have between 10 and 15 pages.
3. Author may submit only one article (co-author is accepted).
4. Two copies of papers should be submitted to the chancellors office of the Higher School of Commerce and Services together with a disc (word processor - Word, the size of font – 12, line spacing – 1,5, page numbers, continuous numeration of footnotes within an article).
5. Papers should include English and Polish half-page summary, title, subtitles, titles of tables and diagrams.
6. Tables and diagrams with title on the top and quotation source at the bottom may be placed either inside or at the end of a writing (as an appendix).
7. Each writing will be printed in a way it was submitted by the author. No further text proofreading is predicted.
8. Publications are not rewarded.

Wyższa Szkoła Handlu i Usług
w Poznaniu

wydała następujące publikacje

Zeszyt Naukowy Nr 1, Poznań 2000
poświęcony wybranym problemom makro- i mikroekonomicznym.

Zeszyt Naukowy Nr 2, Poznań 2001
poświęcony oryginalnym badaniom naszych pracowników.

Zeszyt Naukowy Nr 3, Poznań 2001
poświęcony prezentacji i upowszechnieniu wiedzy o serwisie informacyjnym Trade Point Poznań, którego misją jest wspomaganie krajowego i zagranicznego handlu nowoczesną obsługą elektroniczną.

Zeszyt Naukowy Nr 4, Poznan 2002
poświęcony problemom handlu i usług, rozpatrywanych w różnych aspektach.

Zeszyt Naukowy Nr 5, Poznan 2002
poświęcony w dużej mierze różnym aspektom wsi i rolnictwa.

Zeszyt Naukowy Nr 6, Poznan 2003
poświęcony w większości problematyce związanej z nowoczesnymi sposobami i metodami wzrostu efektywności gospodarowania .

Zeszyt Naukowy Nr 7, Poznań 2004
poświęcony różnym aspektom przystąpienia Polski do Unii Europejskiej.

Zeszyt Naukowy Nr 8, Poznań 2005
poświęcony różnym formom rynku usług, przekształceń własnościowych i organizacyjnych przedsiębiorstw oraz pomocy środków wspólnotowych.

Zeszyt Naukowy Nr 9, Poznań 2005
poświęcony poznaniu i kształtowaniu gospodarki z punktu widzenia przedsiębiorstwa i jego otoczenia.

Zeszyty Naukowe Nr 10, Poznań 2006
poświęcone istotnym wątkom z punktu widzenia aktualiów naszej gospodarki w skali mikro i makroekonomicznej.

Zeszyty Naukowe Nr 11, Poznań 2006
poświęcone zagadnieniom systemu bankowego, konkurencyjności i zarządzania, wybranych problemów wsi i rolnictwa oraz spożycia żywności.

Handel. Znaczenie we współczesnej gospodarce, Poznań 2006
Materiały z ogólnopolskiej konferencji dniu 27-28. 11. 2006. w Wyższej Szkole Handlu i Usług w Poznaniu

Zeszyty Naukowe Nr 12, Poznań 2007
poświęcone polityce handlowej, systemów wynagradzanie i zarządzania, rachunku efektywności inwestycji, przestępczości gospodarczej, migracji, a także ubezpieczeń.

Logistyka w usługach, Poznań 2007
materiały z konferencji w dniu 27.01.2007. w Wyższej Szkole Handlu i Usług w Poznaniu

Zeszyty Naukowe Nr 13, Poznań 2007
poświęcone ocenie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, wymianie handlowej z krajami sąsiadującymi, problemom finansowym i prawnym, gospodarce przestrzennej i infrastrukturze.

Zarządzanie usługami w gospodarce rynkowej - Handel Gastronomia Turystyka, Poznań 2008
monografia poświęcona przedstawieniu aktualnego stanu i struktury rozwoju usług w Polsce, na tle procesów globalizacji i internacjonalizacji gospodarki.

Zeszyty Naukowe Nr 14, Poznań 2008
poświęcone tematyce interdyscyplinarnej, ale bliskiej szeroko pojętej problematyce handlu i usług

Zeszyty Naukowe Nr 15, Poznań 2008
poświęcone budżetowi państwa, roli globalizacji w działaniach przedsiębiorstw, finansowaniu aktywów trwałych i obrotowych przedsiębiorstwa oraz dochodów gospodarstw domowych rolników.

Zeszyty Naukowe Nr 16, Poznań 2009
poświęcone kryzysowi gospodarczemu, problemom turystyki i rekreacji oraz rynkowi ubezpieczeniowemu i ubezpieczeniom emerytalnym.

Zeszyty Naukowe Nr 17, Poznań 2009
poświęcone różnym aspektom działalności przedsiębiorstw, skutkom kryzysu finansowego i globalizacji oraz bezpieczeństwu publicznemu.

Zeszyty Naukowe Nr 18, Poznań 2010
poświęcone różnym aspektom bezpieczeństwa narodowego.

Zeszyty Naukowe Nr 19, Poznań 2010
poświęcone różnym aspektom turystyki i rekreacji.

Krzysztof Mazurek, Zastosowanie technik informatycznych, Poznań 2010.

Edukacja dla bezpieczeństwa – Interdyscyplinarne konteksty i dylematy, praca zbiorowa pod red. Z. Dziemianko i A. Kusztelak, Poznań 2010.

Jan Galicki, Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie, Poznań 2010.

Zeszyty Naukowe Nr 20, Poznań 2010
poświęcone różnym zagadnieniom makroekonomicznym i mikroekonomicznym.

Rynek usług w dobie globalizacji. Monografia – red. naukowa K. Wilczyńska, Poznań 2010

Zeszyty Naukowe Nr 21, Poznań 2011
poświęcone problemom przedsiębiorstwa, turystyki i rolnictwa.

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Wyzwania i zagrożenia, red. naukowa A. Kusztelak, Poznań 2011

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Informatyka, technika i gospodarka, red. naukowa Z. Dziemianko, Poznań 2011

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Polskie aspekty i uwarunkowania, red. naukowa W. Stach, Poznań 2011

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Edukacja, media, kultura, red. naukowa M. Baranowska-Szczepańska, J. Karwat, Poznań 2011

Zeszyty Naukowe Nr 22, Poznań 2011
poświęcone problemom przedsiębiorstwa i turystyki.

Zeszyty Naukowe Nr 23, Poznań 2012
poświęcone różnym aspektom zarządzania i turystyce.