



PRACE NAUKOWE

T.16

Walbrzyskiej
Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Koncepcja logistyczna w zarządzaniu

Zarządzanie operacyjne, logistyka

Redaktorzy naukowi
Lucjan Kowalczyk
Franciszek Mroczko

ISSN 1643-630X

T. 16
(2) 2011

PRACE NAUKOWE

Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Koncepcja logistyczna w zarządzaniu

***Zarządzanie operacyjne,
logistyka***

Redaktorzy naukow
Lucjan Kowalczyk
Franciszek Mroczko

Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości
w Wałbrzychu

RADA PROGRAMOWA

Przewodniczący Rady Programowej – prof. dr hab. inż. Lucjan Kowalczyk

Wiceprzewodniczący Rady Programowej – dr Stan Wiktor

Członkowie:

- prof. dr hab. Tadeusz Gospodarek
- prof. zw. dr hab. Jerzy Sokołowski
- prof. dr hab. n. med. Jāroslav Opavský
- prof. dr hab. Jana Škrabānkova
- prof. dr hab. Mirosław Gejdoš

Recenzenci zewnętrzni:

prof. dr hab. inż. Stefan Antczak
prof. dr hab. Aldona Frączkiewicz-Wronka
prof. dr hab. Andrzej Gałęcki
prof. dr hab. Józef Kochanowski
prof. dr hab. Mirosław Kwieciński
prof. dr hab. Wojciech Łepkowski
prof. dr hab. Andrzej Makowski
prof. dr hab. Mieczysław Morawski
prof. dr hab. Jerzy Niemczyk
dr hab. Agnieszka Skowrońska
prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet
prof. dr hab. inż. Zdzisław Jasiński

ADRES REDAKCJI:

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
58-305 Wałbrzych, ul. 1-go Maja 131
e-mail: kustosz@wwszip.pl

Redaktor Naczelny: prof. dr hab. inż. Franciszek Mroczo

Z-ca Redaktora Naczelnego: dr Małgorzata Markowska

Sekretarz Redakcji: Michał Lesman

Redaktorzy tematyczni:

dr Jerzy Tutaj: socjologia, etyka, filozofia

dr Aneta Kazanecka: politologia, stosunki międzynarodowe

dr Piotr Laskowski: ekonomia, administracja

dr Bogusław Bałuka: ratownictwo medyczne, nauka o zdrowiu

dr Zbigniew Baran – pedagogika

Redaktor statystyczny – Alicja Brodzińska

Redaktor językowy – doc. dr ing. Olga Hasprovà

Redaktor techniczny – Władysław Ramotowski

ISSN 1643-630X

© Copyright by Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów bez zgody wydawcy jest zabronione.

Printed in Poland

SPIS TREŚCI

ZARZĄDZANIE OPERACYJNE W TEORII I PRAKTYCE ORGANIZACJI BIZNESOWYCH, PUBLICZNYCH I POZARZĄDOWYCH. METODY I NARZĘDZIA

Rafał Krupski Statystyczna weryfikacja hipotez w badaniach empirycznych z zakresu zarządzania	5
Franciszek Mroczo Modelowanie funkcji użytkowej wyrobów z wykorzystaniem metody QFD (<i>Quality Function Deployment</i>)	17
Paweł Skowron Sprawozdawczość wartości niematerialnych jako narzędzie komunikacji z interesariuszami	29
Maria Jolanta Stańkowska, Julian Jakubowski Informatyczne wsparcie zarządzania projektem w przedsiębiorstwach budowlanych	45
Zdzisław Jasiński Podstawowe zadania menedżerów operacyjnych	57
Danuta Fjałkowska Procedura budowy systemu motywacyjnego controllingu; studium przypadku	61
Jerzy Tutaj Sudety Zdrój jako przykład nowej jakości w zarządzaniu turystyką na Dolnym Śląsku	73
Grażyna Węgrzyn Innowacje organizacyjne w sektorze usług w Polsce	83
Michał Pruszyński Analiza konkurencji jako narzędzie wspierające operacyjne zarządzanie produktem i ceną	95
Piotr Stanisław Chłopek Narzędzia i sposoby komunikacji wykorzystywane w pracy na odległość przez menedżerów zespołów wirtualnych	107
Sylvia Gaździcka Mobbing – jako cecha towarzysząca stosunkowi pracy w sklepach wielkopowierzchniowych na przykładzie Castoramy w Jeleniej Górze	117
Monika Rudzka Outsourcing wiedzy – podstawowe problemy	125
Lucjan Kowalczyk Przywództwo w zarządzaniu operacyjnym w samorządzie terytorialnym	137
Bogusława Czupryn Wspieranie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego w ramach współpracy samorządu wałbrzyskiego z organizacjami pozarządowymi	159
Beata Laskowska Przedsiębiorcza Gmina jako stymulator rozwoju przedsiębiorców na przykładzie miasta Jedlina Zdrój	169

Marlena Rogus	
Budżet zadaniowy jako narzędzie kontroli zarządczej w sektorze samorządowym	183
Jarosław Sempryk	
Zastosowanie analizy SWOT w prognozowaniu szans rozwoju edukacji w gminie Szczawno Zdrój	199
Wiesław Wasilewski	
Identyfikacja ryzyka w teorii i praktyce jednostek administracji państwowej	213

LOGISTYKA W PRZEDSIĘBIORSTWIE I USŁUGACH PUBLICZNYCH

Agnieszka Skowrońska	
Zarządzanie logistyczne w kontekście zrównoważonego rozwoju	223
Franciszek Mroczko	
Logistyka w sytuacjach kryzysowych	239
Maria Jolanta Stańkowska, Julian Jakubowski	
Zastosowanie technik komputerowo wspomaganego projektowania do rozwiązywania wybranych problemów logistyczno-transportowych w przedsiębiorstwach produkcyjnych	259
Joanna Nowakowska-Grunt	
Strategie wzrostu wartości w łańcuchach dostaw przedsiębiorstw międzynarodowych	271
Beata Skowron-Grabowska	
Rola innowacji w działalności centrum logistycznego	285
Tomasz Krzeszowiec	
Uwarunkowania i koncepcja rozwoju głównego portu lotniczego dla Polski	293
Tadeusz Gospodarek	
E-commerce jako animator łańcucha dostaw	301
Ewa Kowalczyk	
Znaczenie komunikacji interpersonalnej w logistyce	315
Wałbrzyska Specjalna Strefa Ekonomiczna „INVEST PARK” Sp. z o. o.	
Podsumowanie 15 lat działalności	325



Rafał Krupski
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Statystyczna weryfikacja hipotez w badaniach empirycznych z zakresu **zarządzania**¹

WSTĘP

Badania empiryczne z zakresu zarządzania operacyjnego mają w Polsce dość ugruntowaną tradycję. Niestety nikt nie zinwentaryzował ani liczby, ani zakresu tych badań. Inaczej jest w sferze badań z zakresu zarządzania strategicznego (Romanowska, Krupski, 2010). Tylko w minionej już dekadzie XXI wieku istotne badania dotyczące uwarunkowań konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, przeprowadził zespół prof. M.J. Stankiewicza. Badania działalności korporacji międzynarodowych w Polsce zrealizował Instytut Studiów Międzynarodowych SGH. Zespół prof. M. Romanowskiej przeprowadził badania dotyczące zachowań strategicznych polskich przedsiębiorstw w sektorach globalnych, a zespół pracowników WSzPiZ im. L. Koźmińskiego zrealizował duży projekt badawczy na temat strategii w aspekcie zarządzania wiedzą. Ważne badania dotyczące dominującej logiki przeprowadził zespół prof. K. Oblója, a zespół prof. K. Krzakiewicza zidentyfikował skalę planowanego i nieplanowanego (przedsiębiorczego) rozwoju. Zespół kierowany przez prof. J. Bogdanienkę podjął badania w zakresie dostosowań rozwojowych polskich przedsiębiorstw do warunków gospodarki globalnej. Prof. M. Romanowska badała funkcjonowanie dużych grup kapitałowych w Polsce, a zespół prof. T. Gołębiowskiego badał zmiany modelu biznesowego. Zespół prof. M. Goryni zrealizował badania na temat klastrów oraz ich wpływu na konkurencyjność i internacjonalizację przedsiębiorstw. Prof. A. Zelek otrzymała interesujące wyniki w zakresie różnych aspektów planowania i wdrażania strategii. Piszący te słowa zrealizował

¹ Opracowano w ramach projektu N N115003938.

badania dotyczące: rozwoju przedsiębiorstw poprzez wykorzystywanie okazji oraz badania dotyczące problematyki strategicznych zasobów organizacji. Obecną dekadę otwierają niezmiernie ciekawe badania dotyczące relacji pomiędzy strategią a strukturą organizacyjną w sektorze *high-tech*, przeprowadzone przez dr A. Zakrzewską-Bielawską (2011). W prezentowanych badaniach rzadko jednak stawiane hipotezy były weryfikowane metodami statystycznymi. Wyjątkiem są wspomniane badania K. Obłója i T. Obłója (2003). Dlaczego tak jest? – trudno wyrokować. Być może dominujące wnioski o charakterze jakościowym nie sprzyjają statystycznym weryfikacjom. W ramach realizowanego projektu N N115003938 postanowiono zerwać z tą wątpliwie wartościową tradycją i spróbować zweryfikować statystycznie sformułowane hipotezy badawcze.

1. ABC ORAZ FILOZOFIA FORMUŁOWANIA HIPOTEZ BADAWCZYCH, KTÓRE BĘDĄ WERYFIKOWANE STATYSTYCZNIE

Sformułowanie hipotezy zerowej i alternatywnej

Hipoteza zerowa (H_0) – Jest to hipoteza poddana procedurze weryfikacyjnej, w której zakładamy, że różnica między analizowanymi parametrami lub rozkładami wynosi zero. Przykładowo wnioskując o parametrach hipotezę zerową zapiszemy jako:

$$H_0: \theta_1 = \theta_2$$

Hipoteza alternatywna (H_1) - hipoteza przeciwstawna do weryfikowanej. Możemy ją zapisać na trzy sposoby w zależności od sformułowania badanego problemu:

$$\begin{aligned} H_1: \theta_1 &\neq \theta_2 \\ H_1: \theta_1 &> \theta_2 \\ H_1: \theta_1 &< \theta_2 \end{aligned}$$

Wybór statystyki testowej

Budujemy pewną statystykę W , która jest funkcją wyników z próby losowej $W = f(x_1, x_2, \dots, x_n)$ i wyznaczamy jej rozkład przy założeniu, że hipoteza zerowa jest prawdziwa. Funkcję W nazywa się statystyką testową lub funkcją testową.

Określenie poziomu istotności α

Na tym etapie procedury weryfikacyjnej przyjmujemy maksymalne dopuszczalne prawdopodobieństwo popełnienia błędu I rodzaju, który polega na odrzuceniu hipotezy zerowej wtedy, gdy jest ona prawdziwa. Prawdopodobieństwo to jest oznaczane symbolem α i nazywane poziomem istotności.

Na ogół przyjmujemy prawdopodobieństwo bliskie zeru, ponieważ chcemy aby ryzyko popełnienia błędu było jak najmniejsze. Najczęściej zakładamy poziom istotności $\alpha=0,05$, czasem przyjmuje się np. $\alpha=0,01$, $\alpha=0,1$.

Wyznaczenie obszaru krytycznego testu

Obszar krytyczny – obszar znajdujący się zawsze na krańcach rozkładu. Jeżeli obliczona przez nas wartość statystyki testowej znajdzie się w tym obszarze, to weryfikowaną przez nas hipotezę H_0 odrzucamy. Wielkość obszaru krytycznego wyznacza dowolnie mały poziom istotności α , natomiast jego położenie określone jest przez hipotezę alternatywną.

Obszar krytyczny od pozostałej części rozkładu statystyki oddzielony jest przez tzw. wartości krytyczne testu (w_α), czyli wartości odczytane z rozkładu statystyki przy danym α , tak aby spełniona była relacja zależna od sposobu sformułowania H_1 .

Obliczenie statystyki na podstawie próby

Wyniki próby opracowujemy w odpowiedni sposób, zgodnie z procedurą wybranego testu i są one podstawą do obliczenia statystyki testowej. Większość statystyk testowych, mających dokładny rozkład normalny, t -Studenta lub graniczny rozkład normalny, obliczamy w następujący sposób:

$$W = \frac{a - b}{c}$$

gdzie:

W – Statystyka testowa

a – Statystyka obliczona z próby

b – Hipotetyczna wartość parametru(ów)

c – Odchylenie standardowe rozkładu statystyki

Podjęcie decyzji

Wyznaczoną na podstawie próby wartość statystyki porównujemy z wartością krytyczną testu.

- Jeżeli wartość ta znajdzie się w obszarze krytycznym, to hipotezę zerową należy odrzucić jako nieprawdziwą. Stąd wniosek, że prawdziwa jest hipoteza alternatywna.
- Jeżeli natomiast wartość ta znajdzie się poza obszarem krytycznym, oznacza to, że brak jest podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej. Stąd wniosek, że hipoteza zerowa może, ale nie musi, być prawdziwa, a postępowanie nie dało żadnych dodatkowych informacji uprawniających do podjęcia decyzji o przyjęciu lub odrzuceniu hipotezy zerowej.

Poczynając od drugiej połowy lat czterdziestych statystycy wspominają potrzebę wyróżnienia innych typów błędów mogących wystąpić przy testo-

waniu hipotez statystycznych, nazywając je błędami trzeciego lub czwartego rodzaju.

- W 1947 roku Florence Nightingale David żartobliwie zauważyła możliwość zarzucenia jej błędu "trzeciego rodzaju", który miałby wyrażać się niewłaściwym dobieraniem testu statystycznego, tak aby pasował do istotności próbki.
- Rok później Frederick Mosteller argumentował, że błąd trzeciego rodzaju powinien być używany do opisu sytuacji, gdy prawidłowo odrzucamy hipotezę zerową, ale z niewłaściwych przyczyn.
- W 1957 Allyn W. Kimball zdefiniował błąd trzeciego rodzaju jako "udzielenie właściwej odpowiedzi na niewłaściwe pytanie".
- W 1968 roku statystyk Howard Raiffa zaproponował wprowadzenie błędu trzeciego rodzaju jako błędu polegającego na prawidłowym i dokładnym rozwiązaniu niewłaściwego problemu (np. przy niewłaściwie sformułowanej hipotezie zerowej). Zażartował też, że błędem czwartego rodzaju byłoby "rozwiązanie właściwego problemu...za późno".
- W 1970 Marascuilo i Levin zaproponowali definicję błędu czwartego rodzaju jako "niewłaściwe zinterpretowanie właściwie odrzuconej hipotezy" i porównali to z sytuacją, gdy lekarz właściwie diagnozuje pacjenta, a następnie przepisuje mu niewłaściwe lekarstwo.

2. BADANIA STATYSTYCZNE W RAMACH PROJEKTU N N115003938

Podstawowym celem badań było określenie horyzontu planowania strategicznego dla wyróżnionych wielkości otoczenia oraz wyróżnionych zasobów. Własne badanie horyzontu planowania strategicznego przeprowadzono w ramach projektu N N115003938. Zbadano 368 przedsiębiorstw ogółem oraz w przekroju rodzajów działalności (produkcyjne, handlowe, usługowe i mieszane) i w przekroju wielkości firm (duże, średnie, małe i mikro). Przedmiotem badania były wielkości strategiczne dotyczące otoczenia oraz zasobów przedsiębiorstwa. Ze względu na różny stopień sformalizowania strategii (lub w ogóle braku sformalizowania), poszczególne elementy planu strategicznego identyfikowano w dwóch perspektywach: myślenia i decyzji. Pierwszą perspektywę związane z rozważaniami o przyszłości przedsiębiorstwa bez podejmowania konkretnych decyzji, drugą wiązano właśnie decyzjami pociągającymi za sobą zwykle konsekwencje finansowe, organizacyjne, personalne i inne.

Podstawowa strukturalizacja ankiety obejmowała takie elementy otoczenia jak: rynki, produkty, konkurencję, firmy dostawcze i inne oraz zasoby takie jak: wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne), postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność), motywacje i inne elementy kultury organizacyjnej, relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty,

wynikające z umów uprzywilejowanie), relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji, itp.), technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne *high technology* lub wartościowe ze względu tradycje), technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie) wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne, własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizyko-chemicznych), lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historycznie budynki, itp.), *image* firmy (znaki handlowe, historia, reputacja), źródła finansowania oraz rutyny i procesy wewnątrzorganizacyjne. W badaniach ustalano interwały horyzontu planowania (< 1 rok, 1-3 lata, 3-5 lat, 5-10 lat i > 10 lat).

3. STATYSTYCZNA WERYFIKACJA WYBRANYCH HIPOTEZ

Tabela 1. **Oznaczenia rodzajów przedsiębiorstw i typów otoczenia**

A1, A2, A3, A4, odpowiednio firmy: produkcyjne, usługowe, handlowe i mieszane,
B1, B2, B3, B4, odpowiednio firmy: mikro, małe, średnie i duże,
E11, E12, E13, odpowiednio otoczenie rynkowe: stabilne, zmienne przewidywalne i zmienne nieprzewidywalne,
E21, E22, E23, odpowiednio otoczenie technologiczne: stabilne, zmienne przewidywalne i zmienne nieprzewidywalne,
E31, E32, E33, odpowiednio otoczenie społeczne: stabilne, zmienne przewidywalne i zmienne nieprzewidywalne.

Poniżej przedstawiono przykłady hipotez badawczych zweryfikowanych statystycznie metodą chi-kwadrat. Jako formę przyjęto podstawowe ujęcie: „nie istnieje zależność”

1. Hipoteza H_0 = **Nie istnieje zależność pomiędzy deklaracją zmienności otoczenia rynkowego i rodzajem działalności.**

Tabela 2. Zestawienia dla hipotezy pierwszej

	A1	A2	A3	A4	Suma
E11	50	26	29	7	112
E12	56	57	22	32	167
E13	7	48	9	25	89
Suma	113	131	60	64	368

	Liczebności teoretyczne				
	A1	A2	A3	A4	Suma
E11	34,39	39,87	18,26	19,48	112
E12	51,28	59,45	27,23	29,04	167
E13	27,33	31,68	14,51	15,48	89
Suma	113	131	60	64	368

	Różnice				
	A1	A2	A3	A4	Suma
E11	-15,61	13,87	-10,74	12,48	0
E12	-4,72	2,45	5,23	-2,96	0
E13	20,33	-16,32	5,51	-9,52	0
Suma	0	0	0	0	0

	Chi kwadrat				
	A1	A2	A3	A4	Suma
E11	7,08	4,82	6,32	7,99	26,22
E12	0,43	0,10	1,00	0,30	1,84
E13	15,12	8,40	2,09	5,86	31,48
Suma	22,64	13,33	9,41	14,15	59,54

Liczba stopni swobody $(n-1)*(m-1) = 6$

chi kwadrat krytyczne dla $\alpha=0,01$ oraz $k = 6$: wynosi 16,812

chi kwadrat empiryczne: 59,535

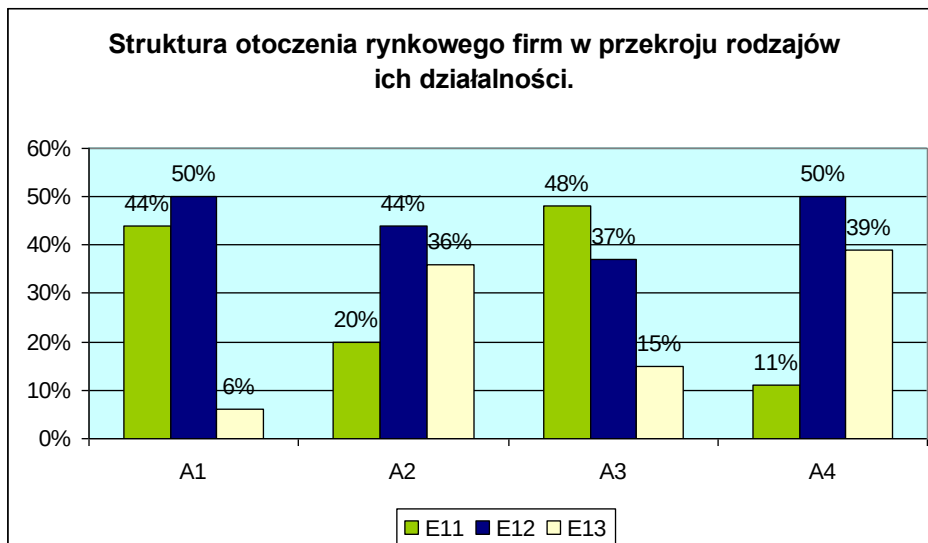
można odrzucić hipotezę H_0 o niezależności wobec alternatywnej -

Istnieje silna zależność pomiędzy deklaracjami na poziomie istotności 99 %.

Zidentyfikowaną zależność można dookreślić graficznie, jak na rysunkach 1 i 2, które są graficznym odzwierciedleniem tabel 3 i 4.

Tabela 3. Struktura otoczenia rynkowego firm w przekroju rodzajów ich działalności

	A1	A2	A3	A4
E11	44 %	20 %	48 %	11 %
E12	50 %	44 %	37 %	50 %
E13	6 %	36 %	15 %	39 %
	100 %	100 %	100 %	100 %

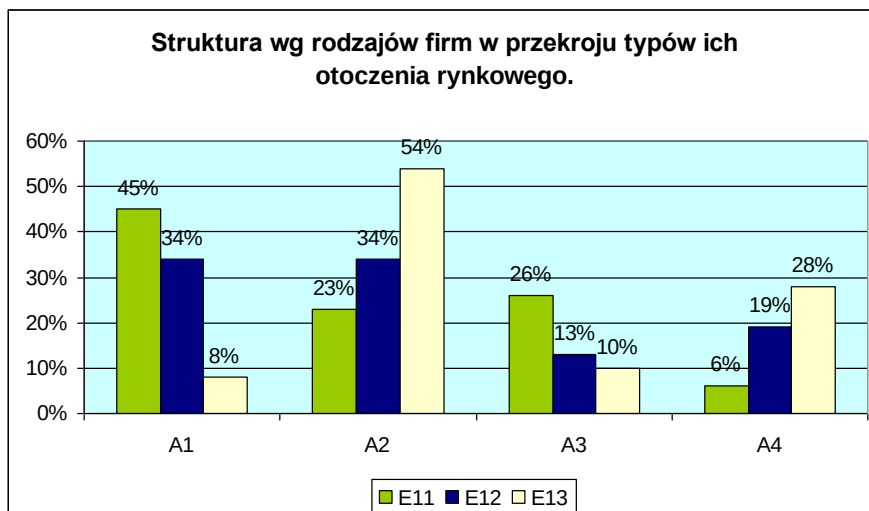


Rysunek 1. Struktura otoczenia rynkowego firm w przekroju rodzajów ich działalności

Z tablicy 3. wynika, że dominuje otoczenie zmienne przewidywalne (E12). Najwięcej nieprzewidywalnego otoczenia mają firmy usługowe (A2) i o działalności mieszanej. Otoczenie stabilne, przewidywalne mają przede wszystkim firmy produkcyjne (A1).

Tabela 4. **Struktura wg rodzajów firm w przekroju typów ich otoczenia rynkowego**

	A1	A2	A3	A4	
E11	45 %	23 %	26 %	6 %	100 %
E12	34 %	34 %	13 %	19 %	100 %
E13	8 %	54 %	10 %	28 %	100 %



Rysunek 2. **Struktura wg rodzajów firm w przekroju typów ich otoczenia rynkowego**

Z tabeli 4. wynika, że najwięcej firm, posiadających otoczenie stabilne, to firmy produkcyjne (A1). Najwięcej firm działających w nieprzewidywalnym otoczeniu, to firmy usługowe (A2) i mieszane (A4). Z analizy kolumn wynikają ciekawe zależności. Im otoczenie jest bardziej turbulentne, tym rzadziej w nim można spotkać firmy produkcyjne (A1) i handlowe (A3). W przypadku firm usługowych (A2) i mieszanych (A4) jest odwrotnie. Firmy te dominują w otoczeniu zmiennym, a w tym w otoczeniu nieprzewidywalnym.

W projekcie zweryfikowano jeszcze następujące hipotezy metodą chi-kwadrat:

2. **Hipoteza H_0 = Nie istnieje zależność pomiędzy deklaracją zmienności otoczenia rynkowego i wielkością firmy,**
3. **Hipoteza H_0 = Nie istnieje zależność pomiędzy deklaracją zmienności otoczenia społecznego i typem firmy,**
4. **Hipoteza H_0 = Nie istnieje zależność pomiędzy deklaracją zmienności otoczenia społecznego i wielkością firmy,**
5. **Hipoteza H_0 = Nie istnieje zależność pomiędzy deklaracją zmienności otoczenia technologicznego i typem firmy,**

6. Hipoteza H_0 = Nie **istnieje zależność pomiędzy deklaracją zmienności otoczenia technologicznego i wielkością firmy.**

W przypadku hipotez 1 – 6 odrzucono hipotezy H_0 o niezależności wobec hipotez alternatywnych, czyli – *Istnieją silne zależności pomiędzy deklaracjami na poziomie istotności 99 % w przypadku hipotez 1,2,3,4,6 oraz na poziomie istotności 95 % w przypadku hipotezy 5.* Stwierdzono więc silną zależność pomiędzy deklaracją zmienności otoczenia: rynkowego, technologicznego i społecznego, a rodzajami firm identyfikowanymi z punktu widzenia prowadzonych przez nie działalności (produkcyjna, usługowa, handlowa i mieszana) oraz wielkością zatrudnienia (firmy duże, średnie, małe i mikro).

Niezależnie od tych hipotez szczegółowych zweryfikowano hipotezę główną w postaci:

H_0 = nie istnieje istotna zależność pomiędzy typem otoczenia (oddzielnie rynkowego, technologicznego i społecznego), a orientacją strategiczną.

Pojęcie i sposób identyfikacji orientacji strategicznej: rynkowej i zasobowej, przedstawiono w: (Krupski, 2011).

Tabela 5. Dane to **weryfikacji hipotezy głównej**

Otoczenie rynkowe

Zależność	Orientacja rynkowa	Orientacja rynkowo/zasobowa	Orientacja zasobowa	Suma
E11	62	28	22	112
E12	59	49	62	170
E13	16	10	60	86
Suma	137	87	144	368

Liczba stopni swobody $(n-1)*(m-1) = 4$

chi kwadrat krytyczne dla $\alpha=0,01$ oraz $k = 4$

13,277

chi kwadrat empiryczne:

57,265

można odrzucić hipotezę o nieistnieniu zależności.

Istnieje silna zależność pomiędzy deklaracjami na poziomie istotności 99 %.

Otoczenie technologiczne

zależność	$F2 > 117 \% H$	$F2 \sim H$	$F2 < 83 \% H$	suma
E21	90	39	42	171
E22	38	41	46	125
E23	9	7	56	72
Suma	137	87	144	368

Liczba stopni swobody $(n-1)*(m-1) = 4$

chi kwadrat krytyczne dla $\alpha=0,01$ oraz $k = 4$

13,277

chi kwadrat empiryczne:

71,607

można odrzucić hipotezę o nieistnieniu zależności.

Istnieje silna zależność pomiędzy deklaracjami na poziomie istotności 99%.

Otoczenie społeczne

zależność	F2>117 % H	F2~H	F2<83 % H	suma
E31	82	29	31	142
E32	35	50	54	139
E33	20	8	59	87
Suma	137	87	144	368

Liczba stopni swobody $(n-1)*(m-1) = 4$

chi kwadrat krytyczne dla $\alpha=0,01$ oraz $k = 4$

13,277

chi kwadrat empiryczne:

72,615

można odrzucić hipotezę o nieistnieniu zależności.

Istnieje silna zależność pomiędzy deklaracjami na poziomie istotności 99 %.

Podsumowując prezentowane związki pomiędzy rodzajami, typami otoczenia przedsiębiorstw, a realizowanymi przez te przedsiębiorstwa orientacjami strategicznymi, należy jednoznacznie stwierdzić istnienie ścisłej zależności: im otoczenie firm jest bardziej turbulentne, tym więcej z tych firm ma orientację zasobową zarządzania strategicznego. Inaczej – praktyka gospodarcza jako remedium na wzrost turbulencji otoczenia, wybiera najczęściej orientację zasobową zarządzania strategicznego.

PODSUMOWANIE

Statystyczna weryfikacja hipotez wzmacnia argumentację w interpretacjach jakościowych wyników badań empirycznych, uwiarygodnia je, a nade wszystko wymusza precyzję metody badawczej i oceny otrzymanych wyników. Jednakże badania nomotetyczne i wnioskowanie indukcyjne w obrębie problematyki zarządzania mają wielu przeciwników. Podważa się ich wartość z uwagi na nietrwałość zidentyfikowanych prawidłowości, niereprezentatywność próbek badawczych, itp. Zamiast tego gloryfikuje się badania idiograficzne, przykłady, które ilustrują w praktyce stawiane tezy, przypominając o projektowej istocie nauk o zarządzaniu. Wydaje się jednak, że i jedno i drugie podejście jest istotne i wartościowe, a wybór któregoś z nich

zależy od przyjętych celów badawczych i sposobu wykorzystania otrzymanych wyników badań.

LITERATURA:

- [1] Krupski R. (2011) *Horyzont planowania w identyfikowaniu orientacji strategicznej przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji nr 5.
- [2] Obłój K., Obłój T. (2003), *Optymizm, proaktywność, rutyny – dominująca logika skutecznych strategii*, Wydawnictwo WSzPiZ, Warszawa.
- [3] Romanowska M., Krupski R. (2010), *Rozwój i perspektywy nauki zarządzania strategicznego w Polsce. Przegląd badań i podstawowych publikacji [w:] Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu (red. S. Lachiewicz, B. Nogalski)*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [4] Zakrzewska-Bielawska A. (2011), *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe Nr 1095, Politechnika Łódzka, Łódź.

STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono w formie pytania problem braku statystycznych weryfikacji hipotez w badaniach empirycznych z zakresu zarządzania. Przypomniano zasady formułowania hipotez w ogóle oraz filozofie w tym zakresie. Jako ilustrację pokazano sposób statystycznej weryfikacji hipotez we własnych badaniach nad strategiami organizacji.

SUMMARY

Statistical hypotheses verification in management research

The article presents the problem (as questions) of lacking statistical hypotheses verification in empirical research in the scope of management. The rules of formulating hypotheses and philosophy connected with it were reminded. The way of statistical hypotheses verification in own research due to organizations strategies was presented.



Franciszek Mroczo

Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Modelowanie funkcji użytkowej wyrobów z wykorzystaniem metody QFD (*Quality Function Deployment*)

WSTĘP

Wysoka jakość produktu jest współcześnie głównym elementem budowania pozycji konkurencyjnej w działalności gospodarczej. Norma ISO 9000:2005 przedstawia jakość jako stopień, w jakim zbiór inherentnych (tkwiący w istocie produktu, stała cecha) właściwości spełnia wymagania klienta¹. Same właściwości norma definiuje, że są to *cechy wyróżniające* i mogą one być różnej klasy: fizyczne (np. właściwości mechaniczne, elektryczne, chemiczne lub biologiczne); dotyczące zmysłów (np. odnoszące się do zapachu, dotyku, smaku, wzroku, słuchu); behawioralne (np. uprzejmość, uczciwość, prawdomówność); czasowe (np. punktualność, niezawodność, dostępność); ergonomiczne (np. właściwości fizjologiczne, lub odnoszące się do bezpieczeństwa człowieka); funkcjonalne (np. maksymalna prędkość samolotu). Przez *wymagania* norma określa, iż są to potrzeby lub oczekiwania, które zostały ustalone (wyspecyfikowane), przyjęte zwyczajowo (powszechna praktyka organizacji jej klientów i innych stron zainteresowanych) lub są obowiązkowe.

Wysoka jakość produktów wynika z potrzeby uzyskania zadowolenia klienta i jego satysfakcji z zakupu produktu o najlepszych cechach materialnych i niematerialnych, jest dążeniem do doskonałości. Jakość wymusza uwzględnienie wymagań i budowę zadowolenia klienta. Taka filozofia

¹ Zob. Norma ISO 9000:2005, *System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, s. 25. Zarówno ta definicja jak i wiele innych definicji jakości wskazują, że w centrum uwagi jest zawsze klient wraz ze swoimi potrzebami, których rozpoznanie oraz wytworzenie produktów spełniających oczekiwania tego klienta decyduje o zaspokojeniu jego potrzeb, a w konsekwencji o pozycji konkurencyjnej i sukcesie przedsiębiorstwa.

przyjęta przez przedsiębiorstwo jest czynnikiem powodującym zmiany, i twórczo rozwija organizację. Wspólną cechą wszystkich działań zmierzających w kierunku doskonałej jakości, jest pełne zaangażowanie całego stanu osobowego i działanie na rzecz budowania jakości przez wszystkie funkcje. Organizacja powinna dążyć do zbudowania systemu zapewniającego spełnienie wszystkich wyspecyfikowanych wymagań. Jakość jest wtedy wbudowana w produkt stanowiąc jego immanentną cechę. Właśnie QFD (rozwiniecie funkcji jakości) jest metodą dopasowania funkcji jakości produktu, do potrzeb i oczekiwań klientów.

Celem tego opracowania jest próba przybliżenia istoty ciekawej i skutecznej metody budowania wysokiej jakości produktu o cechach zgłaszanych i satysfakcjonujących klienta².

1. PRZESŁANKI OPRACOWANIA METODY QFD³

Dażenie do uzyskania produktu najwyższej jakości oznacza potrzebę uwzględniania największej liczby czynników, które mogą wpływać na jakość produktu bądź procesów na wszystkich etapach projektowania. Przy jej pomocy ustala się parametry techniczne produktu oraz parametry procesu, w którym dany produkt jest wytwarzany⁴. QFD jest więc narzędziem, które pozwala przełożyć wymagania rynkowe co do jakości produktu, na zbiór warunków, jakie muszą być spełnione przez produkujący go podmiot na każdym etapie powstawania (od projektowania po serwis). Zakres pojęcia i działań wynikających z tłumaczenia na język polski *Quality Function Deployment* dobrze ilustruje tabela 1.

Produkcja na skalę przemysłową uniemożliwia bezpośredni kontakt z docelowym odbiorcą. Stosuje się więc szereg metod kontaktu pośredniego, w tym wywiady, badania opinii, testy. Dla projektantów produktów istotnym problemem staje się brak fachowej wiedzy odbiorców, którzy zwykle nie są w stanie określić parametrów technicznych wyrobów. Dla przykładu, niewielu detalicznych klientów firm produkujących elektronarzędzia wie, ile obrotów na minutę powinno wykonywać wiertło w wiertarce, którą kupują. Coraz silniejsze naciski na zmniejszenie kosztów projektowania i skrócenie czasu jego trwania sprawiły, że pojawiła się potrzeba stworzenia metody,

² Satysfakcja klienta stanowi jego reakcję emocjonalną na otrzymany produkt o określonych cechach – określonej wartości. Na satysfakcję klienta ma wpływ zarówno jakość dostarczonego produktu oraz jego cena ale także czynniki osobiste klienta i sytuacyjne w których występuje. Stąd też satysfakcja ma charakter subiektywny i przejściowy – bazuje na konkretnym produkcie czy transakcji. Satysfakcja jest poprzedzana postrzeganiem jakości produktu a następnie weryfikowana przez doświadczenia zdobytym w procesie użytkowania produktu. Jakość produktu warunkuje i jest źródłem satysfakcji klienta. (Zob. F. Mroczko, *Zarządzanie jakością*, WWSZiP, Wałbrzych 2011, s. 41 – 42).

³ Metoda ta została opracowana przez Akao w Japonii w latach 60. Po raz pierwszy została zastosowana ją w roku 1972 w stoczni Mitsubishi w Kobe. Lata osiemdziesiąte to rozwój zastosowań QFD w dużych firmach japońskich i amerykańskich: Toyota, Ford, General Motors, Hewlett-Packard i wielu innych.

⁴ S. Wawak, *Analiza i doskonalenie systemów zarządzania jakością w urzędach gminnych*, AE Kraków 2007, s. 221.

która umożliwiłaby przełożenie uświadomionych i nieuświadomionych wymagań klientów na parametry techniczne z jednoczesnym uwzględnieniem możliwości technologicznych, stopnia istotności poszczególnych cech oraz powiązań pomiędzy nimi. Odpowiedzią na tę potrzebę stała się metoda QFD⁵.

Tabela 1. **Zakres pojęcia QFD**

Q	F	D
<i>Quality</i>	<i>Function</i>	<i>Deployment</i>
<i>Hin Shitsu</i>	<i>Ki No</i>	<i>Ten Kai</i>
Modelowanie	jakości	użytkowej
Rozwinięcie	funkcji	jakości
Dopasowanie	funkcji	jakości
Projektowanie	sterowanie	przez klienta
Dom	jakości	

Źródło: M. Gołębiowski, W. Janasz, M. Prozorowicz, *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999, s. 110.

Z powyższego wynika, iż celem metody QFD jest przełożenie informacji, które uzyskuje firma z rynku od konsumentów na wymagania techniczne, które zostaną wykorzystane przez projektantów wyrobu. Metoda ta pozwala na racjonalne zaprojektowanie produktu nie tylko pod względem technicznym, ale także ze względu na wymagania rynkowe i oczekiwania klientów⁶. Niejednokrotnie bardzo trudno jest zinterpretować i przełożyć na język techniczny, niekonkretne oczekiwania klientów, tak aby na ich podstawie zaprojektować satysfakcjonujący wyrób. To właśnie QFD pozwala na ustalenie ogólnych, technicznych parametrów produktu i jego części, a następnie parametrów procesów, w których są wytwarzane części. Inaczej mówiąc, metoda QFD służy do przekładania oczekiwań klientów i wymagań rynku na warunki, jakie muszą być spełnione przez przedsiębiorstwo na kolejnych etapach powstawania produktu, począwszy od fazy projektowania, poprzez produkcję, aż po sprzedaż i serwis⁷.

Można stosować QFD zarówno w projektowaniu nowych wyrobów, jak i usług. Metoda ta może być wykorzystana w różnych sektorach gospodarczych, różnych instytucjach, sprawdziła się w przemyśle, bankowości, służbie zdrowia, informatyce i wielu innych dziedzinach. Metoda umożliwia trafny rozwój produktu, daje wytwórcy większą pewność satysfakcji klienta, ogranicza liczbę zmian, które trzeba wprowadzać do konstrukcji i procesu

⁵ <http://mfiles.pl/pl/index.php/QFD> (10.06.2011).

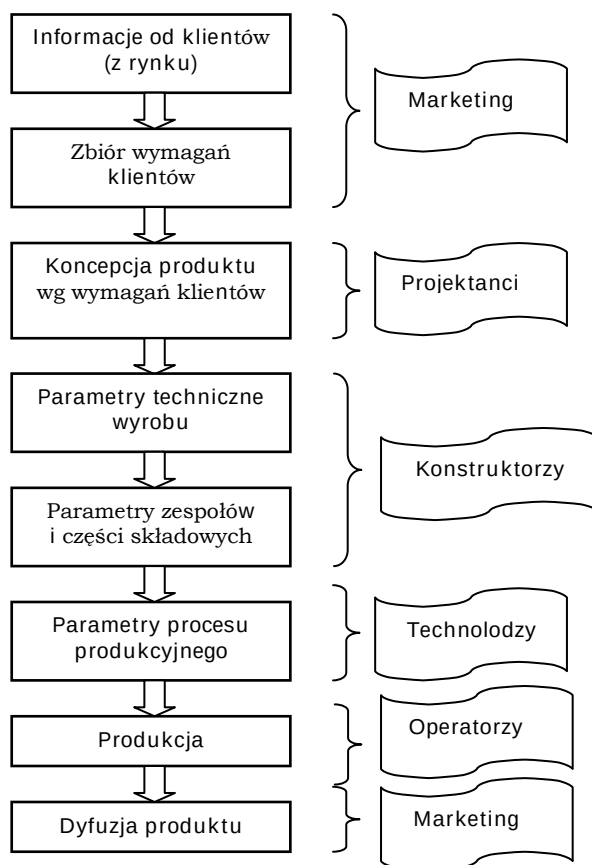
⁶ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2002, s. 67.

⁷ Zob. Fraś J., Gołębiowski M., Bielawa A., *Podstawy zarządzania jakością*. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s. 155.

produkcyjnego, skraca czas cyklu rozwoju produktu i obniża koszty uruchomienia produkcji.

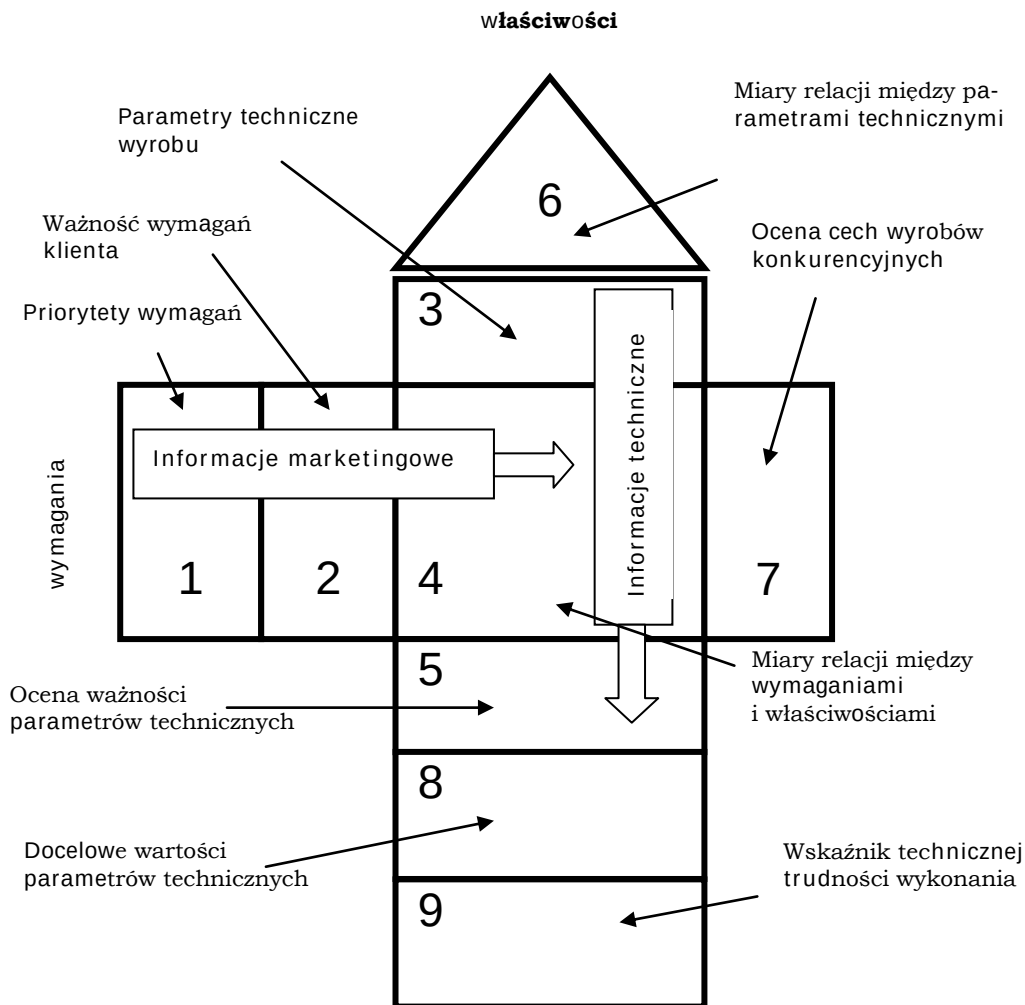
2. KONSTRUKCJA METODY QFD

Chcąc przeprowadzić kompletną analizę QFD, należy wyjść z rozpoznania oczekiwań klientów. Oczywiście oczekiwania te będą zgłaszane w nieprofesjonalnej formie które w kolejności przełożyć na język techniczny zrozumiały dla projektantów, konstruktorów i technologów. Budując koncepcję nowego (ulepszzonego) produktu należy w kolejności przenieść wyspecyfikowane parametry techniczne produktu finalnego oraz jego zespołów i ich części składowych. Po dokonaniu tych czynności należy sprawdzić czy zaprojektowane operacje procesu technologicznego pozwalają osiągnąć cechy zgłaszane przez klienta (rys. 1).



Rysunek 1. Kolejność przeprowadzenia metody QFD

Źródło: Opracowanie własne.



Rysunek 2. **Dom jakości**

Źródło: F. Mroczo, *Zarządzanie jakością*, WWSZiP, Wałbrzych 2011, s. 326. Zob. także J. M. Myszeński, *Po prostu jakość. Podręcznik zarządzania jakością*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2009; A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością*, PWN, Warszawa 2006; <http://www.jakosc.biz/metody-zarzadzania-jakoscia/qfd.html> (11.06.2011).

Stosując metodę QFD należy wykorzystać diagram o charakterystycznym kształcie **domu jakości** (*Quality of House*) obrazujący macierz analizowanych problemów. Diagram **domu jakości** zawiera specjalnie zdefiniowane pola, których liczba jest zależna od charakteru, złożoności zadania oraz założonego celu. Pola te oznaczają:

1. Analizę potrzeb i wymagań klientów.
2. Ważność wymagań według klientów.

3. Parametry techniczne wyrobu (projektowe, technologiczne itp.).
4. Zależności pomiędzy wymaganiami klienta i parametrami technicznymi.
5. Względna ocenę każdego z parametrów technicznych (ważność tych parametrów).
6. Zależności pomiędzy parametrami technicznymi.
7. Porównanie produktu własnego z produktami konkurencji.
8. Docelowe wartości każdego z parametrów technicznych.
9. Wskaźnik technicznej trudności wykonania.

3. OPIS METODY QFD

Wypełnianie diagramu (rys. 2) odbywa się według niżej wymienionych etapów i jest on wykorzystywany we wszystkich fazach metody QFD. Jak przykładowo podają A. Hamrol, W. Mantura fazy transformacji wymagań klientów na parametry techniczne wyrobu mogą wyglądać następująco⁸:

W polu 1 wpisujemy cechy wyrobu uzyskane w wyniku identyfikacji wymagań klienta⁹. Potencjalni użytkownicy nie identyfikują swoich potrzeb językiem technicznym, ale wyrażają swoje oczekiwania opisowo oczekując, ażeby produkt był: przyjazny w użyciu, trwały i niezawodny, posiadał estetyczny wygląd, czy atrakcyjny kolor. Projektant musi doprecyzować znaczenie tak zdefiniowanych cech produktu.

Pole 2 określa ważność wymagań według klientów. Jest to bardzo istotna kwalifikacja wymagań, bo przecież nie wszystkie oczekiwania klientów są dla nich jednakowo ważne. Mogą wystąpić cechy mające najwyższą rangę np. bezpieczeństwo lub cechy tylko życzeniowe np. atrakcyjny kolor, czy ładny kształt. Możemy tutaj zastosować wybraną skalę punktową wykorzystywaną np. w badaniach marketingowych. Na tym etapie należy przypisać zidentyfikowanym cechom (każdej oddzielnie) współczynniki ważności W .

Wyznaczenie parametrów technicznych wyrobu, charakteryzujących go z punktu widzenia projektanta, zapisujemy w polu 3. Parametry te muszą być tak dobrane, ażeby spełniały oczekiwania klienta, jednocześnie muszą być tak przemyślane, ażeby były mierzalne i możliwe do osiągnięcia w procesie produkcyjnym. Oczywiście nie wszystkie parametry produktu, kreujące cechy oczekiwane przez klienta, bezwzględnie muszą być osiągnięte w maksymalnym wymiarze. W dużej mierze będzie to zależeć od technologii i uwarunkowań ekonomicznych. Poza tym parametry techniczne mogą mieć

⁸ Zob. A. Hamrol, W. Mantura, *Po prostu jakość. Podręcznik zarządzania jakością*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2009, s. 230 – 233.

⁹ Informacje na temat potrzeb użytkowników zdobywa się w różny sposób i różnymi technikami. Mogą to być: ekspozycja produktu i nakłanianie oglądających do wyrażania opinii o tym produkcie, wywiady, ankiety, rozmowy ze specjalistami i potencjalnymi użytkownikami itp.

charakter minimanty (wyrób spełnia lepiej oczekiwania klienta, im mniejsza będzie wartość parametru wyrażona w przypisanej mu mierze), maksymanty (spełnienie oczekiwań przy wyższych wartościach parametru) lub nominanty (dla tego parametru istnieje wartość optymalna, którą należy rozpoznać i przybliżyć się w maksymalnym stopniu).

W polu 4 określamy zależności zachodzące pomiędzy parametrami technicznymi i wymaganiami klienta. Zależności te ustala się na podstawie analizy funkcjonalnej, doświadczeń, analizy reklamacji, historii napraw itp. Zwykle wyróżnia się kilka (3-4) poziomów zależności oznaczając je w umowny sposób (np. symbolami lub przypisaniem rang liczbowych), przyjęty przez zespół projektujący tak, ażeby była możliwość zaznaczenia zależności: silnych, średnich, słabych i braku zależności. Wartość tych zależności dla poszczególnych cech i parametrów technicznych (Z_{ij}), można przedstawić liczbowo odpowiednio: 9, 3, 1, 0. Trzeba zadawać sobie sprawę z faktu, iż niektóre parametry techniczne mogą wywierać wpływ na kilka cech produktu, a więc i wymagań klienta. Przewaga mocnych zależności wskazuje na poprawność założeń projektowych oraz że parametry techniczne wyrobu odzwierciedlają życzenia klienta.

Ocena ważności parametrów technicznych znajduje swoje odzwierciedlenie w polu nr 5. Jeżeli w polach 2 i 4 zastosowano ocenę liczbową, to ważność określonego parametru technicznego będzie sumą iloczynów współczynników ważności kolejnych wymagań W_i (pole 2) i współczynników ich zależności z danym parametrem technicznym Z_{ij} (pole 4). Zatem, jeżeli W_i oznacza współczynnik ważności wymagania i , a Z_{ij} oznacza zależność pomiędzy wymaganiem i oraz parametrem j , to współczynnik ważności parametru technicznego j wynosi T_j co można wyliczyć z zależności:

$$T_j = \sum_{i=1}^I W_i Z_{ij}$$

Uzyskane współczynniki T_j umożliwiają identyfikować w wyrobie szczególnie ważne jego parametry techniczne.

Pole 6 jest wykorzystywane do identyfikacji istotnych oddziaływań pomiędzy parametrami technicznymi. Jest to o tyle ważne, iż w wielu przypadkach parametry techniczne wyrobu nawzajem na siebie oddziałują, co różnie może wpływać na możliwość spełnienia wymagań klienta. Oddziaływanie może być dodatnie, ujemne lub też obojętne. Oddziaływanie dodatnie i ujemne, w zależności od potrzeb, można dodatkowo stopniować (np. silnie, średnio, słabo dodatnie itp.). Jeżeli w tablicy 6 (dach domu jakości) przeważają znaki określające oddziaływania ujemne, to będzie oznaczało, że w konstrukcji tego wyrobu mogą wystąpić znaczne ograniczenia wynikające z konieczności podejmowania rozwiązań kompromisowych. Inaczej mówiąc, bez zmiany samej koncepcji wyrobu niewiele da się zrobić, nie ma pola kompromisu, ponieważ dodatnia zmiana jednego parametru wywołuje negatywną zmianę innego. Jeżeli w polu 6 występują w przewadze znaki dodatnie lub neutralne, to można wnioskować, iż istnieje przestrzeń dalszych

ulepszeń cech wyrobu bez negatywnego oddziaływania na inne jego parametry.

W polu 7 identyfikujemy ocenę naszego wyrobu z cechami wyrobów konkurencyjnych. Jest to ważne z punktu widzenia zachowań marketingowych klientów, którzy przed podjęciem decyzji zakupu dokonują porównań poszczególnych cech produktów które znajdują się na rynku. Porównanie cech wyrobu własnego z wyrobami konkurencyjnymi można dokonywać przyjmując np. skalę pięciostopniową. Obowiązkowo należy uwzględniać ważność wymagań klientów (2 etap metody) przy ocenie poszczególnych cech produktu. Porównuje się w ten sposób wyroby konkurencyjne z projektowanym produktem własnym. Jako narzędzie porównania produktów można wykorzystać metodę punktową lub wykresy radarowe. Wnioski wysnute z oceny porównawczej powinny inspirować do kolejnej poprawy wskazanych cech produktu.

Docelowe wartości parametrów technicznych wpisujemy w pole 8. Podstawą ustalenia wartości tych parametrów są dane uzyskane z dotychczasowych kroków wykonanych przy tworzeniu diagramu QFD. Dogłębne rozpoznanie oczekiwań klientów, zdefiniowanie parametrów technicznych realizujących w określonym stopniu te oczekiwania, rozpoznanie wyrobów konkurentów, stwarzają przesłanki do wyrobienia przez projektanta wizji nowego wyrobu. Projektant może określić wartości docelowe jakie muszą osiągać mierzalne parametry techniczne, tak ażeby w największym stopniu spełniały wymagania klienta lub zwiększały konkurencyjność wyrobu.

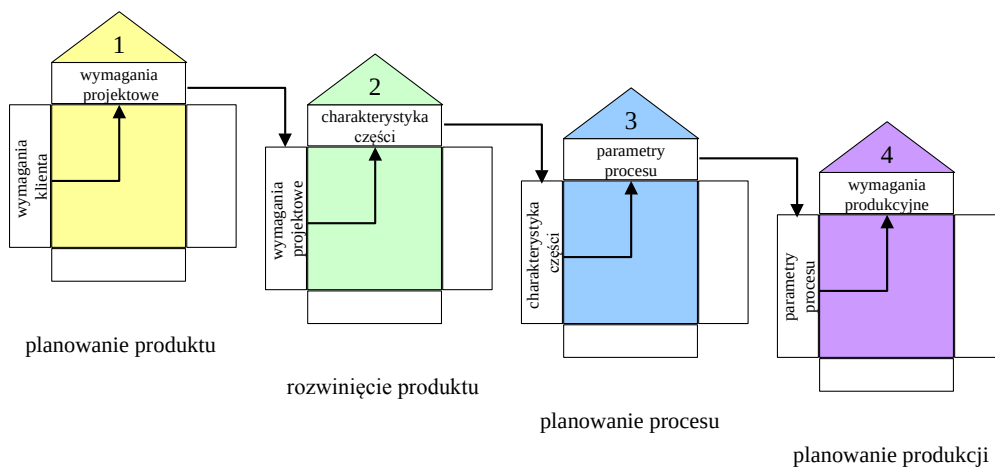
U samej podstawy diagramu domu jakości umiejscowione zostało pole nr 9 przeznaczone do zapisu wskaźników technicznych i organizacyjnych trudności wykonania, których wystąpienia można się spodziewać przy osiągnięciu docelowych wartości parametrów technicznych. Najczęściej ocenia się je w skali 1 – 5, a interpretacja jest taka, że jeżeli wartość tego wskaźnika jest wysoka, to należy liczyć się ze znacznymi problemami i koniecznością zwrócenia na dany parametr szczególnej uwagi.

4. SEKWENCJA DOMÓW JAKOŚCI

Podstawowe znaczenie dla metody QFD jest sekwencja domów jakości (rys. 3), w której danymi wejściowymi do kolejnego kroku są efekty (wyniki) uzyskane w kroku poprzednim. Przykładowo przedstawiona kolejność postępowania przy budowie domu jakości (rys. 2) jest pierwszym krokiem w procesie tworzenia nowego produktu – planowanie produktu. Źródłem informacji dla tego kroku były wymagania klienta i możliwości techniczne ich spełnienia. Na wyjściu otrzymaliśmy wymagania projektowe które stanowią wejście kolejnego kroku. Zatem sekwencja domów jakości może przebiegać następująco:

- Dom 1 (planowanie produktu) przekłada zidentyfikowane oczekiwania klienta na założenia projektowe.
- Dom 2 (rozwińnięcie projektu) przekłada założenia projektowe na charakterystyki części składowych produktu (podzespołów).

- Dom 3. (planowanie procesu) przekłada charakterystyki podzespołów na podstawowe cechy operacji technologicznych.
- Dom 4. (planowanie produkcji) przekłada cechy operacji na specyfikacje produkcyjne (określa wymagania produkcyjne).



Rysunek 3. **Sekwencja domów jakości**

Źródło: F. Mroczko, *Zarządzanie jakością*, WWSZiP, Wałbrzych 2011, s. 329 oraz <http://www.ibspan.waw.pl> (12.06.2011).

Sekwencję tych domów jakości można w miarę potrzeby dalej rozwijać aż do rozpisania wszystkich istotnych elementów dla danego wyrobu (np. dla opisanie wymagań instalacyjnych).

5. KORZYŚCI ORAZ TRUDNOŚCI W STOSOWANIU QFD

Nie ulega wątpliwości, że metoda QFD ma wiele przymiotów spośród których chyba najważniejszą z zalet jest fakt, że wyroby i usługi są sterowane przez rynek. Powoduje to koncentrację całej organizacji na zmiany produktu w kierunku prokonsumenckim. Zatem zmiany dokonywane w ramach innowacji czy też kaizen są oczekiwane przez rynek i nie są obciążone zbyt wielkim ryzykiem rynkowym. Poza tym do zalet tej metody można zaliczyć:

- inicjowanie zespołowych form pracy co daje możliwość osiągnięcia efektu synergicznego,
- przełamywanie barier między działami i zarządzanie wiedzą w organizacji, wzrost potencjału intelektualnego i satysfakcji pracowników,
- przepływ informacji o oczekiwaniach klienta przez całą strukturę firmy, trafne rozpoznanie hierarchii oczekiwań klienta,

- uświadomienie całej załodze potrzeby i możliwość spełniania oczekiwań klienta,
- podejmowanie trafnych decyzji na podstawie prowadzonych analiz i zgromadzonej wiedzy,
- uniknięcie wielu kosztów (zmian projektowych, badań i kontroli wyrobów) i straty czasu wynikających z prób rozwoju produktu w kierunkach nierozpoznanych rynkowo (np. zmniejszenie liczby zmian projektu produktu i procesu, ograniczenie zmian w projekcie po rozpoczęciu produkcji),
- skrócenie etapu projektowania,
- identyfikacja obszarów przewagi konkurencyjnej, konkurencyjność cenowa produktów, zwiększenie zadowolenia klienta z otrzymanego produktu.

W stosowaniu tej metody można także dostrzec pewne niedogodności wynikające przede wszystkim z konieczności powołania stałych zespołów do realizacji wszystkich etapów metody QFD, co wiąże się z potrzebą finansowania pracy tych zespołów. Zespoły te powinny pracować w sposób ciągły, rozpoznając oczekiwania klientów i wprowadzając stosowne zmiany w produktach organizacji. Zespoły te wymagają profesjonalnego przygotowania, ażeby ich wysiłki koncentrowały się na najistotniejszych cechach produktu, z punktu widzenia oczekiwań klienta. Nie mogą grzęznąć w sporach o najdrobniejsze detale.

Poza wymienionymi trudnościami należy jeszcze zauważyć, że zespoły QFD powinny uwzględniać na bieżąco, zmiany zachodzące na rynku. Często już jest tak, że cały proces produkcyjny nowego produktu, począwszy od opracowania jego koncepcji aż do etapu produkcji i komercjalizacji jest dłuższy od cyklu życia tego produktu. Dlatego zespoły QFD powinny uwzględniać zmiany na rynku zachodzące nawet w czasie cyklu projektowania i wdrażać stosowne usprawnienia do nowego produktu. Weryfikatorem wszystkich poczynąń w tym zakresie jest zawsze rynek.

PODSUMOWANIE

Z tego krótkiego przedstawienia istoty metody QFD można wysnuć wnioski, iż metoda ta jest niezwykle pracochłonna i wymaga zaangażowania do budowy domu jakości interdyscyplinarnego zespołu specjalistów. Dla określenia poszczególnych parametrów, ich wag i wymagań, należy wykorzystywać inne znane metody i narzędzia budowy jakości. Pomimo tych trudności, metoda ta stwarza warunki do wytworzenia wyrobu zgodnie z oczekiwaniami klienta przynosząc mu satysfakcję. Poza tym metoda QFD zmusza do ciągłego gromadzenia informacji związanych z potrzebami klienta, powoduje przepływ informacji o oczekiwaniach klienta przez całą strukturę firmy, stwarza przesłanki do trafnego podejmowania decyzji na pod-

stawie zgromadzonej i przetworzonej wiedzy, minimalizuje potrzebę wprowadzania kolejnych zmian już w procesie wytwarzania, skraca cykl rozwoju wyrobu, powoduje uniknięcie wielu kosztów i straty czasu, a tym samym stwarza przesłanki uzyskania wyższego zysku.

LITERATURA:

- [1] Fraś J., Gołębiowski M., Bielawa A., *Podstawy zarządzania jakością*. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.
- [2] Gołębiowski M., Janasz W., Prozorowicz M., *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999.
- [3] Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2006.
- [4] <http://mfiles.pl/pl/index.php/QFD>.
- [5] <http://www.ibspan.waw.pl>.
- [6] <http://www.jakosc.biz/metody-zarzadzania-jakoscia/qfd.html>.
- [7] Mroczko F., *Zarządzanie jakością*, WWSZiP, Wałbrzych 2011.
- [8] Myszewski J. M., *Po prostu jakość. Podręcznik zarządzania jakością*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2009.
- [9] Norma ISO 9000:2005.
- [10] Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2002.
- [11] Wawak S., *Analiza i doskonalenie systemów zarządzania jakością w urzędach gminnych*, AE Kraków 2007.

STRESZCZENIE

W opracowaniu przedstawiono przesłanki stosowania metody doskonalenia jakościowego produktów uwzględniającej uświadomione i nieuświadomione wymagania klientów. Wskazano na istotę tej metody, sposób stosowania, problemy oraz zalety jej praktycznego wykorzystania.

SUMMARY

Modeling of product utility function with the use of QFD (Quality Function Deployment)

The work presents the premises behind the method of product quality improvement considering both spoken and unspoken customers demands. The method, its characteristics and functions, problems as well as advantages have been identified.



Paweł Skowron
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Sprawozdawczość wartości niematerialnych jako narzędzie komunikacji z interesariuszami

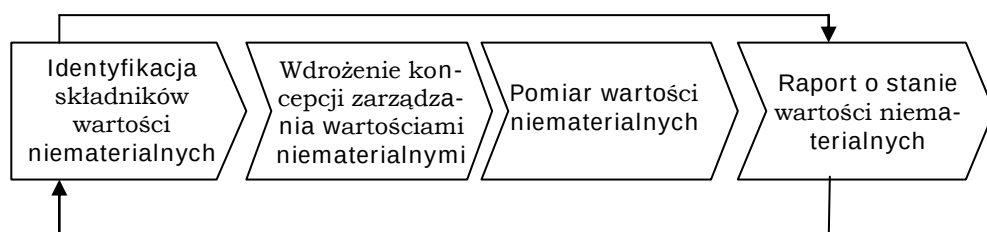
WSTĘP

Podstawową zasadą w gospodarowaniu zasobami jest oparcie się o fakty. W dobie gospodarki opartej na wiedzy ten aspekt nabiera szczególnego znaczenia. Skuteczny dostęp do rzetelnej informacji i wiedzy może przyczynić się do zdobycia znacznej przewagi konkurencyjnej. Proces pozyskiwania informacji i rozwoju na ich podstawie wiedzy można odnieść zarówno do posiadanych zasobów rzeczowych, jak i wartości niematerialnych. Proces ten należy rozumieć jako sposób komunikowania zainteresowanych stron o sposobach wykorzystania ich do generowania wartości przez przedsiębiorstwo.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie sposobów raportowania o stanie wartości niematerialnych przedsiębiorstwa, a także problemów, jakie towarzyszą temu procesowi.

1. PRZESŁANKI RAPORTOWANIA STANU WARTOŚCI NIEMATERIALNYCH

Istota raportowania o stanie wartości niematerialnych przedsiębiorstwa polega na identyfikowaniu poszczególnych ich składników oraz prezentowaniu w postaci dokumentu papierowego lub elektronicznego. Proces raportowania wartości niematerialnych można zaprezentować w sposób, jak na rys. 1.



Rysunek 1. **Proces raportowania wartości niematerialnych**

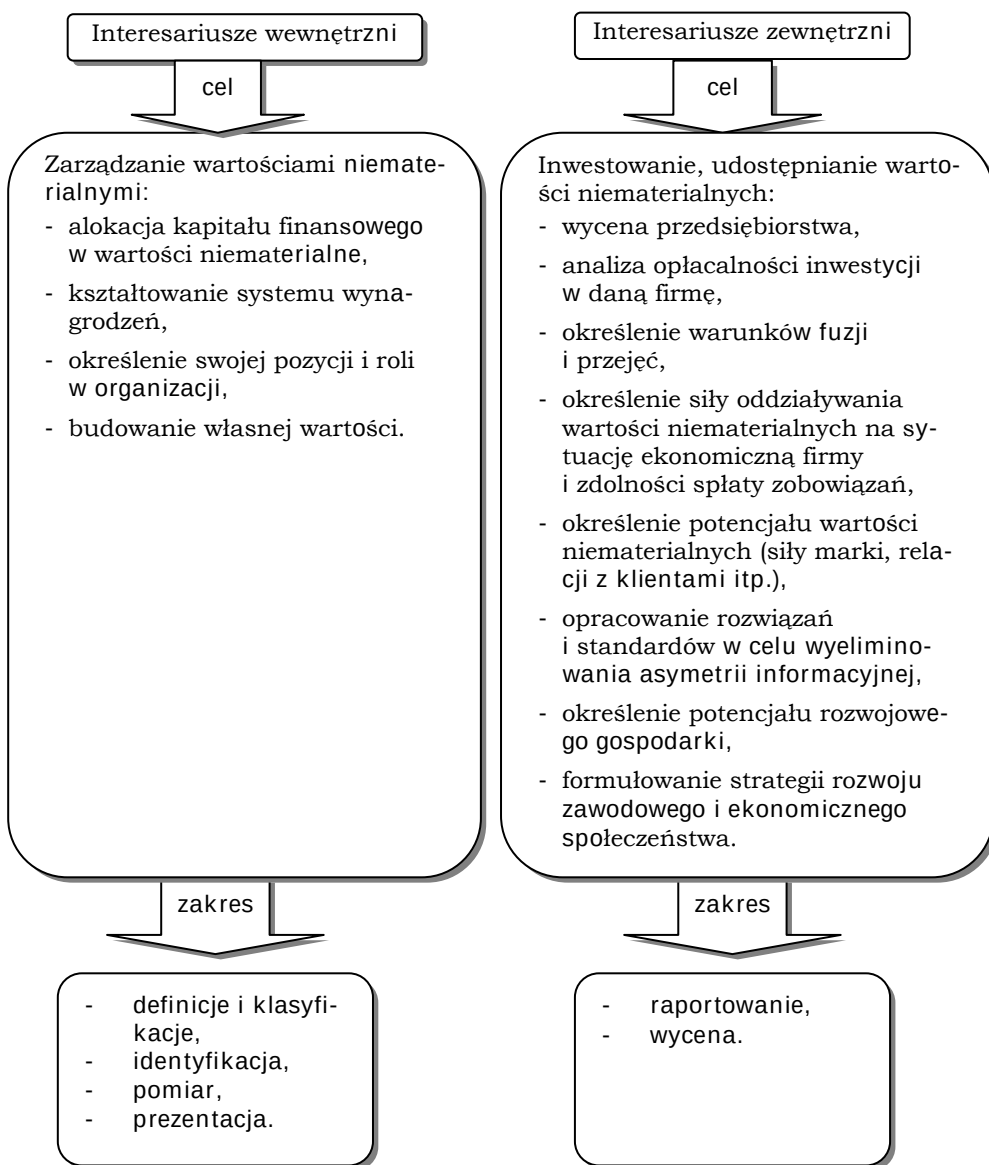
Źródło: opracowanie własne.

Wiele ze współczesnych przedsiębiorstw wykorzystuje tę formę komunikacji z interesariuszami jako jeden z najbardziej rozpowszechnionych sposobów oddziaływania na ich zachowania, czy spełniania ich oczekiwań. Pomimo tak ważnych zadań, jakie stoją przed raportem wartości niematerialnych, nie wypracowano uniwersalnego sposobu prezentowania go interesariuszom.

W dalszej części artykułu zostaną zaprezentowane różne aspekty sprawozdawczości wartości niematerialnych w odniesieniu do dostępnych dokumentów z zakresu rachunkowości, a także raportów rocznych wybranych przedsiębiorstw¹.

Na podstawie dostępnej literatury można wskazać, że działania związane z raportowaniem wartości niematerialnych mają kilka zasadniczych zadań: po pierwsze – prezentację kluczowych czynników wyróżniających organizację na tle branży, po drugie – wpływ na wartość firmy, jej wycenę, po trzecie – ocenę zdolności do podejmowania działań związanych z wykorzystaniem posiadanych zasobów do budowania trwałej pozycji konkurencyjnej i w końcu – zapewnienie obecnym i przyszłym interesariuszom wiarygodności i potencjału przedsiębiorstwa do doskonalenia i rozwoju. Ten ostatni aspekt raportowania wartości niematerialnych ma szczególne znaczenie z punktu widzenia interesariuszy wewnętrznych (pracowników, zarządzających) i interesariuszy zewnętrznych (akcjonariuszy, społeczności lokalnych, potencjalnych pracowników, i in.). Każdy z nich posiada odrębne wymagania dotyczące zakresu prezentowanych informacji na temat wartości niematerialnych. Szczegółową ich prezentację zamieszczono na rys. 2.

¹ Należy zauważyć, że znacznie częściej podejmowane są działania związane z raportowaniem kapitału intelektualnego niż wartości niematerialnych. Sprawozdawczość kapitału intelektualnego może dotyczyć kilku obszarów: regionów (Raport kapitału intelektualnego Unii Europejskiej), kraju (Raport kapitału intelektualnego Polski), organizacji (Raport kapitału intelektualnego firmy Oracle, Systematic, Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Centrum Badań Austriackich, i in.). Sprawozdawczość kapitału intelektualnego, podobnie jak wartości niematerialnych również jest w fazie rozwoju i poszukiwania najlepszych praktyk jego prezentowania. Wszystkie starania związane z procesem raportowania tego obszaru działalności regionów, krajów, czy organizacji przybliża do wypracowania jednolitego standardu, zawierającego wymagania kształtu i zakresu ujawniania informacji.



Rysunek 2. **Główne cele i zakres informacji o wartościach niematerialnych firmy**

Źródło: D. Jemieleniak, A. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo WAIP, Warszawa 2008, s. 284.

2. ZAKRES UJAWNIANYCH INFORMACJI DOTYCZĄCYCH WARTOŚCI NIEMATERIALNYCH

Istniejące systemy rachunkowości zwracają główną uwagę na pomiar aktywów rzeczowych i ich wpływ na wartość firmy. Ocena dotyczy więc wymiernych aktywów i skutków (finansowych), jakie mogą być efektem powstałym w wyniku ich użytkowania. Nie oznacza to jednak, że współczesne systemy rachunkowości nie dostrzegają problemu wartości niematerialnych. Odpowiedzią na problem wartościowania i prezentowania wartości niematerialnych jest Międzynarodowy Standard Rachunkowości 38. W standardzie stwierdza się, że składnik aktywów spełnia kryterium identyfikowalności jeśli:

- a) można go wyodrębnić, tzn. można go wyłączyć lub wydzielić z jednostki gospodarczej i sprzedać, przekazać, licencjonować,
- b) można go oddać do odpłatnego użytkowania osobom trzecim, zarówno pojedynczo, jak też łącznie z powiazaną z nim umową, składnikiem aktywów lub zobowiązaniem, wynika z tytułów umownych lub innych tytułów prawnych, bez względu na to, czy są one zbywalne lub możliwe do wyodrębnienia z jednostki gospodarczej lub z innych tytułów lub zobowiązań².

Ponadto standard określa listę wartości niematerialnych, do których zalicza: programy komputerowe, patenty, prawa autorskie, filmy kinowe, wykazy odbiorców, prawa obsługi hipotecznej, licencje połowowe, kontyngenty importowe, *franchising*, relacje z odbiorcami lub dostawcami, lojalność odbiorców, udział w rynku oraz prawa marketingowe. Z drugiej jednak strony w MSR 38 stwierdza się, że nie wszystkie wyżej wymienione pozycje wartości niematerialnych spełniają kryteria definicji składnika wartości niematerialnych. MSR podaje cztery takie kryteria, do których zalicza³:

- a) wymóg możliwości zidentyfikowania takiego składnika,
- b) sprawowania nad nim kontroli,
- c) istnienia przyszłych korzyści ekonomicznych,
- d) wyraźnego odróżnienia go od wartości firmy.

Ze względu na liczne ograniczenia zewnętrzne (wymagania prawne) oraz uregulowania wewnętrzne, organizacyjne, czy działającą konkurencję, istnieje szereg uwarunkowań, dla których przedsiębiorstwa nie ujawniają sze-

² Por. Rozporządzenie Komisji (WE) NR 2236/2004 z dnia 29 grudnia 2004 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 1725/2003 przyjmujące pewne międzynarodowe standardy rachunkowości zgodnie z rozporządzeniem (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady w odniesieniu do międzynarodowych standardów sprawozdawczości finansowej (IFRS) nr 1, 3-5, międzynarodowych standardów rachunkowości (MSR) nr 1, 10, 12, 14, 16-19, 22, 27, 28, 31-41 i interpretacji przez Komitet ds. Interpretacji Standardów (SIC) nr 9, 22, 28-32

³ Por. Rozporządzenie Komisji (WE) NR 2236/2004 z dnia 29 grudnia 2004 r. zmieniające rozporządzenie, op. cit.

rokiej gamy swoich informacji na temat wartości niematerialnych. Należy zauważyć, że ten aspekt nie dotyczy jedynie tego wąskiego obszaru działalności. Istniejące jednak uregulowania normatywne obligują przedsiębiorstwa do przedstawiania odpowiedniego zakresu informacji, które nie naruszają jego pozycji konkurencyjnej. MSR 38 wskazuje na dość szeroki zakres prowadzenia polityki informacyjnej o stanie wartości niematerialnych przedsiębiorstwa. Informacje te zebrano w tabeli 1.

Tabela 1. **Rodzaj ujawnianych informacji wynikających z MSR 38**

Rodzaj wartości niematerialnych	Zakres informacji w sprawozdaniu
Wartości niematerialne wytworzone przez jednostkę we własnym zakresie i pozostałe wartości niematerialne	• okresy użytkowania, • stosowane stawki amortyzacji, • metody amortyzacji stosowane w wypadku składników wartości niematerialnych o określonych okresach użytkowania, • wartość bilansowa brutto i kwota dotychczasowego umorzenia (łącznie z sumą odpisów aktualizujących wartość) na początek i na koniec okresu, • pozycja rachunku zysków i strat, w której zawarto amortyzację wartości niematerialnych, • uzgodnienie wartości bilansowej z początku okresu z wartością z końca okresu, pokazujące: - zwiększenia, w tym odrębnie zwiększenia wynikające z prac rozwojowych prowadzonych we własnym zakresie i z transakcji połączenia jednostek gospodarczych, - składniki aktywów sklasyfikowane jako przeznaczone do sprzedaży, - zwiększenia lub zmniejszenia w ciągu okresu wynikające z przeszacowania oraz odpisy aktualizujące z tytułu utraty wartości ujęte w ciągu okresu w rachunku zysków i strat, - odwrócenie odpisów aktualizujących z tytułu utraty wartości ujęte w ciągu okresu w rachunku zysków i strat, - amortyzację za dany okres, - różnice kursowe netto z przeliczenia sprawozdania finansowego na walutę prezentacji oraz przeliczenia, - działalności jednostek zagranicznych na stosowaną przez jednostkę gospodarczą walutę prezentacji, - pozostałe zmiany wartości bilansowej w ciągu okresu,
W stosunku do wartości niematerialnych, które utraciły wartość	• uzgodnienie wartości bilansowej z początku okresu z wartością z końca okresu, pokazujące: - zwiększenia, w tym odrębnie zwiększenia wynikające z prac rozwojowych prowadzonych we własnym zakresie i z transakcji połączenia jednostek gospodarczych, - składniki aktywów sklasyfikowane jako przeznaczone do sprzedaży (lub wchodzące w skład grupy do zbycia zaklasyfikowanej jako przeznaczona do sprzedaży, - zwiększenia lub zmniejszenia w ciągu okresu wynikające z przeszacowania zgodnie z paragrafami lub ich odwrócenia ujętych bezpośrednio w kapitale własnym, - odpisy aktualizujące z tytułu utraty wartości ujęte w ciągu okresu w rachunku zysków i strat, - odwrócenie odpisów aktualizujących z tytułu utraty wartości ujęte w ciągu okresu w rachunku zysków i strat,

wartości niematerialnych nabytych w drodze dotacji rządowych	wartość godziwą początkowo ujętą w odniesieniu do tych aktywów,
wartości niematerialne wykazywane są w wartościach przeszacowanych	- data, na którą dokonano przeszacowania, - wartość bilansową przeszacowanych wartości niematerialnych, - wartość bilansową, jaka ujęta byłaby w sprawozdaniu finansowym, jeśli przeszacowana grupa wartości niematerialnych byłaby wykazywana zgodnie z modelem opartym na cenie nabycia lub koszcie wytworzenia, - kwota kapitału rezerwowego z aktualizacji wyceny, który odnosi się do wartości niematerialnych na początku i na końcu okresu, ze wskazaniem zmian w ciągu okresu i wszelkich ograniczeń dotyczących podziału tego salda na rzecz akcjonariuszy (udziałowców), - metoda i znaczące założenia stosowane w celu oszacowania wartości godziwej aktywów.
Zaleca się, aby jednostka gospodarcza podawała (w sposób fakultatywny) również takie informacje, jak: a) opis wszelkich składników wartości niematerialnych w pełni amortyzowanych, które nadal są użytkowane, b) krótki opis znaczących wartości niematerialnych kontrolowanych przez jednostkę gospodarczą, ale nie ujętych jako aktywa.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rozporządzenie Komisji (WE) NR 2236/2004 z dnia 29 grudnia 2004 r. zmieniające rozporządzenie, op. cit.

W nawiązaniu do przedstawionych w tabeli 1. informacji, autor dokonał analizy dostępnych raportów rocznych wybranych przedsiębiorstw w zakresie ujawnianych informacji na temat wartości niematerialnych. Wyniki tego badania zaprezentowano w tabeli 2.

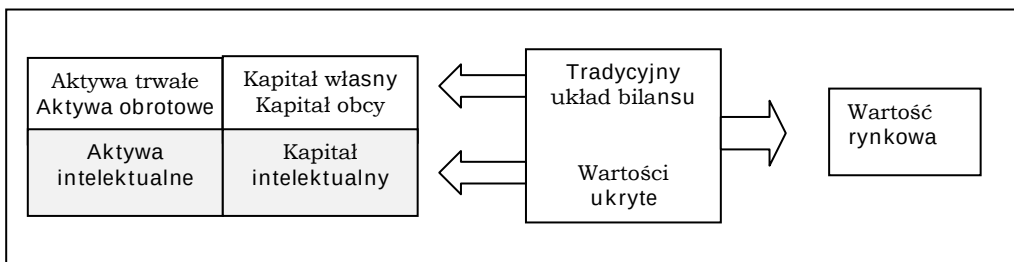
Większość z przeanalizowanych raportów rocznych wybranej grupy przedsiębiorstw skupia swoją uwagę na *goodwill* firmy. Niemal we wszystkich raportach ten rodzaj wartości niematerialnych został wyceniony i zaprezentowany. Drugim aspektem, który znalazł miejsce w raportach jest zakupione i wytworzone oprogramowanie. Publikowane było w 60 % analizowanych raportów. W dalszej kolejności prezentowane były informacje dotyczące posiadanych licencji, zastrzeżonych znaków towarowych oraz praw własności. Znalazły one swoje miejsce w 40 % badanych raportach. Niezwykle rzadko ujmowano informacje na temat funkcjonujących systemów zarządzania, praw dystrybucji, czy sposobu ochrony informacji.

Tabela 2. **Zakres ujawnianych informacji o stanie wartości niematerialnych**

Prezentowane informacje Nazwa firmy	Goodwill	Systemy zarządzania	Oprogramowanie	Bazy danych	Licencje	Patenty	Technologie	Znaki handlowe	Uczestnictwo w programach badawczo-rozwojowych	Prawa własności	Relacje z klientami	Prawa marketingowe i dystrybucyjne	Ochrona informacji
SAP AG	x		x	x	x		x						
Ericsson	x					x		x	x	x			
IBM	x		x			x	x	x			x		
Allianz	x												
GE	x		x		x	x		x			x		
AVIVA	x									x			
ING	x		x							x			
Deutsche Post		x									x		x
NHMRC			x										
Bayer AG	x				x			x	x	x		x	
AMA				x					x				
BP	x												
LUKOIL	x		x		x								

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych badanych przedsiębiorstw.

W związku z rosnącą rolą wartości niematerialnych za G. Michalczuk można wskazać, że istnieje konieczność modelowania kształtu tradycyjnego bilansu. Nowy układ autorka proponuje, jak na rys. 3.



Rysunek 3. **Nowy układ bilansu**

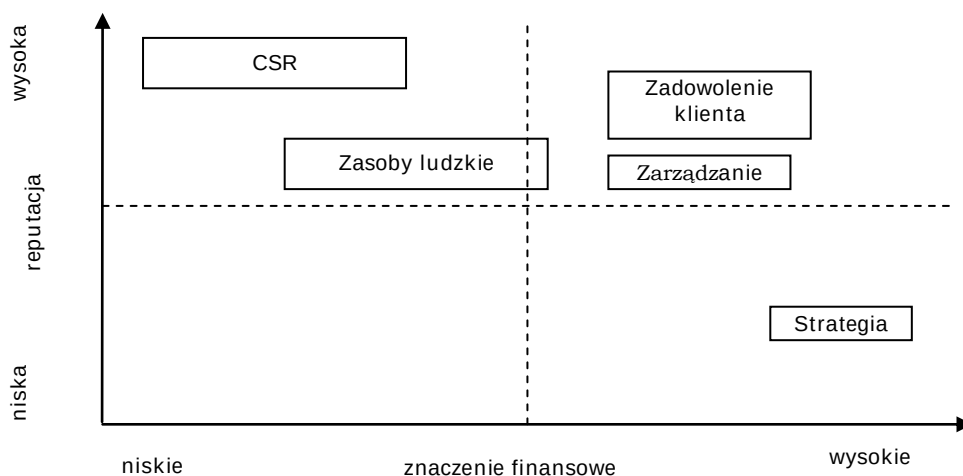
Źródło: za G. Michalczuk, *Pomiar kapitału intelektualnego – problem współczesnej praktyki* [w:] M. Czerwińska *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Istota, pomiar i instrumenty wdrażania*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 143.

Taka forma bilansu obejmuje zdiagnozowane wartości niematerialne. Ujmuje je jako aktywa oraz kapitał intelektualny – określony w bilansie jako źródło finansowania wartości niematerialnych. W modelu tym oprócz tradycyjnych form aktywów i pasywów ujmowane mogą być wartości dotychczas będące ukrytymi, jednak za pomocą metod i modeli możliwych do zaprezentowania. To kolejny głos w sprawie rozróżniania wartości niematerialnych od kapitału intelektualnego.

3. MODELE PREZENTOWANIA WARTOŚCI NIEMATERIALNYCH

Raporty wartości niematerialnych oraz kapitału intelektualnego poświęcają dużo uwagi kwestiom relacji pomiędzy tymi kategoriami a wartością firmy. Sprawozdawczość w tym zakresie uznaje obie te kategorie za doskonałe źródła wartości przedsiębiorstwa, dlatego też wskazuje się w nich, że proces raportowania powinien być zgodny ze strategią zarządzania⁴.

K. Gazdar wskazuje, że raportowanie wartości niematerialnych ma dwa istotne znaczenia dla działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Po pierwsze, ma przełożenie na jego sytuację ekonomiczną, ze względu na zainteresowanie się nim przez interesariuszy, po drugie – istnieje związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy efektem raportu a reputacją przedsiębiorstwa. Zależności te zaprezentowano na rys. 4.



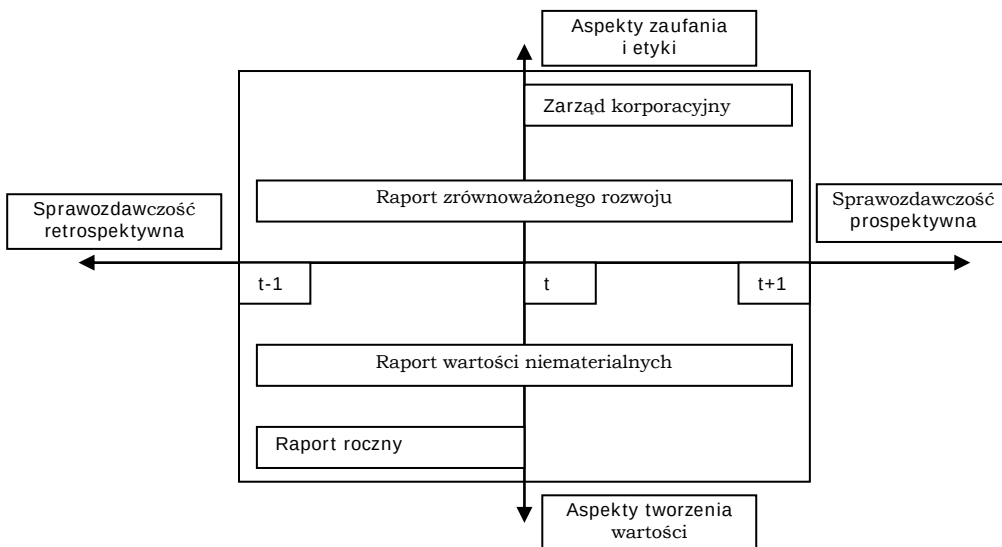
Rysunek 4. **Wpływ raportowania na działalność przedsiębiorstwa**

Źródło: K. Gazdar, *Reporting Nonfinancials*, John Wiley & Sons, Ltd, England 2007, s. 30.

⁴ M. Pedrini, *Human capital convergences in intellectual capital and sustainability reports*, Journal of Intellectual Capital, 2/2007, s. 360.

Autor wyróżnił również inne elementy możliwe do zastosowania w procesie sprawozdawczości z działalności przedsiębiorstwa. Największy wpływ na efekty ekonomiczne oraz reputację firmy ma działalność w zakresie zadowolenia klientów oraz metod zarządzania. Do tej grupy można również zaliczyć raporty dotyczące personelu. K. Gazdar uznał, że raporty dotyczące Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstwa mają jedynie wymiar marketingowy, wizerunkowy.

T. Auer⁵ proponuje zbudować raport wartości niematerialnych jako element systemu zarządzania, zmierzającego do optymalizowania procesów ukierunkowanych na zasoby wiedzy. To wymaga gotowości do ponownego przeanalizowania struktury i sposobów monitorowania procesów. Autor wskazuje, że raport, w celu porównywalności, powinien być dostosowany w taki sposób, by można było go zastosować w każdym typie organizacji, niezależnie od rozmiarów i celów działania. Przykład takiego podejścia zaprezentowano na rys. 5.



Rysunek 5. **Model raportu wartości niematerialnych**

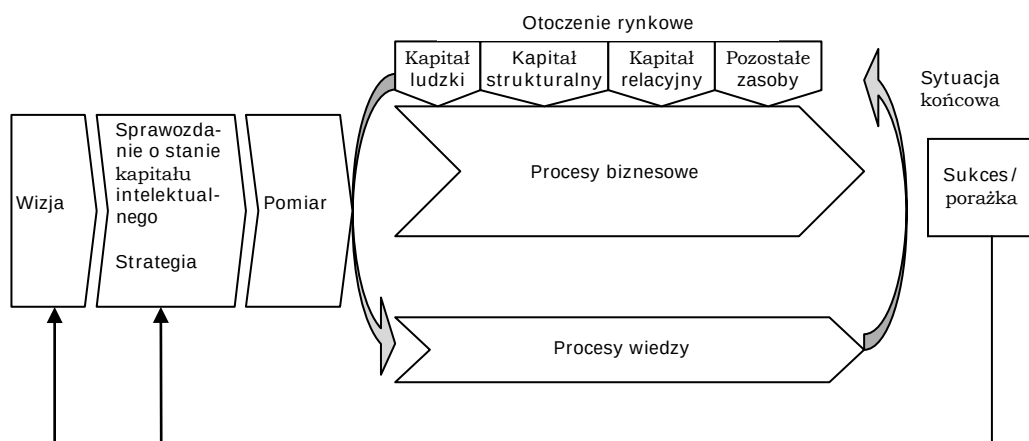
Źródło: <http://www.hrm-auer.ch/downloads/WB-Flyer.pdf> (22.02.2009).

W dostępnej literaturze można zauważyć kilka modeli prezentowania wartości niematerialnych oraz kapitału intelektualnego. Autor zwrócił uwagę na dwa z nich. Pierwszy to model niemiecki. Model oparty na podejściu procesowym. Dotyczy on w głównej mierze raportowania kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Stanowi on przykład sprawozdawczości tego rodzaju źródła rozwoju i wartości przedsiębiorstwa.

Punktem wyjścia jest ustalenie wizji przedsiębiorstwa i jego strategii, będących efektem analiz otoczenia, w jakim funkcjonuje to przedsiębior-

⁵ <http://www.hrm-auer.ch/downloads/WB-Flyer.pdf> (22.02.2009).

stwo⁶. W modelu tym wyróżnia się poszczególne aspekty kapitału intelektualnego, a więc: kapitał ludzki, strukturalny, relacyjny, a także inne zasoby rzeczowe prezentowane w sprawozdaniach finansowych. W modelu tym można zaobserwować swoistego rodzaju cykl rozwoju kapitału intelektualnego związanego z jego identyfikacją, pomiarem, powiązaniem z procesami biznesowymi i wiedzą, po uzyskaniu efektu końcowego w postaci sukcesu lub porażki w działalności. To z kolei pozwala na analizę przyjętej strategii oraz weryfikację wizji przedsiębiorstwa. Sposób raportowania przyjęty przez Federalne Ministerstwo Ekonomii i Pracy zaprezentowano na rys. 6.



Rysunek 6. **Model sprawozdawczości o stanie kapitału intelektualnego**

Źródło: za G. Łukaszewicz, *Sprawozdawczość kapitału intelektualnego...*, op. cit., s. 163.

Proces przygotowania sprawozdania o stanie kapitału intelektualnego według rozwiązania niemieckiego wymaga przeanalizowania sześciu kroków podzielonych na cztery kroki milowe⁷. Pierwszy krok milowy obejmuje trzy etapy:

1. Analiza sytuacji wyjściowej, polega na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: w jakim celu dokonuje się raportowania kapitału intelektualnego? Szczegółowa analiza tego pytania wymaga od przedsiębiorstwa skupienia uwagi na interesariuszach, ocenie pozycji konkurencyjnej w sektorze, ocenie dostawców, czy jakości zgromadzonych zasobów rzeczowych i wartości niematerialnych. W tym etapie powstaje swoistego rodzaju analiza SWOT, pozwalająca wskazać najistotniejsze szanse i zagrożenia w otoczeniu oraz potencjały i ograniczenia przedsiębiorstwa.

⁶ Por. G. Łukaszewicz, *Sprawozdawczość kapitału intelektualnego – stan i perspektywy* [w:] M. Czerwińska (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Istota, pomiar i instrumenty wdrażania*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 163.

⁷ Por. *Intellectual capital statement – Made in Germany*, Federal Ministry of Economics and Labour, Berlin 2004, s. 16.

2. Identyfikacja poszczególnych składników kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.
3. Ocena stanu kapitału intelektualnego z punktu widzenia operacyjnego i strategicznego.

Drugi krok milowy, który jest jednocześnie czwartym etapem, związany jest z oceną ilościową kapitału intelektualnego opartą o listę wskaźników. Wskaźniki budowane są w zależności od specyfiki przedsiębiorstwa. Podejście to, według autora, utrudnia porównywanie przedsiębiorstw pomiędzy sobą.

Trzeci krok milowy i zarazem piąty etap związany jest z budowaniem polityki informacyjnej przedsiębiorstwa w zakresie kapitału intelektualnego. W zależności od wybranej grupy docelowej odbiorców sprawozdanie może przybierać różne formy. Sprawozdania wewnętrzne są bardziej kompleksowe od raportów zewnętrznych⁸. Wynika to z dwóch przesłanek: braku prawnych uregulowań w zakresie raportowania o kapitale intelektualnym oraz dobrowolności w prezentowaniu raportów, co sprawia, że raporty przybierają formę autoprezentacji przedsiębiorstwa, zawierającego elementy *public relations*.

Ostatnim, czwartym krokiem milowym jest proces monitorowania zdiagnozowanego kapitału intelektualnego. Proces ten znacznie ułatwia podejmowanie decyzji oraz prezentuje szerszą ocenę wdrożonej strategii firmy.

Dokonana analiza raportowania kapitału intelektualnego jest dowodem na to, że proces przygotowania raportu o stanie kapitału intelektualnego jest znacznie bardziej rozpowszechniony. Raporty w wielu przypadkach dostępne są na stronach internetowych firm. Przykładem niech będą raporty takich przedsiębiorstw, jak: Oracle, Yokogawa Electric Corporation, Infineon, Systematic, Oesterreichische Nationalbank itp.

Sprawozdawczość wartości niematerialnych nie jest tak spopularyzowana. Przygotowanie raportu na temat kluczowych czynników sukcesu firmy, decydujących o jej wartości nie znalazło większego odzwierciedlenia w praktyce współczesnych przedsiębiorstw. Do rzadkości należy więc raport o stanie wartości niematerialnych. Częściej informacje na temat wybranych wartości niematerialnych prezentowane są w raportach rocznych.

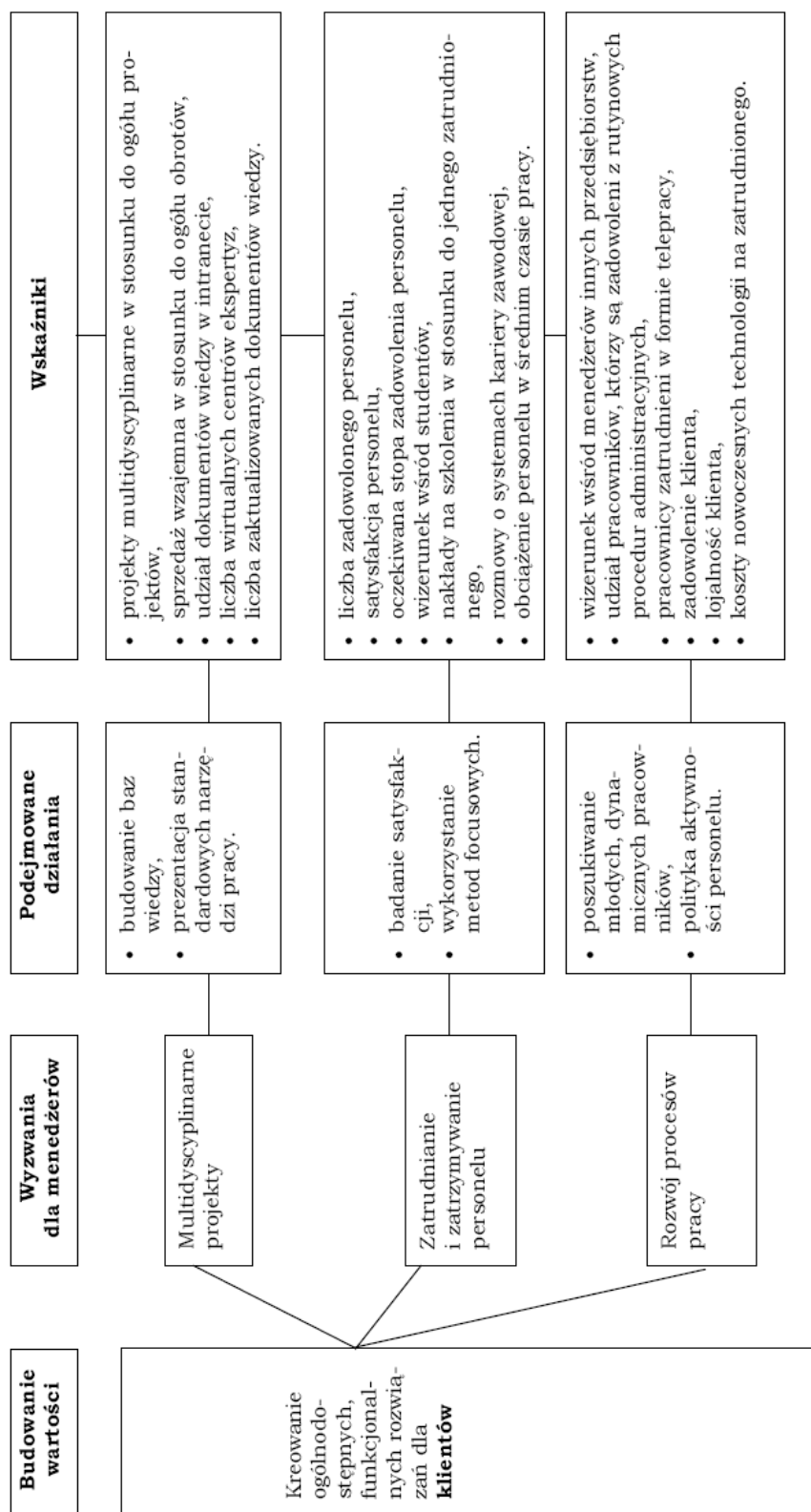
W niniejszym opracowaniu autor zwrócił uwagę jednak na możliwość przygotowania sprawozdania o stanie wartości niematerialnych. Przykładem niech będzie propozycja Duńskiego Ministerstwa Handlu i Przemysłu.

Raportowanie wartości niematerialnych według modelu zaproponowanego przez Duńskie Ministerstwo Handlu i Przemysłu obejmuje cztery etapy związane z: opisem wiedzy (*knowledge narrative*), wyznaczeniem celów zarządzania (*management challenges*), zbudowaniem zestawu wskaźników i działań służących raportowaniu (*actions and indicators*) oraz procesem raportowania (*reporting: text, figures and illustrations*)⁹.

Przykładowy raport zaprezentowano na rys. 7.

⁸ Ibidem, s. 165.

⁹ *A guideline for intellectual capital statements – a key to knowledge management*, Danish Agency for Trade and Industry Ministry of Trade and Industry, November 2000, s. 16, www.efs.dk (29.01.2009).



Rysunek 7. Model sprawozdawczości wartości niematerialnych wg wytycznych duńskiego ministra handlu i przemysłu
 Źródło: *A guideline for...*, op. cit. s. 64.

Ostatnim etapem w zaprezentowanym duńskim modelu jest wskazanie zdiagnozowanych elementów wartości niematerialnych w ujęciu analitycznym.

Tabela 3. **Analityczny model oceny wartości niematerialnych**

Czynnik	Wskaźnik	Sposób wyznaczenia	Stan pożądany
Procesy			
Technologia			
Pracownicy			
Klienci			

Źródło: A guideline for..., op. cit. s. 64.

Szczegółowa ich analiza pozwala na budowanie bazy danych złożonej z listy wskaźników oraz sposobów ich wyznaczania, a także wartości krytycznych, których osiągnięcie pozwala na monitorowanie założonych celów operacyjnych i strategicznych. Przykład modelu analitycznego przedstawiono w tabeli 3.

PODSUMOWANIE

Zaprezentowane formy sprawozdawczości kapitału intelektualnego i wartości niematerialnych stanowią o istocie problemu, z jakim polskie przedsiębiorstwa będą musiały się zmierzyć. Oczekiwania interesariuszy co do stanu niematerialnych czynników rozwoju przedsiębiorstwa będą coraz bardziej rygorystyczne. Na problem raportowania wartości niematerialnych przez polskie przedsiębiorstwa zwraca również uwagę A. Fazlagić¹⁰ wskazując, że polskie firmy mogą i powinny zastanowić się nad możliwościami wprowadzenia chociażby pilotażowych, niskobudżetowych projektów mających na celu identyfikację, pomiar i ujawnienie pewnych informacji dotyczących kapitału intelektualnego i wartości niematerialnych.

¹⁰ A. Fazlagić, *Raporty kapitału intelektualnego*, Controlling i rachunkowość zarządcza 1/2005, s. 29.

LITERATURA:

- [1] *A guideline for intellectual capital statements – a key to knowledge management*, Danish Agency for Trade and Industry Ministry of Trade and Industry, November 2000.
- [2] Fazlagić A., *Raporty kapitału intelektualnego*, Controlling i rachunkowość zarządcza 1/2005.
- [3] Gazdar K., *Reporting Nonfinancials*, John Wiley & Sons, Ltd, England 2007.
- [4] <http://www.hrm-auer.ch/downloads/WB-Flyer.pdf>
- [5] *Intellectual capital statement – Made in Germany*, Federal Ministry of Economics and Labour, Berlin 2004.
- [6] Jemieleniak D., Koźmiński A., *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo WAIP, Warszawa 2008.
- [7] Łukaszewicz G., *Sprawozdawczość kapitału intelektualnego – stan i perspektywy* [w:] Czerwińska M. (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Istota, pomiar i instrumenty wdrażania*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
- [8] Michalczuk G., *Pomiar kapitału intelektualnego – problem współczesnej praktyki* [w:] Czerwińska M. *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Istota, pomiar i instrumenty wdrażania*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
- [9] Pedrini M., *Human capital convergences in intellectual capital and sustainability reports*, Journal of Intellectual Capital, 2/2007.
- [10] Rozporządzenie Komisji (WE) NR 2236/2004 z dnia 29 grudnia 2004 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 1725/2003 przyjmujące pewne międzynarodowe standardy rachunkowości zgodnie z rozporządzeniem (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady w odniesieniu do międzynarodowych standardów sprawozdawczości finansowej (IFRS) nr 1, 3–5, międzynarodowych standardów rachunkowości (MSR) nr 1, 10, 12, 14, 16–19, 22, 27, 28, 31–41 i interpretacji przez Komitet ds. Interpretacji Standardów (SIC) nr 9, 22, 28–32.

STRESZCZENIE

Artykuł zawiera charakterystykę metod raportowania na temat wartości niematerialnych, jako kluczowego procesu komunikacji z zainteresowanymi stronami. Autor wskazuje również przykłady wartości niematerialnych ujmowanych w sprawozdaniach wybranych przedsiębiorstw. W artykule wskazano również problemy związane z procesem sprawozdawczości wartości niematerialnych.

SUMMARY

Reporting of intangible assets as a tool of communications with stakeholders

This article presents a ways of reporting of intangible assets of organization. Article contains decryptions of selected models of reporting of intangible assets, which are based on the literature. Author of this paper shows examples of intangible assets which are presented in annual report of selected companies. This article presents a problems with reporting of intangible assets as well.



Maria Jolanta Stańkowska
Julian Jakubowski

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
w Sulechowie

Informatyczne wsparcie zarządzania projektem w przedsiębiorstwach budowlanych

WSTĘP

Metody i techniki zarządzania stosowane w przedsiębiorstwach budowlanych, w zasadniczym stopniu zdeterminowane są specyficznymi uwarunkowania produkcji budowlanej¹.

Rozproszenie produkcji budowlanej odróżnia ją od typowej produkcji przemysłowej, gdzie stanowiska robocze są zwykle przypisane do względnie stałych miejsc, rozlokowanych w niedużych odległościach, najczęściej w zamkniętych pomieszczeniach, co w efekcie ułatwia stabilną organizację produkcji. Produkt budowlany, ze względu na fakt trwałego związania z gruntem, powstaje w miejscu przyszłego użytkowania. Tak więc, to nie produkt przenoszony jest do ostatecznego użytkownika, lecz kolejne ekipy wyspecjalizowanych wykonawców przenoszą się z jednego placu budowy na kolejny. Przedsiębiorstwa budowlane dążąc do zachowania ciągłości prac, starają się realizować jednocześnie kilka przedsięwzięć, będących w różnych stadiach zaawansowania. Taki sposób działania, polegający na dzieleniu

¹ Por.: J. Bendkowski, *Model kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa budowlanego*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2008, nr 1, s. 8-9, 3. Maj T., *Organizacja budowy*, WSiP, Warszawa 2008, s. 15-17, J. Matejuk, *Budowa konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie transformacji*, PRET S.A., Warszawa 2003, s. 205-210, B. Skowron-Grabowska, *Proces restrukturyzacji przedsiębiorstw budowlanych a koncepcje «make or buy» oraz «outsourcing»* [w:] *Zarządzanie zmianą w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Stan i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, pod red. Cz. Glinkowskiego, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003, s. 123-124, H. M. Szoego, *Wybrane zagadnienia ekonomiki budownictwa*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2006, s. 88-95.

zasobów pomiędzy różnymi lokalizacjami, wymaga doskonałej koordynacji i powoduje powstawanie dodatkowych kosztów i utrudnień.

Indywidualny charakter produktu budowlanego wynika z faktu, że każdy niemal obiekt, wznoszony jest według innego projektu i w innej technologii. Co prawda wiele obiektów wykonywanych jest na podstawie tzw. projektów typowych, jednak rzadko zdarza się, aby jeden wykonawca budował serię powtarzalnych budynków czy budowli. Ponadto, nawet obiekty realizowane według takiego samego projektu mają odmienną lokalizację. Różnią się więc pod względem warunków gruntowych ich posadowienia, warunków atmosferycznych towarzyszących wykonywaniu robót, usytuowaniem względem źródeł surowców i materiałów, a często również składem osobowym zespołów, wykonujących poszczególne zadania. Wszystko to powoduje, że do planowania i organizowania każdej budowy trzeba podejść w indywidualny sposób, dostosowany do swoistych cech wznoszonego obiektu.

Sezonowość produkcji budowlanej wynika stąd, że prowadzona jest w większości w otwartym terenie, wobec czego pozostaje pod silnym wpływem warunków pogodowych. Intensywne deszcze, opady śniegu, silne wiatry, bardzo wysoka lub niska temperatura znacznie utrudniają prowadzenie robót i ich realizację zgodnie z przyjętym harmonogramem. Sezonowość jest zjawiskiem bardzo niekorzystnym, wiąże się koniecznością ponoszenia w okresie obniżonej aktywności kosztów stałych, przystosowanych do aktywności maksymalnej. Dotyczy to, na przykład kosztów zatrudnienia zarządu, służb finansowych oraz kosztów zamrożenia kapitału w środkach trwałych, czasowo nieużywanych. Sezonowość produkcji wywołuje ponadto zjawisko sezonowości zatrudnienia, co powoduje negatywne skutki w sferze zarządzania kadrami.

Długi cykl inwestycyjny to kolejna istotna cecha produkcji budowlanej. Cykl produkcyjny w budownictwie trwa miesiące a nawet lata (z wyjątkiem drobnych robót remontowych czy modernizacyjnych). Wynika z tego konieczność posiadania przez inwestora i wykonawcę niezbędnych zasobów finansowych na cały okres budowy. Ponadto należy uwzględnić wysokie koszty zamrożenia zaangażowanego w projekt kapitału.

Budownictwo, w dużo większym stopniu niż inne branże, podlega oddziaływaniom zewnętrznym, wywołanym wahaniami koniunkturalnymi. Potencjalni zleceniodawcy w okresach dekoniunktury rezygnują najczęściej z inwestycji, przeznaczając ograniczone środki finansowe na podstawową działalność oraz na konsumpcję. Z kolei w okresach dobrej koniunktury pojawia się fala optymizmu inwestycyjnego, skierowana na nadrobienie zaległości z okresu recesji. Pojawiająca się wówczas ilość zleceń przekracza często możliwości produkcyjne firm budowlanych. Skutkiem tych zjawisk – zmieniającego się skokowo i w nieprzewidywalnym zakresie portfela zamówień – jest daleko idąca ostrożność i wstręmięźliwość firm budowlanych w zakresie inwestowania w rozwój mocy produkcyjnych. Jest to tym bardziej widoczne, jeśli wiąże się z potrzebą korzystania z kredytów, do których przedsiębiorstwa budowlane podchodzą z dużą rezerwą.

Jako cechę istotnie kształtującą sposób funkcjonowania przedsiębiorstw budowlanych wymienia się również wysoką fluktuację kadr, która

powoduje konieczność dokonywania częstej rekrutacji oraz szkolenia nowych pracowników. Płynność kadr wpływa na niską wydajność w początkowym okresie zatrudnienia, utrudnia kształtowanie pożądanej kultury pracy, budowanie trwałych więzi w zespole pracowniczym oraz identyfikację pracowników z celami firmy.

Biorąc pod uwagę powyższe względy oraz fakt, że w budownictwie każdy w zasadzie produkt należy utożsamiać z projektem, zarządzanie projektem wydaje się koncepcją predestynowaną dla tej branży. Warto w tym miejscu podkreślić, że samo pojęcie projektu wywodzi się z budownictwa. Już w czasach starożytności wielkie budowle wznoszone były na podstawie szczegółowych, jednorazowych planów technicznych i organizacyjnych, określających zadania oraz zasady kierowania pracą wykonawców. W przeszłości projekty miały wyłącznie charakter techniczny, to znaczy obejmowały przedsięwzięcia inżynieryjne. Dzięki naukowej organizacji pracy zrodziło się pojęcie projektu organizacyjnego oraz wiele wspomagających metod i technik, tj. harmonogramowanie za pomocą wykresów Gantta, metody sieciowe PERT (*Project Evaluation and Review Technique*) i CPM (*Critical Path Method*). W połowie XX wieku projektowanie zaczęło obejmować także przedsięwzięcia ze sfery biznesu ekonomii oraz działalności naukowo-badawczej². Rozwój zarządzania projektem oraz szerokie zastosowanie w praktyce przedsiębiorstw jest wynikiem rosnącej złożoności otoczenia, globalizacji rynku, rozwoju nauki i techniki, wysokich kosztów wielu przedsięwzięć oraz roli, jaką odgrywa czas.

Korzyści wynikające z wdrożenia zarządzania projektem, możliwości uzyskiwania w ten sposób przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w ogóle, a w szczególności przedsiębiorstw budowlanych, skłoniły autorów do podjęcia tego tematu. Mnogość i różnorodność informacji generowanych, zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu oraz fundamentalne znaczenie umiejętności zarządzania nimi stały się bodźcem do wyróżnienia specyficznego aspektu zagadnienia, mianowicie: możliwości wspierania zarządzania projektem narzędziami technologii informacyjnej.

1. PROGRAMY DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Oferta oprogramowania wspierającego zarządzanie projektami, które jak wcześniej podkreślono, jest szczególnie ważnym elementem funkcjonowania firm budowlanych, w coraz większym stopniu zaspokaja potrzeby użytkowników. Kierowana jest już nie tylko do przedsiębiorstw dużych, wielooddziałowych, realizujących rozbudowane projekty, ale również dla małych i średnich przedsiębiorstw, które chcą zwiększać swoją konkurencyjność w drodze zarządzania przez projekt.

² www.msp.pl/artykuly/zarzadzanie/99-istota-zarzadzania-projektami, odczyt 10.07.2011 r.

Systemy komputerowego wspomagania procesu planowania i kontroli projektu powinny spełniać następujące potrzeby użytkowników³:

- 1) w zakresie zadań: tworzenie struktury zadaniowej, wprowadzanie zależności przyczynowo-skutkowych, wizualizacje harmonogramów (wykres Gantta, sieci PERT), wariantowość rozwiązań,
- 2) w zakresie zasobów: uwzględnianie różnych typów i kosztów zasobów, przydział zasobów do zadań, kalendarze, identyfikacja zasobów przeciążonych,
- 3) w zakresie funkcji dodatkowych: łatwość obsługi, kompatybilność z innymi systemami informatycznymi firmy, współpraca z wieloma użytkownikami, raportowanie, ocena efektywności prac i ponoszonych kosztów.

Przedsiębiorstwa mają do wyboru przynajmniej kilka wysokiej klasy, sprawdzonych w praktyce gospodarczej programów do zarządzania projektami. Wszystkie zostały zaprojektowane do wypełniania tych samych funkcji, określonych przez specyfikę samej koncepcji. Przykładem takiego rozwiązania może być program *Primavera*, którego dostawcą jest firma *Primavera Systems Inc.*, zdobywający coraz większą popularność na rynku⁴, a ponadto występujący w wersji dedykowanej dla branży budowlanej o nazwie *Primavera Engineering & Construction*.

Oprócz *Primavery* oraz bardzo popularnego - szczególnie ze względu na przyjazny i znany z pakietu MS Office interfejs - programu *Microsoft Project*, rynek oprogramowania proponuje również inne rozwiązania, m.in.: *SAP Business One - Project Management*, *PertMaster*, *Polaris Project Manager* opracowany przy współpracy specjalistów z PAN, *ProjectShelf* poznańskiej firmy *DBS Systems*, *P2ware Planner Suite* warszawskiej firmy *P2ware* czy też darmowa aplikacja, obsługiwana z poziomu przeglądarki www, o nazwie *dotProject*. Szeroki przegląd programów wspomagających zarządzanie projektami wraz z zestawieniem zawartych w nich funkcjonalności, zamieszczony został na portalu dedykowanym *Project Managerom*⁵.

W małych firmach, które opierają swoje plany na komputerowych danych kosztorysowych, dobrze sprawdza się polski program *PLANISTA*⁶, który co prawda nie dysponuje tak szeroką funkcjonalnością, jak opisany wcześniej program *Primavera*, pozwala jednak na sporządzanie harmonogramów robót wszelkich branż. Za pomocą analizy sieciowej PERT lub Gantt, system wyznacza czas przedsięwzięcia, ścieżkę krytyczną, a także rezerwy czasu dla poszczególnych czynności. Na podstawie otrzymanych danych można racjonalnie zaplanować produkcję przedsiębiorstwa oraz określić niezbędne do jej wykonania środki, w tym również finansowe. DO-

³ J. Jakubowski, M. Stańkowska, *Analiza stanu funkcjonowania i informatyzacji zarządzania w przedsiębiorstwach budowlanych*, [w:] *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, pod red. R. Knosali, WNT, Warszawa 2005, s. 496.

⁴ Wzrost popularności programu *Primavera* odnotowany został m.in. na łamach portalu: www.gazeta-it.pl. W artykule *Primavera kontra Microsoft Project* można ponadto znaleźć interesującą analizę porównawczą obu produktów, odczyt 20.04.2010 r.

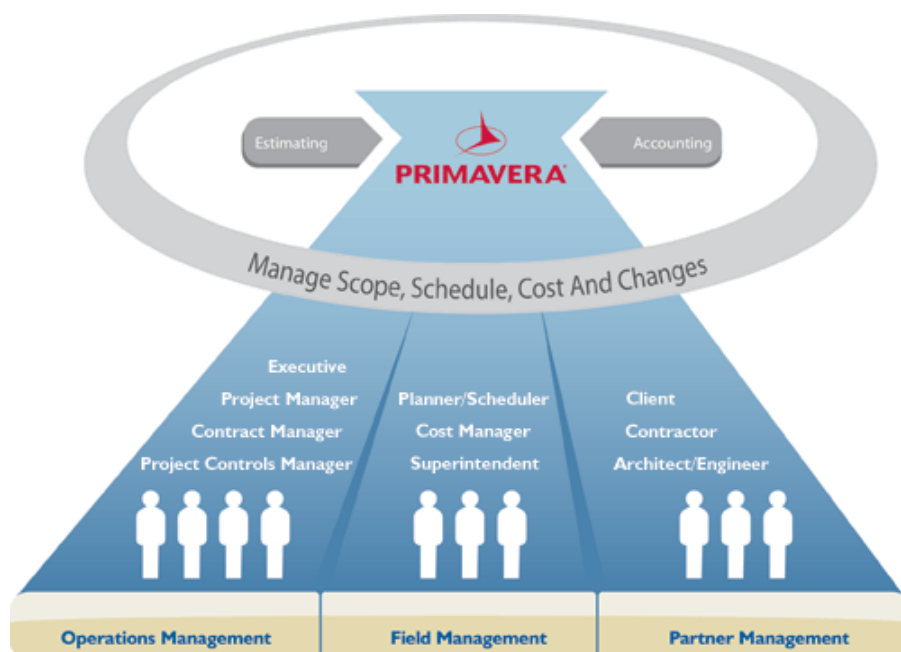
⁵ www.4pm.pl/upload/soft, odczyt. 12.08.2009 r.

⁶ Szersze informacje dotyczące programu na: www.planista.com.pl.

stępna jest dynamiczna korekta danych, dzięki czemu można aktualizować harmonogram, uwzględniając odstępstwa od przebiegu wykonania planu.

2. PRZEGLĄD FUNKCJONALNOŚCI PROGRAMÓW DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Materiały reklamowe przedstawione na stronie www.primavera.pl producenta systemu *Primavera* stanowią źródło informacji o możliwościach wykorzystania programu w przedsiębiorstwie, pozwalają zapoznać się z narzędziami wspomagającymi działania poszczególnych uczestników procesów związanych z zarządzaniem projektem. Przegląd tych narzędzi, przeprowadzony na konkretnym przykładzie, prowadzi do bardziej ogólnych wniosków dotyczących nie tylko istoty tego rodzaju oprogramowania, ale również filozofii samego zarządzania przez projekt.



Rysunek 1. Schemat funkcjonowania oprogramowania do zarządzania projektami na przykładzie programu *Primavera*

Źródło: www.primavera.pl.

*Primavera*⁷ jest zintegrowanym rozwiązaniem wspomagającym zarządzanie projektami budowlanymi, którego możliwości wybiegają daleko poza

⁷ W tej części opracowania autorzy wykorzystali materiały reklamowe produktu, zamieszczone na: www.primavera.pl, odczyt. 15.08.2009 r.

zwykle planowanie. Zaawansowane narzędzia współpracy, zautomatyzowane ostrzeżenia i centralna baza danych informują na bieżąco wszystkich zaangażowanych uczestników projektu o stanie prac. Niezależnie od funkcji wypełnianej w procesie realizacji projektu każdy jego uczestnik otrzymuje niezbędne informacje, w sposób który mu najbardziej odpowiada. *Primavera* pomaga zidentyfikować niespodziewane zdarzenia, które mogą przeszkodzić w zyskownym zarządzaniu projektami budowlanymi. Program ułatwia organizację działań związanych z: zakresem obowiązków, harmonogramem prac, kosztami, zmianami oraz raportami – czyli wszystkim tym, co jest konieczne, aby zrealizować projekt od założeń i planowania aż po zakończenie. Program integruje się z systemami księgowymi oraz innymi systemami wspomagającymi zarządzanie, dając kompletny obraz tego, co się dzieje w przedsiębiorstwie.

Przedstawione na rysunku 1 funkcje, pozwalają wyodrębnić narzędzia wspomagające działania poszczególnych uczestników procesów związanych z zarządzaniem projektem.

Planista (ang. *Planer/Scheduler*) otrzymuje najważniejsze w jego pracy narzędzie, pozwalające na sporządzanie i operowanie harmonogramami. Proste w obsłudze rozwiązania graficzne sprawiają, że praca planisty staje się prosta i efektywna. Na podstawie utworzonych harmonogramów możliwe jest uzyskiwanie różnego rodzaju statystyk projektu oraz obserwowanie panujących tendencji, sprawdzanie postępów w realizacji projektów, a także identyfikowanie źródeł ewentualnych problemów. Program organizuje, drukuje i zestawia raporty w dowolnym czasie. Zawiera wiele gotowych szablonów raportów oraz umożliwia ich personalizację za pomocą kreatorów. Dane całego projektu są scentralizowane w programie, dzięki temu możliwa jest szybka ocena dostępności zasobów ludzkich, materiałowych i innych zmiennych, mających wpływ na harmonogram. Graficzne prezentacje pokazują, jak poszczególne zmienne i zdarzenia wpływają na terminy i koszty. *Primavera* ułatwia integrację licznych harmonogramów, nie tylko własnych, ale również pochodzących z innych programów. Powstaje w ten sposób skonsolidowany harmonogram główny, dający spójny obraz całości przedsięwzięcia.

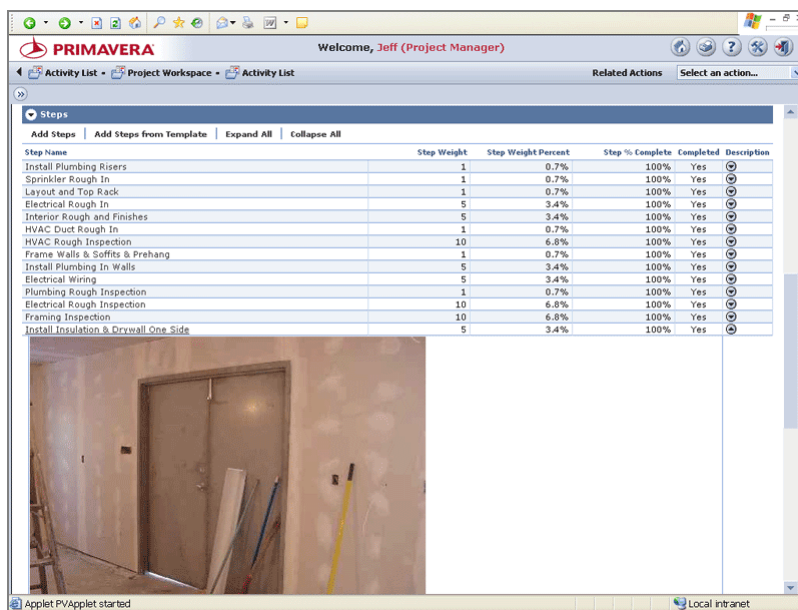
Architekt/Inżynier (ang. *Architect/Engineer*) określa grupę uczestników projektu zajmujących się głównie projektowaniem obiektów budowlanych, ale także kalkulacją kosztów i zapotrzebowania na materiały i zasoby kadrowe, przygotowaniem propozycji terminów realizacji poszczególnych etapów przedsięwzięcia. Z tego względu niezbędny jest dostęp do informacji o harmonogramie prac i alokacji zasobów potrzebnych do podjęcia właściwych decyzji. Ważną funkcjonalnością programu jest przechowywanie najświeższych wersji rysunków architektonicznych i konstrukcyjnych w scentralizowanej bazie danych. W ten sposób ekipy realizujące projekt na placu budowy mają zawsze dostęp do aktualnych danych projektowych. Istnieje także możliwość mailingu rysunku oraz moderowania kto go obejrzał i ewentualnie skomentował. *Primavera* integruje się z innymi programami wykorzystywanymi w pracy inżyniera, po to aby dane raz wprowadzone mogły być wielokrotnie używane, dostarczając wiarygodnych prognoz i raportów. Pozwala na przechowywanie najlepszych praktyk w przedsiębiorstwie. Standardowe szablony projektu są przechowywane po to, aby mniej

doświadczeni pracownicy mieli dostęp do sprawdzonych, stosowanych wcześniej rozwiązań.

Kontrahent (ang. *Contractor*). *Primavera* usprawnia zarządzanie specjalistycznymi pracami budowlanymi. Wszyscy wykonawcy i podwykonawcy pracują na tej samej platformie technologicznej oraz korzystają z tego samego harmonogramu. Informacje są scentralizowane w łatwo dostępnej bazie danych. Zmiany i postęp w realizacji przedsięwzięcia są widoczne dla całego zespołu, co usprawnia współpracę między wykonawcami i koordynacją robót. Raporty o wykonanej pracy są automatyzowane, więc łatwo można sprawdzić czy wykonana praca zgodna jest ze specyfikacją.

Klient (ang. *Client*). Program zapewnia przejrzystość projektu oraz wgląd w koszty i postęp wszystkich prac przeprowadzanych w imieniu klienta. Klient uzyskuje natychmiastowy dostęp do danych potrzebnych do podjęcia decyzji odnośnie dalszego planowania, koordynowania i administrowania, które zależą od faktycznych zdarzeń. Poprzez zwiększenie świadomości uczestnictwa klienta w projekcie zwiększa się jego poczucie współodpowiedzialności za projekt.

Inspektor nadzoru (ang. *Superintendent*) musi posiadać wiedzę o wszystkim, co dzieje się na budowie. Program dostarcza aktualnych informacji, monitorując nieustannie codzienne zadania, postęp prac wykonawców i budżet. Nowoczesny interfejs pozwala również na dołączanie aktualnych zdjęć z placu budowy (rysunek 2). *Primavera* standaryzuje sposób raportowania z terenu oraz centralizuje informacje, pozwala w ten sposób wyeliminować szacunkowe i subiektywne oceny postępu prac.



Rysunek 2. Widok okna programu *Primavera*

Źródło: www.primavera.pl.

Kierownik kosztów (ang. *Cost Manager*). W celu monitorowania i analizowania szacunkowych kosztów projektów, kosztów operacyjnych oraz prognoz niezbędne są kompletne, dokładne i aktualne informacje. Program daje dostęp do wszystkich informacji poprzez spersonalizowane panele, które pokazują wpływ realnych kosztów i faktycznych zdarzeń na budżet. *Primavera* wyposaża kierownika kosztów w narzędzia do analizowania i generowania scenariuszy „co by było – gdyby”. Tworzy nie tylko zintegrowany system informacji, ale także redukuje ilość pracy związanej z obliczeniem wartości wykonanej pracy. Oprogramowanie automatycznie generuje prezentacje graficzne, wykorzystując ostatnie informacje o projekcie ze scentralizowanej bazy danych.

Menedżer kontraktu (ang. *Contract Manager*). *Primavera* oferuje centralny magazyn wszystkich informacji dotyczących projektu, pozwalając kontrolować wszystkie detale i efektywniej uczestniczyć w przygotowaniu, recenzowaniu i administrowaniu wszystkimi kontraktami związanymi z projektem. Dzięki łatwemu dostępowi do wszystkich informacji prostsze staje się uzgadnianie i przygotowywanie porozumień. Zautomatyzowane funkcje programu skracają czas przygotowywania wniosków, zapytań ofertowych, uzgadniania specyfikacji materiałów i usług budowlanych, czy uzyskiwania potrzebnych zezwoleń. *Primavera* śledzi szczegóły zamówień od wstępnych założeń do zakupu. Wstępne szacunki są importowane bezpośrednio z systemu do kosztorysowania i pozwalają w łatwy sposób porównać oferty. Kiedy projekt zostanie już zatwierdzony, kontrakty dla wybranych oferentów są generowane automatycznie, z wyszczególnieniem oszczędności wynikających z wyboru danego kontrahenta. Zintegrowany system przepływu pracy kontroluje wszystkie podsumowania projektów i automatyzuje procesy zatwierdzania. Wszystkie fotografie, specyfikacje, notatki architektów itp. są przechowywane wraz z podsumowaniami. Podania czy wnioski kompletowane są na czas i bez większego wysiłku przed planowanym rozpoczęciem projektu.

Kierownik projektu (ang. *Project Manager*). Obowiązki kierownika obejmują każdy aspekt projektu: zarządzanie podwykonawcami, dotrzymywanie harmonogramu, rozwiązywanie pojawiających się problemów, komunikowanie się z inwestorami, architektami i inżynierami, czy też ustalanie rzeczywistego stopnia zaawansowania prac. *Primavera* dzięki spójnym informacjom, automatyzacji zarządzania dokumentami i raportami oraz funkcjom ułatwiającym komunikację, odciąża i redukuje trudności tak, aby kierownik projektu mógł spędzić więcej czasu na faktycznym zarządzaniu. *Primavera* umożliwia kierownikowi projektu wyświetlanie paneli wszystkich zaangażowanych w projekt osób. Pozwala akcentować najważniejsze wydarzenia i „kamienie milowe” projektu, wraz z opóźnionymi czynnościami krytycznymi. Czas wykonywania zadań dla wszystkich istotnych dokumentów (wnioski, zapytania, dokumentacja projektu) jest przejrzysto wyświetlany, więc każdy widzi za co jest odpowiedzialny. Program generuje automatyczne powiadomienia, które mogą być przesyłane bezpośrednio na urządzenia mobilne. Tak więc kierownik projektu ma bieżące informacje nawet podczas nieobecności w biurze. Program pomaga aktywnie uczestniczyć w modyfikacjach projektu, dając na bieżąco pełny wgląd we wprowadzane zmiany.

Menedżer kontroli projektu (ang. *Project Controls Manager*) to firmowy mistrz działania. Często bardzo trudno sprawić by każdy projekt spełniał sztywne normy gwarantujące sukces. *Primavera* zapewnia jednolite, logiczne, scentralizowane oprogramowanie dla całej kadry pracującej przy projekcie i sprawia, że standaryzowane procedury postępowania są łatwe do przestrzegania dla każdego członka zespołu. Dzięki temu, menedżer kontroli ma więcej czasu by skupić się na dawaniu wskazówek i profesjonalnym wsparciu projektu czy rozwiązywaniu trudniejszych i bardziej złożonych problemów. Poprzez własny, spersonalizowany interfejs ma dostęp do centralnych, wszechstronnych informacji o każdym projekcie. Może uzyskać szczegółowe dane lub dokonać analizy dowolnego aspektu projektu, co pozwala na lepszą kontrolę projektu w szczególności w odniesieniu do szacowania, planowania, harmonogramowania, analizy kosztów i alokacji zasobów.

Naczelne kierownictwo (ang. *Executive*) jest bezpośrednio odpowiedzialne za zysk lub stratę. *Primavera* dostarcza informacji, raportów wydajności oraz narzędzi do prognozowania, które są potrzebne do efektywniejszego zarządzania, szybszego rozwiązywania problemów, zanim wymkną się spod kontroli. Dzięki funkcjonalności programu kierownictwo ma lepszą kontrolę i pełny wgląd we wszystkie projekty, co w efekcie pozwoli osiągać oczekiwane zyski. Bieżące raportowanie o postępie prac nad projektem dostarcza wiedzy o tym, jak wyglądają bieżące koszty i harmonogramy. Cenną informację stanowią przejrzyste, graficzne prognozy dla wszystkich projektów, określające wpływ różnych czynników na produktywność projektu. Program umożliwia opracowywanie prognoz, które pozwalają na zarządzanie ilością pracowników. Analiza aktualnych harmonogramów i terminów zakończenia projektów, ułatwia podejmowanie racjonalnie uzasadnionych decyzji kadrowych. Dzięki funkcjom programu uzyskuje się strukturalny podział obowiązków, który prowadzi kierownictwo przez każdy etap wprowadzania modyfikacji projektu. Wszystkie związane z modyfikacjami dokumenty, maile, załączniki przechowywane są centralnie, przez co są dostępne i łatwe do edycji. Na koniec procesu modyfikacji można wydrukować przejrzysty dokument z kolejnością oraz uzasadnieniem zmian i wysłać go klientowi.

PODSUMOWANIE

Przedsiębiorstwa budowlane mają do czynienia z silnie złożonymi uwarunkowaniami funkcjonowania. Rynek staje się coraz bardziej wymagający, zadania projektowe coraz bardziej skomplikowane, kapitałochłonne i skondensowane w czasie, a konkurencja międzynarodowa nasila się. Przetwarzanie i osiąganie oczekiwanych zysków wymaga więc perfekcji i doskonałości w zakresie zarządzania przedsięwzięciami. Programy do zarządzania projektami w znakomity sposób wspierają wszystkich uczestników, na wszystkich etapach realizacji. Stanowią rozwiązania zintegrowane, których możliwości wybiegają daleko poza zwykłe planowanie. Zaawansowane narzędzia współpracy, zautomatyzowane ostrzeżenia i centralna baza danych informują na

bieżący o stanie prac. Niezależnie od miejsca w strukturze wszyscy zaangażowani w projekt: kierownicy oraz członkowie zespołów uzyskują niezbędne informacje w odpowiedniej formie. Dostęp do danych może odbywać się poprzez pojedyncze stanowisko komputerowe, przeglądarkę internetową, czy palmtop. Programy tego rodzaju wprowadzają ład organizacyjny i doskonałą typowe zadania związane z realizacją projektów takie, jak: planowanie i tworzenie harmonogramów, analizę i raportowanie, zarządzanie zasobami, zarządzanie standardami, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie kosztami, zarządzanie zakresem obowiązków.

Pomimo niewątpliwych korzyści wynikających z wdrożenia funkcjonalności programów wspierających zarządzanie projektem, zainteresowanie nimi w branży budowlanej kształtuje się na niskim poziomie. Przeprowadzone badania pozwalają stwierdzić, że użytkownikami tego typu oprogramowania są w przeważającej większości duże przedsiębiorstwa, międzynarodowe koncerny budowlane i grupy kapitałowe. W mniejszych firmach, programy do zarządzania projektami należą do rzadkości. W grupie badawczej 19 średnich przedsiębiorstw budowlanych działających na terenie województwa lubuskiego stwierdzono tylko 2 takie przypadki⁸. Warto przy tym podkreślić, że przyczyny takiego stanu rzeczy nie leżą po stronie rynku oprogramowania. Dostępnych jest bowiem wiele programów dedykowanych dla firm średnich i małych, a koszty ich wdrożenia nie przekraczają możliwości finansowych przedsiębiorstw. Barrier należy doszukiwać się raczej wewnątrz organizacji. Menedżerowie i kadra inżynierska, z jednej strony wykazują duże przywiązanie do tradycyjnych metod planowania, które w perspektywie współczesnych uwarunkowań rynkowych należy postrzegać jako anachroniczne, z drugiej w ograniczonym zakresie dążą do rozpoznania nowych, na przykład w postaci informatycznego wspomaganie zarządzania projektami. W przekonaniu autorów wzrost konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, szczególnie małych i średnich wymaga zmiany w podejściu do realizacji przedsięwzięć, poszukiwania innowacyjnych rozwiązań w sferze zarządzania pozwalających osiągać doskonałość operacyjną. Zasadnym staje się zatem przedstawianie wszelkiego rodzaju propozycji ułatwiających przedsiębiorstwom dokonywanie wyborów kierunków rozwoju.

⁸ M. Stańkowska, *Budowanie przewagi konkurencyjnej średnich przedsiębiorstw budowlanych z wykorzystaniem technologii informacyjnej*, Jelenia Góra 2011, s. 308-310.

LITERATURA:

- [1] Bendkowski J., *Model kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa budowlanego*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2008, nr 1.
- [2] Jakubowski J., Stańkowska M., *Analiza stanu funkcjonowania i informatyzacji zarządzania w przedsiębiorstwach budowlanych*, [w:] *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, pod red. R. Knosali, WNT, Warszawa 2005.
- [3] Maj T., *Organizacja budowy*, WSiP, Warszawa 2008.
- [4] Matejuk J., *Budowa konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie transformacji*, PRET S.A., Warszawa 2003.
- [5] Skowron-Grabowska B., *Proces restrukturyzacji przedsiębiorstw budowlanych a koncepcje «make or buy» oraz «outsourcing»* [w:] *Zarządzanie zmianą w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Stan i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, pod red. Cz. Glinkowskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
- [6] Stańkowska M., *Budowanie przewagi konkurencyjnej średnich przedsiębiorstw budowlanych z wykorzystaniem technologii informacyjnej*, praca doktorska, UE we Wrocławiu, Wydział GRiT w Jeleniej Górze 2011.
- [7] Szoega H. M., *Wybrane zagadnienia ekonomiki budownictwa*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2006.

ŹRÓDŁA INTERNETOWE:

- [8] www.4pm.pl
- [9] www.gazeta-it.pl
- [10] www.msp.pl
- [11] www.planista.com.pl
- [12] www.primavera.pl

STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono zarządzanie projektem jako metodę podwyższającą w zasadniczym stopniu sprawność operacyjną przedsiębiorstw budowlanych. Z uwagi na rosnącą złożoność otoczenia i przestrzeni informacyjnej, wyróżniono specyficzny aspekt zagadnienia, a mianowicie: możliwości wspierania koncepcji rozwiązaniami technologii informacyjnej. Zaprezentowano istotę funkcjonalności systemów do zarządzania projektem, a na przykładzie programu *Primavera* omówiono narzędzia wspomagające działania poszczególnych uczestników procesów związanych z zarządzaniem przedsięwzięciem budowlanym.

SUMMARY

The computer science support of the project management in building enterprises

This paper describes the management of the project as a method that increasing in essential way operating efficiency in building enterprises. Due to the complexity growing of surroundings and informative space, the specific aspect of question was distinguished, that is: the possibility of support of conception by computer science solutions. Further, the essential and functionality of the systems aimed to project management are described. Examples given in this paper base on *Primavera* software, that is tools aided activities of particular participants of the process connected to management of building enterprises.



Zdzisław Jasiński
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Podstawowe zadania menedżerów operacyjnych

Każda organizacja jest zbiorem ludzi zaangażowanych w osiąganie określonych celów lub realizację wyznaczonych jej zadań. Cele i zadania mogą być różne. Mogą dotyczyć sfery produkcyjnej, usługowej, rozrywkowej, militarnej, handlu itp. Chociaż w realizację celów i zadań organizacji zaangażowani są wszyscy pracownicy to jednak ich udział jest różny tak pod względem ilościowym i jakościowym. Zdecydowana część pracowników pełni funkcje wykonawcze, zaangażowana jest w sferę operacyjną organizacji. Ta część ludzi dokonuje – przy użyciu odpowiednich maszyn, urządzeń, sprzętu – transformacji zasileń materiałowych, energetycznych i informacyjnych. Ich zadaniem jest zmiana właściwości fizycznych, chemicznych, biochemicznych, mechanicznych przedmiotów pracy, ewentualnie zmiana ich miejsca w przestrzeni czy też zmiana postaci informacji (przetwarzanie informacji). Zdecydowanie mniej liczną grupą w każdej organizacji stanowi kadra kierownicza. Jej rola jest jednak zupełnie inna i szczególnie ważna dla organizacji. Celem artykułu jest ukazanie podstawowych zadań menedżerów szczebla operacyjnego na tle pozostałych kierowników.

*

* *

Kadra kierownicza to ta grupa osób, która odpowiada za bieg spraw w organizacji. Od tej grupy pracowniczej zależy kto i jakie działania podejmuje, jakim sposobem je realizuje. Ta grupa pracownicza opracowuje strategię i koncepcje przeciwdziałania pojawiającym się problemom, mającym swoje źródło zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji. Decyduje o stanie organizacji, o możliwościach jej rozwoju. Działania kadry kierowniczej decydują o znaczeniu organizacji w świecie gospodarczym.

Jej szczególną rolę podkreślił E. Deming¹ twierdząc, że kadra kierownicza w 94 % decyduje o powodzeniu lub porażce organizacji. Na znaczenie jej działań zwrócił uwagę także Drucker. Według niego to od kierownika zależy czy w organizacji będą wykonywane właściwe rzeczy i we właściwy sposób².

¹ W. Woźniakowski, *Problemy kierowania zespołem*, Przegląd Organizacji 1991, nr 4.

² J.A.F. Stoner, Ch Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 29.

Dobra praca kierowników to duża szansa na dobrą pracę pracowników wykonawczych. Z kolei ich błędy i nieudolność potrafią zniszczyć wysiłek całej załogi.

Chociaż znaczenie każdego kierownika w organizacji jest istotne to jednak stojące przed nimi zadania są różne.

Zadaniem kierowników najwyższego szczebla (top management) jest podejmowanie decyzji o charakterze ogólnym, dotyczących całej organizacji. Podejmowanie ich w kontekście uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. To do tej grupy kierowniczej należy wypracowanie strategii dla organizacji. Jej działania mają charakter koncepcyjny. Ich decyzje dotyczą perspektywy o najdłuższym horyzoncie czasowym. Wiążą się z największym zakresem odpowiedzialności.

Podstawowym zadaniem kierowników szczebla średniego jest przełożenie ogólnych zadań organizacji na zadania dla poszczególnych wewnętrznych jednostek organizacyjnych, oraz skoordynowanie ich działań.

Kierownicy szczebla operacyjnego nadzorują pracę bezpośrednich wykonawców. Ze względu na to, że podlegają zazwyczaj kierownikom wyższego szczebla z reguły nie wyznaczają samodzielnie zadań a jedynie są odpowiedzialni za realizację wyznaczonych im zadań. Odgrywają wobec szczebli nadrzędnych rolę służebną. Kierownicy tego szczebla – jak określił to Stoner – „sterują działaniami realizującymi politykę przedsiębiorstwa i równoważą wymagania ich przełożonych z możliwościami ich podwładnych”³. Kierownicy szczebla operacyjnego mają najbardziej skonkretyzowany obszar decyzyjny.

Uwzględniając rolę i miejsce menedżerów operacyjnych w hierarchii służbowej organizacji można stwierdzić, że przed każdym z nich stoją 3 podstawowe zadania: zadanie produkcyjno-usługowe, zadanie ekonomiczne oraz zadanie społeczne.

Zadania w sferze produkcyjno-usługowej wynikają z misji organizacji. Są one formułowane w zależności od aktualnych możliwości wykonawczych, od aktualnego zapotrzebowania na produkty organizacji na rynku, od założonego poziomu jakościowego itp. Realizując zadania produkcyjno-usługowe, menedżerowie operacyjni są odpowiedzialni za:

- podział i rozdział zadań pomiędzy podwładnych. Mają w tym względzie różne możliwości. Każdemu pracownikowi przydzielić do wykonania takie same zadania (takie same produkty, takie same operacje). Wszystkim podległym pracownikom przydzielić jedno wspólne zadanie. Każdemu przydzielić różne zadania, składające się w sumie na realizację określonego produktu. Przydział ten może mieć charakter stały lub zmienny (rotacyjny),
- instruktaż, szkolenie w zakresie zleczanych zadań (wskazanie sposobu wykonania zadania, wyjaśnienie powstałych na tym tle wątpliwości, obserwacja sposobu wykonania zadania, wskazywanie błędów i możliwości ich unikania itp.),
- śledzenie wykonania zadań pod względem ilościowym, jakościowym i terminowym,

³ Tamże, s. 32.

- stworzenie odpowiedniego technicznego środowiska pracy (przydzielenie odpowiednich pod względem ilościowym i jakościowym środków pracy i przedmiotów pracy, stworzenie warunków do prawidłowej eksploatacji maszyn, urządzeń, sprzętu, narzędzi itp.

W sferze zadań ekonomicznych obowiązkiem menedżera operacyjnego jest zapewnienie przebiegu realizacji zadań produkcyjno-usługowych przy najniższych nakładach, zapewnienie realizacji tych zadań zgodnie z zasadą racjonalnego gospodarowania. Dla odniesienia sukcesu nie wystarczy wykonanie zadań produkcyjnych czy usługowych w odpowiedniej ilości, jakości i terminie. Produkty organizacji muszą być konkurencyjne na rynku. Wtedy istnieje szansa realizacji ogólnych celów organizacji.

Realizację zadań ekonomicznych menedżerowie mogą osiągnąć poprzez zastosowanie odpowiednich instrumentów motywacyjnych. Do wykorzystania są tu różne formy i środki oddziaływania na podwładnych. Mogą to być środki przymusu, zachęty i perswazji⁴. Środki przymusu mogą przyjąć formę rozkazu, zakazu, polecenia, zalecenia. Ich zastosowanie może wynikać z przyjętych norm, instrukcji, uregulowań itp. Środki zachęty z kolei mogą przybrać formę wzmocnienia, pobudzenia systemowego lub doraźnego. Przykładem mogą być odpowiednie premie, nagrody, przywileje, świadczenia itp. Perswazja ma charakter emocjonalny i może przyjąć formę apelu, konsultacji, doradztwa, sugestii itp.

Wybór środków i formy motywowania dla kształtowania odpowiednich zachowań podwładnych w pracy powinien być dokonany tak aby były one do zaakceptowania przez podwładnych.

Zadania społeczne oznaczają konieczność tworzenia w systemie pracy takich warunków, które pozwalałyby realizować podwładnym (obok zadań na rzecz organizacji) swoje cele. Tworzenie takich warunków aby mogli wykorzystać swoje możliwości, aby dzięki wykonywanej pracy mogli zaspokajać swoje potrzeby i oczekiwania, aby mogli być zadowoleni ze swojej pracy.

Osiągnąć taki stan rzeczy można między innymi poprzez odpowiednie kształtowanie treści pracy, swobody działania, zakresu uprawnień, bezpiecznych warunków pracy, przez tworzenie warunków dla zachowania równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem pozazawodowym. Jak ważny jest to problem w działalności menedżerskiej potwierdziły to badania ankietowe przeprowadzone wśród 722 pracowników różnych firm Dolnego Śląska nt. oczekiwań wobec swoich kierowników. Na 15 wyszczególnionych oczekiwań największe sformułowano wobec dbałości o warunki pracy. Oczekiwania takie sformułowowało 55,4 % badanych. Szczególnie istotne jest to dla pracowników najmłodszych. 56 % ankietowanych w wieku do 25 lat wyraziło takie oczekiwanie.

Zadania społeczne wpisują się w ramy społecznej odpowiedzialności biznesu, które określa się jako „...prowadzenie działalności gospodarczej w poczuciu własnej odpowiedzialności wobec społeczeństwa z jednoczesną

⁴ S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s. 22-39.

dbałością o ludzi w organizacji”⁵. Potrzebę ich realizacji ujęto również w założeniach Strategii Lizbońskiej – planie społeczno-gospodarczym przyjętym przez Szczyt Europejski w Lizbonie w 2000 roku.

*

* *

Reasumując, zadania menedżerów operacyjnych odnoszą się do sfery produkcyjno-usługowej. Dla odniesienia sukcesu w działaniach zarządzający muszą zachować równowagę w ich realizacji. Zadania te muszą być traktowane równorzędnie. Skrajne podejścia kierowników nastawionych tylko na zadania (na pracę) lub tylko na podwładnych nie przyniosą spodziewanych efektów.

LITERATURA:

- [1] Borkowska S, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN. Warszawa 1985.
- [2] Kozuch B i A., *Spółeczna odpowiedzialność a zarządzanie małym przedsiębiorstwem*, [w:] M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, PN UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- [3] Stoner J.A.F, Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- [4] Woźniakowski W., *Problemy kierowania zespołem*, Przegląd Organizacji 1991, nr 4.

STRESZCZENIE

W artykule omówiono rolę kadry kierowniczej w systemach operacyjnych. Zaprezentowano podstawowe zadania menedżerów operacyjnych. Wskazano na konieczność zachowania równowagi w realizacji zadań.

SUMMARY

Main engagement of operation managers

This paper shows the role of managers in operation systems and their main engagements. it is also ponited at need of balance between pursuing their tasks.

⁵ Kozuch B i A., *Spółeczna odpowiedzialność a zarządzanie małym przedsiębiorstwem*, [w:] M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, PN UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 224.



Danuta Fjałkowska
Karkonoska Państwowa Szkoła Wyższa
w Jeleniej Górze

Procedura budowy systemu motywacyjnego controllingu; studium przypadku

WSTĘP

Jak wykazuje praktyka a literatura tematu w całości potwierdza tę tezę, ludzie stanowią szczególny i najważniejszy zasób organizacji, który pełni rolę animatora i kreatora wszelkiej konkurencyjności. Właściwe postępowanie z pracownikami jest warunkiem, aby chcieli oni uruchomić cały swój potencjał, wykazali się kreatywnością i pełnią pomysłów, a także w pełni angażowali się w realizowane przez siebie zadania¹. Zdaniem St. Borkowskiej motywowanie to proces celowego i świadomego oddziaływania na motywy postępowania ludzi przez stworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości oraz oczekiwań, dla osiągnięcia celu motywującego². Wg M.W. Kopertyńskiej, na poziomie organizacji motywowanie odbywa się poprzez system motywacyjny jako celowo tworzony układ, będący kompozycją różnych narzędzi pobudzania i stanowiący układ bodźców, środków oraz warunków, które mają zachęcić pracowników do angażowania się w swoją pracę i obowiązki służbowe, w sposób możliwie najkorzystniejszy dla organizacji i dający im satysfakcje osobistą³. Podobnie uważa L. Koziół twierdząc, że system motywacyjny to uporządkowany zbiór narzędzi motywowania i czynników motywacyjnych powiązanych wzajemnie ze sobą i tworzących całość mającą na celu stwarzanie warunków i skłanianie pracowników do zachowań organizacyjnych, funkcjonalnych względem celów firmy⁴.

¹ M.W. Kopertyńska, *Zmiana podejścia do motywowania w praktyce przedsiębiorstw*, [w:] M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Prace Naukowe nr 43, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 96.

² St. Borkowska, *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s.11.

³ M.W. Kopertyńska, *Zmiana podejścia...*, op. cit., s. 96.

⁴ L. Koziół, *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 59.

Systemy motywacyjne różnią się w warunkach różnych firm, ale i w warunkach danej organizacji mogą być, i często są, zróżnicowane w odniesieniu do poszczególnych działań oraz do grup zaangażowanych w te działania pracowników.

W artykule przedstawiono przypadek tworzenia dedykowanego systemu motywowania wynikającego z wdrażania systemu controllingu opartego o zarządzanie poprzez wewnętrznie wyodrębnione podmioty gospodarowania, którym nadano status ośrodków odpowiedzialności⁵.

1. PRZEDSIĘBIORSTWO PLASTPOL SA⁶

Szacuje się, że w kraju ok. 2000 firm, w tym większość handlowych, dostarcza wyroby z tworzyw dla budownictwa. Tworzywa sztuczne zastępują w coraz większym stopniu tradycyjne materiały. Umożliwiają wykonywanie lżejszych konstrukcji, łatwość montażu, eliminację zabezpieczeń antykorozyjnych i malowania oraz zmniejszenie pracochłonności, powodując zmniejszenie kosztów działalności firm budowlanych, co zapewnia kooperującym przedsiębiorstwom produkcyjnym zadawalającą i w miarę stabilną koniunkturę rynkową⁷.

PlastPol SA jest średniej wielkości polskim przedsiębiorstwem produkcyjnym z regionu jeleniogórskiego. Już od 35 lat produkuje wyroby z tworzyw sztucznych, głównie dla budownictwa. Wykorzystuje najnowsze osiągnięcia technologiczne. Kooperuje z wieloma przedsiębiorstwami krajowymi i zagranicznymi (Czechy, Niemcy, Włochy, USA). Posiada certyfikaty systemu jakości na zgodność z normami ISO 9001:2000, ISO 14001, ISO 27001⁸ oraz normą PN-N 18001.

Kadra kierownicza firmy miała świadomość tego, że aby zapoczątkowane w 2007 roku wdrażanie systemu controllingu zakończyło się sukcesem, należy spełnić wiele warunków koniecznych, do których zaliczono m.in.:

1. Potrzebę uzupełnienia i/lub zmianę struktury oraz metod zarządzania.
2. Zwiększenie samodzielności jednostek organizacyjnych, także poprzez rozszerzenie uprawnień decyzyjnych i kompetencji osób kierujących nimi.
3. Zaangażowanie możliwie dużej liczby pracowników organizacji w proces planowania i kształtowania zmian, oraz...



⁵ W całym artykule pojęcia „ośrodek” oraz „centrum” są stosowane zamiennie.

⁶ Nazwa firmy dla potrzeb artykułu została zmieniona.

⁷ za: L. Piecyk, *Tworzywa sztuczne w budownictwie*, <http://tworzywa.com.pl> (6 lipca 2011r.)

⁸ Norma ISO 27001 – Wdrożenie i utrzymanie bezpieczeństwa informacji w przedsiębiorstwie.

4. Stworzenie efektywnego, skutecznego i odpowiedniego do nowego sposobu zarządzania (uwzględniającego istotę controllingu) – systemu motywacyjnego.

Nowy system motywacyjny miał zawierać narzędzia wynikające wprost z idei controllingu i harmonizować je z tradycyjnymi narzędziami systemu motywacyjnego, który w przedsiębiorstwie obowiązywał. Wykorzystywany dotąd system opierał się głównie na bodźcach finansowych i dotyczył niemal wyłącznie premii regulaminowych i uznaniowych. Rzadko stosowano bodźce pozafinansowe, a gdy te były uruchamiane, dotyczyły tylko kierownictwa najwyższego i średniego szczebla⁹.

W realizacji projektu mającego zbudować nowy system motywacyjny udział wzięli: Przewodniczący Rady Nadzorczej (jednocześnie operacyjny pracownik firmy), Z-ca Prezesa – Dyrektor Finansowy, Kierownik działu controllingu, wybrani pracownicy firmy oraz zaproszeni zewnętrzni doradcy, głównie doświadczeni pracownicy akademicki.

2. OBSZARY ODDZIAŁYWANIA NOWEGO SYSTEMU MOTYWACYJNEGO

W pierwszym etapie określono procedurę postępowania, którą, w zasadniczej strukturze, można uznać za zgodną z propozycjami występującymi w literaturze tematu¹⁰ (rys. 1).

Ustalono, że w pierwszym okresie tworzenia systemu centra będą miały status ośrodków odpowiedzialności za koszty, i że swym łącznym zasięgiem obejmować będą wszystkie obszary działań przedsiębiorstwa.

Następnie określono cztery zasadnicze obszary oddziaływania nowo tworzonego systemu motywacyjnego, dla których należało wyznaczyć obowiązujące kryteria oceny. Obszarami tymi były:

1. Obszar całego przedsiębiorstwa, w stosunku do którego należało ustalić odpowiednie do nowego sposobu zarządzania mierniki oceny¹¹.
2. Obszary wyodrębnionych wewnętrznych podmiotów gospodarowania.
3. Obszar dotyczący kierowników wyodrębnionych jednostek organizacyjnych, przy wiedzy, że:
 - Część kierowników ośrodków stanowią te same osoby, które dotychczas były na stanowiskach kierowniczych tych podmiotów, z racji

⁹ Np. dla celów prywatnych w określonych okolicznościach kierownik mógł użytkować samochód służbowy, laptop czy telefon. Wszystkie opłaty związane z wykorzystaniem sprzętu pozostawały po stronie firmy. Wybrany przedstawicielom kadry zarządzającej firma opłacała także III filar emerytalny we wskazanym przez zainteresowanego funduszu.

¹⁰ por. St. Nowosielski, *Mierniki oceny pracy ośrodków odpowiedzialności*, [w:] E. Nowak (red.), *Rachunkowość a controlling. Sprawozdawczość i ocena ośrodków odpowiedzialności*, Prace Naukowe nr 868, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.

¹¹ Mierniki oceny zostały wstępnie zdefiniowane w 4 grupach: (1) jakościowe, (2) ilościowe, (3) syntetyczne oraz (4) analityczne. Później pogrupowano je na: istotne, obiektywne, produkcyjne, ekonomiczne, sprawnościowe, efektywnościowe, by następnie nadać każdemu z nich status: motywujący i/lub dostępny. Utworzono w ten sposób swoistą „bibliotekę” mierników, do których sięgano i których używano, adekwatnie do charakteru analizowanego obszaru, działalności jednostki organizacyjnej oraz okresu oceny.

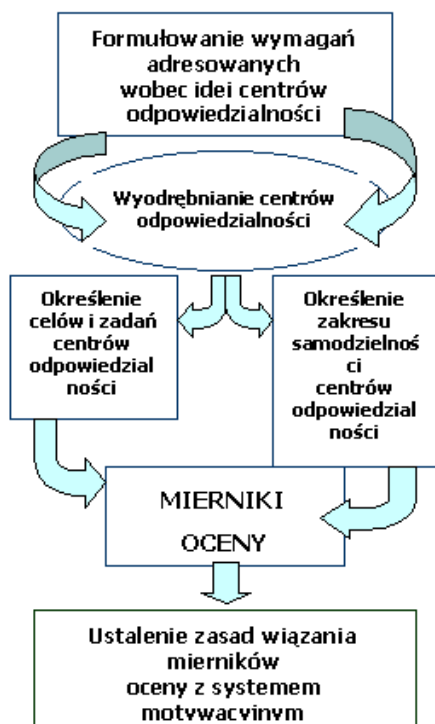
tego, że niektóre z centrów odpowiedzialności powstały poprzez „nałożenie” na funkcjonujące już w przedsiębiorstwie jednostki organizacyjne.

- Części kierownikom ośrodków odpowiedzialności, w ramach nowej struktury zarządzania, powierzono do kierowania więcej niż jedną dotychczas funkcjonującą w strukturze organizacyjnej jednostkę wraz z kierownikami tych jednostek.

Zasadniczo centra te powstały poprzez zgrupowanie według kryteriów: zadaniowego, produktowego, produktowo-rynkowego i/lub technologicznego.

- Część osób, którym należało powierzyć kierowanie nowoutworzonymi wewnętrznymi podmiotami wcześniej nie była kierownikami. Sytuacja taka dotyczyła ośrodków utworzonych ze stanowisk i komórek organizacyjnych stanowiących jednocześnie jedno MPK oraz ze stanowisk i komórek organizacyjnych wyodrębnionych wg kryterium terytorialnego.

4. Obszar pracowników w poszczególnych centrach odpowiedzialności.



Rysunek 1. **Procedura postępowania w tworzeniu systemu motywacyjnego controllingu w PlastPol SA**

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji firmowej.

Jednak, aby odpowiednio podzielić i ukierunkować prace oraz ustalić harmonogram działań, należało wcześniej odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Jaka część zaplanowanego funduszu premii i nagród przedsiębiorstwa będzie przeznaczona na obsługę nowego systemu motywacyjnego?
2. W jakim stopniu ocena wykonania zadań w ramach nowych warunków zarządzania będzie spójna z dotychczasowymi sposobami oceniania oraz jak osiągać równowagę i harmonizację warunków działania obu systemów motywacyjnych?
3. Czy realizacja zadań na najwyższym szczeblu zarządzania powinna warunkować motywowanie na niższych szczeblach i/lub w całych podległych pionach?
4. Jak określić priorytet (wagę) każdego z wyodrębnionych podmiotów i ich udział w ogólnym funduszu przeznaczonym na premie i nagrody?
5. Jakie zadania podlegają monitorowaniu i ocenie w określonych obszarach?
6. Czy kryteria oceny wewnętrznych podmiotów dotyczą pracowników tego ośrodka włącznie z kierownikiem, a jeżeli tak, to czy kierownik ośrodka w równym stopniu partycypuje w podziale ewentualnej premii/nagrody?
7. Czy pracownicy wyodrębnionych centrów w równym stopniu uczestniczą w podziale przyznanej ośrodkowi premii/nagrody?

Ponieważ całe przedsięwzięcie realizowane było zasadniczo siłami własnych pracowników, którzy dotychczas nie brali udziału w podobnych działaniach, a doradcy zewnętrzni nie znając dostatecznie realiów funkcjonowania firmy ostrożnie formułowali swe propozycje, tylko na część pytań można było udzielić odpowiedzi zanim ruszyła dalsza realizacja projektu.

Mimo to, z rygiorem wykonalności ustalono, że:

- Premia/nagroda w ramach nowego systemu będzie wyłącznie finansowa. Zarzucono wcześniejszy pomysł stworzenia planów kafeteryjnych¹², głównie ze względu na długi czas ich budowy oraz mogący wystąpić dysonans przedmiotowy w funkcjonowaniu systemu tradycyjnego i obecnie tworzonego.
- Określeniem wielkości i źródła środków finansowych w ramach nowego systemu powinien zająć się Zarząd przedsiębiorstwa na najbliższym swym posiedzeniu. Postulowano, by odpowiednie decyzje podczas tego

¹² W systemie kafeteryjnym stałą część wynagrodzenia pracownik pobiera w gotówce, natomiast część ruchoma uzależniona jest od wyników oceny jego pracy i ma formę inną niż pieniężna. Wzrost motywacyjny kafeterii wiąże się tu przede wszystkim z tym, że pracownik korzysta z tych świadczeń, które najlepiej odpowiadają zaspakajaniu jego indywidualnych aspiracji i potrzeb oraz dotyczą np. marzeń czy hobby jego lub jego rodziny. Warto też podkreślić, że w pewnych okolicznościach zastosowanie odpowiednio skonstruowanego systemu kafeteryjnego umożliwia zmniejszenie obciążeń podatkowych dotyczących zarówno przedsiębiorstwa, jak i pracownika. Za: A. Pietroń-Pyszczyk, *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2007, s. 79.

spotkania rzeczywiście zostały podjęte, w przeciwnym bowiem wypadku dalsze prace nad budową nowego systemu motywacyjnego stałyby się bezprzedmiotowe.

- Dla każdego ze zdefiniowanych obszarów oddziaływania nowego systemu należało w okresie oceny ustalać odrębne mierniki oceny. Zdecydowano jednak, że we wszystkich obszarach, z racji uznania ich za ośrodki odpowiedzialności za koszty, obligatoryjnie obowiązywać będzie zawsze jedno, takie samo kryterium, tj. stopień realizacji budżetu kosztów¹³.
- Dopiero wykonanie określonych zadań na najwyższym szczeblu przedsiębiorstwa uruchamia działania w ramach systemów motywacyjnych w pozostałych obszarach, a środki finansowe przeznaczone dla poszczególnych podmiotów gospodarowania będą dzielone wg wagi im przypisanej.
- Uznano, że do określenia wagi wpływu każdego centrum odpowiedzialności na wyniki całej firmy należy zastosować metodę rangowania¹⁴.
- O partycypacji kierowników w premii/nagrodzie przeznaczonej dla ośrodka zadecydują sami zainteresowani wypełniając stosowny formularz ankietowy.
- O stopniu wpływu wykonania budżetu i ewentualnym powiązaniu tego kryterium z innymi wskaźnikami, które wyznaczają wielkość premii/nagrody kierownika, zadecyduje specjalna komisja w składzie: (1) Dyrektor finansowy, (2) Dyrektor personalny, (3) Kierownik controllingu oraz (4) kierownik tego podmiotu, któremu nadana zostanie najwyższa ranga.

Wszystkie propozycje na bieżąco konsultowane były z przedstawicielami dwu funkcjonujących na terenie firmy związków zawodowych.

Z bogatego materiału praktycznego dotyczącego realizacji całego przedsięwzięcia poniżej przedstawiono zastosowaną metodę rangowania ośrodków odpowiedzialności. Przedstawiono także warianty wyznaczania wagi oraz wskazano znaczenie kryterium wykonania budżetu w ogólnych kryteriach oceniających pracę kierownika wyodrębnionego podmiotu.

¹³ Wcześniej w przedsiębiorstwie wdrożono system budżetowania opisany wewnętrzną procedurą budżetowania, w której dokładnie zdefiniowano warunki uznania budżetu za wykonany.

¹⁴ W praktyce stosuje się różne metody wartościowania, które najczęściej wynikają z aktualnych okoliczności funkcjonowania oraz tradycji firmy. Stosuje się wartościowanie analityczne, w którym wykorzystuje się odpowiednio dobrane kryteria oceny oraz metody syntetyczne, w tym głównie metodę rangowania odnoszącą się do jednoznacznie wyodrębnionych wewnętrznych lub zewnętrznych jednostek organizacyjnych. Otrzymana ranga jednostki wyznacza jej pozycję wobec pozostałych, poddawanych wartościowaniu.

3. RANGOWANIE OŚRODKÓW ODPOWIEDZIALNOŚCI

Szukając klucza do wyznaczenia priorytetu każdego z centrów odpowiedzialności w pierwszym rzędzie wzięto pod uwagę następujące kryteria: charakter wyników pracy (ilościowe, jakościowe) oraz wpływ wyników danego centrum na wyniki całego przedsiębiorstwa (bezpośredni i/lub pośredni).

Po zbudowaniu odpowiedniej macierzy utworzono wstępną listę ośrodków umieszczając je w następujących grupach:

- Grupa 1 Centra odpowiedzialności obszaru strategii i rozwoju firmy.
- Grupa 2 Centra odpowiedzialności działalności podstawowej.
- Grupa 3 Centra zabezpieczające sprawność funkcjonowania podstawowej działalności (np. Dział Utrzymania Ruchu czy Dział Zaopatrzenia).
- Grupa 4 Ośrodki zarządzania i wspomagające zarządzanie przedsiębiorstwem.
- Grupa 5 Centra odpowiedzialności o charakterze regulacyjno-obliczeniowym i usługowym w stosunku do wcześniej wymienionych czterech grup (np. Dział Personalny czy Dział Informatyki).

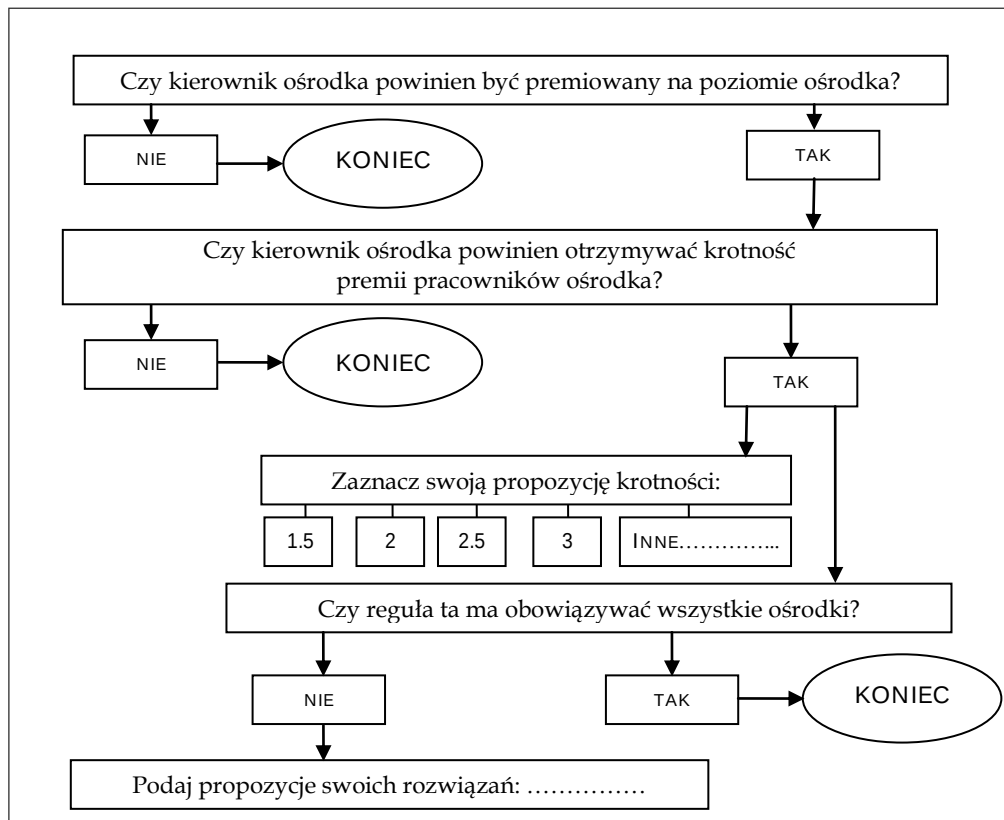
Cały proces tworzenia listy był żmudny i skomplikowany. Stosunkowo łatwo dało się opisać wyżej podanymi cechami ośrodki produkcyjne, lecz problemy pojawiały się już przy opisie podmiotów takich jak np. działający w firmie dział poligrafii, funkcjonujący od lat własny ośrodek wypoczynkowy czy zakładowa przychodnia zdrowia. Efektywność działań tej ostatniej można bowiem prosto zmierzyć i opisać wskaźnikami liczbowymi bazując na liczbie pacjentów, niemniej jej wpływ na działalność całego przedsiębiorstwa należy uznać za znaczący choć pośredni i mierzyć również jakościowo.

Ostatecznie opracowana lista skierowana została do wszystkich kierowników wewnętrznych centrów, którzy mieli subiektywnie ocenić, dla każdej grupy osobno, siłę wpływu danego ośrodka na osiąganie końcowego wyniku całego przedsiębiorstwa. Ośrodek oceniano przydzielając mu punkty od zera do trzech (wskazanie trzech punktów oznaczało, że oceniający uznał, iż wpływ ośrodka jest zdecydowanie największy). Po dokonaniu ocen przez wszystkich kierowników zsumowano punkty i utworzono listę wewnętrznych podmiotów wg rang tzn. wg liczby sumarycznie otrzymanych punktów.

Opisana tak ranga ośrodka wyznaczała postrzeganą wielkość i kategorię uczestnictwa ośrodka nie tylko w realizacji zadań całej organizacji ale wskazywała jednoznacznie jaki powinien być udział danego centrum w strukturze podziału środków finansowych w funduszu motywacyjnym. Odbywało się to w ten sposób, że przeznaczone na ten cel środki finansowe dzielono przez sumę wszystkich punktów otrzymanych drogą rangowania, wyznaczając złotówkowy wymiar jednego punktu bazowego. Wielkość pre-

mii/nagrody dla konkretnego podmiotu otrzymywano mnożąc wartość punktu bazowego przez rangę, czyli przez liczbę punktów tego ośrodka¹⁵.

W drugiej części tego samego dokumentu kierownicy udzielali odpowiedzi na pytania dotyczące ewentualnego ich udziału w premii wypracowanej przez dane centrum. Odbywało się to wg przedstawionego na rysunku 2, algorytmu.



Rysunek 2. **Algorytm pytań zawartych w ankiecie** badawczej

Źródło: opracowanie własne.

Po opracowaniu wyników okazało się, że kierownicy uznali, iż powinni otrzymywać 1.5 (150 %) średniej premii pracowników swego centrum i wynik ten komisja zatwierdziła jako obowiązujący. Ustalono także, że wewnątrz samego ośrodka podziału środków finansowych dokonuje jego kierownik wg następującego wzoru: liczba pracowników plus krotność premii kierowniczej i proporcjonalny podział między zaangażowanych w realizację zadań.

¹⁵ Jako uczestnik zewnętrznej grupy eksperckiej merytorycznym twórcą i wykonawcą całego procesu rangowania była autorka niniejszego artykułu.

I tak np., gdy liczba pracowników ośrodka wynosi 10 i krotność premii kierownika określono na 1.5, a wielkość premii dla centrum ustalono na X,- zł., to Y – premia przypadająca na jednego pracownika, wynosi:

$$Y = X,- / 11.5$$

4. WAGA WYKONANIA BUDŻETU I JEJ WPŁYW NA WYPŁATĘ PREMII/NAGRODY

Warunkiem koniecznym funkcjonowania każdego systemu motywowania jest wcześniejsze wyznaczenie zadań, które:

- Adresowane są do konkretnego wykonawcy i są właściwe dla działalności danego podmiotu.
- Opisane są okresem obowiązywania – w przypadku firmy PlastPol SA okres ten wynosił 3 miesiące.
- Ustalone są i zaakceptowane (przede wszystkim przez mających wykonywać postawione zadania) mierniki oceny realizacji zadań.
- Wyznaczony został priorytet zadania uwzględniany w systemie motywacyjnym.

Wytyczne te posłużyły do opracowania czytelnego i, z założenia, obiektywnego systemu pomiaru i oceny efektów działań. Przy jego konstrukcji przyjęto za podstawę szereg założeń metodycznych, wśród których najistotniejsze to:

1. System oceny winien być dostosowany do rodzaju działalności ośrodka odpowiedzialności, gwarantując równocześnie elastyczność, dopuszczającą pewne modyfikacje systemu w zależności od zmieniających się warunków realizacji zadań.
2. System powinien obejmować tak wielkości syntetyczne, służące ogólnej ocenie centrum, jak i analityczne, szczegółowo opisujące działalność, a kryteria oceny powinny pochodzić z wcześniej ustalonej i zatwierdzonej „biblioteki” mierników¹⁶.
3. Indykatory tworzące doraźne zestawy kryteriów oceny (okres oceny: 3 miesiące) winny zapewniać pełną porównywalność w różnych przekrojach czasowych, przedmiotowych oraz organizacyjno-przestrzennych.

I tak np., dla ośrodka produkcyjnego zadania określono na poziomie: właściwego asortymentowego planu produkcji, dopuszczalnego poziomu braków i realizacji budżetu kosztów w warunkach obowiązywania procedu-

¹⁶ Analiza zasobów i ew. uzupełnianie „biblioteki” wskaźników o nowe miary, odbywać się miała zawsze przed rozpoczęciem następnego okresu monitorowania.

ry budżetowej, a dla ośrodka handlowego – wzrost sprzedaży wg asortymentów i segmentów rynku, zapewnienie bezpieczeństwa finansowego (m.in. przez zmniejszenie częstości i/lub skrócenie terminu płatności w odniesieniu do udzielanych „kredytów kupieckich” czy właściwe zarządzanie należnościami), trafność prognoz i planowania oraz realizacja budżetu kosztów w warunkach obowiązywania procedury budżetowej. Dla działań personalnych: rozwój i szkolenia personelu, fluktuacja, trafność planowania personalnego, a dla działu badań i rozwoju – liczba autorskich innowacyjnych rozwiązań przedstawionych (i/lub wdrożonych) w analizowanym okresie. Kierownicy wszystkich ośrodków oceniani byli także ze względu na umiejętności kierownicze, prezentowane postawy i wartości oraz atmosferę pracy w kierowanej jednostce. Wiedzę na ten temat czerpano z wywiadów przeprowadzanych wśród pracowników danego centrum oraz jednostek z nim bezpośrednio współpracujących, jak również z liczby i treści pisemnych skarg i uwag pracowniczych kierowanych do Zarządu. Kierownicy byli także oceniani, co było zupełnym novum zaproponowanym przez zewnętrznych doradców, pod względem umiejętności wykorzystywania nadarzających się szans¹⁷.

Aby w rezultacie doprowadzić do rzeczywistej wypłaty premii/nagrody komisja zaproponowała trzy warianty możliwych rozwiązań:

1. Wariant pierwszy – wypłata premii następuje w przypadku 100 % realizacji wszystkich zadań.
2. Wariant drugi – ustala się wagi poszczególnych zadań i gdy te są zrealizowane to waga określa, jaką część premii należy wypłacić, np.: zadanie 1 – 30 %, zadanie 2 – 50 %, zadanie 3 – 20 %.
3. Premii nie wypłaca się tylko wtedy, gdy ośrodek nie osiągnął sukcesu w żadnym z poddawanych ocenie zadań.
4. Wariant trzeci – określa się jedno z zadań jako te, które warunkuje wypłacenie premii w ogóle. I tak:
 - Gdy realizacja tego zadania następuje, nie jest istotne, czy pozostałe zadania są wykonane czy nie – wypłata premii następuje w 100 %.
 - Gdy priorytetowe zadanie nie jest zrealizowane, premia nie jest wypłacana w ogóle, nawet wtedy, gdy pozostałe zadania są w zrealizowane całości.

Ostatecznie wybrano wariant drugi, w którym największą wagę (70 %) przypisano kryterium dotrzymania budżetu kosztów w relacji do wyznaczonego zadania budżetowego i czasu jego realizacji, w rygorach obowiązującej w firmie procedury budżetowania.

¹⁷ Potencjalne szanse specyfikowane były we wnioskach z przeprowadzanych, nie rzadziej niż raz na rok, analiz SWOT.

PODSUMOWANIE

Opisany, z konieczności fragmentarycznie, system powstał w ciągu pół roku i wspólnie z tradycyjnie działającym w firmie systemem motywacyjnym, funkcjonuje w przedsiębiorstwie PlastPol SA już od kilku lat. Jak zostało przedstawione, opiera się on na systemie pomiaru wyników pracy, stałym monitorowaniu postępów wszystkich pracowników i efektywnym systemie komunikacji.

Zastosowane przy jego tworzeniu metody aktywnie włączyły w proces znaczną liczbę pracowników firmy co, poza oczywistym wynikiem czyli nowatorskim systemem motywacyjnym, ukształtowało także pozytywne relacje między pracownikami w oparciu o wzajemną pomoc i koleżeństwo. Wzmocniło także powszechną akceptację dla odpowiedzialności i obowiązkowości, a to z kolei spowodowało większą koncentrację wszystkich zaangażowanych na działaniach pożądanых z punktu widzenia realizacji celów całego przedsiębiorstwa.

LITERATURA:

- [1] Borkowska St., *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- [2] Fjałkowska D., *Wdrażanie motywacyjnych systemów controllingu – propozycja rozwiązania systemowego*, [w:] F. Mroczko (red.) *Refleksje społeczno-gospodarcze Zeszyty Naukowe* nr 14 WWSZiP, Wałbrzych 2010.
- [3] Kopertyńska M.W., *Zmiana podejścia do motywowania w praktyce przedsiębiorstw*, [w:] M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Prace Naukowe nr 43, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- [4] Kozioł L., *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa-Kraków 2002.
- [5] Krupski R., Lichtarski J. (red.), *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, Prace Naukowe nr 940, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- [6] Nowosielski St., *Mierniki oceny pracy ośrodków odpowiedzialności*, [w:] E. Nowak (red.), *Rachunkowość a controlling. Sprawozdawczość i ocena ośrodków odpowiedzialności*, Prace Naukowe nr 868, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- [7] Piecyk L., *Tworzywa sztuczne w budownictwie*, <http://tworzywa.com.pl> (6 lipca 2011r.).

- [8] Pietroń-Pyszczyk A., *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2007.
- [9] Smoleński St., *Zarządzanie potencjałem pracowniczym w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001.

STRESZCZENIE

W artykule zaprezentowano rzeczywisty przypadek tworzenia systemu motywacyjnego controllingu. Przedstawiono przyjęte założenia wstępne, rodzaj systemu, zasady, narzędzia wykorzystywane w systemie oraz wszystkich jego uczestników. Zaprezentowano relacje między systemem nowym a systemem motywacyjnym już w firmie funkcjonującym, ze względu na obszar oddziaływania, wykorzystywane instrumenty oraz interesariuszy. Na koniec przedstawiono procedurę określania adresatów i wielkości przydzielanych im premii przy zastosowaniu metody rangowania oraz proces wyznaczania akceptowalnej przez pracowników, partycypacji kierownika w nagrodzie.

SUMMARY

Procedure of creating the controlling motivation system; case study

The article presents a real case of creating the controlling motivation system. It also shows accepted initial assumptions, kind of the system, principles, tools applied in the system as well as all its participants. The article depicts relations between a new system and motivation system already existing in the company as regards the field of influence, tools applied and target stakeholders. At the end the article presents a procedure of defining addressees and the amount of granted bonuses taking into account the ranking method and the process of accepting by the employees the participation of an executive in the bonus.



Jerzy Tutaj
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Sudety Zdrój jako przykład nowej jakości w zarządzaniu turystyką na Dolnym Śląsku

WSTĘP

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań, prognoz dotyczących obecnego stanu oraz możliwości rozwoju turystyki, a na tym tle wyodrębnienie głównej przyczyny odpowiedzialnej za dysproporcje pomiędzy ogromnymi walorami turystycznymi regionu a wciąż nie wystarczającym tempem rozwoju turystyki w globalnym obrazie gospodarki województwa dolnośląskiego. Artykuł odnosi się do aktualnych tendencji, rekomendacji zawartych w dokumentach Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego, zwłaszcza odnośnie turystyki uzdrowiskowej i na tym tle ukazuje nową koncepcję zarządzania turystyką na poziomie regionu w postaci porozumienia: Sudety Zdrój. W artykule przedstawiono przyczyny, strukturę, możliwości, a także spodziewane skutki utworzenia porozumienia pomiędzy podmiotami publicznymi, prywatnymi i samorządami w perspektywie kilkuletniej, która obecnie jest w fazie budowy.

Przedsiębiorstwa turystyczne, postrzegane są nie tylko w województwie dolnośląskim, czyli obszarze przedmiotowej analizy, ale szerzej w całej Polsce w większości, jako organizacje zarządzane tradycyjnymi metodami, w niewielkim zakresie związanymi ze współczesnymi wymaganiami gospodarki rynkowej i globalnej konkurencji¹. Bazują najczęściej na twardych wyznacznikach konkurencyjności, a planowanie dotyczy aktualnie realizowanych zadań usługowych i wyznaczanego przez nie horyzontu czasowego. Zarówno analizy otoczenia, jak i ocena własnych atutów, zasobów są bar-

¹ A. Rapacz, *Przedsiębiorstwo turystyczne, podstawy, zasady działania*, Warszawa 1994, s. 6.

dzo powierzchniowe. Zarządzanie strategiczne w małych i średnich przedsiębiorstwach, które stanowią zdecydowaną większość w sektorze turystycznym, jest zjawiskiem bardzo rzadkim². Niestety duże przedsiębiorstwa, które dużo lepiej wykorzystują wiedzę o zarządzaniu operacyjnym, nie podejmuje w sposób ciągły w swoich planach szerokiego obszaru czasowego i terytorialnego. Dlatego trudno, a właściwie niemożliwe jest znalezienie firm turystycznych w województwie dolnośląskim, które w swoich decyzjach, działaniach podejmowałyby tematyką ponadregionalną. Obserwując postawy kierownictwa przedsiębiorstw turystycznych w województwie dolnośląskim łatwo zauważyć po pierwsze: dostosowywanie się do aktualnych warunków, a nie kształtowanie otaczającej rzeczywistości pod swoje dyktando, po drugie: skłonność do wykorzystywania nadarzających się okazji. Należy również zauważyć, że metody zarządzania w dużej mierze zdeterminowane są jedynie dążeniem do doskonałości operacyjnej. Sytuacja taka spowodowana jest w moim przekonaniu słabym przygotowaniem merytorycznym (zarządzanie, marketing, badania rynku) oraz brakiem zainteresowania się istniejącymi prognozami, badaniami rynku turystycznego i oczywiście, co za tym idzie, wyciąganiem wniosków i rekomendowania zmian w prowadzeniu swojej działalności. Opierając się o badania przeprowadzone w 2010 roku (Identyfikacja spodziewanych trendów w turystyce na Dolnym Śląsku – raport UM WD z POKL)³ do słabych stron sektora turystycznego można zaliczyć: bazę noclegową o niskim standardzie, słabą znajomość języków obcych w punktach pierwszego kontaktu, brak nawiązywania kontaktów pomiędzy samorządami a podmiotami z branży turystycznej, słabe nakłady na modernizację starych i tworzenie nowych atrakcji turystycznych, słabą jakość kształcenia branży turystycznej, niski poziom środków finansowych na promocję turystyczną w regionie, problemy z dostępnością komunikacyjną poszczególnych obiektów turystycznych, a także ogromne dysproporcje w jakości usług turystycznych pomiędzy poszczególnymi subregionami, pomiędzy poszczególnymi obiektami. Ten krótki przegląd przedstawia w moim przekonaniu jeden podstawowy czynnik, który decyduje dzisiaj o tym, że turystyka nie jest przodującą gałęzią gospodarki regionu, a jest nim brak planowej, konsekwentnej współpracy wielu podmiotów prywatnych i publicznych w sferze turystyki. Brak szerszego porozumienia decyduje o wolnym rozwoju tej gałęzi i jedynie projekty pojedynczych podmiotów pozwalają dostrzegać jakikolwiek ruch w turystyce na Dolnym Śląsku.

Jak podaje Bosiacki przedsiębiorstwo turystyczne jest wyodrębnionym zespołem ludzi wykonujących czynności w zakresie zaspokojenia potrzeb turystów i samodzielnie podejmujących decyzje strategiczne i taktyczne, rozstrzygające o skuteczności działania. Jest jednostką wyposażoną w środki materialne i finansowe oraz podporządkowaną określonej organizacji wewnętrznej⁴. W procesie zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym należy brać pod uwagę wskaźniki ilustrujące: produktywność zaangaż-

² R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne*, Wrocław 2007, s. 67.

³ WWW.UMWD/Wydział Turystyki

⁴ S. Bosiacki, J. Śniadek, *Metodyka i technika obsługi ruchu turystycznego*, Poznań, s.12.

zowanych zasobów; rentowność, czyli opłacalność prowadzonej działalności; płynność, czyli zdolność do bieżącego pokrywania zobowiązań. Efektywność oznacza osiąganie wysokich zysków dzięki wzrostowi wykorzystania posiadanego przez przedsiębiorstwo potencjału (w hotelarstwie np. wzrost wykorzystania miejsc przy danych kosztach) albo osiąganie tego samego efektu dzięki obniżce względnego poziomu kosztów (koszt na jednostkę wyprodukowanego lub usługi). Oczywiście większe zyski można też osiągnąć przez wzrost cen świadczonych usług. Efektywne gospodarowanie, prowadzące do wzrostu wydajności, jest celem działania przedsiębiorstw. Aby go osiągnąć, przedsiębiorstwo musi zadać sobie kilka pytań: czego oczekują konsumenci? Jakie przeszkody trzeba pokonać, aby cel został osiągnięty? Jak się działo dotychczas w firmie? Jak robią to inni? Jakim potrzebom konsumenckim trzeba sprostać? Jak można zrobić lepiej to, co robiło się dotychczas? Nie ulega wątpliwości fakt, że turystyka, określana przez wielu mianem społeczno-ekonomicznego fenomenu XX wieku (Bosiacki, 2003), jest jedną z prężnie rozwijających się dziedzin gospodarki światowej, w tym coraz bardziej również polskiej. Jej znaczenie, dające się ująć zarówno w wartościach niepolityczalnych (m. in. podnoszenie konkurencyjności kraju i regionów, tworzenie warunków do rozwoju lokalnej przedsiębiorczości), jak i w liczbach (wkład w PKB, tworzone miejsca pracy), jest ogromne. Jak wynika z danych Polskiej Izby Turystycznej, udział polskiej gospodarki turystycznej w PKB zarówno w ostatnich latach, jak i w najbliższej przyszłości kształtuje się na poziomie około 8%⁵. Pod tym względem Polska nieznacznie odbiega od średniej europejskiej i takich państw jak Dania czy Niemcy. Jednak wyraźna różnica w tworzeniu PKB przez gospodarkę turystyczną dzieli nasz kraj od regionów wciąż cieszących się dużą popularnością wśród turystów, do których zaliczyć można Portugalię, Grecję czy Hiszpanię. Dane zaprezentowane pokazują, że w najbliższych latach zarówno turystyka krajowa, jak i zagraniczna (mierzona liczbą podróży), będzie się rozwijać. Przy czym rozwój turystyki krajowej osiągnie wyższe tempo niż w przypadku turystyki zagranicznej. Badania i prognozy Instytutu Turystyki dowodzą również, że tendencję wzrostową utrzyma liczba turystów polskich i zagranicznych korzystających z turystycznych obiektów noclegowych zbiorowego zakwaterowania. Od 2002 roku liczba ta powinna wzrosnąć z poziomu 14,1 mln osób do 22,8 mln osób w 2013 roku (Instytut Turystyki; www.intur.com.pl). Jest to informacja szczególnie ważna dla wytwórców usług turystycznych (w tym usług noclegowych), dla których wzrost liczby klientów oznacza wzrost zysków. W rozwoju gospodarki turystycznej Polska upatruje możliwości dalszego rozwoju społeczno-ekonomicznego. Świadczy o tym uwzględnianie zagadnień turystyki w priorytetach Strategii Rozwoju Kraju 2007 – 2015 oraz celu strategicznym Narodowej Strategii Spójności 2007 – 2013. Wpisujące się w oba te dokumenty „Kierunki rozwoju turystyki do 2015 roku”, przyjęte przez RM we wrześniu 2008 roku, mają sprzyjać budowaniu silnych podstaw gospodarki turystycznej w Polsce, stawiając między innymi na rozwój przedsiębiorczości w dziedzinie turystyki. Wobec powyższego wydaje się, że przed przedsiębiorstwami z branży turystycznej

⁵ Tamże, s.14.

stoją lata prosperity⁶. Jednak stosunkowo duża zmienność na rynku turystycznym, wzrastająca konkurencja i postępujący proces globalizacji mogą sprawić, że część z nich, nie nadążając za tendencjami rynkowymi, zniknie z pola działania. Dlatego też tak ważne dla firm turystycznych staje się wdrażanie nowych rozwiązań w sferze organizacji i obsługi ruchu turystycznego, w sferze zarządzania i w działaniach operacyjnych.

W ostatnich latach Dolny Śląsk odwiedza średnio 2 mln turystów. Największym magnesem naszego regionu niewątpliwie są Wrocław i Sudety. Warto w tym miejscu zaznaczyć się z aktualnymi trendami w kontekście projektowania kierunków rozwoju turystyki dla Dolnego Śląska, co przedstawia tabela nr 1.

Tabela 1. **Trendy w kontekście projektowania kierunków rozwoju turystyki dla Województwa Dolnośląskiego**

Zmiany demograficzne	• położenie nacisku na rozwój turystyki na terenach wiejskich • wprowadzanie udogodnień infrastrukturalnych dla osób starszych • rozwój oferty turystyki weekendowej • wprowadzanie oferty dla rodzin z dziećmi
Trendy zdrowotne	• położenie nacisku na rozwój turystyki uzdrowiskowej, spa&wellness • rozwijanie oferty aktywnego wypoczynku – inwestycje infrastrukturę zapewniającą wysoki poziom bezpieczeństwa
Trendy związane ze świadomością i edukacją	• wykorzystanie dziedzictwa kultury na potrzeby rozwijania oferty turystycznej • łączenie aktywności fizycznej i kulturowej – położenie nacisku na rozwój szlaków tematycznych • przygotowanie oferty dla dzieci i młodzieży (przy wykorzystaniu walorów naturalnych i kulturowych) • położenie nacisku na budowanie systemu lojalnościowego z turystami odwiedzającymi województwo • położenie nacisku na oryginalność i unikalność koncepcji produktowych
Trendy dotyczące informacji	• konieczność stworzenia zintegrowanego systemu informacji turystycznej, w tym informacji elektronicznej • konieczność stosowania nowoczesnych technologii
Trendy dotyczące zarządzania turystyką	• konieczność położenia nacisku na inwestycje w kapitał ludzki • Konieczność budowania wielopłaszczyznowej platformy współpracy

Źródło: Rozwój turystyki na Dolnym Śląsku – dokument wewnętrzny Wydziału Turystyki Urzędu Marszałkowskiego W.D.

⁶ P. Dittmann, *Prognozowanie w przedsiębiorstwie*, Kraków 2004, s.49.

Trendy rynku turystycznego wyraźnie wskazują na zmiany zachodzące w profilu psychologicznym turystów, a co za tym idzie w ich oczekiwaniach i potrzebach. Wiąże się to m.in. z potrzebą:

- położenia nacisku na promocję i informację, zarówno analogową, jak i cyfrową, ogólną i sprofilowaną pod kątem konkretnych segmentów i produktów oraz konsekwencji w działaniach promocyjnych,
- położenia nacisku na doskonalenie kadr pracujących w turystyce,
- położenia nacisku na odpowiednie zagospodarowanie regionu pod kątem umożliwienia pełnego wykorzystania walorów i atrakcji przez turystów, co wiąże się także ze stałym dążeniem do zwiększania jego dostępności,
- konsolidowania sił (co odnosi się tak do branży turystycznej, jak i samorządów)⁷.

Województwo Dolnośląskie to „Europa w Pigułce”, oferująca turystom szerokie możliwości spędzania czasu wolnego. Zróżnicowany krajobraz poprzecinany siecią rzek i kanałów przenika się z niezwykłą atmosferą miast i miasteczek, które przyciągają nie tylko licznymi zabytkami, ale również bogatą ofertą różnorodnych imprez. Są wśród nich perły polskich uzdrowisk, unikalne w skali Polski z uwagi na architekturę oraz klimat i wieloletnie tradycje. To region, w którym wolny czas spędzają zarówno ludzie młodzi, osoby starsze, turyści indywidualni, jak i grupy zorganizowane, którzy z satysfakcją powracają na Dolny Śląsk, bo zawsze ma on coś nowego do zaoferowania. Zaskakuje nowymi wydarzeniami, udoskonaloną infrastrukturą i wysoką jakością obsługi. Rozwój turystyki odbywa się przede wszystkim na poziomie subregionalnym, co gwarantuje zachowanie równowagi i równomierne rozłożenie ruchu turystycznego. Oferta turystyczna jest zintegrowana dzięki istnieniu rozwiniętej sieci szlaków tematycznych, łączących całe województwo. Podejmowane inwestycje odpowiadają dokładnie lokalnym potrzebom rynku, a dzięki zbudowanemu wielopłaszczyznowemu partnerstwu w formie partnerstwa prywatno-publicznego.

U podnóża Sudetów, najstarszych gór w Europie powstały kilka stuleci temu najpopularniejsze uzdrowiska. Dolnośląskie Uzdrowiska to obecnie blisko 60 000 kuracjuszy rocznie. Jak czytamy w strategii Dolnego Śląska, celem polityki regionalnej samorządu województwa jest utworzenie z turystyki uzdrowiskowej ważnej części gospodarki. Dolnośląskie uzdrowiska to 11 uzdrowisk statutowych, dysponujących 42 obiektami, w tym sześć uzdrowiskowych spółek Skarbu Państwa. Największą w Polsce spółką w branży uzdrowiskowej, oferującą swe usługi w trzech kurortach: w Polanicy, Dusznikach i Kudowie Zdroju, jest Zespół Uzdrowisk Kłodzkich. Dolnośląskie uzdrowiska dysponują zróżnicowaną i unikatową w skali kraju ofertą leczniczą. Do istotnych elementów architektury zdrojowej uzdrowisk regionu należą: zabytkowe pijalnie wód, parki zdrojowe wraz z małą architekturą, zabytkowe obiekty domów zdrojowych, sanatoriów oraz zakładów

⁷ www.umwd/WydzialTurystyki

przyrodolecznicznych, baseny solankowe i termalne, a także oranżerie, ogrody, muszle koncertowe, sale taneczne.

Według badań realizowanych przez Wydział Turystyki UMWD w turystyce uzdrowiskowej należy wprowadzić następujące rekomendacje:

- Promować potencjał uzdrowiskowy Dolnego Śląska poza granicami Polski,
- Inwestować i modernizować infrastrukturę w miejscowościach uzdrowiskowych,
- Zwiększyć atrakcyjność miejscowości, poprzez ich zagospodarowanie,
- Wprowadzić indywidualne produkty i promocyjne pakiety dla turystów z wyodrębnieniem ich profilu, np. pakiet weekendowy, dla par, rodziny, itd.,
- Rozbudować bazę gastronomiczną i okołoturystyczną,
- Podnosić kwalifikacje i jakość obsługi kadry turystycznej i medycznej, a także szkolić w zakresie wellness i Spa⁸.

Dzisiaj należy myśleć o uzdrowiskach jak o świetnie prosperujących przedsiębiorstwach, które wspierają gospodarkę kraju, a przede wszystkim rozwój regionalny⁹. Znaczącą rolę odgrywa wykorzystanie bogatych zasobów leczniczych w celu rozwijania nowoczesnych produktów turystyki zdrowotnej i rekreacyjnej, tworzących dolnośląską markę uzdrowiskową.

W dolnośląskich uzdrowiskach podmiotami wiodącymi w lecznictwie uzdrowiskowym są jednoosobowe spółki Skarbu Państwa. Owa formuła prawna utrudnia pozyskanie środków od inwestorów zewnętrznych. Tym samym spółki uzdrowiskowe realizują zadania inwestycyjne ze środków własnych oraz ze środków z dokapitalizowania. Ze względu na występujące problemy, takie jak np. duży stopień wyeksploatowania bazy turystycznej, w tym w szczególności uzdrowiskowej, priorytetem stały się cele, które mogłyby poprawić jakość infrastruktury turystycznej regionu. Dla uzdrowisk szczególnie istotny jest cel dotyczący „rozwój jakościowej bazy oraz infrastruktury turystycznej dedykowanej na potrzeby wiodących form turystyki w regionie”, który zakłada między innymi odbudowę i renowację architektury zdrowotnej uzdrowisk Dolnego Śląska. Turystyka zdrowotna i uzdrowiskowa stanowią kluczowy element konkurencyjności turystycznej naszego regionu. Ich szeroka oferta pozwala na komponowanie i rozwijanie oferty całosezonowej. Warunkiem utrzymania konkurencyjnego produktu jest renowacja oraz odbudowa zabytkowej architektury zdrojowej, stanowiącej wizytówkę ich oferty, a także kulturową atrakcję turystyczną miejscowości uzdrowisk regionu. Współczesne uzdrowiska, aby funkcjonować i konkurować na rynku, powinny posiadać bogaty wachlarz usług wspomagających tradycyjną terapię uzdrowiskową: rozbudowaną infrastrukturę sportowo-rekreacyjną (kryte kąpieliska z basenami termalnymi, lodowiska, sale do ćwiczeń i treningu, ścieżki zdrowia, szlaki turystyczne, narciarskie trasy

⁸ www.umwd/Strategia Województwa

⁹ G. Gołębski, *Nowe trendy rozwoju turystyki*, Sulechów 2008, s.138.

zjazdowe i biegowe, ośrodki jeździeckie, pola golfowe, kluby rekreacyjne); propozycje kulturalne (zaplecze kulturalne i rozrywkowe – sale koncertowe i wystawowe, amfiteatry, ogrody zimowe, kluby rozrywkowe); ofertę gastronomiczną (restauracje, kawiarnie, herbaciarnie); punkty informacyjno-recepcyjne (centra i punkty informacji turystycznej, banki danych, nowoczesne rozwiązania medialne itp.); ofertę profilaktyczno-zdrowotną (ambulatoria, gabinety odnowy biologicznej, centra i salony urody itp.), szczegółowo określony profil leczniczy oraz propozycje wypoczynku w uzdrowisku.

Generalnie o atrakcyjności obszaru decydują trzy czynniki: ranga walorów turystycznych, dostępność komunikacyjna i zagospodarowanie. Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że aglomeracja wrocławska jest najatrakcyjniejszym obszarem na Dolnym Śląsku, biorąc pod uwagę między innymi czynnik walorów turystycznych, dostępność komunikacyjną i zagospodarowanie. Dlatego też Wrocław stanowi siłę napędową rozwoju całego regionu z jednej strony, ale jest również przyczyną ogromnych dysproporcji cywilizacyjnych w województwie z drugiej strony. Dolny Śląsk posiada w części południowej ogromny potencjał jednego z wymienionych czynników: waloru turystycznego. Obszar Jeleniej Góry, Kotliny Kłodzkiej i Ziemi Wałbrzyskiej, to jedno z najbardziej atrakcyjnych turystycznie miejsc w Polsce. W ocenie geograficznych uwarunkowań rozwoju turystyki w Polsce obszar interesujący nas zaliczono do obszarów o podstawowym znaczeniu. Niestety brak dobrych połączeń komunikacyjnych tych rejonów z A-4 oraz brak drogi podsuddeckiej, która łączyłaby te obszary, a także słabe jakościowe i ilościowe zagospodarowanie powodują, iż nie wykorzystujemy od lat szansy na stworzenie drugiej lokomotywy Dolnego Śląska, opartej o przemysł turystyczny. Przeglądając się atrakcjom Południa Dolnego Śląska szybko można dostrzec, jak wiele miejsc pracy istnieje potencjalnie do stworzenia na tym terenie. Jak podaje Jerzy Wyrzykowski z przeglądu klasyfikacji ogólnokrajowych wynika, że Południe Dolnego Śląska stanowi atrakcyjny obszar z dużymi, w znacznym stopniu niewykorzystanymi jeszcze możliwościami rozwoju turystyki. Powinna ona odegrać ważną rolę w rekonstrukcji gospodarczej regionu¹⁰. Rozwój Dolnego Śląska nie może odbywać się jedynie poprzez inwestowanie do niedawna ponad 60 % środków we Wrocławiu. Nadmierna koncentracja w stolicy regionu wpływa na degradację materialną, społeczną i kulturalną obszarów peryferyjnych. Konieczne jest utworzenie drugiej lokomotywy dla Dolnego Śląska pod nazwą: Sudety Zdrój.

Biorąc pod uwagę prognozy: turystyka to gałąź gospodarki, która rozwija się i będzie odnotowywać progres na Dolnym Śląsku wg prognoz krajowych i zagranicznych (Gajewska, 2009); demografię: biorąc pod uwagę stale rosnący proces starzenia się społeczeństw europejskich swój rozkwit przeżywać będzie turystyka uzdrowiskowa, a także ubożenie społeczeństw: kryzys finansowy, spadki PKB, brak jasnych planów rozwoju, zadecydują w najbliższych latach o tym, że obywatele, a zwłaszcza seniorzy w Europie, będą kierować się przy wyborze wypoczynku, zakładając porównywalne warunki, a także dostępność komunikacyjną, przede wszystkim poziomem

¹⁰ J. Wyrzykowski, *Turystyka na Dolnym Śląsku – stan i kierunki rozwoju*, Wrocław 2004, s. 18.

cen. Niskie koszty w Polsce i w pld. części Dolnego Śląska w szczególności mogą stać się ogromnym atutem, powiększającym ilość kuracjuszy, których musimy mieć gdzie przyjąć, mieć dla nich atrakcyjną ofertę nie tylko leczniczą, ale i pobytową. Podkreślając również fakt, że Sudety, to piękna przyroda, tradycja uzdrowiskowa z historycznymi obiektami, zabytki o skali europejskiej, położenie na pograniczu, a także dobrze przygotowana kadra, należy patrzeć na Dolny Śląsk jako na duży potencjał gospodarczy.

Stworzenie porozumienia pomiędzy właścicielami prowadzącymi uzdrowiska, zarządzającymi zabytkami, atrakcjami turystycznymi o zasięgu subregionalnym, gminami, samorządem wojewódzkim i ministerstwem infrastruktury, takimi jak: KGHM/TFI, skarb państwa, zarząd województwa dolnośląskiego, Karkonoski Park Narodowy, Parafia Ewangelicko-Augsburska, Zamek Książ, gminy: Jelenia Góra, Karpacz, Szklarska Poręba, Świeradów, Wałbrzych, Kudowa Zdrój, Duszniki, Polanica, Kłodzko, Nowa Ruda, Walim, Głuszyca, Jedlina, Szczawno Zdrój. Struktura powyższego porozumienia powinna się opierać o trzy ośrodki, trzy obszary: Sudety/Jelenia Góra, Świeradów, Karpacz, Cieplice; Sudety/Wałbrzych (Książ, Szczawno, Jedlina); Sudety/Kłodzko (Kudowa, Polanica, Duszniki). W porozumieniu winny być ujęte w harmonogramie zadania, inwestycje, środki finansowe, źródło finansowania, terminy wg tabeli nr 2:

Tabela 2. **Harmonogram działań w ramach porozumienia Sudety Zdrój**

Nazwa zadania	Podmiot odpowiedzialny i źródło finansowania	Szacowana kwota	Okres przygotowania i wdrażania	Uwagi
Droga dojazdowa z A-4 do: a) Jeleniej Góry i Karpacza b) Wałbrzycha i Kudowy	Samorząd województwa oraz ministerstwo infrastruktury / budżet wojew. oraz państwa	2,0 mld zł	2012 – 2020	
Droga podsudecka od Świeradowa do Kudowy	Samorząd województwa / budżet wojew.	2,0 mld zł	2012 – 2020	
Budowa term w Cieplicach, Szczawnie Zdroju oraz Kudowie Zdroju	Właściciele obiektów / środki unijne	1,5 mld zł	2012 – 2020	
Modernizacja i remonty	Właściciele obiektów / środki własne	1 mld zł	2012 – 2020	
Promocja	Uczestnicy porozumienia / środki własne	1 mld	2012 – 2020	

Źródło: opracowanie własne.

Skutkiem przyjętego porozumienia będzie: stworzenie przemysłu turystycznego na Południu Dolnego Śląska, stworzenie silnego podmiotu, ob-

sza, który będzie mógł konkurować z podobnymi podmiotami w Europie, stworzenie dużego, wieloletniego projektu promocyjnego.

Pierwsze spotkanie w sprawie porozumienia odbędzie się w listopadzie 2011 roku, należy dodać, że zdecydowana większość przyjęła zaproszenie do realizacji wspólnego projektu.

PODSUMOWANIE

Zaproponowana w artykule koncepcja porozumienia różnych podmiotów zarządzających turystyką ze sfery publicznej, prywatnej i samorządów jest przykładem nowej jakości w zarządzaniu strategicznym na Dolnym Śląsku. Wymaga jednak wielu szczegółowych ustaleń, decyzji, zobowiązań, środków finansowych, a przede wszystkim ogromnej determinacji stron biorących udział w porozumieniu pod nazwą Sudety Zdrój.

LITERATURA:

- [1] Bosiacki S., Śniadek J., *Metodyka i technika obsługi ruchu turystycznego*, Poznań 2004.
- [2] Dittmann P., *Prognozowanie w przedsiębiorstwie*, Kraków 2004.
- [3] Gołębski G., *Nowe trendy rozwoju turystyki*, Sulechów 2008.
- [4] Kruczek Z., *Obsługa ruchu turystycznego*, Kraków 2005.
- [5] Krupski R., *Zarządzanie strategiczne*, Wrocław 2007.
- [6] Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, Warszawa 2004.
- [7] Rapacz A., *Przedsiębiorstwo turystyczne, podstawy, zasady działania*, PWN, Warszawa 1994.
- [8] Wyrzykowski J., *Turystyka na Dolnym Śląsku – stan i kierunki rozwoju*, Wrocław 2004.
- [9] www.umwd/WydziałTurystyki.
- [10] www.umwd/StrategiaWojewodztwa.

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań, prognoz dotyczących obecnego stanu oraz możliwości rozwoju turystyki, a na tym tle wyodrębnienie głównej przyczyny odpowiedzialnej za dysproporcje pomiędzy ogromnymi walorami turystycznymi regionu, a wciąż nie wystarczającym tempem rozwoju turystyki w globalnym obrazie gospodarki województwa dolnośląskiego. Artykuł odnosi się do aktualnych tendencji, rekomendacji zawartych w dokumentach Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego, zwłaszcza odnośnie turystyki uzdrowiskowej i na tym tle ukazuje nową koncepcję zarządzania turystyką na poziomie regionu w postaci porozumienia: Sudety Zdrój. W artykule przedstawiono przyczyny, strukturę, możliwości, a także spodziewane skutki utworzenia porozumienia pomiędzy podmiotami publicznymi, prywatnymi i samorządami w perspektywie kilkuletniej, która obecnie jest w fazie budowy. Zaproponowana w artykule koncepcja porozumienia różnych podmiotów zarządzających turystyką ze sfery publicznej, prywatnej i samorządów jest przykładem nowej jakości w zarządzaniu strategicznym na Dolnym Śląsku. Wymaga jednak wielu szczegółowych ustaleń, decyzji, zobowiązań, środków finansowych, a przede wszystkim ogromnej determinacji stron biorących udział w porozumieniu pod nazwą Sudety Zdrój.

SUMMARY

Sudetenland Mountain Spas as an example of new quality in the management of tourism in Lower Silesia

This article aims to present research results, forecasts for the current state, possibilities of tourism development, and on this background, to extract the main cause responsible for the huge disparity between the region's touristic value, and the insufficient pace of tourism development in the global picture of the economy of Lower Silesia. This article refers to the current trends, the recommendations contained in the Lower Silesian Marshal Office, and especially for health tourism. The review shows a new concept of tourism management at the regional level, in the form of the report: Sudetenland Mountain Spas. The article presents the causes, structure, capabilities, and the expected impact of the creation of agreements between public, private and government institutions in the next few years, which are currently under construction. Proposed in the article, is the concept of understanding between different tourism management, from the public, private and local government, as an example of a new quality in strategic management in Lower Silesia. However, this requires many detailed findings, decisions, commitments, financial resources and above all, great determination amongst the parties involved, in an agreement known as Sudetenland Mountain Spas.



Grażyna Węgrzyn
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Innowacje organizacyjne w sektorze usług w Polsce

WSTĘP

Zmiany zachodzące współcześnie w gospodarkach wskazują na wzrost znaczenia innowacji w osiąganiu przewagi konkurencyjnej. To od poziomu innowacyjności zależy pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw, regionów i całych gospodarek. Przyjmując, że usługi, wiedza i innowacje odgrywają istotną rolę we współczesnym wzroście i rozwoju gospodarczym należy zdecydowanie więcej miejsca w rozważaniach ekonomicznych poświęcić zjawiskom zachodzącym właśnie w sektorze usług. W wysoko rozwiniętych gospodarkach sektor usług zatrudnia około 70 % siły roboczej i tyleż samo wnosi do PKB. Mamy więc do czynienia z gospodarkami opartymi na wiedzy i usługach, gdzie większość zasobów siły roboczej wykonuje zawody związane z wiedzą i usługami¹. Szczególnie zaniedbanym obszarem badań jest badanie innowacji w sektorze usług. W porównaniu z badaniami innowacji w przemyśle, badaniem innowacji w usługach zajmowało się dotąd niewielu naukowców, a wyniki ich pracy są rozproszone i wciąż mają charakter załączkowy.

Sektor usług stanowi heterogeniczny konglomerat bardzo zróżnicowanych rodzajów działalności: od czynności najprostszych, typu kopanie rowów czy praca sprzątaczk, aż po usługi profesjonalne, angażujące pracowników o wysokim poziomie wiedzy i specjalizacji. Określa się je mianem usług „inteligentnych” lub „intensywnych nauką” (informatycy, pracownicy nauki)². Istnieją również usługi, które posiadają cechy obu wymienionych grup (np. usługi telekomunikacyjne, reklama). Sektor usług jest niejedno-

¹ A. Giddens, *Europa w epoce globalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 11-12.

² B. Słomińska (red.), *Usługi w Polsce 2002-2007*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Konjunktury, Warszawa 2008, s. 10.

rodny również pod względem funkcji spełnianych przez różne usługi w gospodarce. Z tych względów jedynie pewne rodzaje usług (nie zaś cały sektor) mają wpływ na wzrost gospodarczy, poziom nowoczesności gospodarki, innowacyjności czy konkurencyjności gospodarki³.

Celem opracowania jest scharakteryzowanie specyfiki innowacji w sektorze usług w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem innowacji organizacyjnych. Zakres czasowy opracowania obejmuje lata 2006-2009. Analizę przeprowadzono w oparciu o dane statystyczne pochodzące z bazy GUS.

1. INNOWACJE W SEKTORZE USŁUG

Pomimo gospodarczego znaczenia sektora usług, innowacjom w usługach poświęcano w literaturze stosunkowo niewiele miejsca. Usługi były uznawane za mało podatne na innowacje w związku z czym pozostawały na marginesie badań związanych z wdrażaniem innowacji. Przez długi czas innowacje w usługach były postrzegane jako *contradictio in terminis*. Dopiero w latach 80. XX wieku za sprawą wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) sektor usług został włączony do systematycznych badań w zakresie innowacji. Stwierdzono, że znaczny udział prac badawczo-rozwojowych w działalności przemysłowej jest związany z rozwojem nowych usług⁴.

Sektor usług ze względu na swoją złożoność stanowi bardzo skomplikowany przedmiot badań w zakresie innowacji. Wiele trudności powoduje już samo pojęcie usług, które uważane jest za niejasne czy nawet mylące⁵. Biorąc pod uwagę specyfikę współczesnej produkcji i oferowanych produktów, usługę należy traktować jako integralną część produkcji oraz samego produktu⁶. Tradycyjnie przyjmuje się, że usługi charakteryzują się następującymi cechami⁷:

- nieuchwytność (niematerialność),
- jednoczesność produkcji i konsumpcji,
- nierozdzielność usługi od usługodawcy,
- heterogeniczność,
- przelotność (nieprzechowalność).

Powyższe cechy usług są współcześnie przez wielu autorów kwestionowane. Cz. Bywalec uważa, że tradycyjny podział na „produkcję” i „usługi”

³ G. Węgrzyn, *Sektor usług w Polsce – znaczenie i perspektywy rozwoju*, [w:] *Ekonomia. Mikroekonomia i ekonomia instytucjonalna*, red. nauk. M. Piotrowska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 187.

⁴ J. Howells, *Innovation & Services: New Conceptual Frameworks*, University of Manchester, “CRIC Discussion Paper” 2000, No 38.

⁵ M. Castells, *Spółczesność sieci*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 207.

⁶ K. Mangold, *Die Welt der Dienstleistung. Perspektiven für Arbeit und Gesellschaft im 21. Jahrhundert*, Frankfurt am Main 1998, s. 111.

⁷ D. Mongiało, *Cechy charakterystyczne rynku usług i jego struktura w Unii Europejskiej*, „Ekonomista” 2000, nr 1, s. 81.

dezaktualizuje się⁸. K. Rogoziński zwraca uwagę, że usługa powstaje dzięki woli i nastawieniu stron, z których jedna powierza drugiej swój problem i swoje potrzeby, a ta deklaruje swoją pracą temu sprostac⁹. Z ekonomicznego punktu widzenia przyjmuje się, że usługi stanowią działalność, wykonywaną przez podmioty gospodarcze, której efektem nie są przedmioty materialne. Według M. Daszkowskiej „usługa w sensie gospodarczym jest użytecznym produktem niematerialnym, który jest wytwarzany w wyniku pracy ludzkiej (czynności) w procesie produkcji, przez oddziaływanie na strukturę określonego obiektu, w celu zaspokojenia potrzeb ludzkich”¹⁰.

Wzrost znaczenia usług we współczesnej gospodarce oraz rola innowacji w rozwoju społeczno-gospodarczym wskazuje na konieczność dokładniejszego poznania procesów innowacyjnych zachodzących w obszarze usług. Niezwykle ważną rolę odgrywa działalność innowacyjna i nowe technologie, w tym zwłaszcza technologie informacyjne i komunikacyjne, rewolucjonizujące sposoby wytwarzania i dostarczania tradycyjnych usług, jak również oferujące możliwości stwarzania usług zupełnie nowych, nie istniejących dotychczas. Sektor usług obejmuje zarówno branże, które charakteryzują się znaczną chłonnością innowacji, jak i branże „odporne” na innowacje. Na jednym biegunie znajdują się usługi telekomunikacyjne, finansowe, ubezpieczeniowe, pocztowe, informacyjne, a na drugim usługi związane z transportem, magazynowaniem oraz usługi osobiste takie jak fryzjerstwo. Ta heterogeniczność działalności usługowej wywołuje wiele kontrowersji dotyczących innowacji. Powstaje pytanie: czy innowacje w sektorze usług można mierzyć przy użyciu metod zaczerpniętych z sektora produkcyjnego? Na różnice w zakresie innowacyjności w sektorze usług i w sektorze produkcyjnym zwraca uwagę coraz więcej ekonomistów, np. P. Niedzielski, K. Rogoziński, K. Rychlik, J. Howells i inni. Podstawowe różnice pomiędzy innowacjami w usługach i w produkcji przedstawiono w tabeli 1.

Różnice wynikają z odmienności produktu i usługi. Materialność dóbr produkcyjnych powoduje, że innowacje produktowe są łatwiejsze do uchwycenia poprzez swoje uprzedmiotowienie. Usługi jako obszar innowacyjności charakteryzują się odmiennością w stosunku do obszaru produkcji materialnej. Odmiennność ta jest konsekwencją niematerialności produkcji, brakiem możliwości produkcji na zapas, itd.¹¹ O ile w sferze produkcji wskazanie na produkt innowacyjny jest stosunkowo proste, o tyle w przypadku usług mamy do czynienia z ciągłym procesem innowacyjnym¹². Wielu autorów wskazuje, że innowacje w usługach wynikają z reguły z kontak-

⁸ Cz. Bywalec, *O istocie i klasyfikacji usług – polemicznie*, „Wiadomości Statystyczne” 2002, nr 1, s. 40.

⁹ K. Rogoziński, *Spór o istnienie usług*, „Wiadomości Statystyczne” 2002, nr 2, s. 31.

¹⁰ M. Daszkowska, *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 17.

¹¹ P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje w sektorze produkcyjnym i usługowym – odmiennść czy podobieństwo?* [w:] *Wiedza, innowacje i gospodarka oparta na wiedzy*, red. E. Stawasz, P. Niedzielski, K. Matusiak, Zeszyty Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006 nr 453, s. 184.

¹² M. Szajt, *Aktywność innowacyjna a wzrost gospodarczy Polski*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008, s. 31.

tów między dostawcami-producentami usług a odbiorcami, których podstawą jest zadowolenie klienta¹³.

Tabela 1. **Cechy usług i produkcji**

Cecha	Produkcja	Usługi
Charakterystyka produktu/innowacji produktowej	materiałny, łatwy do przechowywania	niemateriałny, brak możliwości przechowywania
Prawa własności intelektualnej	silna ochrona: patenty	słaba ochrona: prawa autorskie
Długość cyklu innowacji	krótki	długi (z wyjątkiem usług informatycznych), ciągły
Zakres przestrzenny systemu	krajowy – międzynarodowy	regionalny – krajowy – międzynarodowy
Orientacja na technologie	„pchanie” technologii; uwarunkowane rozwojem nauki i stanem technologii	„ciągnięcie” technologii; uwarunkowane zachowaniami/wymaganiami klienta i podażą rozwiązań technologicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje w sektorze produkcyjnym i usługowym – odmienność czy podobieństwo?* [w:] *Wiedza, innowacje i gospodarka oparta na wiedzy*, red. E. Stawasz, P. Niedzielski, K. Matusiak, Zeszyty Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006 nr 453, s. 184.

Głównym źródłem informacji na temat działalności innowacyjnej przedsiębiorstw europejskich jest wieloletni projekt badawczy zwany *Community Innovation Survey* (CIS). Badaniami innowacji w krajach Unii Europejskiej zajmują się krajowe urzędy (instytuty) statystyczne lub odpowiednie ministerstwa. Realizują one międzynarodowy program badań statystycznych innowacji CIS. Program jest realizowany pod egidą Komisji Europejskiej: Eurostatu i DG XIII [*SPRINT Programme, European Innovation Monitoring System (EIMS)*]. Oparty jest na międzynarodowej metodologii standardowej zwanej metodologią lub systemem *Oslo* (*Oslo Manual*)¹⁴. Zgodnie z metodologią *Oslo Manual* wyróżnia się cztery rodzaje innowacji¹⁵:

¹³ Y. Aoyama, R. Homer, *Service innovation* [w:] *Handbook of Regional Innovation and Growth*, red. P. Cooke, B. Asheim i in., Edward Elgar Publishing 2011, s. 366.

¹⁴ Nauka i Technika w 2004r., *Informacje i Opracowania Statystyczne*, GUS Warszawa 2005, s. 74.

¹⁵ OECD, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, MNiSW, Departament Strategii i Rozwoju nauki, Warszawa 2008, s. 49-55.

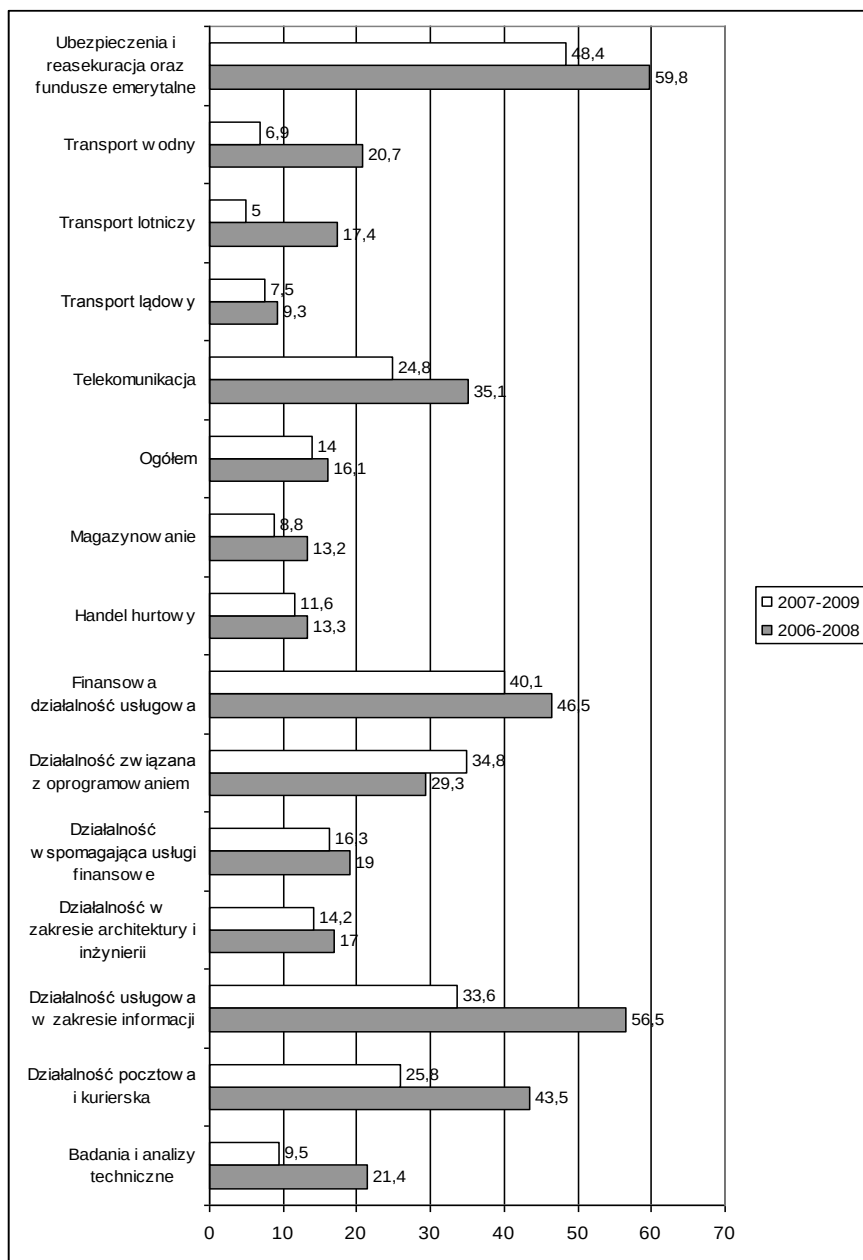
- innowacje w obrębie produktów, które wiążą się ze znaczącymi zmianami w zakresie wyrobów lub usług (całkowicie nowe i/lub znacząco udoskonalone produkty i usługi),
- innowacje w obrębie procesów, do których zalicza się nowe lub znacząco udoskonalone metody tworzenia i świadczenia usług, mające za cel m.in.: obniżenie kosztów jednostkowych produkcji lub dostawy, podniesienie jakości, produkcję bądź dostarczanie nowych lub znacząco udoskonalonych produktów,
- innowacje organizacyjne, dotyczące wdrożenia nowych metod organizacyjnych. Mogą to być zmiany w zakresie przyjętych przez firmę zasad działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach firmy z otoczeniem. Celem tego typu innowacji może być osiągnięcie lepszych wyników poprzez redukcję kosztów administracyjnych lub kosztów transakcyjnych, podniesienie poziomu zadowolenia z pracy (a tym samym wydajności pracy), uzyskanie dostępu do aktywów niebędących przedmiotem wymiany handlowej (np. nieskodyfikowanej wiedzy zewnętrznej) czy obniżenie kosztów dostaw,
- innowacje marketingowe, które polegają na wdrożeniu nowych metod marketingowych dotyczących zmian w projekcie/konstrukcji produktu, w opakowaniu, promocji i dystrybucji produktu oraz zmian w metodach kształtowania cen wyrobów i usług. Ich celem jest lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, otwarcie nowych rynków zbytu lub nowe pozycjonowanie produktu firmy na rynku dla zwiększenia sprzedaży.

W opracowaniu analiza została ograniczona do innowacji organizacyjnych, które dominują w sektorze usług. Innowacje organizacyjne stanowią czynnik wspierający innowacje w obrębie produktów i procesów, ale również same mogą także wywierać wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw. Innowacje organizacyjne przyczyniają się do podniesienia jakości i wydajności pracy, intensyfikują wymianę informacji oraz podnoszą zdolność firmy do wykorzystywania nowej wiedzy i nowych technologii¹⁶.

2. INNOWACYJNOŚĆ GOSPODARKI – WYNIKI BADAŃ

Problematyka innowacyjności jest kluczowym elementem rozważań związanych z rozwojem Polski jak i Unii Europejskiej. Rozwój oparty na wiedzy i innowacjach jest jednym z podstawowych priorytetów Strategii „Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającemu włączeniu społecznemu”. Innowacyjność przedsiębiorstw jest jednym z fundamentów niezbędnych do realizacji celów określonych w Strategii.

¹⁶ *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009*, Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS Warszawa 2010, s. 38.



Wykres 1. **Przedsiębiorstwa innowacyjne w sektorze usług według działów PKD w latach 2006-2008 i 2007-2009 (w %)**

Źródło: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009*, Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS Warszawa 2010, s. 270-271, 467-468.

Jednym z najczęściej stosowanych wskaźników do oceny innowacyjności przedsiębiorstw jest odsetek podmiotów wprowadzających innowacje w ogólnej liczbie podmiotów. GUS przyjmuje, że przedsiębiorstwa innowacyjne to takie, które w badanym okresie wprowadziły przynajmniej jedną innowację techniczną tj. nowy lub ulepszony produkt i/lub proces. Przy czym innowacja techniczna ma stanowić nowość przynajmniej z punktu widzenia wprowadzającego je przedsiębiorstwa¹⁷.

W latach 2006-2008 udział przedsiębiorstw innowacyjnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw sektora usług w Polsce wyniósł 16,1 %, a w latach 2007-2009 14,0 % (wykres 1.). Nie jest to imponujący poziom wskaźnika, szczególnie w porównaniu do wysokorozwiniętych krajów Unii Europejskiej. W sektorze przedsiębiorstw przemysłowych wskaźnik ten był niewiele wyższy niż w sektorze usług i wyniósł odpowiednio 21,4 % i 18,1 %¹⁸. W badanym okresie poziom innowacyjności obniżył się zarówno w przemyśle jak i w usługach, przy czym w usługach spadek był mniejszy niż w przemyśle - wyniósł 2,1 pkt. proc., wobec 3,3 pkt. proc. w przemyśle. Różnica pomiędzy udziałem przedsiębiorstw innowacyjnych w przemyśle i w usługach zmniejszyła się z 5,3 pkt. proc. do 4,1 pkt. proc.

W latach 2007-2009 największy odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych wystąpił w następujących działach usługowych:

- Ubezpieczenia i reasekuracja oraz fundusze emerytalne (48,4 %),
- Finansowa działalność usługowa (40,1 %),
- Działalność usługowa w zakresie informacji (33,6 %),
- Działalność pocztowa i kurierska (25,8 %),
- Telekomunikacja (24,8 %).

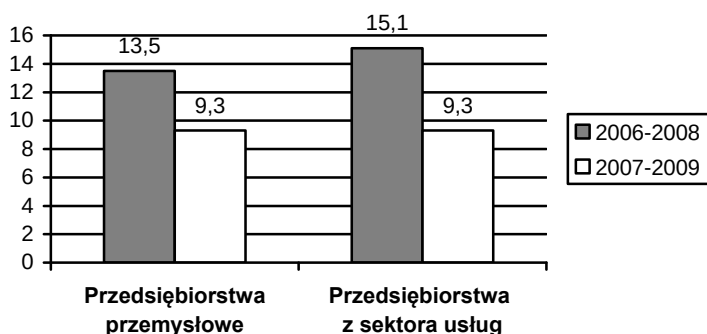
Najmniejszy odsetek innowacyjnych przedsiębiorstw wystąpił w działach: Transport lotniczy (5,0 %), Transport wodny (6,9 %) i Transport lądowy (7,5 %).

3. INNOWACJE ORGANIZACYJNE W SEKTORZE USŁUG

Sektor usług w odróżnieniu od przemysłu znacznie częściej wprowadza innowacje organizacyjne. W latach 2006-2008 w sektorze usług 15,1 % przedsiębiorstw wprowadziło innowacje organizacyjne, podczas gdy w sektorze przedsiębiorstw przemysłowych wskaźnik ten wyniósł 13,5 %. W latach 2007-2009 wśród wszystkich przedsiębiorstw (przemysł i usługi) innowacje organizacyjne wdrożyło blisko co dziesiąte przedsiębiorstwo (9,3 %), co oznacza spadek w stosunku do poprzedniego okresu badawczego.

¹⁷ *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w sektorze usług w latach 2001-2003*, GUS Warszawa 2005, s. 20.

¹⁸ *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009*, Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS Warszawa 2010, s. 11.



Wykres 2. **Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje organizacyjne w % przedsiębiorstw ogółem w Polsce w latach 2006-2009**

Źródło: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009*, Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS Warszawa 2010, s. 38.

Biorąc pod uwagę rodzaj prowadzonej działalności można zauważyć, że innowacje organizacyjne w latach 2007-2009 wprowadził największy odsetek przedsiębiorstw z sektora usług należący do działów¹⁹:

- Ubezpieczenia, reasekuracja oraz fundusze emerytalne, z wyłączeniem obowiązkowego ubezpieczenia społecznego (39,6 % ogółu przedsiębiorstw);
- Działalność pocztowa i kurierska (35,5 %);
- Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana (25,2 %).

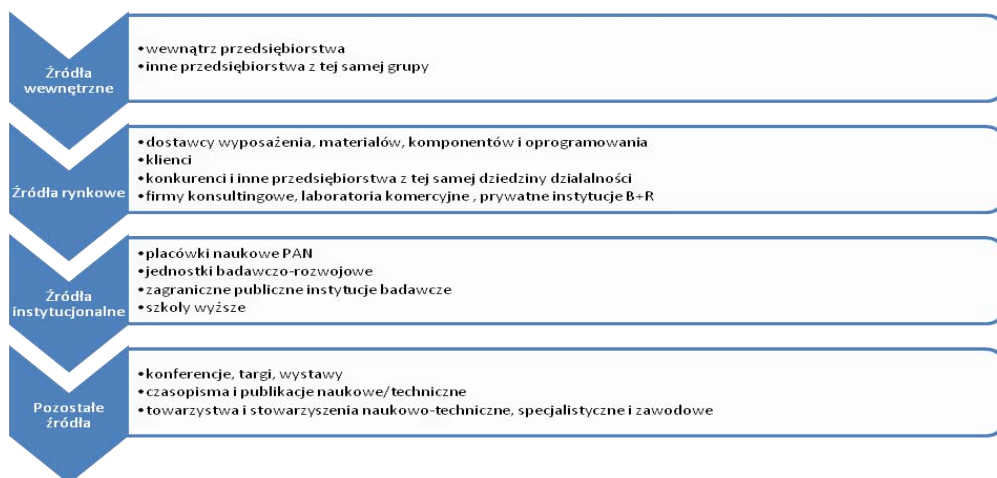
W ramach innowacji organizacyjnych wprowadzane innowacje najczęściej dotyczyły nowych metod podziału zadań i uprawnień decyzyjnych (7,2 %), nowych metod w zasadach działania (4,1 %) oraz nowych metod w zakresie stosunków z otoczeniem (3,8 %) ²⁰.

Omawiając specyfikę innowacji w sektorze usług warto przyrzeć się bliżej źródłom wiedzy dotyczącym innowacji. GUS wyróżnia cztery grupy źródeł informacji dla działalności innowacyjnej, które przedstawia wykres 3.

W badaniu przeprowadzanym przez GUS przedsiębiorstwa odpowiadały na pytanie o źródła informacji dla działalności innowacyjnej prowadzonej w latach 2006-2008. Jednostki oceniały znaczenie poszczególnych źródeł informacji w czterostopniowej skali. Poniższa analiza dotyczy informacji od przedsiębiorstw, które oceniły znaczenie danego źródła jako „wysokie”.

¹⁹ *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009*, Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS Warszawa 2010, s. 537, 539.

²⁰ Tamże.



Wykres 3. **Źródła informacji dla innowacji**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009*, Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS Warszawa 2010, s. 166-167.

Najczęściej przedsiębiorstwa z sektora usług wskazywały jako „wysokie” wewnętrzne źródła informacji pochodzące z wewnątrz samego przedsiębiorstwa (41,9 %). Wśród źródeł rynkowych najczęściej wskazywano klientów jako najbardziej znaczące źródło informacji (22,3 %). Znaczenie źródeł instytucjonalnych najrzadziej było wskazywane jako wysokie. Zaledwie 3,9 % przedsiębiorstw usługowych oceniło placówki naukowe PAN jako „wysokie” źródło informacji dla innowacji a szkoły wyższe 5,0 %. W grupie pozostałych źródeł największe znaczenie miały konferencje, targi i wystawy (14,9 %).

Taka struktura źródeł informacji dla innowacji świadczy o braku współpracy w zakresie działalności innowacyjnej, która powinna być istotnym elementem działalności przedsiębiorstwa. Według danych GUS w latach 2007-2009 tylko 28,2 % przedsiębiorstw innowacyjnych z sektora usług współpracowało w zakresie działalności innowacyjnej.

Wprowadzane innowacje organizacyjne dotyczyły głównie skrócenia czasu reakcji na potrzeby klientów i dostawców (48,4 %), poprawy jakości świadczonych usług (47,4 %) oraz poprawy komunikacji lub dostępu do informacji (44,1 %).

PODSUMOWANIE

Sektor usług zaczyna być postrzegany jako kolejna fala nowego potencjału wzrostu. We współczesnych wysokorozwiniętych gospodarkach sektor usług odgrywa ogromną rolę w tworzeniu PKB i w absorpcji siły roboczej. Rosnąca rola usług, ciągle powstawanie nowych rodzajów usług sugerują, że znajduje się on w centrum i stanowi o istocie zmian strukturalnych za-

chodzących w nowoczesnych gospodarkach. W tych przemianach ogromną rolę odgrywają innowacje. Nowe technologie, w tym zwłaszcza technologie informacyjne i komunikacyjne, rewolucjonizują sposoby wytwarzania i dostarczania tradycyjnych usług. Innowacje organizacyjne są ściśle związane ze zmianami technologicznymi, często są niezbędnym uzupełnieniem wdrażania nowych technologii, szczególnie technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Przeprowadzona w pracy analiza wykazała, że innowacyjność sektora usług w Polsce jest niska, a co gorsze następuje stopniowe jej pogarszanie. Przyczyn tego zjawiska jest wiele, począwszy od braku środków finansowych po brak współpracy w ramach działalności innowacyjnej. Wydaje się, że zwiększenie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami czy jednostkami naukowymi w zakresie działań innowacyjnych mogłoby zwiększyć poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw usługowych. Umożliwiłoby dostęp do szerszej wiedzy oraz nowych technologii.

LITERATURA:

- [1] Aoyama Y., Homer R., *Service innovation* [w:] *Handbook of Regional Innovation and Growth*, red. P. Cooke, B. Asheim i in., Edward Elgar Publishing 2011.
- [2] Bywalec Cz., *O istocie i klasyfikacji usług – polemicznie*, „Wiadomości Statystyczne” 2002, nr 1.
- [3] Castells M., *Spółczesność sieci*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [4] Daszkowska M., *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- [5] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009*, Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS Warszawa 2010, s. 38.
- [6] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w sektorze usług w latach 2001-2003*, GUS Warszawa 2005.
- [7] Giddens A., *Europa w epoce globalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- [8] Howells J., *Innovation & Services: New Conceptual Frameworks*, University of Manchester, “CRIC Discussion Paper” 2000.
- [9] Mangold K., *Die Welt der Dienstleistung. Perspektiven für Arbeit und Gesellschaft im 21. Jahrhundert*, Frankfurt am Main 1998.
- [10] Mongiało D., *Cechy charakterystyczne rynku usług i jego struktura w Unii Europejskiej*, „Ekonomista” 2000, nr 1.

- [11] *Nauka i Technika w 2004r.*, Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS Warszawa 2005.
- [12] Niedzielski P., Rychlik K., *Innowacje w sektorze produkcyjnym i usługowym – odmienność czy podobieństwo?* [w:] *Wiedza, innowacje i gospodarka oparta na wiedzy*, red. E. Stawasz, P. Niedzielski, K. Matusiak, Zeszyty Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006 nr 453.
- [13] OECD, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, MNiSW, Departament Strategii i Rozwoju nauki, Warszawa 2008.
- [14] Rogoziński K., *Spór o istnienie usług*, „Wiadomości Statystyczne” 2002, nr 2.
- [15] Słomińska B. (red.), *Usługi w Polsce 2002-2007*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2008.
- [16] Szajt M., *Aktywność innowacyjna a wzrost gospodarczy Polski*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.
- [17] Węgrzyn G., *Sektor usług w Polsce – znaczenie i perspektywy rozwoju*, [w:] *Ekonomia. Mikroekonomia i ekonomia instytucjonalna*, red. nauk. M. Piotrowska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

STRESZCZENIE

Celem opracowania jest scharakteryzowanie specyfiki innowacji w sektorze usług w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem innowacji organizacyjnych. Zakres czasowy opracowania obejmuje lata 2006-2009. Z przeprowadzonej analizy wynika, że innowacyjność sektora usług w Polsce jest niska, a co gorsze, następuje stopniowe jej pogarszanie.

SUMMARY

Organizational innovation in the service sector in Poland

The aim of this paper is to characterize the specificity of innovation in the service sector in Poland, with particular emphasis on organizational innovation. The scope of the development time, covers the period 2006-2009. The analysis shows that innovation services sector in Poland is low, and worse, its gradual deterioration.



Michał Pruszyński
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Analiza konkurencji jako narzędzie wspierające operacyjne zarządzanie produktem i ceną

WSTĘP

Analiza konkurencji jest procesem polegającym na porównywaniu przedsiębiorstwa do jego konkurentów rynkowych w poszczególnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, co ma służyć ocenie jego pozycji konkurencyjnej. Przedmiotem analizy konkurencji są zarówno elementy marketing mix, jak i zasoby konkurentów, procesy organizacyjne oraz stosowane strategie. Dokonywanie porównań między konkurentami jest możliwe poprzez stosowanie odpowiednio dobranych benchmarków, będących punktami odniesienia między wynikami działalności przedsiębiorstw, pozwalających na identyfikację mocnych i słabych stron konkurentów oraz możliwości przyszłego kształtowania się ich pozycji konkurencyjnej. Istotne jest jednak zdefiniowanie różnicy między analizowaniem podmiotów będących obecną lub potencjalną konkurencją pod kątem ich źródeł przewagi konkurencyjnej, a benchmarkingiem będącym procesem uczenia się i wprowadzania zmian w organizacji poprzez naśladowanie wzorcowych praktyk¹. Rezultaty porównań z konkurentami stanowią element wspomagający podejmowane decyzje na różnych poziomach zarządzania, w tym na szczeblu zarządzania operacyjnego. Celem artykułu jest przedstawienie możliwego zakresu stosowania analizy konkurencji jako narzędzia wspierającego zarządzanie operacyjne produktem oraz ceną.

¹ M. Billur Akdeniz, T. Gonzalez-Pardon, R. J. Calantone, *An integrated marketing capability benchmarking approach to dealer performance through parametric and nonparametric analyses* [w:] *Industrial marketing management*, Nr 39, 2010, s. 150-160.

1. OPERACYJNE ZARZĄDZANIE PRODUKTEM I CENĄ W BADANEJ BRANŻY

Zarządzanie produktem przeważnie dotyczy poziomu zarządzania strategicznego. Zmiany oferowanego asortymentu, wizerunku produktu poprzez oferowane korzyści dodatkowe czy pozycjonowania produktu na rynku są zmianami długookresowymi, wymagającymi znacznych nakładów finansowych oraz kluczowymi dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Z tego powodu obszary te stanowią element strategii w układzie produkt-rynek. Monitorowanie działań konkurencji w powyższych obszarach jest powszechnym zjawiskiem, gdyż rozwój produktowy jest widoczny dla pozostałych graczy na rynku oraz nie stanowi on przedmiotu częstych zmian. Działania dotyczące powiększania, pomniejszania lub modyfikacji istniejących linii lub typów produktów są również działaniami na poziomie strategicznym². Analogiczna sytuacja jest związana z zarządzaniem marką. Funkcjonowanie na specyficznych rynkach wymaga jednak zmiany powyższego podejścia i uwzględniania zarządzania produktem na poziomie operacyjnym. Dotyczy to w szczególności rynku produktów lub usług heterogenicznych- gdzie klient określa jakie czynniki będą decydować o prawidłowym wykonaniu projektu zgodnego z jego oczekiwaniami³. Zakres oferowanych produktów bądź usług jest każdorazowo dedykowany pod dane zapotrzebowanie klienta- inwestora. Jest to więc poziom operacyjny, wielokrotnie powtarzalny. Zarządzanie operacyjne na poziomie produktu oznacza zatem, że każdorazowo przedmiotem oferty będzie nowy produkt lub usługa oraz cena ustalana każdorazowo przy tworzeniu tej oferty produktowej. Zakładając, że wszyscy konkurenci każdorazowo wytwarzaliby na potrzeby inwestora identyczne produkty, a decyzje operacyjne dotyczyłyby tylko cen produktów, byłoby to nawiązanie do modelu konkurencji Bertranda⁴.

Bodźcem do rozwinięcia zagadnień analizy konkurencji oraz zarządzania operacyjnego było przeprowadzone przez autora badanie pilotażowe dotyczące stosowania przez przedsiębiorstwa strategii imitacji. Badanie obejmowało pięć wywiadów pogłębionych w średnich i dużych spółkach z branży budowlanej oraz branżach pokrewnych i zostało zrealizowane w marcu 2011 roku. Badane przedsiębiorstwa uczestniczą w projektach o różnym stopniu złożoności, obejmujących zarówno generalną realizację inwestycji, jak i generalne wykonawstwo. Charakterystyczne dla badanych przedsiębiorstw jest funkcjonowanie na rynku business-to-business produktów i usług niejednorodnych, realizowanych pod specyficzne zapotrzebowanie klienta – inwestora. W nawiązaniu do teorii zarządzania marketingowego, narzędziem realizacji potrzeb klienta jest marketing mix obejmują-

² M. Grzesiowski [w:] *Zarządzanie strategiczne*, pod red. R. Krupskiego, Wyd. 6. zmienione, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, 2007, s. 247-252.

³ A. R. Rodie, C. L. Martin, *Competing in the service sector* [w:] *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Nr 1, 2011, s. 5-21.

⁴ A. Mukherjee, *Price and quantity competition under free entry* [w:] *Research in Economics* Nr 59, 2005, s. 335-344.

cy: produkt (product), cenę (price), dystrybucję (place) oraz promocję (promotion)⁵. W opisywanym przypadku decyzje marketingowe związane z polityką produktu są decyzjami na poziomie operacyjnym podejmowanymi każdorazowo w przypadku osobnego projektu. Z tytułu realizacji projektu pod konkretne zapotrzebowanie inwestora, różnicowanie produktu pod względem jakościowym i funkcjonalnym jest częściowo ograniczone, jednak wciąż może być źródłem przewagi konkurencyjnej. Wspomniany termin projekt definiowany jest przez *Project Management Institute (PMI)* jako określony w czasie wysiłek podejmowany w celu wytworzenia unikatowego wyrobu lub usługi. Analiza konkurencji ma wspomagać zarządzanie projektem, które jest elementem zarządzania produktem, obejmującym w badanym przypadku tworzenie oferty pod konkretną inwestycję, oraz zarządzania ceną – czyli ustalaniu ceny, która ma zapewnić konkurencyjność oferty przy maksymalizacji własnego zysku z realizacji sprzedaży produktu lub wykonania usługi. Proces tworzenia oferty oraz wykonania usługi jest nazywany procesem inwestycyjnym. Celem artykułu jest identyfikacja obszarów analizy konkurencji mogącej wspierać zarządzanie operacyjne na poziomie produktu i ceny w branżach nie posiadających standaryzowanej oferty produktowej. Obszary te zostały wskazane w badaniu pilotażowym przez kadrę zarządzającą spółkami w branży budowlanej jako zakres informacji o konkurencji, który byłby przydatny na poziomie zarządzania projektem. Zakres stosowania analizy konkurencji w badanych przedsiębiorstwach jest jednak w praktyce ograniczony i odnosi się do części wymienionych obszarów. Artykuł nie porusza kwestii związanych z trudnością pozyskania określonych informacji o konkurencji oraz kosztami przeprowadzania analiz konkurencji w omawianym zakresie. Jest to z pewnością zagadnienie warte szerszej analizy w przyszłych pracach badawczych.

2. POTENCJALNY ZAKRES STOSOWANIA ANALIZY KONKURENCJI

Podstawowe cele stosowania analizy konkurencji na poziomie zarządzania operacyjnego:

1. Identyfikacja konkurentów, którzy są w stanie przedstawić ofertę oraz zrealizować dane zapotrzebowanie inwestora.
2. Oszacowanie poziomu cen oferowanego przez konkurencję przy danym projekcie.
3. Poznanie atrybutów produktów lub usług konkurencji z perspektywy ich atrakcyjności dla inwestora.
4. Ocena ogólnej atrakcyjności współpracy z danym konkurentem z perspektywy inwestora.

Analizowane obszary działalności konkurentów mogą być jednakowe w przypadku realizacji poszczególnych celów analizy konkurencji. W arty-

⁵ *Rachunek kosztów cyklu życia produktu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, pod red. Roberta Kowalaka, Wyd. UE we Wrocławiu, 2009, s. 67.

kule przedstawiono wybrane, charakterystyczne obszary dla każdego z wymienionych celów.

2.1. Identyfikacja konkurentów, którzy są w stanie przedstawić ofertę oraz zrealizować dane zapotrzebowanie zleceniodawcy

Na etapie identyfikacji potencjalnych konkurentów wykorzystywana jest ocena dotychczasowych działań produktowo-rynkowych konkurentów. Przeważnie konkurenci znają swoje zakresy działalności z uwagi na funkcjonowanie na skoncentrowanych rynkach z ograniczoną liczbą przedsiębiorstw mogących spełnić wymagania stawiane przez inwestora. Ponadto przydatna jest ocena kompetencji konkurenta w danym obszarze oraz jego zasobów rzeczowych i ludzkich. Zasoby rzeczowe obejmują m.in. stosowane technologie produkcji lub wykonywania usług, nowoczesność parku maszynowego oraz systemy informacyjne⁶. Przez zasoby ludzkie rozumiana jest tu dostępność wyspecjalizowanej kadry pracowniczej posiadającej kompetencje bezpośrednio związane z realizacją projektu. Na tym etapie ocenie podlega również możliwość nawiązania przez konkurenta współpracy z innymi przedsiębiorstwami poprzez zawarcie umów konsorcjum lub podwykonawczych, co jest istotnym elementem oceny potencjału siły przetargowej przy danym projekcie. Analiza konkurencji obejmuje więc poza formalnymi, standaryzowanymi analizami, również działania polegające na pozyskiwaniu informacji z nieformalnych źródeł i opieranie się na wiedzy o relacjach między poszczególnymi konkurentami oraz ich partnerami biznesowymi, jak i relacjach między inwestorem a konkurentem⁷.

2.2. Oszacowanie poziomu cen oferowanego przez konkurencję

Kluczowe znaczenie przy wycenie projektu ma wiedza o cenach, które mogą zostać zaoferowane przez konkurencję. Cena jest jedynym elementem marketing mix tworzącym przychody. Pozostałe elementy (produkt, dystrybucja i promocja) tworzą tylko koszty. Cena jest również jednym z najbardziej elastycznych elementów, który może być szybko zmieniony w przeciwieństwie do rozwiązań w zakresie dystrybucji. Zwiększa to wagę zarządzania ceną na poziomie operacyjnym. Badane przedsiębiorstwa przeważnie stosują kryterium kosztów do ustalania ostatecznej ceny poszczególnych produktów i ofert na kompleksowe rozwiązania dla klientów przy jednoczesnym uwzględnianiu możliwych poziomów cen konkurencji. Celem analiz jest oszacowanie przybliżonego całkowitego kosztu wytworzenia danego produktu lub realizacji usługi przez konkurencję. Do realizacji tego celu potrzebna jest nie tylko wiedza o stosowanych technologiach czy efektywności procesów produkcyjnych, ale również o ponoszonych kosztach na zakup czynników produkcji. Zatem istotne jest również pozyskiwanie in-

⁶ R. Smith, N. Shari, *Understanding and acquiring technology assets for global competition* [w:] *Technovation*, Nr 27, 2007, s. 643–649.

⁷ J. Jakubowski, M. J. Stańkowska, *Wpływ powiązań z partnerami biznesowymi na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw budowlanych* [w:] *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych. Podejście procesowe*, L. Kowalczyk, F. Mroczo (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2010.

formacji o sile przetargowej konkurenta względem jego dostawców. W przypadku odnotowania podobnych projektów inwestycyjnych w przeszłości analizie może zostać poddany poziom cen dla realizacji tychże projektów lub ich części składowych. Ponadto kluczową informacją wynikającą z procesu badania konkurencji jest weryfikacja skłonności konkurenta do ustalania marż na określonym poziomie oraz stosowana przez niego polityka rabatowa. Pod uwagę brana jest również możliwość przedstawienia przez konkurentów oferty cenowej poniżej poziomu kosztów całkowitych realizacji projektu, do czego przesłanką może być waga danego punktu referencyjnego i utrzymania się na konkretnym rynku. Skłonność konkurenta do określonych zachowań przy ustalaniu ceny jest analizowana zarówno na podstawie wcześniejszych ofert, jak i jego obecnych uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych.

2.3. Poznanie atrybutów produktów lub usług konkurencji z perspektywy ich atrakcyjności dla inwestora

W zależności od indywidualnych wymagań inwestora, różne elementy mogą mieć wpływ na atrakcyjność oferty wykonawcy. Zadaniem analizy konkurencji jest ocena w jakich obszarach oferowany produkt bądź usługa ma przewagę nad konkurencją oraz w jakich jest mniej atrakcyjny od oferty konkurencji. Istotne jest również oszacowanie skali tej przewagi. Oferta w obszarach będących słabszymi od konkurencji, powinna być modyfikowana, tak aby zapewnić całościową przewagę produktu lub usługi nad ofertą konkurencji. Na produkt bądź usługę składają się wszystkie elementy przedstawianej oferty. Do podstawowych elementów branych pod uwagę zaliczane są: oferowane warunki techniczne oraz posiadane certyfikacje potwierdzające spełnianie określonych norm- co składa się na jakość oferowanego produktu, deklarowany termin zakończenia inwestycji, zakres gwarancji i czas jej trwania, koszt usług pogwarancyjnych czy warunki płatności.

Obszary analizy konkurencji dla tego etapu pokrywają się w dużym stopniu ze wcześniej wymienionymi obszarami. Analizowanie jakości produktu oferowanego przez konkurencję jest możliwe zarówno poprzez ocenę jakości realizacji dotychczasowych projektów konkurencji, jak i poprzez analizę stosowanych technologii wytwarzania tego produktu i procesów produkcyjnych. Kolejna kategoria, czyli deklarowany termin zakończenia projektu, jest ściśle związana z potencjałem produkcyjnym bądź usługowym. Moce produkcyjne są związane zarówno z parkiem maszynowym, nowoczesnością stosowanych rozwiązań produkcyjnych, jak również sprawnością i elastycznością funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Jednocześnie powinien być brany pod uwagę cały portfel projektów realizowanych przez konkurentów w danym okresie czasu. Warunki gwarancji udzielanej przez konkurenta są uzależnione od jakości oferowanych przez niego produktów, co może być również oceniane na podstawie historycznych reklamacji składanych przez inwestorów. Część obszarów będących przedmiotem analizy konkurencji, w tym wymienione warunki płatności akceptowane przez konkurencję, jest uzależniona od płynności finansowej konkurentów oraz zasó-

bów finansowych umożliwiających przeprowadzanie inwestycji. Zakres możliwych do badania wskaźników finansowych konkurencji jest szeroki. Dane finansowe konkurencji są pozyskiwane między innymi z bilansów przedsiębiorstw czy rachunków zysków i strat.

2.4. Analiza ogólnej atrakcyjności współpracy z danym konkurentem dla inwestora

Skłonność inwestorów do korzystania z usług konkretnych wykonawców określają ich wewnętrzne zalecenia oraz tzw. listy (nie)pożądanych dostawców. Dostęp do takich informacji pozwala stwierdzić, którzy konkurenci mają większą lub mniejszą siłę przetargową bądź w ogóle nie są brani pod uwagę jako potencjalni wykonawcy. Kolejną kategorią są referencje – czyli wcześniej zrealizowane przez konkurencję projekty, często decydujące w znacznym stopniu o sile marki konkurenta. Z punktu widzenia inwestora, referencje stanowią poświadczenie od innych klientów (inwestorów), że dany wykonawca jest rzetelny⁸. Posiadane referencje świadczą jednocześnie o całościowej sile przetargowej konkurencji przy pozyskiwaniu podobnych projektów. Kompletowanie bazy referencyjnej przez wykonawców stanowi tu element pozycjonowania marki na rynku. Analiza konkurencji na podstawie posiadanych punktów referencyjnych konkurentów powinna brać pod uwagę przede wszystkim zakres wykonanych prac w ramach projektów oraz wartość zrealizowanych projektów.

3. WYBRANE BENCHMARKI WYKORZYSTYWANE DO ANALIZY KONKURENCJI

Na konkurencyjnym rynku efektywność każdego elementu marketing mix jest uzależniona nie tylko od jego bezwzględnej wartości, ale także względnej wartości w odniesieniu do konkurencji⁹. Analogiczna sytuacja ma miejsce w przypadku miar odnoszących się do innych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, dlatego też tworzone są odpowiednie benchmarki, pozwalające na porównywanie przedsiębiorstw między sobą. Benchmarki przeważnie wykorzystywane są w przypadku analiz konkurencji na rynkach, dla których charakterystyczne są mierzalne oraz powtarzalne zachowania zakupowe. Opracowywanie i wykorzystywanie benchmarków w przypadku badania konkurencji na omawianym rynku jest złożonym problemem wymagającym osobnej analizy. W artykule zostaną zdefiniowane wybrane wskaźniki rynkowe mogące służyć przeprowadzanej analizie konkurencji. Pierwszą grupą są wskaźniki związane z wielkością marki. Podstawowym wskaźnikiem w tej grupie jest wartościowy udział w rynku będący stosunkiem sprzedaży danego konkurenta do łącznej sprzedaży danej branży. Istotne jest precyzyjne zdefiniowanie

⁸ A. R. Rodie, C. L. Martin, *Competing in the service sector* [w:] International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Nr 1, 2011, s. 11.

⁹ K. Sudhir, *Competitive Pricing Behavior in the Auto Market: A Structural Analysis* [w:] Marketing Science, Nr 1, 2001, s. 42.

zakresu danej branży, co w przypadku braku standaryzowanych produktów lub usług, jest częściowo arbitralne. Kolejnym wskaźnikiem, który może być wykorzystany w badanej branży, jest wskaźnik penetracji rynku, oznaczający stosunek liczby klientów (inwestorów) przynajmniej raz korzystających z usług danego konkurenta do łącznej liczby inwestorów realizujących projekty inwestycyjne na danym rynku¹⁰. O sile przetargowej konkurentów może decydować również wielkość segmentu rynku rozumianego jako udział sprzedaży w danym segmencie do łącznej sprzedaży konkurenta. Wskaźnik ten pokazuje w jakim stopniu działania konkurenta są skoncentrowane na danym rynku¹¹. Drugą grupą są wskaźniki odnoszące się do lojalności klientów. Wskaźniki te stanowią część oceny wyniku marki (BPM – brand performance measure)¹². Jednocześnie miary te nie muszą być uzależnione od elementów składowych marketingu mix, natomiast mogą opierać się na zmianach w udziale marki w rynku. Wskaźniki związane z lojalnością bazują na częstościach korzystania z usług konkretnych wykonawców oraz częstościach realizacji projektów na rynku ogółem. Oczywiście wskaźniki nawiązujące do siły marki oraz lojalności nabywców wykorzystywane przede wszystkim na rynkach konsumenckich o powtarzalnych zachowaniach zakupowych. Niemniej jednak siła marki przedsiębiorstwa, jak i konkurentów oraz lojalność inwestorów wobec poszczególnych podmiotów musi być elementem analizy konkurencji również na rynku charakterystycznym dla projektów inwestycyjnych. Zaawansowanym narzędziem analizy konkurencji mogą być również odpowiednie benchmarki związane z wielkością sprzedaży oraz zachowaniami handlowymi wybranych konkurentów¹³.

Benchmarki mogą dotyczyć nie tylko porównywania konkretnych konkurentów, ale również porównań między poszczególnymi branżami na podstawie wskaźników dynamiki rynku¹⁴. Różne wskaźniki mogą być preferowane przez poszczególne przedsiębiorstwa, nie ma jednak jednego wskaźnika, który byłby powszechnie uznany za najefektywniejszy do oceny konkurencji. Należy mieć również na uwadze, że stosowanie różnych miar może prowadzić do różnych rezultatów analizy konkurencji¹⁵.

¹⁰ A. Ehrenberg, M. Uncles, G. Goodhardt, *Understanding Brand performance measure using Dirichlet benchmarks* [w:] Journal of Business Research Nr 57, 2004, s. 1307-1325.

¹¹ F.Y. Partovi, *An analytic model to quantify strategic service Visio* [w:] International Journal of Service Industry Management, Nr 5, 2001, s. 483-485.

¹² A. Ehrenberg, M. Uncles, G. Goodhardt, *Understanding Brand performance measure using Dirichlet benchmarks* [w:] Journal of Business Research Nr 57, 2004, s. 1307.

¹³ P.A. Tkac, *A Trading Volume Benchmark: Theory and Evidence*, Journal of Financial and Quantitative Analysis, Nr 1, 1999, s. 89-114.

¹⁴ A. Ehrenberg, M. Uncles, G. Goodhardt, *Understanding Brand performance measure using Dirichlet benchmarks* [w:] Journal of Business Research Nr 57, 2004, s. 1307-1325.

¹⁵ S. Carbo, D. Humphrey, J. Maudos, P. Molyneux, *Cross-country comparisons of competition and pricing power in European banking* [w:] Journal of International Money and Finance Nr 28, 2009, s. 115-134.

4. KOMPLEKSOWA ANALIZA KONKURENCJI

Powszechnym źródłem pozyskiwania wiedzy o rywalach rynkowych w badanej branży jest analiza podobnych projektów realizowanych w przeszłości przez konkurencję. Taki element analizy konkurencji nie jest jednak kompleksowym podejściem do badanego zagadnienia, ale jedynie ograniczonym działaniem pozwalającym na odniesienie poprzednich działań konkurencji do obecnej sytuacji, przy założeniu braku występowania istotnych zmian. Przedsiębiorstwa podlegają jednak ciągłym zmianom, jak i ich otoczenie w skali makro i mikro, co sprawia, że analiza konkurencji wspomagająca zarządzanie operacyjne powinna stanowić stały element orientacji rynkowej przedsiębiorstwa oraz być realizowana kompleksowo. Przez taką realizację rozumiem stałe, bieżące monitorowanie i analizowanie działań potencjalnych konkurentów w aspektach związanych nie tylko z zawężonym rozumieniem kategorii produktu, ale również zasobów organizacji oraz strategii stosowanych przez konkurentów¹⁶. Jako że działania na poziomie operacyjnym muszą być zgodne z długoterminową strategią organizacji, można stwierdzić, jakie decyzje operacyjne i taktyczne są możliwe do podjęcia przez konkurenta, aby były zgodne ze strategicznymi celami. Możliwym utrudnieniem przy realizacji analizy konkurencji w badanej branży jest identyfikacja rzeczywistych konkurentów przy przyszłych projektach, z uwagi na działanie przedsiębiorstwa w wielu pokrewnych sektorach. Stwarza to potrzebę monitorowania działalności wielu potencjalnych konkurentów. Istotne jest stwierdzenie, które przedsiębiorstwa realizują podobne usługi w danym momencie lub mają możliwość realizować je w bliskiej przyszłości. Dopiero w następnej fazie możemy analizować w jakim stopniu konkurencja może spełniać wymagania klienta oraz jakie posiada zasoby w porównaniu do danego przedsiębiorstwa, co pozwala na ocenę pozycji konkurencyjnej- sił i słabości konkurenta w zakresie porównywalnych możliwości konkurowania.¹⁷ Jednocześnie analiza konkurencji jest coraz częściej standardyzowanym działaniem, które jest wspomagane poprzez programy komputerowe i metody statystyczne^{18,19}, co ułatwia realizację złożonych procesów związanych z badaniem działalności konkurentów.

Kompleksowa analiza konkurencji powinna być uwzględniana w strategii organizacji jako jeden z kluczowych elementów decydujących o osiągnięciu przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Badanie konkurentów

¹⁶ J. Niemczyk, M. Pruszyński, *Benchmarking strategiczny w kontekście budowania strategii naśladownictwa* [w:] *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, (red.) A. Kaleta i K. Moszkowicz; Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.

¹⁷ M. Bergena, M. A. Peteraf, *Competitor Identification and Competitor Analysis: A Broad-Based Managerial Approach* [w:] *Managerial and Decision Economics*, Vol. 23, Nr 4/5, 2002, s. 160

¹⁸ B. Backa, J. Toivonenb, H. Vanharantac, A. Visa, *Comparing numerical data and text information from annual reports using self-organizing maps* [w:] *International Journal of Accounting Information Systems* 2, 2001 s. 249–269.

¹⁹ J. Paha, *Empirical methods in the analysis of collusion* [w:] *Empirica*, Nr 38, 2011, s. 389–415.

obejmujące tak szerokie obszary funkcjonowania rywali rynkowych wymaga znacznych nakładów finansowych oraz zaangażowania wielu różnych komórek organizacyjnych w przekroju przedsiębiorstwa. Nakłady przeznaczone na analizy konkurencji muszą być dostosowane do możliwych do osiągnięcia korzyści wynikających z posiadanej w konkretnym momencie wiedzy o możliwych działaniach i potencjale konkurentów przy realizowanych projektach. Analiza konkurencji stanowiąca element strategii organizacji, przynosi korzyści rozpatrywane w dłuższym terminie i dotyczące wielu działań na poziomie operacyjnym, a więc mogących przynosić korzyści przy wielu projektach, gdzie mamy do czynienia z tymi samymi konkurentami. Jednocześnie aby przeprowadzana analiza konkurencji była przydatna, niezbędne jest również analizowanie wewnętrznych procesów oraz zasobów przedsiębiorstwa²⁰, co pozwoli na ocenę jego pozycji konkurencyjnej względem rywali przy konkretnym projekcie.

PODSUMOWANIE

Analiza konkurencji jest najczęściej stosowana w praktyce jako narzędzie wspomagające podejmowanie decyzji na poziomie strategicznym. W artykule przedstawiono natomiast możliwy zakres wykorzystywania badania konkurentów jako element wsparcia zarządzania operacyjnego produktem, w konkretnej branży, gdzie przedsiębiorstwa opierają się na zarządzaniu projektami. Podstawowym wnioskiem płynącym z artykułu jest szerokość obszarów możliwego stosowania analizy konkurencji. Jednocześnie, aby mogła ona skutecznie wspomagać zarządzanie operacyjne, powinna być realizowana kompleksowo oraz stać się elementem strategii organizacji jako jeden z kluczowych czynników decydujących o osiągnięciu przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. W artykule zdefiniowano również obszary, które warto poddać analizie w przyszłych pracach badawczych. Należą do nich zagadnienia związane z trudnością pozyskania określonych informacji o konkurencji oraz kosztami i opłacalnością przeprowadzania kompleksowej analizy konkurencji.

²⁰ F.Y. Partovi, *An analytic model to quantify strategic service Visio* [w:] *International Journal of Service Industry Management*, Nr 5, 2001, s. 482.

LITERATURA:

- [1] Backa B., Toivonenb J., Vanharantac H., Visa A., *Comparing numerical data and text information from annual reports using self-organizing maps* [w:] *International Journal of Accounting Information Systems* 2, 2001.
- [2] Bergena M., Peteraf M.A., *Competitor Identification and Competitor Analysis: A Broad-Based Managerial Approach* [w:] *Managerial and Decision Economics*, Vol. 23, Nr 4/5, 2002.
- [3] Billur M., Akdeniz T., Gonzalez-Pardon R., Calantone J., *An integrated marketing capability benchmarking approach to dealer performance through parametric and nonparametric analyses* [w:] *Industrial marketing management*, Nr 39, 2010.
- [4] Carbo S., Humphrey D., Maudos J., Molyneux P., *Cross-country comparisons of competition and pricing power in European banking* [w:] *Journal of International Money and Finance* Nr 28, 2009.
- [5] Ehrenberg A., Uncles M., Goodhardt G., *Understanding Brand performance measure using Dirichlet benchmarks* [w:] *Journal of Business Research* Nr 57, 2004.
- [6] Grzesiowski M. [w:] *Zarządzanie strategiczne*, pod red. R. Krupskiego, Wyd. 6. zmienione, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- [7] Jakubowski J., Stańkowska M.J., *Wpływ powiązań z partnerami biznesowymi na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw budowlanych* [w:] *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych. Podejście procesowe*, L. Kowalczyk, F. Mroczko, WWSZiP, Wałbrzych 2010.
- [8] Kowalak R. (red.), *Rachunek kosztów cyklu życia produktu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- [9] Mukherjee A., *Price and quantity competition under free entry* [w:] *Research in Economics* Nr 59, 2005.
- [10] Niemczyk J., Pruszyński M., *Benchmarking strategiczny w kontekście budowania strategii naśladownictwa* [w:] *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- [11] Paha J., *Empirical methods in the analysis of collusion* [w:] *Empirica*, Nr 38, 2011.
- [12] Partovi F.Y., *An analytic model to quantify strategic service Visio* [w:] *International Journal of Service Industry Management*, Nr 5, 2001.

- [13] Pruszyński M., *Wnioski z przeprowadzonego badania pilotażowego dotyczącego stosowanych strategii naśladownictwa w pięciu średnich i dużych przedsiębiorstwach z branży budowlanej*. Okres realizacji: marzec 2011.
- [14] Rodie A.R., Martin C.L., *Competing in the service sector* [w:] *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Nr 1, 2011.
- [15] Smith R., Shari N., *Understanding and acquiring technology assets for global competition* [w:] *Technovation*, Nr 27, 2007.
- [16] Sudhir K., *Competitive Pricing Behavior in the Auto Market: A Structural Analysis* [w:] *Marketing Science*, Nr 1, 2001.
- [17] Tkac P.A., *A Trading Volume Benchmark: Theory and Evidence*, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Nr 1, 1999.

STRESZCZENIE

Analiza konkurencji w praktyce najczęściej wspomaga podejmowanie decyzji na poziomie strategicznym. Rezultaty porównań z konkurentami mogą jednak stanowić element wsparcia na innych szczeblach zarządzania, co zostało przedstawione na przykładzie zarządzania operacyjnego produktem oraz ceną. W artykule opisano możliwy zakres stosowania analizy konkurencji oraz przedstawiono podstawowe benchmarki mogące służyć dokonywaniu porównań między konkurentami. Celem artykułu jest również zdefiniowanie pojęcia kompleksowej analizy konkurencji.

SUMMARY

Competitor analysis as a supporting tool for product and price operating management

A competitive analysis in practice usually supports making decision at the strategic level. The results of comparisons with competitors may also constitute a part of support for other levels of management, what has been shown on the example of product and price operating management. The article focuses on the feasible scope for the use of competitor analysis and describes the basic benchmarks that can be used for evaluation of competitors. The aim of the article is also to define the comprehensive competition analysis.



Piotr Stanisław Chłopek
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Narzędzia i sposoby komunikacji wykorzystywane w pracy na odległość przez menedżerów zespołów wirtualnych

WSTĘP

Dzięki nowoczesnym technologiom komunikacyjnym czynności wykonywane w ramach wielu wolnych zawodów stały się niezależne od lokalizacji, a wciąż rosnący rozwój sieci bezprzewodowych stwarza możliwości pracy w dowolnym miejscu „globalnej wioski”. Nowoczesne firmy chcące szybko reagować na zmieniające się trendy na rynku, muszą zdobywać nową wiedzę i zwiększać szybkość dostarczania swoich usług, być w stałej komunikacji z klientami i optymalnie wykorzystywać umiejętności pracowników. To dzięki technice tradycyjne biuro może zostać zamienione na stolik w kawiarni czy pokój w domu, skąd jest dostęp do sieci firmowej i można równie efektywnie wykonywać swoją pracę. Obecnie tworzonych jest coraz więcej miejsc publicznych, w których można się połączyć z Internetem, a połączenia z telefonów komórkowych są coraz tańsze. W Polsce coraz więcej osób, niezależnie do wykształcenia i charakteru pracy posiada komputer lub laptop, dostęp do Internetu, telefon i inne urządzenia, które jeszcze kilkanaście lat temu można było spotkać tylko w przedsiębiorstwach¹. Informacja i technologia informacyjna stają się ważnym elementem życia społecznego, a dla przedsiębiorstw strategicznym zasobem, otwierającym nowe możliwości, stwarzającym szanse i zagrożenia. Obecnie relatywnie tanie komputery o szybko zwiększającej się mocy obliczeniowej, która zgodnie z prawem Moore’a, co 18 miesięcy się podwaja, ogólnosiwiatowa sieć komputerowa, opro-

¹ M. Janiec et al., Prowadzenie działalności biznesowej z zastosowaniem telepracy – poradnik, PARP, Warszawa 2006, s. 39-42.

gramowanie sieciowe i dynamicznie rozwijająca się telefonia cyfrowa, determinują wzrost zastosowania nowoczesnych technologii elektronicznych. Gospodarka XXI wieku określana jest mianem gospodarki elektronicznej, jako konsekwencja występujących tendencji na rynku komputerowym, systemów informatycznych². Pokazują to również indeksy giełdowe korporacji, które działają w sektorze telekomunikacyjnym lub komputerowym np. Apple, której akcje jeszcze 5 lat temu na NASDAQ warte były ok. 65 USD, a dzisiaj musimy za nie zapłacić 395 USD. Pomimo tak wysokiej ceny analitycy utrzymują w dalszym ciągu opinie, iż należy zajmować pozycję dłużą³.

1. NARZĘDZIA I SPOSOBY KOMUNIKACJI NA ODLEGŁOŚĆ

Zastosowanie nowoczesnych technologii wiąże się z dużymi nakładami. Na podstawie badań przeprowadzonych przez McKinsey&Company stwierdzono, iż wiele przedsiębiorstw wydało na swoje rozwiązania informatyczne setki milionów dolarów, z roku na rok zwiększając swoje budżety zarezerwowane na technologie, a pracownicy muszą w coraz większym stopniu wykorzystywać technologie informatyczne, szczególnie w czasach, kiedy liczy się szybkość⁴. Planując inwestycję w sprzęt i „kosmiczne” rozwiązania należy wiedzieć o paru prostych zasadach. Jeżeli na rynku jest dziś dostępne jakieś rozwiązanie technologiczne, techniczno-informacyjne dotyczy to głównie hardware’u, czyli komputerów, urządzeń telekomunikacyjnych, które kosztuje dwukrotnie więcej niż to, na co można sobie pozwolić, należy poczekać kilka lat, kiedy cena ulegnie obniżeniu. Zazwyczaj nie powinno to trwać więcej niż dwa-trzy lata. A jeżeli kosztuje to dziesięć razy więcej niż to, na co firma mogłaby sobie pozwolić należy poczekać siedem lat. Sugeruje się jednak wziąć pod uwagę spadek konkurencyjności w ciągu najbliższych lat wywołany użytkowaniem przestarzałego sprzętu, dlatego dla całościowej oceny wskazana jest szczegółowa analiza ekonomiczno-finansowa środowiska. Drugą zasadą powinno być zaopatrywanie się w technikę najlepszą do wykonywania danej pracy, co daje większą pewność, że za cztery lata będzie można z niej jeszcze korzystać. Kolejną i jedną z najważniejszych zasad jest zasada mówiąca, że przy jednakowych zasobach ludzkich i ekonomicznych wygrywa ten, kto dysponuje techniką najbardziej dostosowaną do zadań. Zasada ta bazuje na podstawowych założeniach ekonomicznych, mogąc wykonać pracę szybciej i po niższym koszcie niż konkurencja, przetrwa się⁵.

Przedsiębiorstwa wprowadzając pracę na odległość mają do dyspozycji szerokie spektrum możliwości użycia różnych narzędzi informatycznych

² M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 17-23.

³ <http://www.nasdaq.com> – Strona internetowa NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotations), pozagiełdowego rynku akcji w USA.

⁴ S. Spang, *McKinsey on Business Technology*, Innovations in IT management, No. 15, Dusseldorf 2009, s. 2-3.

⁵ J. Nilles, *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003, s. 87-89.

wspierających przesyłanie informacji oraz wspierających współpracę i każde z nich powinno być dopasowane do realizowanych zadań. Typowymi narzędziami wykorzystywanymi w telepracy są⁶:

- e-mail – narzędzie asynchroniczne, zdecydowanie lepiej się sprawdza w komunikacji i kontaktach jeden na jeden, niż w momencie, kiedy korzysta z niego jednocześnie wiele osób. Według autora jest to najlepsze rozwiązanie, kiedy chcemy dostarczyć dokumenty, raporty oraz proste informacje, wytyczne. Nie jest polecany przy zbieraniu pomysłów, rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji wymagających udziału wielu osób,
- komunikator – to narzędzie przy pomocy, którego dwie lub więcej osób mogą w niezakłócony, szybki i jasny sposób wymieniać pomysły i informacje,
- wikis – strony internetowe umożliwiające wspólne korzystanie i dzielenie się informacjami potrzebnymi wielu osobom. Idealne do współpracy w momencie ogólnej zgody na dostęp, dodawanie i edytowanie własnych treści, umożliwia wymianę informacji pomiędzy osobami na całym świecie, pracującymi w różnych strefach czasowych, kilka osób może w tym samym czasie pracować nad różnymi częściami tej samej całości. Nie jest zbyt dobre do podejmowania decyzji i współpracy opartej na zbieraniu pomysłów,
- telefon – sprawdza się w szybkim działaniu, w podejmowaniu decyzji oraz rozmowach, które są zbyt długie dla komunikatorów. Telefon bardziej zbliża ludzi i ułatwia budowanie relacji, nadaje się do tego o wiele lepiej niż e-mail, aczkolwiek nie jest narzędziem tanim, jeżeli wykorzystujemy go do kontaktów na całym świecie. Różnice czasowe utrudniają komunikację, które w przypadku urządzeń asynchronicznych nie mają znaczenia,
- workspace – narzędzie będące magazynem udostępnianych dokumentów, umożliwiających innym użytkownikom dokonywanie w nich zmian oraz dodawanie komentarzy, pracując nad jakimś dokumentem nie trzeba pamiętać o ciągłej aktualizacji i rozsyłaniu go mailem do wszystkich zainteresowanych, wystarczy określić, kto może mieć do niego dostęp i na jakich zasadach,
- elektroniczne systemy współpracy – dają możliwość zbierania pomysłów, grupowania ich, nadawania rang oraz głosowania. Rozwiązanie takie korzystnie wpływa na prace związane z wypracowywaniem różnych koncepcji działania, dając możliwość anonimowego dodawania komentarzy oraz tworzenia własnych notatek,
- blogi – nie są powszechnie postrzegane, jako narzędzie współpracy, ale mogą bez większych przeszkód być do niej wykorzystane np. w przy-

⁶ <http://www.xellect.com> – Strona internetowa firmy szkoleniowej dla menedżerów Xellect, Artykuł: *Narzędzia wirtualnej komunikacji*.

padku dzielenia się informacjami o obecnym zakresie i statusie prac. Jest to szczególnie przydatne w przypadku działań sekwencyjnych,

- social networking – to portale społecznościowe umożliwiające współpracę poczynając od prezentacji swojego profilu, doświadczeń i możliwości zakładania grup tematycznych, po wymianę plików, publikację newsletterów. Na rynku istnieją ogólnodostępne portale społecznościowe, jednakże są firmy inwestujące w wewnętrzne rozwiązania w powiązaniu z systemami e-learningowymi,
- real data conferencing – to systemy łączące w sobie kilka narzędzi takich jak komunikator, wideo połączenie, umożliwiają wymianę plików oraz udostępnianie ekranów oraz korzystanie z tzw. whiteboardów. Wszystkie działania są widoczne dla pozostałych członków zespołu, a przez co przekaz staje się jeszcze pełniejszy. Jest to kompleksowe rozwiązanie, ale w niektórych sytuacjach, gdzie wymienianie są skomplikowane idee lub rozwiązywane są problemy, może być niewystarczające.

Wymienione narzędzia mają zastosowanie dzięki rozwojowi Internetu, który przez dwa dziesięciolecia był utrzymywany w tajemnicy przez kręgi wojskowe i naukowe, a zaistniał w 1993 roku z chwilą wprowadzenia ogólnosiwiatowej sieci World Wide Web. W ciągu kilku lat zmienił kierunki rozwoju przemysłu komputerowego i poważnie zwiększył możliwości telepracy. Firmy obok Internetu budują sieci wewnętrzne zwane Intranetem, które przeznaczone są tylko dla pracowników i kooperantów firmy. Różnica polega na tym, że sieć wewnętrzna może być odłączona od Internetu. Przedsiębiorstwa zapewniając sobie bezpieczeństwo stosują techniki wirtualnych sieci prywatnych (VPN – Virtual Private Network), w których wykorzystuje się nośniki internetowe, ale izoluje ruch komunikacyjny firmy od Internetu⁷.

2. TECHNOLOGIA INFORMACYJNA A PRACA NA ODLEGŁOŚĆ

Technologia informacyjna jest niezbędnym składnikiem organizacji wirtualnej, organizacji opartej na telepracy. Powszechność zastosowań rozwiązań informacyjnych sprawia, że coraz trudniej jest wskazać przedsiębiorstwa, które obywają się bez ich wykorzystania, w związku, z czym o wirtualizacji organizacyjnej zaczyna decydować nie samo zastosowanie dostępnych rozwiązań, ale zakres i skala ich implementacji. W organizacjach na prawie każdy obszar oddziałuje technologia, czy to na strukturę, strategię, wartości, style działania, systemy, personel, umiejętności. W epoce elektronicznej niepotrzebny staje się stary nadmiernie zhierarchizowany model działalności oparty na poleceniach i kontroli, na rzecz struktur płaskich i sieciowych, gdzie kluczowe znaczenie odgrywa praca na odległość. Rozczłonkowane duże firmy tworzą współpracujące sieciowe zespoły, które pra-

⁷ J. Nilles, *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003, s. 103-104.

cują w sposób elastyczny i skuteczny. Nowe technologie pozwalają małym firmą na wykorzystanie efektu ekonomii skali i dostępu do kapitału, niegdyś zarezerwowanych dla dużych przedsiębiorstw. Kierownictwo firm powinno podjąć decyzję, w jaki kierunku rozwijać działy technologii informacyjnych, czy tworzyć je i rozwijać w ramach własnych struktur, czy, co zaczyna być powszechniejsze, outsourcing informatyczny oferowany przez wiele firm m.in. IBM, który współpracuje z wieloma bankami i firmami z sektora samochodowego. Obecnie mówi się również o coraz większym zapotrzebowaniu na oprogramowanie typu SEM (Strategic Enterprise Management), czyli systemy strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem⁸.

Multimedia rozumiane, jako zbiór informacji, dzięki którym powstaje dźwięk, głos, grafika, obraz stały i ruchomy, czy animacje. Mają one kluczowe znaczenie dla telepracy i telepracowników, usprawniając ich współpracę, a wideokonferencje wręcz przypominają komunikację bezpośrednią pomiędzy różnymi rozproszonymi geograficznie członkami zespołu. Warto nadmienić, iż percepcja człowieka jest ograniczona, zatem efektywna wideokonferencja nie powinna obejmować więcej niż 5 okien, wówczas każda ze stron jest w stanie obserwować jednocześnie cztery ekrany. Wideokonferencje zapewniają przebieg procesu komunikacji analogiczny jak rozmowa bezpośrednia, a więc stabilny i interaktywny. Tabela 1 przedstawia wpływ rodzaju medium na poziom i stabilność współpracy w sensie jej podatności na naruszenia⁹. Oprócz samego wyboru sprzętu oraz medium, które będzie najlepsze dla wykonania danego zadania, należy wziąć pod uwagę oprogramowanie. Już teraz prawie każdy posiadacz komputera korzysta w domu z Microsoft Outlook lub Lotus Notes, jako programu do komunikacji i wymiany informacji z innymi.

Tabela 1. **Wpływ rodzaju medium na poziom i stabilność współpracy**

Klasa	Poziom współpracy	Stabilność współpracy
Niewerbalna komunikacja (zdjęcia, tekst)	Niski	Niska
Pasywna komunikacja (audiokonferencje, email głosowy)	Średni	Niska
Komunikacja twarzą w twarz (wideokonferencje, rozmowa bezpośrednia)	Wysoki	Wysoka

Źródło: W. Grudzewski et al., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 115.

⁸ M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 89-100.

⁹ A. Sankowska, *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 71-78.

Komunikacja jest to proces przesyłania zakodowanych informacji od nadawcy do odbiorcy, przy czym odbiorca po otrzymaniu i odkodowaniu informacji, sam staje się nadawcą¹⁰. Szczególnie istotna w komunikacji na odległość jest dobra komunikacja z kierownikiem, którego najczęściej może niepokoić myśl, że jego pracownicy się bawią zamiast pracować. Należy jednak mieć na uwadze, iż jeżeli kierownik zadzwoni do pracownika w południe, a on akurat gra w golfa to wcale nie znaczy, że nie wykonał swojej pracy lub nie pracuje po osiem godzin dziennie. Może przecież być „skowronkiem” i wstawać o czwartej rano, żeby wykonywać swoją pracę. Często jednak takie sytuacje prowadzą do niepotrzebnych spięć, dlatego warto przyjrzeć się bliżej komunikacji na odległość na linii kierownik-pracownik. Należy już na samym początku uzgodnić kilka kwestii wraz z kierownikiem, a mianowicie:

- Co konkretnie ma być zrobione przez telepracownika,
- Jakie zasoby telepracownikowi będą potrzebne,
- Kiedy jest tzw. deadline, czyli nieprzekraczalny termin, do którego zadanie ma być zakończone,
- Po czym telepracownik może poznać gotowy produkt, lub produkt pośrednich etapów,
- Jakie są kryteria jakości dotyczące produktu-usługi finalnej.

Rekomenduje się, aby ta część, komunikacji pomiędzy pracownikiem i kierownikiem odbywa się za pomocą maila, tak żeby wszystkie wytyczne i kryteria były na piśmie, co zniweluje potencjalne późniejsze niedomówienia lub wymówki¹¹.

PODSUMOWANIE

Rozwój techniki niewątpliwie przyczynia się do upowszechnienia narzędzi do komunikacji na odległość. Należy jednak zastanowić się czy te nowości są potrzebne do wykonania prostych i rutynowych zadań przez naszych pracowników. Nie każdy z pracowników potrzebuje szybkie łącza, lub specjalistyczne oprogramowanie. Czasami, kiedy pracownicy redagują teksty wystarczają standardowe edytory tekstów typu Open Office, które są darmowe, zamiast tych płatnych np. Microsoft Office lub Lotus Notes. Co więcej, większość pracowników nie jest skłonna uczyć się złożonego oprogramowania, nieprzyjaznego dla użytkownika, dlatego dominować powinno oprogramowanie intuicyjne, a obecnie niewiele systemów może się tym pochwycić¹².

¹⁰ I. Beardwell i L. Holden, *Human Resource Management. A contemporary perspective*, Pitman Publishing, London 1997, s. 617.

¹¹ J. Nilles, *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003, s. 217-218.

¹² Nilles J., *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, op. cit., s. 105-123.

Sukcesowi w komunikacji na odległość najbardziej sprzyjają otwartość, akceptacja i przede wszystkim tolerancja dla innych. Telepracownicy mogą je pielęgnować wykorzystując coraz to nowsze osiągnięcia technologii komunikacyjnych, które pozwalają na spontaniczne wysyłanie wiadomości np. w IBM używany jest komunikator Sametime, działający podobnie jak szeroko dostępny Skype lub Gadu-Gadu w Polsce. Komunikacja nieformalna na odległość nie tylko integruje ludzi, ale podnosi ich efektywność pracy, umożliwiając dzielenie się wiedzą i szybszym rozwiązywaniem problemów¹³. Ma to znaczenie w sytuacjach upelnomocnienia telepracowników do wykonywania ich zadań bez ciągłej kontroli¹⁴. Dla usprawnienia komunikacji telepracowników oraz zespołów wirtualnych należy dobrze dobrać odpowiednie media wykorzystywane do komunikacji. Zazwyczaj członkowie powinni mieć wybór, czy preferują mail czy telekonferencje lub inne formy komunikacji na odległość, gdyż to właśnie oni wiedzą najlepiej, nad jakimi projektami pracują oraz jak najlepiej będzie im się wymieniać informacjami¹⁵.

Zespoły wirtualne / menedżerowie wirtualni komunikując się wykorzystują skróty słowne, tworząc wewnątrz zespołową nomenklaturę. Najczęściej wykorzystywane skróty przez międzynarodowe zespoły wirtualne to:

- BTW – By the way (przy okazji),
- FWIW – For what it's worth (na ile to jest coś warte),
- FYI – For your information (dla twojej wiadomości),
- GG – Got to go (muszę iść),
- J/K – Just kidding (tylko żartowałem).

Zwraca się uwagę na potrzebę treningu wirtualnej komunikacji, wykorzystywanych skrótów, reguł itp. W wielu międzynarodowych korporacjach pierwsze dni zapoznają pracowników z organizacją i sposobami komunikacji z pozostałymi osobami. Ludzie uczą się na nich podstaw programów komunikacyjnych oraz zapoznają z zespołem rozsiadnym po świecie, uczą się jak rozmawiać wykorzystując telekonferencje¹⁶.

Drucker P. był przekonany o niezmiernej aktualności wizji współpracy, a co za tym idzie, żeby zaspokoić potrzeby klientów trzeba przestrzegać dwóch zasad. Pierwsza dotyczy robienia tego, co umie się najlepiej, a druga to współpraca z innymi podmiotami oparta na solidnych kanałach komuni-

¹³ K. Chudoba et al., *How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization*, Information Systems Journal, Vol. 15, Blackwell Publishing, Oxford 2005, s. 291-292.

¹⁴ A. Randolph, *Real Empowerment? Manage the Boundaries*, Harvard Business School Publishing, Boston 2000, s. 3.

¹⁵ M. Montoya et al., *Can You Hear Me Now? Communication in Virtual Product Development Teams*, The Journal of Product Innovation Management, Vol. 26, Product Development & Management Association, Mount Laurel 2009, s. 139-155.

¹⁶ M. Warkentin i P. Beranek, *Training to improve virtual team communication*, Information Systems Journal, Vol. 9, Blackwell Publishing, Oxford 1999, s. 271-289.

kacyjnych¹⁷. W celu zwiększenia partycypacji pracowników w komunikacji z innymi i wyrażaniu własnych opinii trzeba ich do tego zachęcać. Zachęta ta powinna płynąć od wszystkich członków zespołu wirtualnego niemniej jednak najbardziej ze strony kierownika. Dwight Eisenhower, były prezydent Stanów Zjednoczonych, nigdy nie wypowiadał własnego zdania nim nie poznał opinii innych uczestników spotkania, wierząc, że tym sposobem zachęci innych do szczerych wypowiedzi. Józef Stalin przyjął zdecydowanie inny punkt widzenia, każdą swoją prezentację problemu rozpoczynał od wyrażenia własnej opinii oraz określenia, co zamierza zrobić. Nie dziwi, więc fakt, że wszyscy zawsze się z nim zgadzali, bojąc się wyrazić własne poglądy lub przyjmując poglądy Stalina, jako swoje własne. Jeżeli menedżer nie potrafi podczas telekonferencji odpowiedzieć na pytanie zadane przez uczestników powinien nie bać się ich o tym poinformować. Improwizowanie podważa autorytet lidera, co może być konsekwencją porażki całego zespołu wirtualnego. W takiej sytuacji należy rozeznaczyć zagadnienie oraz przekazać odpowiedź zainteresowanym w uprzednio uzgodnionym terminie¹⁸.

LITERATURA:

- [1] Beardwell I. i Holden L., *Human Resource Management. A contemporary perspective*, Pitman Publishing, London 1997.
- [2] Brzozowski M., *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- [3] Chudoba K. et al., *How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization*, Information Systems Journal, Vol. 15, Blackwell Publishing, Oxford 2005.
- [4] Grudzewski W. et al., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- [5] Hass E., *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- [6] Janiec M. et al., *Prowadzenie działalności biznesowej z zastosowaniem telepracy – poradnik*, PARP, Warszawa 2006.
- [7] Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [8] Montoya M. et al., *Can You Hear Me Now? Communication in Virtual Product Development Teams*, The Journal of Product Innovation Management, Vol. 26, Product Development & Management Association, Mount Laurel 2009.

¹⁷ E. Hass, *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 137-138.

¹⁸ Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 395-398.

- [9] Nilles J., *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003.
- [10] Randolph A., *Real Empowerment? Manage the Boundaries*, Harvard Business School Publishing, Boston 2000.
- [11] Sankowska A., *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- [12] Spang S., *McKinsey on Business Technology*, Innovations in IT management, No. 15, Dusseldorf 2009.
- [13] Warkentin M., Beranek P., *Training to improve virtual team communication*, Information Systems Journal, Vol. 9, Blackwell Publishing, Oxford 1999.

Źródła internetowe:

- [14] <http://www.nasdaq.com> – Strona internetowa NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotations), pozagiełdowego rynku akcji w USA, Dostęp: sierpień 2011.
- [15] <http://www.xellect.com> – Strona internetowa firmy szkoleniowej dla menedżerów Xellect, Artykuł: Narzędzia wirtualnej komunikacji, Dostęp: lipiec 2010.

STRESZCZENIE

W artykule autor przedstawia narzędzia i sposoby komunikacji wykorzystywane w pracy na odległość przez menedżerów centrów offshoringowych / outsourcingowych. Punktem wyjścia jest określenie znaczenia komunikacji na odległość w zespołach wirtualnych, telepracy.

Słowa kluczowe: narzędzia komunikacji na odległość, zespoły wirtualne, telepraca, kierowanie na odległość.

SUMMARY

Communication tools and methods used to work from distance by virtual teams managers

The article presents the tools and means of communication used in a work at a distance by managers working in offshoring / outsourcing centers. The starting point is to determine distance communication significance in the virtual teams, telework.

Keywords: distance communications tools, virtual teams, telework, managing from a distance.



Sylvia Gaździcka
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Mobbing – jako cecha towarzysząca stosunkowi pracy w sklepach wielko- powierzchniowych na przykładzie Castoramy w Jeleniej Górze

WSTĘP

Celem referatu jest przedstawienie jednego z najczęściej występujących problemów, przejawów, nadużyć wynikających z funkcjonowania jednostki w grupie, czyli mobbingu w sklepach wielkopowierzchniowych.

Analizę tego zjawiska należy zacząć od oszacowania, na ile stresująca jest sama praca oraz warunki, w jakich jest wykonywana. Następnie warto przeanalizować różne typy ludzkich zachowań, co pozwoli zrozumieć, jak często konflikty między ludźmi wynikają właśnie z tych różnic, a nie z ich złych intencji. Kolejną istotną kwestią, jest indywidualne postrzeganie sytuacji współpracy z trudnymi ludźmi i kontrola własnych emocji.

„Zmieniająca się struktura rynku pracy, na którym od pracowników przede wszystkim wymaga się wszechstronności i dyspozycyjności, jednocześnie dążenie organizacji do zachowania konkurencyjności, a niekiedy tylko pragnienie przetrwania, sprawiają, że w gospodarce o cechach globalnych, pracownicy wykonują zadania pod niezwykle silną presją”¹.

„Badania przeprowadzone w wielu krajach europejskich wykazują, że zjawisko przemocy w miejscu pracy nasila się, a w niektórych przypadkach nabiera nawet rozmiarów epidemii”². „Obecność terroru psychicznego

¹ J. Brus, *Europejska Fundacja Poprawy Warunków Życia i Pracy Agencje Unii Europejskiej*, red. A. Dumała, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2002, s. 40-56.

² Raport przygotowany na zlecenie Międzynarodowej Organizacji Pracy. H. Hoel, K. Sparks, C.L. Cooper, *The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-free Working Environment*, University of Manchester Institute of Science and Technology, Manchester 2001, s. 5.

(a w skrajnych sytuacjach także fizycznego) w przedsiębiorstwie czy instytucji rodzi poważne koszty nie tylko indywidualne (utrata zdrowia, zachwianie relacji między pracownikami), ale także organizacyjne (absencja, spadek produktywności, duża fluktuacja personelu) i społeczne (partycypacja w kosztach związanych z wcześniejszym kończeniem kariery zawodowej poszkodowanych), przekładające się na konkretne liczby³. Dlatego działania mające na celu wyeliminowanie lub choćby ograniczenie występowania przemocy w miejscu pracy (zjawisko mobbingu jest tu jedną ze składowych) powinno leżeć zarówno w interesie pracownika, organizacji i społeczeństwa.

Marzymy o życiu w harmonii, wśród otaczającego dobrobytu i przyjaznych ludzi. Jednak rzeczywisty świat, a w szczególności praca zawodowa, daleko odbiega od idealnego obrazu. Powstanie wielu publikacji dotyczących mobbingu stało się skutkiem zapisu w kodeksie pracy, który zobowiązuje pracodawców do jego przeciwdziałania. Nie należy się jednak spodziewać, że sam zapis jest wystarczający, aby uchronić potencjalne ofiary i skłonić pracodawców do czynnego przeciwdziałania temu zjawisku. Znacznie bardziej umiejętnym sposobem ochrony pracowników jest umiejętność szybkiego rozpoznawania potencjalnych zagrożeń świadome ich uczestnictwo w życiu zespołu pracowniczego i całej organizacji. Mobbing jest procesem, który niesie ze sobą druzgocące straty dla zdrowia człowieka. Jakkolwiek człowiek przeciętnie spędza w miejscu pracy dużą część swojego życia, to jednak nie powinien ograniczać do niej swoich życiowych zainteresowań i ambicji. Im większa bowiem wartość ma dla niego praca, którą wykonuje, im silniej identyfikuje się z problemami firmy i im bardziej stara się zaspokoić oczekiwania przełożonych, tym boleśniej odczuje porażkę i niepowodzenie oraz tym łatwiej może stać się ofiarą manipulacji czy mobbingu.

1. NA CZYM POLEGA ZJAWISKO MOBBINGU

Podgryzanie najsłabszego osobnika w stadzie, zapędzenie go w kozi róg, eliminowanie z grupy nie jest praktyką ani nową, ani nietypową w świecie zwierząt. Dlatego społeczność ludzka, aby m.in. chronić słabszych stworzyła skomplikowaną maszynę organizacyjną, do których można zaliczyć reguły demokratyczne.

„W Polsce zjawisko przemocy w miejscu pracy jest badane od niedawna, dlatego polscy badacze, formułując definicje mobbingu, opierają się zwykle na ustaleniach Heinza Leymanna⁴ „albo Marie-France Hirigoyen⁵. Godna uwagi jest próba całościowego ujęcia zagadnienia mobbingu, podjęta przez Agatę Bechowską-Gebhardt i Tadeusza Stalewskiego. Proponują oni zdefiniować mobbing jako „nieetyczne i irracjonalne z punktu widzenia celów organizacji działanie, polegające na długotrwałym, powtarzającym się i bezpodstawnym dręczeniu pracownika przez przełożonych lub współpra-

³ Tamże, s. 6.

⁴ K. Kmiecik-Baran, J. Rybicki, *Mobbing. Zagrożenie współczesnego miejsca pracy*, Pomorski Instytut Demokratyczny, Gdańsk 2003, s. 27-32.

⁵ B. Grabowska, *Psychoterror w pracy. Jak zapobiegać i sobie radzić z mobbingiem*, Wydawnictwo Wielbłąd, Gdańsk 2003, s. 19.

cowników; jest to poddanie ofiary przemocy ekonomicznej, psychicznej i społecznej w celu zastraszenia, upokorzenia i ograniczenia jej zdolności obrony; jest to zjawisko odczuwane subiektywnie, ale dające się intersubiektywnie potwierdzić; jest to wielofazowy proces, w którym mobber stosuje metody manipulacji od najbardziej subtelnych i niezauważalnych przez ofiarę po najbardziej drastyczne, powodujące u ofiary izolację społeczną, jej autodeprecjację, poczucie krzywdy, bezsilności i odrzucenia przez współpracowników, a w konsekwencji silny stres i choroby somatyczne i psychiczne”⁶.

2. ROZWÓJ SIECI WIELKOPOWIERZCHNIOWYCH W POLSCE PO 1990 ROKU

Wraz ze zmianą ustroju politycznego i systemu gospodarczego Polski zaczęły napływać od 1991 r. inwestycje zagranicznych koncernów handlowych. Firmy te potrzebowały około 4-5 lat by otworzyć pierwsze placówki na rynku polskim. Okres ten nie był jednak przypadkowy, gdyż duże sieci handlowe potrzebują zwykle właśnie tyle czasu by podjąć decyzję dotyczącą wejścia na nowy rynek zagraniczny znajdujący się w procesie transformacji, gdyż wiąże się to z ryzykiem, jakie może ponieść sieć w razie nieudanej próby wejścia na nowy rynek. Jednak w związku z bardzo szybkim rozwojem gospodarczym Polski, wzrostem poziomu życia, coraz większą liczbą samochodów a także dużą liczbą przestrzeni pod inwestycje, zagraniczne sieci handlowe weszły na rynek Polski w 1995 r. otwierając pierwszy hipermarket (Hit) w Warszawie.

W Polsce na początku lat 90-tych istniała wielka potrzeba wprowadzenia na rynek sklepów wielkopowierzchniowych znanych w Europie od dziesiątek lat. Wcześniej sklepów takich praktycznie nie było. Istniały jedynie małe, bardzo rozdrobnione sklepy, oferujące mały wybór produktów po zawyżonych cenach. Udział sklepów o powierzchni do 40 m² w ogólnej sprzedaży na polskim rynku detalicznym wynosił 37 %, natomiast obiekty o powierzchni do 100 m² realizowały 14 % ogólnego obrotu w branży spożywczej. Oznacza to, że w 1995 r. obie kategorie sklepów posiadały 51 % udział w ogólnej sprzedaży na rynku polskim. Super i hipermarkety miały niewielki udział w sprzedaży nie przekraczając 1 % w 1996 r. W ciągu 5 lat udział ten zwiększył się do 8 % w 2000 r. W porównaniu z krajami Europy zachodniej w Polsce nadal przeważa drobny handel. 90 % Polaków robi zakupy w małych osiedlowych sklepach o powierzchni nie przekraczającej 50 m². We Francji, Wielkiej Brytanii i Danii udział drobnego handlu wynosi zaledwie 5-10 % natomiast we Włoszech i Hiszpanii, gdzie ekspansja hipermarketów rozpoczęła się stosunkowo później wskaźnik ten wynosi 30-40 %. Wskaźnik ten może w Polsce szybko się jednak zmienić, gdyż następuje w ostatnich latach bardzo dynamiczny wzrost liczby hipermarketów. W latach 1993-1996 otwarto 27 obiektów liczących powyżej 2500 m² po-

⁶ A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski, *Mobbing. Patologia zarządzania personelem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 16-17.

wierzchni, w 1997 i 1998 r. przybyło dalszych 30, a pod koniec 2002 r. było ich w naszym kraju już 160. Na koniec 2006 roku liczba obiektów wielkopowierzchniowych wyniosła 188 a w marcu 2009 r. aż 236 (tylko spożywcze, nie licząc Kauflanda, gdyż spośród 116 marketów tylko część spełnia kryteria obiektu wielkopowierzchniowego). Do tego należy doliczyć hipermarkety budowlane, których obecnie jest 153 (wliczając jedynie 20 marketów NOMI spełniających kryteria obiektu wielkopowierzchniowego), elektroniczne (63), sportowe (11) i z wyposażeniem wewnątrz.

Część hipermarketów w Polsce działa w ramach ogromnych centrów handlowych lub parków mających na celu zagwarantowanie szerszej oferty produktów w ramach tego samego miejsca. Coraz częściej klienci przyjeżdżający na zakupy chcą zmaksymalizować użyteczność czasu poprzez zakupy w jednym miejscu zamiast przemieszczania się w różne miejsca. Zauważyły to również sieci handlowe, które coraz częściej stawiają Centra Handlowe z hipermarketem spożywczym, specjalistycznym oraz dużą galerią handlową. Dobrym przykładem takiej sieci jest Auchan i Leroy Merlin, które od wielu lat z powodzeniem stawiają takie właśnie Centra Handlowe. Kolejnym dobrym przykładem jest Grupa Metro, która jako właściciel takich marek jak: Real, Praktiker (do 2005 r.) i Media Markt budowała te sklepy w ramach jednego kompleksu handlowego. Dodatkowo niektóre z sieci handlowych w celu przyciągnięcia większej liczby klientów budują na terenie swych centrów handlowych i hipermarketów stacje benzynowe oferujące paliwo po znacznie korzystniejszych cenach niż tradycyjne sieci petrochemiczne.

Ze względu na dość duże nasycenie rynku obiektami wielkopowierzchniowymi w dużych miastach oraz coraz mniejszą liczbę miejsc pod nowe inwestycje, większość z sieci spożywczych (Tesco, Carrefour, Kaufland, E. Leclerc) rozpoczęło ekspansję w mniejszych miastach (50 tys. mieszkańców i mniejszych), gdzie hipermarkety dotychczas były rzadkością.

3. CHARAKTERYSTYKA BADANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Historia firmy Castorama sięga roku 1969 kiedy Christian Dubois założył w Englos, niedaleko Lille pierwszy sklep z artykułami do majsterkowania. Sklep ten z wyjątkowo dużą liczącą prawie 5000 m² powierzchnią i 250 miejscami parkingowymi dał początek rozwojowi sieci. Klienci indywidualni szybko docenili możliwość wyboru towaru z dużej gamy i po sześciu miesiącach od otwarcia ilość produktów wzrosła z dziesięciu do dwudziestu tysięcy. Był to pierwszy francuski sklep wielkopowierzchniowy z artykułami do majsterkowania. 20 lat później Castorama miała już we Francji 80 sklepów. Od samego początku firma realizowała strategię sprzedaży pod jednym dachem wszystkiego co potrzebne jest dla domu, jego budowy i ogrodu. Sukces firmy we Francji zapoczątkował szybki rozwój na rynkach zagranicznych. W 1994 powstała Castorama Polska. Rok 1998 przynosi porozumienie pomiędzy francuską Castorama a angielską siecią B&Q, dzięki któremu Grupa Castorama, będąca już liderem europejskim, staje się trzecim co do wielkości światowym dystrybutorem artykułów do majsterkowania. Grupa

Kingfisher, która zostaje właścicielem firmy w roku 2002, jest liderem w dystrybucji produktów do majsterkowania w Europie i zajmuje trzecie miejsce w świecie, jednocześnie we Francji Castorama i Brico Depot zachowują pozycję lidera.

4. WNIOSKI Z BADAŃ

W badaniach brało udział 52 osoby z czego większość stanowią mężczyźni – 86,6 % oraz pracownicy w wieku od 26 do 35 lat – 36,6 % głównie z wykształceniem średnim.

Termin mobbing kojarzony jest głównie przez respondentów z następującymi zachowaniami: zastraszanie zwolnieniem z pracy, zmuszaniem do pracy po godzinach bez wynagrodzenia, publicznym ośmieszaniem pracownika, nieuzasadnioną krytyką oraz niemoralnymi, uwłaczającymi propozycjami seksualnymi.

Blisko 80,8 % ankietowanych spotkało się z mobbingiem w miejscu pracy, lub zadeklarowało, że było ofiarami mobbingu. Jak wykazała dalsza analiza badawcza mobberami byli częściej przełożeni niż współpracownicy. Przejawiane zachowania to: systematyczne dokuczanie oraz publicznie ośmieszanie. Równie często miało miejsce straszenie zwolnieniem z pracy i stosowano nieuzasadnioną krytykę.

Większość, aż 75 % ankietowanych uważała, że do mobbingu trzeba się przyzwyczaić, co staje się bardzo niepokojące. Przyczyny mobbingu są złożone. Zdaniem ankietowanych mobbing wynika ze złej polityki firmy, a mianowicie milczącej zgody na mobbing. Dalsze powody występowania mobbingu w miejscu pracy to: bagatelizowanie zjawiska oraz zła atmosfera w pracy.

Pracownicy także niechętnie chcą wchodzić w konflikty między pracownikami czy też między pracownikiem, a przełożonym. Większość z nich nie będzie reagować na zachowania mobbingowe stosowane wobec kolegi z pracy ze strachu przed wypowiedzeniem.

4.1. Sposoby przezwycięzania mobbingu w organizacji

Przezwycięzanie mobbingu w organizacji powinno postępować dwutorowo. Należy zadbać o właściwe zarządzanie personelem, prowadzić odpowiednią politykę rekrutacyjną, ale też położyć nacisk na regularne szkolenia i konferencje poświęcone zagadnieniom przemocy w pracy. Budując kulturę organizacji, trzeba pamiętać, że muszą cechować ją: otwartość i jawność, a prawo do krytyki i swobodnego wypowiedzania się przysługuje każdemu pracownikowi.

Agata Bechowska-Gebhard i Tadeusz Stalewski sporządzili „katalog cech organizacji, w których mobbing nie pojawia się; są to organizacje, w których m. in. występuje jasny i wyraźnie określony podział kompetencji i zadań, występują precyzyjnie określone systemy ocen pracowników, systemy i zasady wynagradzania są jasne i sprawiedliwe, system awansowania jest jasno określony, ma miejsce swobodny przepływ informacji, pracownicy

znają sposoby i zasady podejmowania decyzji, są traktowani podmiotowo, a ich opinie i pomysły są brane pod uwagę przez kierownictwo, kierownictwo szanuje godność osoby ludzkiej, osoby zajmujące stanowiska kierownicze cechuje duża kultura osobista, stosuje się odpowiednie procedury rekrutacji i selekcji personelu, inwestuje się w pracowników, zachęca do zdobywania wiedzy i podnoszenia kwalifikacji, osoby zajmujące się polityką personalną posiadają wysoką wiedzę w tym zakresie, a kierownictwo posiada dużą wiedzę z zakresu zarządzania konfliktem i zmianą w organizacji⁷. Kadra zarządzająca powinna również opracować program działań antymobbingowych, uwzględniający charakter organizacji, podnosić swoje kwalifikacje w zakresie kierowania konfliktami etycznymi, a także promować etyczne zachowanie w przedsiębiorstwie czy instytucji: propagować dobre wzory (dobre praktyki), rozpowszechniać „budujące przykłady” i stanowczo potępiać nieetyczne zachowania. Powinna rozważyć możliwość, w ramach aktywnej edukacji menedżerskiej i zawodowej, cyklicznego przeprowadzania w organizacji treningów wrażliwości etycznej, na których dyskutowane są zarówno pozytywne jak i negatywne case studium⁸.

PODSUMOWANIE

Problematyka mobbingu przez dłuższy czas nie była przedmiotem zainteresowań badaczy zajmujących się organizacją pracy i zarządzaniem, którzy uważali, iż jest to zjawisko dotyczące indywidualnych relacji międzyludzkich. Gwałtowne zainteresowanie tym zagadnieniem nastąpiło dopiero w połowie lat 80. XX wieku, w krajach skandynawskich, a następnie również w innych państwach europejskich oraz w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i Australii, gdy stwierdzono, że zła organizacja pracy może również sprzyjać agresywnym zachowaniom w miejscu pracy. W naszym kraju, pomimo gwałtownie rosnącego zainteresowania tematyką mobbingu, co m.in. wynika z wejścia Polski do Unii Europejskiej i wprowadzenia terminu „mobbing” do znowelizowanego Kodeksu pracy z dniem 1 stycznia 2004 roku, jak do tej pory nie przeprowadzono szerszych badań, które ukazywałyby charakter i skalę, na jaką problem ten pojawia się w polskim środowisku pracy. W krajach unijnych mobbing dotyka od 4 % do 15 % całej populacji pracowników.

Mobbing niewątpliwie ma wiele twarzy i to utrudnia jego zdefiniowanie i walkę z nim. Często trudno jest szefowi uchwycić granicę między dyscyplinowaniem pracowników i mobbingiem szkodliwym dla firmy; niekiedy też pracownik źle wykonujący swoje obowiązki, uwagi szefa traktuje jak prześladowanie.

Przemoc w miejscu pracy jest zjawiskiem wielce niepożądanym. Wśród kosztów, jakie generuje, należy wymienić koszty psychiczne, społeczne oraz ekonomiczne. W skali jednostkowej przemoc w miejscu pracy destrukcyjnie

⁷ Bechowska-Gebhardt, Stalewski, dz. cyt., s. 62-63.

⁸ L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w zarządzaniu organizacją. Etyka biznesu*, (red.) J. Dietl, W. Gasparski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 217-229.

wpływa na zdrowie psychiczne osoby prześladowanej. Długotrwały stres będący konsekwencją przemocy może nawet doprowadzić do depresji i trwałego wykluczenia z rynku pracy. W skali całego przedsiębiorstwa przemoc stwarza nieprzyjazną atmosferę w pracy powodując pogorszenie stosunków międzyludzkich i obniżenie motywacji do pracy. Konsekwencje społeczne przemocy w miejscu pracy obejmują koszty leczenia i zwolnień chorobowych, a także świadczeń związanych z przejściem na rentę lub wcześniejszą emeryturę osób doświadczających przemocy psychicznej. Niejednokrotnie z pracy odchodzą nie tylko osoby, które doświadczyły przemocy, lecz także jej świadkowie.

Wymienione skutki bezpośrednio przekładają się na efektywność, konkurencyjność oraz rozwój firmy. Szykanowany pracownik jest często mniej wydajny, unika odpowiedzialności, choruje, ucieka od pracy np. biorąc częste zwolnienia. Przedsiębiorstwa, które nie wyeliminują mobbingu, muszą liczyć się także z kosztami ekonomicznymi powodowanymi przez:

- zwiększoną absencją chorobową osób prześladowanych,
- zmniejszoną efektywnością w pracy osób prześladowanych,
- zmniejszoną motywacją i satysfakcją z pracy osób prześladowanych,
- częściej popełnianymi błędami i nieprawidłowymi decyzjami przez osoby prześladowane,
- zwiększoną rotacją kadr, a tym samym koniecznością pozyskania nowych pracowników,
- kosztami szkolenia nowych pracowników i początkowo mniejszą ich efektywnością,
- spowolnieniem tempa rozwoju i zmniejszeniem konkurencyjności na rynku,
- utratą prestiżu i budowanego przez wiele lat wizerunku firmy, w przypadku ujawnienia sprawy mobbingu.

Powodów, dla których należy zapobiegać mobbingowi jest wiele. Z etycznego punktu widzenia, mobbing wymaga jednoznacznego potępienia jako działanie godzące w podstawowe prawa jednostki. W przedsiębiorstwach należy zadbać o właściwe zarządzanie personelem, prowadzić odpowiednią politykę rekrutacyjną, ale też położyć nacisk na regularne szkolenia i konferencje poświęcone zagadnieniom przemocy w pracy. Budując kulturę organizacji, trzeba pamiętać, że muszą cechować ją: otwartość i jawność, a prawo do krytyki i swobodnego wypowiedzania się przysługuje każdemu pracownikowi.

LITERATURA:

- [1] Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T., *Mobbing. Patologia zarządzania personelem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
- [2] Grabowska B., *Psychoterror w pracy. Jak zapobiegać i sobie radzić z mobbingiem*, Wydawnictwo Wielbłąd, Gdańsk 2003.
- [3] Brus J., *Europejska Fundacja Poprawy Warunków Życia i Pracy Agencji Unii Europejskiej*, red. A. Dumala, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2002.
- [4] Kmiecik-Baran K., Rybicki J., *Mobbing. Zagrożenie współczesnego miejsca pracy*, Pomorski Instytut Demokratyczny, Gdańsk 2003.
- [5] Zbiegień-Maciąg L., *Etyka w zarządzaniu organizacją Etyka biznesu*, (red.) J. Dietl, W. Gasparski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [6] *Raport przygotowany na zlecenie Międzynarodowej Organizacji Pracy*. H. Hoel, K. Sparks, C. L. Cooper, *The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-free Working Environment*, University of Manchester Institute of Science and Technology, Manchester 2001.

STRESZCZENIE

Chcę pokazać jeden z najczęściej pojawiających się problemów, nadużycia wynikające z funkcjonowania jednostki w grupie. Mobbing jest widoczny w dużych sklepach. Mobbing to proces przemocy i nękania psychicznego człowieka. Przemoc w miejscu pracy jest zjawiskiem wysoce niepożądanym. Powodów zapobiegania mobbingowi jest wiele. Zachęcam do zapoznania się z problem, jakim jest mobbing.

SUMMARY

Mobbing – as the concomitant for employment in large shops on example of the Castorama in Jelenia Góra.

I want to show one of the most often appearing problems, signs, abuses resulting from functioning of the individual in the group. The mobbing is visible in large shops. The mobbing is a process, which is crushing losses with itself for the health of the man. The violence is a phenomenon on-the-job highly undesirable. Mobbing needs to prevent and of reasons it is a lot of. I am encouraging hearing out and knowing the problem, which is the mobbing.



Monika Rudzka
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Outsourcing wiedzy – podstawowe problemy

WSTĘP

Odniesienie sukcesu jest dla każdej organizacji niezmiernie istotne, jednak droga dojścia do tego celu w przeszłości oraz przyszłości nieco się różni. Burzliwe zmiany nieustannie zachodzące w otoczeniu firm wymuszają inne spojrzenie na organizację oraz jej sposoby funkcjonowania. Czynniki, które kiedyś były niezbędne do bycia konkurencyjnym tj. produkt, zapasy, lokalizacja działania, struktura sektora oraz odpowiednie źródła finansowania powoli przestają być wyznacznikiem osiągnięcia sukcesu. Obecnie ogromną moc sprawczą mają zasoby niematerialne, „miękkie” tzn. ludzie w organizacji, ich wiedza oraz metody jej zdobycia i wykorzystania. Stają się one dziś kluczowym czynnikiem podnoszącym wartość oraz poprawiającym konkurencyjność każdego przedsiębiorstwa. Wiedza jest pojęciem mającym oddźwięk pozytywny, każde przedsiębiorstwo oraz jego pracownicy chcą (a nawet muszą) posiadać pewny jej zasób. Żadna z firm istniejących na rynku nie chce być uważana za mało inteligentną, w związku z tym żadna z nich nie może sobie pozwolić na zaniedbania w kwestii pozyskania wiedzy. Jedną z coraz bardziej popularnych metod zdobycia odpowiedniej, a zarazem niezbędnej dla prawidłowego działania przedsiębiorstwa wiedzy jest outsourcing.

Celem artykułu jest zapoznanie się z pojęciem wiedzy w zarządzaniu, przedstawienie podstawowych problemów, jakie związane są z wykorzystaniem outsourcingu wiedzy oraz ukazanie outsourcingu wiedzy, jako nowoczesnej metody kreowania przewagi konkurencyjnej na podstawie rozwiązań indyjskich.

Poniższa praca oparta jest na studiach literatury. Rozpoczyna się zaprezentowaniem podstawowych terminów w outsourcingu wiedzy – wiedzy oraz outsourcingu. Następnie przedstawiona jest ta forma przekazywania

wiedzy na przykładzie indyjskim oraz podstawowe problemy, jakie są z nią związane.

1. WIEDZA W ZARZĄDZANIU

1.1. Definicja wiedzy

Na wstępie warto przedstawić podstawowe terminy związane z wiedzą. Literatura przedmiotu obfituje w różnego rodzaju próby zdefiniowania tego pojęcia, jednak zasadnym wydaje się być ich przybliżenie w poniższym artykule.

Wiedza jest pojęciem dosyć ulotnym, w zasadzie często stosowanym zarówno w języku codziennym jak i w sformułowaniach naukowych, jednak dosyć trudno jednoznacznie definiowalnym.

Jako pierwszy terminu tego użył Platon w dziele pt. „Parmenides. Teajtet”, gdzie Sokrates w rozmowie z Teajtetem dochodzi do wniosku, że wiedza to prawdziwe, uzasadnione przekonanie¹.

Słownik języka polskiego definiuje wiedzę, jako „ogół wiadomości zdobytych dzięki badaniom, uczeniu się itp.; też: zasób informacji z jakiejś dziedziny”².

Badacze związani z ekonomią oraz zarządzaniem w literaturze przedmiotu przedstawiają szereg różnorodnych definicji tego terminu związanych z życiem i rozwojem przedsiębiorstw (tabela 1).

Przedstawione definicje to tylko wybrane próby scharakteryzowania wiedzy, jednak praktycznie z każdego z nich jasno wynika, że jest ona zasobem niezwykle istotnym dla poprawnego funkcjonowania organizacji. Jest ona fundamentem, na którym opiera się działanie całego przedsiębiorstwa oraz wszystkich osób z nim związanych. Dzięki niej można odpowiednio przeanalizować każdą zdobytą informację pod kątem jej przydatności oraz istotności dla działania firmy. Posiadając odpowiedni zasób wiedzy każde przedsiębiorstwo jest w stanie sprostać wyzwaniom przed nim stojącym, wykorzystać pojawiające się szanse oraz uniknąć zagrożeń nieustannie pojawiających się na rynku.

Wiedza jest nie tylko trudno definiowalna, ale również często szczególnie w języku potocznym zamiennie używana z terminem informacja. Wg. J. Oleńskiego wiedza to zebrane i zakumulowane informacje³, a więc jest ona pojęciem szerszym. Dobrze przedstawia tę relację piramida wiedzy (Rysunek 1).

¹ K. Kietliński, *Mądrość gospodarki opartej na wiedzy*, wyd. Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2009, s. 20.

² Internetowy słownik języka polskiego PWN, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/wiedza>, 04.09.11, 12:15

³ J. Kisielnicki, *Zarządzanie*, wyd. PWE, Warszawa 2008, s. 255.

Tabela 1. **Zbiór wybranych definicji wiedzy**

Autor	Definicja Wiedzy
Andrzej K. Koźmiński	Wiedza jest zasobem informacji zorganizowanym w taki sposób, aby odpowiadała zamierzeniom swoich twórców i użytkowników ⁴ .
Elżbieta Skrzypek	Wiedza to sprawdzony klucz do zmian, wyboru wartości, szans życiowych oraz wyboru drogi kształcenia; stanowi ogół wiarygodnych informacji na temat rzeczywistości oraz umiejętności ich wykorzystania ⁵ .
Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi	Wiedza jest wytworem strumienia wiadomości, zakorzenionym w przekonaniach i oczekiwaniach odbiorcy ⁶ .
Jean Brillman	Wiedza jest to informacja wartościowa i zaakceptowana, integrująca dane, fakty, informacje oraz, często hipotezy ⁷ .
Ewa Stańczyk-Hugiet	Wiedza jest zasobem pierwotnym w tym sensie, że steruje procesami pomnażania i zmian konfiguracji pozostałych zasobów i jest ich niezbędnym tworzywem ⁸ .
Bogusz Mikuła	Wiedza jest szczególnym zasobem niematerialnym, umożliwiającym rozwój pozostałych zasobów niematerialnych organizacji i ich przełożeniem na widoczne efekty działalności firmy (produkty, usługi, środki finansowe, itp.) ⁹ .

Źródło: Opracowanie własne.



Rysunek 1. Piramida wiedzy

⁴ A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wyd. PWN, Warszawa 2004, s. 94.

⁵ E. Skrzypek, *Nowe podejście do wiedzy w organizacji*, [w:] *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, (red.) A. Sitko-Lutek, E. Skrzypek, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 59.

⁶ I. Nonaka i H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Wyd. Poltext, Warszawa 2000, s. 81.

⁷ J. Brillman, *Nowoczesne metody i koncepcje zarządzania*, Wyd. PWE, Warszawa 2002, s. 397.

⁸ E. Stańczyk-Hugiet, *Organizacja ucząca się*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, (red.) R. Krupski, Wyd. PWE, Warszawa 2005, s. 223.

⁹ B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 8.

Jak wynika z rysunku wiedza jest zasobem najbardziej pożądanym w organizacji, ale również najmniej dostępnym. Największy i najszerzej dostępny zbiór to dane, informacje są znane wśród mniejszego kręgu zainteresowanych, a najwyższy stopień czyli wiedza jest zastrzeżona tylko dla nielicznych i to właśnie dlatego, jest ona tak istotna. Uzyskanie odpowiedniej wiedzy jest pracochłonne i czasochłonne, przede wszystkim należy pozyskać dane, uporządkować je i przeanalizować przetwarzając w informacje, a te z kolei po połączeniu z doświadczeniem i umiejętnościami pracowników, w zależności od kontekstu tworzą wiedzę.

1.2. Cechy i rodzaje wiedzy

Wiedza często nazywana jest lepką tzn. bardzo ściśle związaną z miejscem jej „wytworzenia” i niezwykle trudno przekładalną na inne warunki. Równie istotną jej cechą jest nie zużywalność, podczas korzystania z wiedzy czy też udostępniania jej, nie występuje proces fizycznego przetwarzania, zmiany jej stanu, następuje jednak utrata jej unikalności, niepowtarzalności a przez to również wartości.

Amerykański socjolog Alvin Toffler wymienia inne cztery cechy wiedzy odróżniające ją od pozostałych zasobów¹⁰:

- dominacja – wiedza zajmuje priorytetowe miejsce wśród pozostałych zasobów, ma strategiczne znaczenie dla funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa;
- niewyczerpalność – oznacza, że wartość zasobów wiedzy nie zmniejsza się, gdy jest przekazywana. Eksperci i specjaliści rozwijający kreatywne zdolności, umiejętności pracowników twierdzą, że po wykonaniu zadania przekazana wiedza pomimo „sprzedania” nie tylko pozostanie u usługodawcy, ale jeszcze prawdopodobnie zostanie rozwinięta o nowe elementy zdobyte w trakcie procesu nauczania;
- symultaniczność – wiedza może być w tym samym czasie wykorzystywana przez wiele osób, w wielu miejscach jednocześnie. Posiadając wiedzę, nie mamy prawa na jej wyłączność, chyba że na nią składają się patenty, wzory użytkowe itd.;
- nieliniowość – brak jednoznacznej korelacji pomiędzy wielkością zasobów wiedzy a korzyściami z tego faktu wynikającymi. Posiadanie dużych zasobów wiedzy nie decyduje bezpośrednio o przewadze konkurencyjnej i nie gwarantuje jednoznacznie dominacji nad przedsiębiorstwem dysponującym ograniczoną wiedzą, ale w praktyce taką przewagę uzyskuje.

W literaturze przedmiotu spotykamy wiele, różnorodnych podziałów wiedzy, różni twórcy przedstawiają inne podejście do tego problemu, w za-

¹⁰ J. Fazlagić, *Transfer wiedzy w firmie*, [w:] CIO Magazyn Dyrektorów IT, internetowe wydanie 12.06.08, <http://cio.cxo.pl/news/324329/Transfer.wiedzy.w.firmie.html>, 06.09.11, 21:40

leżności od tego na czym koncentrują swoje badania. Jeden z podziałów wprowadzili B. Lundvall i B. Johnson¹¹:

- know-what – ten typ wiedzy odnosi się do znajomości faktów i jest raczej identyfikowany z informacją;
- know-why – odnosi się do zrozumienia reguł funkcjonujących w naturze, społeczeństwie itd.;
- know-how – wiedza odnosząca się do umiejętności zrobienia czegoś; jest to wiedza, którą posiadają eksperci i gromadzona jest w postaci doświadczenia, które oni posiadają, a także doświadczenia wypracowanego przez firmy; dostęp publiczny do tego typu wiedzy jest bardzo ograniczony, a jej transfer – trudny;
- know-who – są to kombinacje informacji i relacji społecznych na temat tego, kto co wie; pozwalają one na wykorzystanie wiedzy ekspertów.

Najczęściej jednak przytaczany i stosowany podział to wiedza¹²:

- jawna (formalna) – ma bezosobowy charakter, jest łatwa do skodyfikowania, spisana w formie dokumentów, kodeksów, materiałów szkoleniowych, ogólnie dostępna dla każdego np. poprzez odpowiednie bazy danych, technologie informatyczną, łatwa do prezentacji, możliwa do skopiowania;
- cicha (ukryta) – ma charakter osobisty, niewidoczna, skrywa się ona w umyśle pracowników, związana jest z ich doświadczeniem, umiejętnościami i predyspozycjami, uruchamia się mimowolnie, jest bardzo trudna do skodyfikowania i niemożliwa do skopiowania za pomocą nawet najbardziej rozwiniętych i złożonych urządzeń.

Niezależnie od tego, jaki typ wiedzy, jako zasobu przedsiębiorstwa analizujemy wyróżniamy dwa podstawowe podejścia wyjaśniające tworzenie wiedzy zachodnie oraz wschodnie. Zachodnie zwane też tradycyjnym jest preferowane przez dwóch znanych badaczy P. Druckera oraz H.A. Simona, w podejściu tym dominuje wiedza jawna, ogólnie dostępna. Natomiast I. Nonaka i H. Takeuchi popierają podejście wschodnie (japońskie) uważają oni, że wiedza o której mówili Drucker i Simon to tylko mała część ogromnej i złożonej całości. Japońskie firmy ukierunkowane są głównie na wiedzę ukrytą, mało sprecyzowaną, trudną do sformalizowania, zależną od jednostki, jej intuicji, kultury, sposobu wychowania, indywidualizmowi, doświadczeniu i fachowości¹³.

¹¹ K. Piech, *Gospodarka oparta na wiedzy i jej rozwój w Polsce*, [w:] E-mentor nr 4(6)/2004, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/6/id/75>, 07.09.11, 20:12.

¹² G. Probst, S. Raub, K. Romhard, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 29.

¹³ J. Kisielnicki, *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych*, pod red. W. Abramowicz, A. Nowicki, M. Owoc, wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004, pobrane ze strony Wydziału Zarządzaniu Uniwersytetu Warszawskiego, <http://www2.wz.uw.edu.pl/ksiz/download/Zarządzanie%20Wiedza.pdf>, s. 4,5, 07.09.11, 20:22.

W dzisiejszych realiach poprawne działanie organizacji wymaga współistnienia obu sposobów tworzenia wiedzy. Muszą się one wzajemnie dopełniać, żadna z tych form osobno nie jest w stanie sprostać wyzwaniom czekającym na organizację w XXI wieku.

2. PRACOWNIK WIEDZY

Obecnie standard kompetencji pracowników musi być wyższy z roku na rok, dzisiejsze realia nie znoszą stagnacji, klient praktycznie z każdym nowym zakupem wymaga czegoś bardziej kreatywnego i innowacyjnego. Ogromny popyt na wiedzę wymusił powstanie specyficznego pracownika, który posiada specjalne umiejętności i jest doskonale wyszkolony.

Wszystkie przedsiębiorstwa potrzebują pracownika, który będzie kreował kapitał intelektualny, który będzie w stanie cały czas tworzyć nową wiedzę, umożliwiając tym samym tworzenie innowacji, właśnie takiego pracownika nazwiemy pracownikiem wiedzy. Musi on charakteryzować się wysokim poziomem wykształcenia, doświadczenia, umiejętności oraz posiadać specjalistyczną wiedzę. Musi mieć nie tylko doskonale podłoże intelektualne, ale również, a może przede wszystkim być człowiekiem myślącym twórczo, zdolnym do tworzenia rozwiązań pionierskich, niespotykanych, niepowtarzalnych. Narzędziem pracy takich ludzi jest umysł, ich zadanie polega na zbieraniu danych, informacji przetwarzając je na wiedzę, którą można wykorzystać w pracy. Analizują oni pojawiające się problemy, diagnozują sytuację i w końcu tworzą rozwiązania, na które czekają klienci.

Pracowników wiedzy można spotkać praktycznie w każdej części przedsiębiorstwa związanej zarówno z działaniami strategicznymi, marketingowymi, poprzez badania i rozwój, politykę personalną, informatyzację, logistykę, działalność operacyjną, a kończąc na sprzedaży i usług dla klienta. We wszystkich aspektach działania przedsiębiorstwa, potrzebni są ludzie otwarci na zmiany, umiejący dokonać analizy sytuacji oraz wyciągnąć z niej kreatywne wnioski dla całej firmy.¹⁴ Pracownik wiedzy jest niezmiennie pożądanym i cenionym, w każdej branży, posiadanie go jest niezwykle wartościowe dla każdego przedsiębiorstwa. Coraz więcej firm, chce korzystać z jego doświadczenia oraz umiejętności, tak aby móc pozyskać potrzebny zasób wiedzy i dzięki temu być lepszym od konkurencji.

3. OUTSOURCING WIEDZY

Jedną z coraz bardziej popularnych i opłacalnych metod pozyskania wiedzy jest jej outsourcing. Jest to wydzielenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym.¹⁵ Funkcje te mogą

¹⁴ M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, Wyd. PWE, Warszawa 2009, s. 41, 42.

¹⁵ M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Wyd. PWE, Warszawa 2001, s. 13.

dotyczyć praktycznie każdego aspektu działalności przedsiębiorstw, począwszy od zarządzania, marketingu, księgowości, sprzedaży, produkcji, i wielu innych.

Literatura przedmiotu definiuje outsourcing również, jako działanie związane m.in. z wykorzystaniem zewnętrznych wykonawców i ich zasobów do realizacji zadań firmy, zamiast obciążania własnych oraz zlecanie wykonania dóbr i usług innym firmom niż wewnętrzne działy przedsiębiorstwa¹⁶.

Wśród przedsiębiorstw obecnie prowadzących działalność gospodarczą, w zasadzie nie ma już takich, które w jakikolwiek sposób nie korzystałyby z outsourcingu. Jest on rozwiązaniem bardzo wygodnym, znacznie zmniejszającym koszty i pozwalającym firmom na rozwój, dlatego jest tak popularny. Najczęściej wyłączone są pośrednie funkcje realizowane w przedsiębiorstwach tj. usługi biurowe, księgowość, sprząatanie, ale coraz częściej, jako outsourcing pojawiają się te bardziej istotne, stanowiące trzon działania organizacji, związane z kluczowymi kompetencjami. Dlatego też coraz większa liczba firm dostrzega szansę swojego rozwoju w dostarczaniu wyspecjalizowanej wiedzy innym przedsiębiorstwom. W tym wypadku wysoko wykształceni tzw. pracownicy wiedzy dostarczają klientom wiedzę potrzebną do podjęcia konkretnej decyzji albo uzyskania odpowiedniej perspektywy przy analizie rynku.

Outsourcing wiedzy można określić jako:¹⁷

- sposób pozyskania specjalistycznej wiedzy, których organizacja nie posiada;
- formę stabilizacji wiedzy związanej z funkcjonowaniem wybranych obszarów organizacji;
- gwarancje nadeżnienia za rozwojem technologicznym (w tym przypadku kontrakt outsourcingowy powinien zawierać odpowiednie warunki nakładające na dostawcę usług obowiązek ciągłego rozwijania i doskonalenie usług);
- zastępowanie wewnętrznej wiedzy typu know-how takim samym rodzajem wiedzy z zewnątrz.

Outsourcing wiedzy ma ogromny, wręcz nieograniczony potencjał, ponieważ wymyka się zasufladkowaniu, przypisaniu do jednego sektora działalności, można go wykorzystywać niemal wszędzie np. w IT, badaniach naukowych, rynku, medycznych, analizach biznesowych, usługach inżynierskich, a podstawowym jego zadaniem jest kreowanie wartości dla klienta poprzez dostarczanie ekspertyz biznesowych różnego typu.

Outsourcing wiedzy, jak każdy inny jego rodzaj pozwala na zdobycie nowych umiejętności, zwiększenie elastyczności, obniżenie kosztów, ulepszenie procesów już istniejących, rozwój, uniknięcie dużych inwestycji, daje szansę na szybką odpowiedź na ataki ze strony konkurencji. W przypadku

¹⁶ M. Sobińska, *Zarządzanie outsourcingiem informatycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 11.

¹⁷ M. Sobińska, *Outsourcing informatyczny a zarządzanie*, [w:] *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, pod red. E. Niedzielska, H. Dudycz, M. Dyczkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 249.

wiedzy pojawiają się pewne ograniczenia, związana jest ona z konkretnym człowiekiem, jego doświadczeniami, umiejętnościami, często nie jest do końca uświadomiona, bardzo trudna do przekazania, poza tym mimo, że fizycznie nie zużywa się to jednak w miarę jej upowszechniania traci na wartości.

4. OUTSOURCING WIEDZY W INDIACH

Rynek outsourcingu wiedzy (outsourcingu procesów wiedzy – Knowledge Process Outsourcing) wg wielu znanych fachowców staje się jednym z najbardziej prężnie rozwijających się na świecie. Najszybciej rynek ten ewoluował w Indiach, które uznaje się za kolebkę tej formy działalności. Indie od początku okresu reform postawiły na rozwój poprzez edukację. Eksperci szacują, że kraj ten jest pod względem potencjału intelektualnego drugim co do wielkości krajem na świecie. W Indiach znajdują się 253 uniwersytety i ponad 13 tys. innych szkół wyższych, które każdego roku kończy 2,5 mln absolwentów, w tym 300 tys. inżynierów i 150 tys. informatyków¹⁸.

Zgodnie z przewidywaniami Evalueserve zyski z globalnego rynku KPO w Indiach wzrosną z 1,2 miliarda USD w 2003 r. do 5,95 miliardów USD w latach 2010-2011, a nawet 10 miliardów USD w latach 2013-2014. Zaś globalny rynek KPO może osiągnąć w okresie 2013-2014 nawet 17 miliardów USD. Stwarza to nowe szanse dla indyjskich profesjonalistów¹⁹.

Indie rozpoczęły swoją „karierę” od zgłoszeń patentowych, wniosków o przyznanie licencji, znaków firmowych, ochrony marek. Koszt przygotowania tych pism przez indyjskich fachowców różnił się o 50-60 % w stosunku do tych przygotowanych w USA. W związku z tym bardzo szybko zaczęły powstawać firmy zatrudniające specjalistów z różnych dziedzin prawa.

Równie szybko rozwinał się tam rynek ofert outsourcingu wiedzy w branży farmaceutycznej, indyjscy specjaliści wykonują szereg testów np. onkologiczne, alergiczne, dotyczące HIV, opracowywanie profilu genetycznego dla szpitali na całym świecie. Praktycznie wszyscy liczący się na rynku liderzy z tej branży zlecają swoje badania w tym kraju. Tutaj także przeważał czynnik finansowy, koszt badań przeprowadzanych w Indiach jest nawet do 60 % niższy niż w innych krajach. Jeszcze inną dziedziną, w jakiej zastosowanie znajduje outsourcing, jest teleradiologia. Specjalistyczne analizy mówią, że prawie 70 % nowoczesnych amerykańskich szpitali nie analizuje samodzielnie wyników badań są one przysyłane do lekarzy indyjskich, któ-

¹⁸ M. A. Kolka, H. S. Tuszyński, *Indie – przyszły gigant gospodarki światowej*, Internetowe Wydawnictwo Instytutu Analiz i Prognoz Gospodarczych Global Economy, <http://global-economy.pl/content/view/1844/9/>, 09.09.11, 20:06.

¹⁹ A. Aggarwal, *KPO Market Growth to Slow*, Portal Global Service, 31.08.10, <http://www.globalservicesmedia.com/BPO/Knowledge-process-Outsourcing/KPO-Market-Growth-to-Slow/23/12/9993/GS100831598724>, 13.09.11, 20:15.

rzy przeprowadzają analizę i stawiają odpowiednią diagnozę²⁰. Zdaniem ambasadora Indii – H.E. Anil Wadhwa, przewaga Indii w tym zakresie, wynika nie tylko z dużej liczby doktorów oraz specjalistów branży farmaceutycznej i biotechnologii, ale również z następujących przyczyn²¹:

- ogromna populacja Indii i rozpowszechnienie wielu różnych chorób oraz dążenie do ich zwalczania stwarzają warunki dla badań medycznych, m.in. dlatego, że szeroko dostępna jest duża grupa pacjentów do badań klinicznych;
- koszt badań klinicznych w USA wynosi od 300 do 350 milionów USD, w porównaniu do 25 milionów USD w Indiach;
- wynalezienie nowego leku kosztuje w USA około 100 to 150 milionów USD, w porównaniu do 10 to 15 milionów USD w Indiach;
- firmy indyjskie, oferując klientom kompleksowe usługi, dają szansę na oszczędność kosztów rzędu 30-50 % w porównaniu do kosztów globalnych.

Inną niezwykle szybko rozwijająca się gałęzią outsourcingu wiedzy jest IT oraz branża elektroniczna. Zagłębiem rozwoju w tym obszarze jest miasto Bangalore. W ciągu 10 ostatnich lat powstało tu światowe centrum rozwoju technik komputerowych, które zatrudnia dziś ok. 150 tys. informatyków, a więc więcej niż w kalifornijskiej Dolinie Krzemowej²². W Indiach powstają najnowsze produkty takich potentatów w światowym biznesie IT jak: Microsoft, Intel, Google, Oracle, IBM czy Adobe.

KPO to dla Indii ogromna możliwość rozwoju, wzbogacenia się, szansa na podwyższenie standardu życia społeczeństwa. Przed Indiami stoją jednak nie tylko duże możliwości, ale również wyzwania. Cały czas dosyć istotnym problemem jest brak odpowiedniej infrastruktury, dzięki której gospodarka mogłaby rozwijać się jeszcze szybciej. Równie ważny jest problem przekonania klientów, że procesy, które będą wykonywane przez miejscowych specjalistów zachowają takie same, wysokie standardy jakości, jak te wykonywane w Europie czy USA. Poza tym kraj ten mimo, sporej liczby specjalistów w różnych dziedzinach, cały czas pozostaje w tyle jeśli chodzi o średniej klasy kadrę zarządzającą, która miałaby także dużą wiedzę na temat outsorcowanych procesów, dlatego firmy inwestujące w Indiach muszą liczyć się z dodatkowymi kosztami związanymi z ich doszkalaniami²³. Dodatkowo pewnym zagrożeniem jest też mentalność specjalistów indyjskich, każde społeczeństwo ma swoje przyzwyczajenia i sposoby działania, czasami rozwiązania generowane w tym kraju mogą nie przyjąć się w innych. Dodatkowo cały czas pojawiają się nowi rzutcy konkurencji, mający duży potencjał rozwojowy w branży outsourcingu wiedzy. Dla USA potencjalnymi

²⁰ S. Kanikuła, *Wiedza z zewnątrz*, Outsourcing Magazine, 21.11.08, http://www.outsourcing.com.pl/9294,wiedza_z_zewnatrz.html, 09.09.11, 19:40.

²¹ J. Kubicka, *Indyjski rynek outsourcingowy podlega zmianom*, Outsourcing Magazine, 01.08.07, http://www.outsourcing.com.pl/2549,indyjski_rynek_outsourcingowy_podlega_zmianom.html, 09.09.11, 20:14.

²² M. A. Kolka, H. S. Tuszyński, *Indie – przyszły gigant gospodarki światowej*, op. cit.

²³ J. Kubicka, *Indyjski rynek outsourcingowy podlega zmianom*, op. cit.

rozwojowymi rynkami są kraje Ameryki Łacińskiej, natomiast dla rozwiniętych krajów w Europie swoje rynki KPO tworzą np. Polska czy też Rumunia.

PODSUMOWANIE

Outsourcing wiedzy nie jest zadaniem łatwym. Wiedza jest najbardziej pożądanym i jednocześnie najmniej dostępnym zasobem, trudność w jej zdobyciu polega przede wszystkim na tym, że związana jest ona z konkretną osobą, i to nie tylko z jej wykształceniem, ale głównie z doświadczeniem i intuicją, przez co jest niepowtarzalna i niemożliwa do skopiowania.

Outsourcing tego rodzaju ma swoje mocne i słabe strony. Nie ma prostej i jednoznacznej odpowiedzi na pytanie czy wiedza powinna być poddawana outsourcingowi. Każde przedsiębiorstwo, które jest zainteresowane tym zagadnieniem, powinno przeanalizować czy jest to dla niego opłacalne. Dla tych, którzy tworzą wiedzę jest on źródłem zysku i pozwala na rozwój, jednak z drugiej strony wiedza, która jest upowszechniana i stale wykorzystywana traci na wartości. Z kolei dla tych którzy tę wiedzę pobierają jest szansą na uzyskanie przewagi konkurencyjnej, obniżenie kosztów, uelastycznienie się. Może on być również zagrożeniem, jeśli przedsiębiorstwo wyłącza najważniejsze dla siebie aspekty działania, może okazać się, że straciło jedność, integralność, nie jest już całością co często kończy się dla niego katastrofą. Menedżerowie rozważający możliwość skorzystania z outsourcingu wiedzy powinni sami zachować się jak rasowy pracownik wiedzy, z pomocy którego chcą skorzystać, zebrać wszystkie posiadane informacje i rozważyć ewentualne warianty działania najlepsze dla firmy.

LITERATURA:

- [1] Brilman J., *Nowoczesne metody i koncepcje zarządzania*, wyd. PWE, Warszawa 2002.
- [2] Kietliński K., *Mądrość gospodarki opartej na wiedzy*, wyd. Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2009.
- [3] Kisielnicki J., *Zarządzanie*, Wyd. PWE, Warszawa 2008.
- [4] Koźmiński A. K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wyd. PWN, Warszawa 2004.
- [5] Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Wyd. Difin, Warszawa 2002.
- [6] Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, Wyd. PWE, Warszawa 2009.
- [7] Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Wyd. Poltext, Warszawa 2000.

- [8] Probst G., Raub S., Romhard K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [9] E. Skrzypek, *Nowe podejście do wiedzy w organizacji*, [w:] *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, (red.) A. Sitko-Lutek, E. Skrzypek, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009.
- [10] Sobińska M., *Outsourcing informatyczny a zarządzanie*, [w:] *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, (red.) E. Niedzielska, H. Dudycz, M. Dyczkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- [11] Sobińska M., *Zarządzanie outsourcingiem informatycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- [12] Stańczyk-Hugiet E., *Organizacja ucząca się*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, (red.) R. Krupski, wyd. PWE, Warszawa 2005.
- [13] Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, wyd. PWE, Warszawa 2001.

Źródła internetowe:

- [14] Aggarwal A., *KPO Market Growth to Slow*, Portal Global Service, 31.08.10, <http://www.globalservicesmedia.com/BPO/Knowledge-process-Outsourcing/KPO-Market-Growth-to-Slow/23/12/9993/GS100831598724>
- [15] Fazlagić J., *Transfer wiedzy w firmie*, [w:] CIO Magazyn Dyrektorów IT, internetowe wydanie 12.06.08, <http://cio.cxo.pl/news/324329/Transfer.wiedzy.w.firmie.html>
- [16] Kanikuła S., *Wiedza z zewnątrz*, Outsourcing Magazine, 21.11.08, http://www.outsourcing.com.pl/9294,wiedza_z_zewnatrz.html
- [17] Kisielnicki J., *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych*, pod red. W. Abramowicz, A. Nowicki, M. Owoc, wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004, pobrane ze strony Wydziału Zarządzaniu Uniwersytetu Warszawskiego, <http://www2.wz.uw.edu.pl/ksiz/download/Zarządzanie%20Wiedza.pdf>
- [18] Kolka M. A., Tuszyński H. S., *Indie – przyszły gigant gospodarki światowej*, Internetowe Wydawnictwo Instytutu Analiz i Prognoz Gospodarczych Global Economy, <http://globaleconomy.pl/content/view/1844/9/>
- [19] Kubicka J., *Indyjski rynek outsourcingowy podlega zmianom*, Outsourcing Magazine, http://www.outsourcing.com.pl/2549,indyjski_rynek_outsourcingowy_podlega_zmianom.html,
- [20] Piech K., *Gospodarka oparta na wiedzy i jej rozwój w Polsce*, [w:] E-mentor nr 4(6)/2004, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/6/id/75>
- [21] *Internetowy słownik języka polskiego PWN*, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/wiedza>

STRESZCZENIE

Artykuł opisuje podstawowe terminy związane z wiedzą w zarządzaniu. Wiedza, jako zasób jest niezbędna do prawidłowego funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Jedną z coraz bardziej popularnych i skutecznych metod jej pozyskania jest outsourcing, natomiast swoistym zagłębieniem, w którym zjawisko outsourcingu wiedzy pojawiło się jako pierwsze, są Indie. W referacie przedstawiono wpływ outsourcingu wiedzy na rozwój tego kraju, obejmując również negatywne aspekty tego procesu.

SUMMARY

Knowledge Process Outsourcing – basic problems

The article covers major issues of knowledge in management. Knowledge as an asset is necessary to the company activity and outsourcing is one of the most popular method of sourcing knowledge. Potential of education and risks coming from knowledge outsourcing in outsourcing top country as India and their positive and negative impact on the country development have been included in the article.



Lucjan Kowalczyk
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Przywództwo w zarządzaniu operacyjnym w samorządzie terytorialnym

WSTĘP

Kluczowy termin wypowiedzi – przywództwo, w powszechnym rozumieniu oznacza wpływanie na innych bez stosowania środków przymusu. Jest to rodzaj władzy związanej z osobą potrafiącą wpływać na innych dzięki swoim kompetencjom wynikającym z autorytetu osobistego, stanowiącego źródło władzy (sygnalizowanej w uproszczeniu) charyzmatycznej, eksperckiej, odniesienia; jest to władza osobista.

Przywództwo występuje w różnych relacjach z zarządzaniem. W zbiorze działań obejmujących zarządzanie (również określanych jako proces zarządzania) czynności, funkcje kierownicze, menedżerskie jednoznacznie określone jako przewodzenie nie zawsze występowało w przeszłości, również nie zawsze jest wyodrębniane współcześnie¹. W literaturze anglojęzycznej, powszechnie dostępnej w języku polskim, z zakresu podstaw wiedzy z zarządzania (kierowania) takich autorów, jak: R.W. Griffin²; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D. R. Gilbert³; S.P. Robbins, D.A. DeCenzo⁴ przewodzenie występuje jako jedna z czterech składowych czynności (subfunkcji, również funkcji) procesu zarządzania (kierowania) razem z planowaniem, organizowaniem i kontrolowaniem. Przewodzenie w ujęciu syntetycznym to kierowanie ludźmi, motywowanie do pracy. W tym rozumieniu przewodzenie jako funkcja zarządzania jest domeną działania kierowników (menedżerów) róż-

¹ Zob. A. Gwiazda, *Analiza historyczna układów funkcji menedżerskich jako zbioru zadań menedżera organizacji*, Organizacja i Kierowanie nr 5(143), 2010.

² R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 39 – 45.

³ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 24 – 27.

⁴ S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 34 – 35.

nych szczebli (od najwyższego do pierwszej linii) i obszarów (produkcji, marketingu, finansów i innych) zarządzania. Jest to punkt widzenia w zasadzie wywodzący się z koncepcji H. Fayola przedstawiających układ funkcji zarządzania, których rodowód stanowi układ czynności administracyjnych (przewidywanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie, kontrolowanie), wśród których rozkazywanie (rozkazodawstwo, dowodzenie) można rozumieć jako wywieranie wpływu na pracowników organizacji. W koncepcji zaproponowanej przez H. Mintzberga wśród 10 ról menedżerskich zgrupowanych w trzech kategoriach (role interpersonalne: reprezentant, **przywódca**, łącznik; role informacyjne: monitor, rozdzielający informacje, rzecznik; role decyzyjne: przedsiębiorca, kierujący zaburzeniami, rozdzielający zasoby, negocjator) zostaje wyodrębniona rola przywódcy, motywującego podwładnych. Z analizy porównawczej koncepcji H. Fayola i H. Mintzberga (dość powszechnie stosowanej w procesie dydaktycznym, a w sposób pogłębiony przedstawionej przez A. Gwiazdę⁵) wynika, że rola przywódcy występuje we wszystkich funkcjach zarządzania (menedżerskich), oczywiście z różnym „nasileniem”.

Relacje pomiędzy przywództwem a zarządzaniem (również pomiędzy menedżerem a przywódcą) jednoznacznie określa R. W. Griffin podkreślając, że mimo powiązania, przywództwo i zarządzanie nie pokrywają się, ale dla skutecznego funkcjonowania organizacji niezbędne jest zarządzanie i przywództwo. Zdaniem R. W. Griffina: „Przywództwo jest niezbędnym warunkiem umożliwiającym zmiany, a zarządzanie jest niezbędnym środkiem uzyskiwania systematycznych wyników. Zarządzanie w powiązaniu z przywództwem może wytworzyć systematyczne zmiany, a przywództwo w połączeniu z zarządzaniem pozwala na utrzymanie właściwego poziomu zgodności organizacji z jej otoczeniem”⁶. Stąd wynikają czytelne relacje pomiędzy menedżerem a przywódcą: menedżer realizując plan koncentruje się na obserwacji wyników, porównywaniu ich z celami i korygowaniu odchyłeń, natomiast przywódca koncentruje się na wyzwaniu energii pracowników koniecznej do eliminowania przeszkód w drodze do celu.

Wstępnie należy zasygnalizować spojrzenie na władzę i przywództwo w warunkach współczesnych, charakteryzowanych przez niepewność (określaną przez A. K. Koźmińskiego jako „uogólniona niepewność”⁷) powodującą konieczność zasadniczej zmiany w podejściu do zarządzania. W odniesieniu do władzy A. K. Koźmiński posługuje się terminem władzy ubezwłasnowolnionej, podlegającej ciągłej weryfikacji i koniecznej zdolności do negocjacji podejmowanych decyzji. W tych warunkach wiedza jako czynnik przewagi konkurencyjnej staje się podstawowym źródłem władzy: „Co więcej, jest to władza, którą uzyskuje się na krótko, bez żadnych gwarancji instytucjonalnych lub społecznych. Jest bowiem sytuacyjna, czyli związana z konkretnym układem zmiennych sił na zewnątrz i wewnątrz organizacji. Trzeba o nią stale zabiegać i stale zmieniać ją na zasoby ważne dla jednostki i organizacji: kapitał, wiedzę, technologie i informacje. Jest to samonapędzają-

⁵ A. Gwiazda, Fayol i Mintzberg, *Zderzenie paradygmatów badawczych, czyli poszukiwania w kierunku metateorii zarządzania*, Organizacja i Kierowanie nr 3 (141), 2010.

⁶ R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 492.

⁷ A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, s. 7.

cy się układ działający na zasadzie dodatniego sprzężenia zwrotnego: kapitał, wiedza, technologia, informacje leżą u podstaw władzy, a władza u podstaw akumulacji kapitału, wiedzy, technologii i informacji. Nic nie jest gwarantowane, a ryzyko utraty i dezaktualizacji i wiedzy, i władzy stale rośnie wraz ze wzrostem niepewności. Możliwość oddziaływania na ludzi we współczesnych organizacjach to wielka niewiadoma, to coś, czego z góry zakładać już nie można. Władza zostaje więc ubezwłasnowolniona i rozerwana na kawałki. Bardzo wielu aktorów ma szansę uchwycić na jakiś czas któryś z tych kawałków. Nikt jednak nie może jej już mieć w całości⁸. B. R. Kuc stwierdza, że „...smutnego obrazu władzy ubezwłasnowolnionej nie potwierdza praktyka”⁹, wskazuje natomiast na konieczność uwiarygodnienia swoich kompetencji oraz podkreśla znaczenie „przywództwa uczestniczącego” polegającego na wywieraniu wpływu przez wspólne ustalenia i uznanie władzy podwładnych (jako ekspertów).

W tych złożonych warunkach współczesnych traci na znaczeniu charyzma, uniemożliwiająca zasadniczą przebudowę organizacji, konieczną w sytuacji niepewności, zyskuje zaś przywództwo zorientowane na działania krótkookresowe zapewniające szybkie wprowadzanie koniecznych zmian. A. K. Koźmiński wskazuje na wewnętrzną sprzeczność i z tym związany kryzys przywództwa¹⁰. Zyskuje na znaczeniu przywództwo transformacyjne jako środek służący budowie potencjału społecznego organizacji (wraz z zaufaniem i pracą zespołową) stanowiącego zdolności, umiejętności wzajemnego oddziaływania członków organizacji, i służącego osiągnięciu jej celów. Stąd wynika również znaczenie przywództwa już na poziomie zespołów zadaniowych, ogólnie – pojawia się potrzeba przywództwa na niższych szczeblach zarządzania¹¹. Oznacza to również znaczenie przywództwa w zarządzaniu operacyjnym. Niezależnie od sposobu sprawowania przywództwa myślą przewodnią jest orientacja na zmiany w całej organizacji jako odpowiedź na zmienność otoczenia, łącząc to z wizją rozwoju organizacji oraz mobilizacją, pobudzaniem aktywności i zaangażowania pracowników na rzecz jej urzeczywistniania w działaniach operacyjnych.

Wzmiankowane współczesne problemy przywództwa mają charakter ogólny i wpisują się we współczesne paradygmaty zarządzania jako instrumentu działania każdej organizacji z podkreśleniem znaczenia przewodzenia ludziom¹². Odnosi się to również do samorządu terytorialnego, w którym ogólną podstawę teoretyczną zarządzania stanowi nowe zarządzanie publiczne (*New public management –NPM*), łączące oddziaływania administracyjne z mechanizmami zarządzania i rynkowymi¹³. Otwiera to możliwości korzystania z dorobku sektora biznesowego i stosowania narzędzi i metod

⁸ Tamże, op. cit., s. 53.

⁹ B. R. Kuc, *Dylematy władzy we współczesnych organizacjach*, Organizacja i Kierowanie nr 3(137) 2009, s. 23.

¹⁰ Tamże, op. cit., s. 26 – 28.

¹¹ Tamże, op. cit., s. 151 – 154.

¹² Zaczepnięto z myśli dotyczących nowych paradygmatów zarządzania: P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Klasyka biznesu 2010, s. 11 – 51.

¹³ Przegląd literatury dotyczącej NPM zawiera opracowanie: L. Kowalczyk, *Współczesne zarządzanie publiczne jako wynik procesu zmian w podejściu do administracji publicznej*, [w:] *Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości* nr 11/2008.

zarządzania z tego obszaru teorii i praktyki. Dotyczy to zwłaszcza zarządzania operacyjnego obejmującego realizację zadań łączących bieżącą działalność (rozumianą jako działania operacyjne) opartą na przepisach prawa, o odpowiedniej jakości, bezpośrednie wytwarzanie i dostarczanie dóbr i usług publicznych z perspektywą strategiczną (wynikającą ze strategii rozwoju) oraz ciągłym wzmacnianiem potencjału administracji samorządowej. Jest to zarządzanie, w ramach którego współcześnie zasadnicze znaczenie ma orientacja na klienta, czyli szeroko rozumiana orientacja procesowa. Nadaje to zarządzaniu operacyjnemu w samorządzie terytorialnym charakter dynamiczny, wymagający ciągłej weryfikacji stopnia zaspokajania bieżących, zmieniających się potrzeb społeczności lokalnej – klientów instytucji samorządowych, wymaga to ciągłego doskonalenia tych instytucji. Łączy się to z koniecznością kształtowania aktywnej i zaangażowanej podstawy pracowników instytucji samorządowych i społeczności lokalnej¹⁴. Są to ogólne uwarunkowania wyznaczające znaczenie przywództwa w samorządzie terytorialnym jako podstawy orientacji na zmiany i zapewnienia skutecznego stosowania instrumentów i metod zarządzania. Wynika stąd konieczność przybliżenia problemów przywództwa w samorządzie terytorialnym z wyraźną orientacją na kompetencje przywódcze¹⁵.

1. KOMPETENCJE PRZYWÓDCZE

Kompetencje przywódcze odnoszą się do zbioru cech osoby i dotyczą rozległego tematu, jakim jest przywództwo wcześniej sygnalizowane. Istota przywództwa wyrażana jest w literaturze o rozległym zakresie kompetencji – od zdolności wywierania wpływu, wynikających z cech wrodzonych (talentu), do kompetencji kierowania ludźmi wymagających stosowania określonego stylu kierowania (przewodzenia), technik komunikowania, narzędzi i bodźców motywowania w ramach systemu motywacyjnego i wyodrębnionych funkcji zarządzania (w tym wskazywania wizji, określania misji, celów strategicznych), w szczególności przewodzenia jako funkcji zarządzania, spójnej z działaniami związanymi z realizacją funkcji ZZL, między innymi: planowania potrzeb kadrowych, doboru ludzi, oceny, nagradzania, rozwoju zawodowego, kształtowania etyki, budowania zespołów. Podstawę rozróżnienia przywództwa opartego na talencie i przywództwa jako kierowania ludźmi w pewnym stopniu określają dwa odmienne typy przywódców – transformacyjny i transakcyjny.

¹⁴ Spojrzenie na zarządzanie operacyjne w samorządzie terytorialnym zawierają artykuły: L. Kowalczyk, *Zarządzanie operacyjne w jednostkach samorządu terytorialnego (Zarys problemów)*, [w:] *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, pod redakcją L. Kowalczyk, F. Mroczo, wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych 2009; L. Kowalczyk, *Orientacja procesowa w zarządzaniu operacyjnym w administracji publicznej odpowiedzią na wyzwania transformacji*, [w:] *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych. Podejście procesowe*, pod redakcją L. Kowalczyk, F. Mroczo, wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych 2010.

¹⁵ Przegląd literatury z zakresu kompetencji przywódczych zawiera artykuł: L. Kowalczyk, *Kompetencje przywódcze w samorządzie terytorialnym*, Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości nr 12 (1) 2009.

Kompetencje przywódców transformacyjnych wynikają z ich zdolności do odczytywania oczekiwań ludzi w określonej sytuacji i odwoływania się do uczuć i emocji, niezależnie od zdolności eksponowania racji merytorycznych. Kompetencje przywódców transakcyjnych mają charakter pragmatyczny, oparty na znajomości procesów, procedur i zasad (np. pracy zespołowej), są wynikiem wykształcenia i doświadczenia w połączeniu z przymiotami osobistymi, pozytywnie ocenianymi w określonym środowisku.

W procesie rozwoju teorii dotyczących przywództwa najczęściej wyróżnia się teorie i modele przywództwa, jak teoria cech, teoria zachowań i związane z nią style przewodzenia, teorie sytuacyjne, a w tym teoria Fiedlera, model sytuacyjny Harseya-Blancharda, teoria ścieżki do celu M. G. Evansa i R. House'a, model uczestnictwa przywódcy Vrooma-Jago¹⁶. Teorie i modele nie mają charakteru rozstrzygającego o skutecznym przywództwie, stanowią natomiast ofertę teoretyczną dla praktyki jako podstawa umiejętnego uwzględniania cech, stylów i sytuacji.

Na tle teorii, modeli i prezentowanych poglądów, interesujące są współczesne tendencje w preferencjach dla kompetencji przywódczych. W ujęciu syntetycznym i subiektywnym można wskazać na:

- Nawrót do znaczenia cech przywódczych w ujęciu określonych konfiguracji;
- Współczesne znaczenie przywództwa transformacyjnego;
- Znaczenie stylów przywództwa orientacji sytuacyjnej, przedsiębiorczej, komunikacji interpersonalnej, negocjacyjnej, interaktywnej;
- Przywództwo oparte na inteligencji emocjonalnej;
- Potrzebę organizacji o wielu przywódcach;

Mimo braku zgodności co do minimalnego zbioru cech związanych ze skutecznym przywództwem, nie zaniechano poszukiwań w tym obszarze teorii. Z. Piskorz¹⁷ wskazuje na nawrót zainteresowania badaniami dotyczącymi cech osoby kierownika. Autor ten przytacza za Zaccaro i innymi autorami¹⁸ rozróżnienie pomiędzy cechami wpływającymi bezpośrednio na zachowanie jednostki, określanymi jako cechy dystalne, oraz cechami bezpośrednio wpływającymi na wyniki – określanymi jako cechy proksymalne.

Cechy dystalne jako stabilne czasowo i sytuacyjnie, w małym stopniu zależą od sytuacji. Do tych cech zaliczono: osobowość (stabilność emocjonalna, ekstrawersja, otwartość na doświadczenia, ugodowość, skrupulatność), motywy (potrzeba dominacji, potrzeba osiągnięć), poczucie skuteczności, zdolności poznawcze, inteligencja, kreatywność.

Cechy proksymalne stanowią wynik interakcji cech dystalnych, określanych jako umiejętności podstawowe, jak umiejętności poznawcze (umie-

¹⁶ Zob. podstawowe pozycje literatury z zarządzania, np.: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. Naukowa A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2000, s. 336 – 358.

¹⁷ Z. Piskorz, *Przywództwo: czy cechy mają znaczenie*, w: *Kompetencje a sukces ...op. cit.* s. 165 – 175.

¹⁸ Tamże.

jętności rozwiązywania problemów), umiejętności społeczne (z istotną rolą inteligencji społecznej i inteligencji emocjonalnej).

Z badania konfiguracji (interakcji) takich cech, jak: inteligencja, dominacja, ogólne poczucie skuteczności, a także monitorowanie strategicznej adekwatności zachowania (wrażliwość na wskazówki społeczne i zdolność ich wykorzystania w kontroli własnego zachowania), wynika, że jednostki o wysokim natężeniu tych cech częściej wyłaniają się jako skuteczni przywódcy, są wyżej cenieni przez przełożonych i częściej awansują. Wskazuje to na preferencje dotyczące wiedzy o konfiguracjach cech użytecznej przy doborze kadry kierowniczej i wyznaczaniu dla niej kierunków treningu i rozwoju.

Potrzeba przywództwa w warunkach burzliwych zmian i strategicznego znaczenia czynnika ludzkiego w osiąganiu powodzenia organizacji nie jest kwestionowana. Wskazuje się przy tym na **wzrost znaczenia przywództwa transformacyjnego** – inspirującego, tworzącego aurę wizji, entuzjazmu i zaangażowania podwładnych¹⁹. Kompetencje przywódcy transformacyjnego dotyczą między innymi tworzenia i urzeczywistniania wizji, upewnocnienia podwładnych w odniesieniu do zadań będących wyzwaniem, zdolności pobudzania intelektualnego i motywowania uczenia się podwładnych, łącząc te kompetencje z uczciwością, wiarygodnością oraz zgodnością działań z osobistymi przekonaniami.

Kompetencje przywódcze zorientowane na współcześnie preferowane style: sytuacyjny, przedsiębiorczy, komunikacji interpersonalnej, negocjacyjny, interaktywny – wymagają elastyczności, ale przede wszystkim profesjonalnego przygotowania, ciągłego doskonalenia i weryfikowania skuteczności ich stosowania.

Inteligencja emocjonalna jako współcześnie preferowana składowa kompetencji przywódczych w zasadzie ma naturalny związek z ideą przywództwa łączącą się z emocjami. Ten rodzaj kompetencji stanowi warunek konieczny w osiąganiu doskonałości w przywództwie: „(...) przywódca odznaczający się dużą inteligencją emocjonalną cechuje się wiedzą i wrażliwością na relacje międzyludzkie, umożliwiającą mu dostrzeżenie znaczenia emocji. Dysponuje też dostateczną wiarą w siebie i wiedzą specjalistyczną, aby podjąć działania, które pomogą członkom zespołu zrównoważyć wymagania w pracy i złagodzić warunki wywołujące stres”²⁰. Istotne znaczenia ma możliwość nabywania i zwiększania poziomu kompetencji dotyczących inteligencji emocjonalnej w ramach określonego programu doskonalenia przywództwa oraz treningu²¹. Praktyczne znaczenie przypisuje się pięciu składnikom inteligencji emocjonalnej: samoświadomość, samokontrola, motywacja, empatia, umiejętności społeczne²².

¹⁹ Przy odniesieniu do bogatych źródeł, potwierdza to: J. R. Schermerhorn Jr, *Zarządzanie, PWE*, Warszawa 2008, s. 249 – 250.

²⁰ Tamże s. 250 – 251. Podstawy wiedzy znajdziemy [w:] D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna. Sukces w życiu zależy nie tylko od intelektu, lecz od umiejętności kierowania emocjami*, Media Rodzina, Poznań 1997.

²¹ Podstawy tych możliwości przedstawia D. Goleman, op. cit., a praktyczny kurs proponuje P. Schmidt, *Trening inteligencji emocjonalnej*, AMBER, Warszawa 2000.

²² Przytacza J.R. Schermerhorn Jr., op. cit. s. 251.

Potrzeba **organizacji o wielu przywódcach** wynika z rozwoju organizacji i złożoności ich działań. Bezpośrednia ingerencja przywódcy najwyższego szczebla może tracić na efektywności i nie zawsze też jest akceptowana przez podwładnych. Nabiera znaczenia przywództwo o charakterze pośrednim i z tym związane delegowanie uprawnień w ramach: tradycyjnej hierarchii, tworzenia wspólnoty realizującej wspólny cel, wolnego rynku i przedsiębiorczego działania²³. Otwiera to możliwość występowania w organizacji wielu przywódców stosownie do rozwiązań w zakresie struktur organizacyjnych (od hierarchicznych do sieciowych, procesowych, fraktalnych). Idea wielu przywódców w organizacji może przyjąć charakter wszechogarniający całą organizację, a kompetencje przywódcze rozwijane są u wszystkich pracowników, czyli – „przywódca na każdym stanowisku”²⁴. Podstawę koncepcji badawczej dotyczącej tej idei stanowi pięć strategii działania: 1/ kreowanie przyszłości (tworzenie i przekazywanie wizji, dokonywanie koniecznych zmian do zrealizowania wizji), 2/ orientacja na klientów (reagowanie na potrzeby klientów), 3/ zaangażowanie wszystkich pracowników (wspieranie działań pracowników i zespołów, dzielenie się informacją, rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji), 4/ zarządzanie w poziomie (zarządzanie procesami, zarządzanie projektami, zarządzanie czasem i zasobami, umiejętności techniczne), osobista wiarygodność (inicjatywa, odpowiedzialność za siebie i innych, kontrola emocji, etyka zawodowa, okazywanie zrozumienia, wiarygodna prezentacja). Wniosek z badań: poczucie wpływu na to, co dzieje się w organizacji (i z organizacją) powinno być udziałem wszystkich jej uczestników (interesariuszy). Aby każdy z nich mógł uczestniczyć w realizowaniu idei powszechnego doskonalenia procesów organizacyjnych musi zostać „wyposażony” w szereg kompetencji składających się na umiejętności typowo przywódcze, można je z dużym powodzeniem rozwijać poprzez systematyczny trening. Z najwyższym stopniem rozwoju przywództwa mamy do czynienia, gdy przywódca wychowuje innych przywódców i swojego następcę. Jedyna skuteczna metoda takiego rozwoju to partnerskie traktowanie przyszłych i aktualnych przywódców i dzielenie się z nimi władzą. Przywództwo oparte na jednym tylko liderze jest z natury słabe. Brak w nim przywódców szczebli pośrednich i brak w nim gwarancji ciągłości przywództwa firmy. Można dostrzegać ideę nazywaną umownie jako „dyfuzja przywództwa”, a także zmianę znaczenia tradycyjnie rozumianego przywództwa – przywódcy usytuowanego najwyżej w strukturze hierarchicznej, w kierunku „przewodzenia bez przewodzenia”²⁵ (również samozarządzania).

Przy wielości poglądów i w warunkach dynamicznych zmian istotne znaczenie mają pewne fundamentalne założenia przywództwa rozumiane jako **kotwice przywództwa**, mające zastosowanie w każdych warunkach²⁶:

²³ Zob. G. Piechot, *Tworzenie organizacji o wielu przywódcach*, [w:] *Lider przyszłości*, (red.) F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1997, s. 51 – 64.

²⁴ Wyniki badań: H. Bergmann, K. Hurson, D. Russ-Eft, *Lider w każdym z nas*, Wydawnictwo Galaktyka, Łódź 2000, podano za: CEO Magazyn Top Menedżerów, www.ceo.cxo.pl, a także Łapiński, *Przywódca na każdym stanowisku*, www.Money.pl, 2006-03-13.

²⁵ Zob. T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami...*, op. cit., s. 106 – 107.

²⁶ Podaje: J. R. Schermerhorn Jr., op. cit. s. 252 - 256.

1/ Dobre, staromodne przywództwo – podane przez Druckera, i dotyczy „codziennej, ciężkiej pracy przywódcy”, uwzględniające trzy elementy: definiowanie i ustanawianie poczucia misji, odpowiedzialność, zdobycie i zachowanie zaufania innych;

2/ Moralne przywództwo – wyznaczające wysokie standardy etyczne, prawość i morale, szacunek i pomoc innym w uzyskiwaniu najlepszych wyników.

W szerokim rozumieniu przywództwa następuje przenikanie i wzajemne uzupełnianie talentu, funkcji zarządzania i funkcji ZZL w organizacji, a także ról organizacyjnych. Oznacza to, że:

1/ kompetencje przywódcze mają charakter kompetencji osobistych o określonej użyteczności w organizacji i podlegają procesowi rozwojowemu,

2/ stan początkowy kompetencji przywódczych osobowościowo jest zróżnicowany, stąd wskazane jest jego identyfikowanie jako podstawy decyzji dotyczących prognozy rozwoju osobistego i w ramach organizacji,

3/ kompetencje przywódcze w danej organizacji należy łączyć z ogólnymi celami organizacji, celami i składnikami ZZL (opis stanowisk, ocena, planowanie rozwoju, nagradzanie),

4/ kompetencje przywódcze mają charakter bardzo wysokiej użyteczności niezależnie od zajmowanego stanowiska, pełnionych funkcji i stanowią podstawę zarządzania we współczesnych warunkach w organizacjach sektorów biznesowego, publicznego, społecznego.

2. ZNACZENIE KOMPETENCJI **PRZYWÓDCZYCH W SAMORZĄDZIE** TERYTORYALNYM

Samorząd terytorialny jako wspólnota samorządowa, obejmuje mieszkańców i określone terytorium, którym jest gmina, powiat, województwo, wykonuje zadania publiczne zorientowane na zaspokajanie zbiorowych potrzeb społeczności tego terytorium. Jest to przestrzeń funkcjonowania podmiotów publicznych, społecznych, politycznych, gospodarczych, kulturalnych, z wiodącą rolą organów stanowiących (sejmik województwa, rada powiatu, rada gminy) i wykonawczych (zarząd województwa na czele z marszałkiem, zarząd powiatu na czele ze starostą oraz wójt, burmistrz, prezydent miasta).

Cechą charakterystyczną zbiorowych potrzeb współczesnych społeczności jest ciągły ich wzrost przy ograniczonych możliwościach ich zaspokajania przez sektor publiczny, w tym również przez samorząd terytorialny. W odpowiedzi na tę sytuację nabiera znaczenia zarządzanie przedsiębiorcze, stosowanie instrumentów ogólnego zarządzania (konceptji, metod, technik), mechanizmów rynkowych i zarządzania partycypacyjnego. Stanowi to

otwarcie i zarazem przestrzeń określonych potrzeb i możliwości potwierdzania kompetencji przywódczych. W strukturach samorządowych dotyczy to stanowisk w instytucjach tego obszaru działalności oraz udziału w procesach decyzyjnych z zakresu życia publicznego: sołtysów, wójtów, burmistrzów, prezydentów miast, ich zastępców, sekretarzy urzędów administracji samorządowej, dyrektorów i kierowników wydziałów, stanowisk kierowniczych w sejmiku i radach. Niewątpliwym wpływem na sprawność funkcjonowania struktur samorządowych mają kompetencje przywódcze osób kierujących ogniwami partii politycznych funkcjonujących w jednostkach samorządu terytorialnego, organizacjami społecznymi, gospodarczymi, kulturalnymi, jednostkami samorządowymi, a także osób nie pełniących żadnych funkcji kierowniczych ale o wysokim autorytecie rzeczywistym i znajdujący uznanie określonych środowisk. W terminologii samorządowej są to liderzy lokalni i regionalni. W niniejszej wypowiedzi przywódca i lider oraz przywództwo, a także liderstwo będą traktowane jako terminy bliskoznaczne²⁷.

Zakres kompetencji przywódczych w samorządzie terytorialnym będzie zróżnicowany w zależności od pełnionych funkcji, możliwości wpływu na wspólnotę samorządową i stąd wynikającego poparcia określonych środowisk, uzyskując wymiar: polityczny, społeczny, gospodarczy, kulturalny, medialny (informacyjno-komunikacyjny). Różny też będzie zakres kompetencji określony składową formalnoprawną oraz zbiorem cech pretendujących do przywództwa w samorządzie terytorialnym (o różnym stopniu wpływu na funkcjonowanie samorządu). Szczególny zakres kompetencji jest oczekiwany od przywódców na stanowiskach (pełniących funkcje) w organach stanowiących i wykonawczych – jest to umownie określony „wielowymiarowy” zakres kompetencji przywódczych.

W świetle literatury²⁸ duże znaczenie przypisuje się przywództwu politycznemu w samorządzie terytorialnym, wskazując na możliwość wpływu liderów politycznych na sposób funkcjonowania instytucji samorządowych, rozwiązywanie problemów i konfliktów, podejmowanie decyzji dotyczących rozwoju społeczno-gospodarczego, inicjatywy aktywności prorozwojowej mieszkańców jednostki samorządu terytorialnego. „(...) W tym kontekście jakość kadr kierowniczych, a także sprawność oraz kompetencja liderów politycznych w istotnym stopniu determinują jakość standardów i poziom życia mieszkańców lokalnej wspólnoty”²⁹. Należy jednak podkreślić, że znaczenie kompetencji przywódców partii politycznych w kształtowaniu kompetencji przywódców samorządu jest zróżnicowane – najwyższe na szczeblu wojewódzkim, najniższe w gminie, szczególnie w gminach poniżej 20000 mieszkańców. Tym niemniej kryteria wyłaniania przywódców politycznych wskazują na preferencje kompetencji obejmujących cechy społeczno – de-

²⁷ Na pewne różnice pomiędzy terminami przywódca i lider wskazuje, między innymi: J. Nicoń, *Kryteria wyłaniania lokalnych liderów politycznych*, w: *Przywódtwo lokalne a kształtowanie demokracji partycypacyjnej*, red. naukowa S. Michałowski, K. Kuć-Czajkowska, Wyd. UMC-S, Lublin 2008, s. 13.

Termin liderstwo przywołuje S. Michałowski za innymi autorami, zob. Michałowski S., *Uwarunkowania pełnienia ról przywódczych w samorządzie terytorialnym*, w: *Przywódtwo lokalne* ...op. cit. s. 27.

²⁸ Szeroki jej przegląd znajdujemy w pracy *Przywódtwo lokalne*, op. cit.

²⁹ Zob. szerzej J. Nicoń, op. cit., s. 14.

mograficzne, osobowościowe, intelektualne, postawy, umiejętności podlegające ocenie społeczności jednostki samorządu terytorialnego. Nie bez znaczenia jest również wizerunek przywódcy politycznego i jego postrzeganie przez potencjalnych wyborców. Kryteria wyłaniania przywódców politycznych w części formalnoprawnej powinny odpowiadać wymaganiom określonym w ustawie Ordynacja wyborcza do rad gmin, rad powiatów i sejmików województw z 16 lipca 1998 r. z późniejszymi zmianami oraz w Ustawie o bezpośrednim wyborze wójta, burmistrza i prezydenta miasta z 20 czerwca 2002 r. ze zmianami³⁰.

W odniesieniu do postaw przywódców politycznych pretendujących do przywództwa w samorządzie muszą być spełnione wymagania wynikające z Konstytucji RP oraz Ustawy o partiach politycznych³¹, w myśl których wyklucza się z życia publicznego partie, a więc i ich liderów negujących podstawowe zasady demokratyczne. Ponadto kandydat na przywódcę samorządowego z określonej organizacji partyjnej prezentuje postawę wynikającą ze statutu i programu politycznego danej partii. Analiza statutów i programów partii może być źródłem umożliwiającym identyfikację wymaganych kompetencji przywódczych. Z prezentowanych przez Jarosława Niconia badań wśród posłów wynika, że mimo pewnych ogólnych preferencji dotyczących kompetencji przywódczych wynikających z orientacji politycznej³², członkowie partii wykazują istotną zgodność co do cech jako składowych kompetencji, jak umiejętność prowadzenia negocjacji, zawierania kompromisów, pozyskiwania sojuszników, kultura osobista, wiedza o mechanizmach rządzenia, umiejętność korzystania z wiedzy innych, tworzenia programów, zdobywania zaufania wyborców, budowania własnego autorytetu. Są to cechy zależne tak od predyspozycji osobowościowych i intelektualnych, jak również stażu i doświadczenia politycznego, które można zdobywać w strukturach samorządowych od szczebla lokalnego zaczynając.

Uzyskanie „statusu” przywódcy (lidera) samorządowego na poziomie lokalnym łączy się z preferencjami środowiska lokalnego. Stąd kompetencje lidera lokalnego dotyczą osobowości samokrytycznej wobec swoich możliwości aktywizowania i organizowania lokalnej społeczności, krytycznej oceny wydarzeń w skali lokalnej, przy jednoczesnej pomysłowości (innowacyjności) wprowadzania zmian społecznie akceptowanych. Nie bez znaczenia będzie jednak perspektywa oceny kandydata na przywódcę lokalnego przez wyborców. Perspektywa pragmatyczna oceny przywódcy uwzględnia kompetencje negocjacyjne, przewidywalność, wiarygodność, skuteczność działań na arenie publicznej w interesie środowiska, racjonalność w działaniu, neutralność w rozwiązywaniu konfliktów. Z perspektywy normatywnej istotne znaczenie ma czytelność uznawanych wartości, szczególnie wartości związanych ze wspólnotą lokalną, tożsamość kulturowa, bezkompromisowość,

³⁰ W rozszerzonej wersji zob., tamże, s. 15.

³¹ Ustawy i komentarz zob., tamże, s. 15 – 16.

³² W partiach prawicowych o tradycjach konserwatywno-narodowych preferowany jest typ wodzowski, przywódcy charyzmatycznego, natomiast w partiach orientacji lewicowej i liberalnej – typ lidera transakcyjnego o cechach technokratycznych i zdolnościach komunikacyjnych, zob. J. Nicon, op. cit., s. 19.

zaangażowanie po stronie zbliżonej światopoglądowo, uczciwość zgodna z deklarowanymi wartościami, a nie pełnioną funkcją³³.

W strukturze polskiego samorządu terytorialnego zasadnicze znaczenie kompetencji przywódczych odnosi się do gminy, w części również do powiatu, ogólnie – do poziomu lokalnego. Gminy w Polsce, pomimo dużego zróżnicowania pod względem rozmiarów (pod względem powierzchni – od kilku do kilkuset km kw., pod względem ludnościowym – od 1.4 tys. do 1.7 mil. mieszkańców), w istotnym stopniu decydują o jakości życia społeczności lokalnej. Najpełniej też do tego poziomu odnosi się stwierdzenie Stanisława Michałowskiego: „To głównie na tym poziomie wykonywane są, zgodnie z Konstytucją oraz ustawami, podstawowe zadania służące zaspokojeniu potrzeb mieszkańców. Na tym poziomie rozstrzyga się też generalnie problem modelu demokracji partycypacyjnej”³⁴. Autor wskazuje na „deficyt liderów” oraz charakteryzuje uwarunkowania sprawowania ról przywódczych, uwzględniając uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne.

Do uwarunkowań zewnętrznych autor zalicza: „uniwersalny model funkcjonowania współczesnych społeczeństw oparty na zasadach decentralizacji i pomocniczości; ogólnoswiatowe tendencje do odchodzenia od modelu państwa opiekuńczego; wprowadzenia do administracji publicznej, w tym samorządowej, ekonomicznych wzorców zarządzania; istnienie u ludzi instynktu władzy jako cechy normalnej; przeniesienie na polski grunt marketingu politycznego jako metody walki wyborczej”.

Uwarunkowania wewnętrzne, to: „złożoność samego procesu demokratyzacji państwa i udziału w nim społeczeństwa; coraz bardziej słabnąca rola partii politycznych na szczeblu lokalnym; istniejąca nadal tradycja przywiązania do przywódców; niewielka wiedza mieszkańców o samorządzie terytorialnym; brak zainteresowania części liderów samorządowych aktywnością członków wspólnot lokalnych”³⁵.

Z charakterystyki uwarunkowań wynika znaczenie kompetencji przywódczych w samorządzie na poziomie lokalnym, ale wynikają również pewne ograniczenia skuteczności pełnienia ról przywódczych, dotyczy to głównie uwarunkowań wewnętrznych.

³³ W oparciu o określone źródła podaje J. Nicoń, zob. tamże, s. 24.

³⁴S. Michałowski, *Uwarunkowania pełnienia ról przywódczych w samorządzie terytorialnym*, [w:] *Przywódstwo lokalne* ...op. cit., s.27.

³⁵ Interpretacja wymienionych uwarunkowań, zob. S. Michałowski, *Uwarunkowania pełnienia ról przywódczych w samorządzie terytorialnym*, w: *Przywódstwo lokalne* ...op. cit., s. 36 – 44.

3. PREZYDENT MIASTA, BURMISTRZ, **WÓJT – JAKO PRZYWÓDCA** LOKALNY

Obowiązujący aktualnie w Polsce model ustroju samorządowego, według którego na poziomie gminy odbywa się bezpośredni wybór wójtów, burmistrzów i prezydentów miast³⁶ jest wynikiem długotrwałej dyskusji i analiz porównawczych z rozwiązaniami w innych państwach³⁷. Został przyjęty jako powszechnie obowiązujący na tym poziomie samorządu terytorialnego, przy pełnej świadomości zalet i wad. Nie jest on powszechnie obowiązujący nawet w państwach o bardzo długiej i nieprzerwanej tradycji parlamentaryzmu i demokracji. W zależności od przyjętego modelu ustroju samorządowego, różne są kompetencje przywódców lokalnych. Wynika to z poniżej przytoczonych modeli ustroju instytucji samorządowych.

E. Mouritzen, J. Savra³⁸ wyróżnili cztery zasadnicze modele ustroju samorządowego:

1/ model silnego burmistrza – burmistrz z wyborów powszechnych i bezpośrednich, wspierany przez większość radnych, posiada pełnię władzy wykonawczej, może pełnić funkcję przewodniczącego rady i posiada uprawnienia jednoosobowego zwalniania i przyjmowania wyższych urzędników;

2/ model komisji i lidera – przywódca lokalny ma ograniczone zakres kompetencji wykonawczych poprzez łączenie ich z organem kolegialnym (radą lub komisją);

3/ model kolektywny – przywództwo należy do kolegialnego organu wykonawczego, którym najczęściej jest zarząd;

4/ model rada – menedżer – kompetencje wykonawcze ma mianowany lub zatrudniony przez radę menedżer.

A. Pawłowska³⁹ wyróżnia trzy modele przywództwa lokalnego:

³⁶ Ustawa z 20 czerwca 2002 roku o bezpośrednim wyborze wójta, burmistrza i prezydenta miasta, Dz. U. 2002, nr 113, poz. 984.

³⁷ Proces dochodzenia do aktualnego rozwiązania w oparciu o bogate źródła literaturowe przedstawia, między innymi: M. Rabaczewska, *Społeczne aspekty bezpośrednich wyborów wójta, burmistrza i prezydenta miasta*, w: *Przywódtwo lokalne ...op. cit.*, s. 169 – 175.

³⁸ E. Mouritzen, J. Savra *Ledership At the Apel*, Pittsburgh 2002, podano za: Swianiewicz P., Klimska U., Mielczarek A., *Nierówne koalicje – liderzy miejscy w poszukiwaniu nowego modelu zarządzania rozwojem*, Warszawa 2004, s. 31. Powyższe źródła podaje również: Radzik K., *Ewolucja instytucji przywództwa w samorządzie brytyjskim*, [w:] *Przywódtwo lokalne ...op. cit.*, s. 102.

³⁹ A. Pawłowska, *Prawno instytucjonalny wymiar przywództwa lokalnego (na przykładzie wybranych państw)*, [w:] *Modele przywództwa. Wymiar lokalny, krajowy i międzynarodowy*, (red.) A.K. Piasecki, Kraków 2006, s. 446. Powyższe źródła podaje również: K. Radzik, *Ewolucja instytucji przywództwa w samorządzie brytyjskim*, [w:] *Przywódtwo lokalne ...op. cit.*, s. 103.

1/ model biurokratyczny – silne instytucjonalne przywództwo lokalne, powiązane z zapleczem politycznym większości w radzie, kompetencje wykonawcze z zakresu administracji państwowej (Francja, Hiszpania, Belgia, Holandia);

2/ model technokratyczny – bez relacji politycznych, o kompetencjach świadczenia usług publicznych, dominuje oczekiwanie kompromisu i elastyczności w działaniu (państwa skandynawskie);

3/ model transformacyjny – orientacja na kompetencje wykonawcze i jakość świadczenia usług publicznych (państwa anglosaskie).

Przytoczone modele ustroju samorządowego mają w praktyce różny zakres zastosowania i nie zawsze jednolity model powszechnie obowiązuje w całym kraju.

W Stanach Zjednoczonych, gdzie silne przywództwo lokalne ma bogatą tradycję, dominujące znaczenie mają dwa modele ustroju samorządowego i różna też w nich jest pozycja burmistrza⁴⁰:

1/ model ustroju „burmistrz – rada” – burmistrz jako jedyny organ wykonawczy w jednostce samorządu terytorialnego;

2/ model „rada – menedżer” – burmistrz jako przewodniczący rady miasta (funkcja reprezentacyjna), organem wykonawczym jest menedżer.

Z analizy praktyki funkcjonowania ustroju samorządowego w Stanach Zjednoczonych (przedstawionej przez A. Pawłowską) wynika, że:

1/ regulacje prawne dotyczące samorządu terytorialnego są domeną stanów, pozwala to na przyjmowanie różnych rozwiązań instytucjonalnych w jednostkach samorządu terytorialnego i wyodrębnione modele ustroju mogą przyjmować różne warianty rozwiązań praktycznych;

2/ w zdecydowanej większości miast amerykańskich burmistrz nie jest zatrudniony na pełnym etacie i różne też są jego kompetencje dotyczące, np. kształtowania budżetu, powoływania na stanowiska kierownicze, prawa weta wobec uchwał rady, a jego pozycja zależy od stylu przywództwa;

3/ ogólnie akceptowana jest profesjonalna, menedżerska orientacja świadczenia usług publicznych, przywódcza rola burmistrza, pomimo różnych rozwiązań instytucjonalno – prawnych, polega na kontaktach z różnymi podmiotami jednostki samorządu, koordynacji działań instytucji i organizacji lokalnych, zapewnieniu odpowiednich relacji pomiędzy radą i administracją;

⁴⁰ Zob. A. Pawłowska, *Modele przywództwa w miastach amerykańskich*, [w:] *Przywództwo lokalne ...op. cit.*, s. 115 – 128. Obok dominujących modeli występuje jeszcze Komisja, w zasadzie jako zarząd komisaryczny oraz Zebranie miasteczka – w niektórych stanach.

4/ „(...) silne przywództwo burmistrza wpływa korzystnie na pracę wszystkich instytucji i podmiotów lokalnej sceny publicznej: radnych, którzy lepiej ze sobą współpracują i orientują się na decyzje strategiczne dla miasta, a nie realizację potrzeb i interesów mieszkańców wyłącznie własnego okręgu wyborczego; dyrektora generalnego lub menedżera, którzy mając oparcie w burmistrzu, mogą skupić się na profesjonalnym zarządzaniu administracją lokalną i efektywnym świadczeniu usług; lokalnych, ale również zewnętrznych przedsiębiorców, którzy widząc, iż samorząd orientuje się na zarządzanie strategiczne i wykazuje profesjonalizm w działaniu, mogą czynić plany i podejmować decyzje inwestycyjne w dłuższej perspektywie czasu; i wreszcie samych mieszkańców, którzy dzięki silnemu przywództwu zyskują poczucie bezpieczeństwa”⁴¹.

W Wielkiej Brytanii, powszechnie uważanej za miejsce kształtowania się europejskiego parlamentaryzmu i demokracji, jako wynik ewolucji ustroju samorządowego przyjęto ustawę *Local Government Act 2000*, wprowadzającą trzy modele organizacji władzy samorządowej⁴²:

1/ model „burmistrz – gabinet” – burmistrz pochodzi z wyborów powszechnych i bezpośrednich, jest organem wykonawczym, który również proponuje radzie kierunki polityki lokalnej, projekt budżetu, powołuje gabinet wyłoniony spośród rady;

2/ model „burmistrz – menedżer rady” – burmistrz również pochodzi z wyborów powszechnych i bezpośrednich, jest samorządowym przywódcą politycznym, zadania związane z planowaniem strategicznym i operacyjnym działaniem wykonuje menedżer rady;

3/ model „gabinetowy” – lidera oraz członków gabinetu jako władzę wykonawczą powołuje rada.

Cecha charakterystyczną tej koncepcji ustrojowej w Wielkiej Brytanii jest możliwość wyboru władzy wykonawczej przez społeczność jednostki samorządowej, przy możliwości pozostawienia modelu tradycyjnego, w którym w zasadzie organem wykonawczym jest przewodniczący rady wybierany corocznie ze składu rady oraz komisje rady.

Przyjęte ustawowo nowe rozwiązania z możliwością wyboru opcji jednego z proponowanych modeli lub pozostawienia modelu tradycyjnego, stworzyły w praktyce sytuację zróżnicowania ustroju samorządowego i miejsca w nim przywódcy w samorządzie terytorialnym Wielkiej Brytanii. Na bezpośredni wybór burmistrzów zdecydowało się 12 jednostek samorządowych, w zdecydowanej większości samorządy pozostały przy rozwiązaniach tradycyjnych.

Bezpośrednie wybory organu wykonawczego w Europie nie mają charakteru powszechnie obowiązującego. Są przeprowadzane w Słowacji, Au-

⁴¹ Tamże, s. 127 – 128.

⁴² K. Radzik, *Ewolucja instytucji przywództwa w samorządzie brytyjskim*, op. cit., 107 – 113.

strii, w niektórych landach Niemiec⁴³. Nie ma też jednolitości dotyczącej politycznego zaplecza w postaci większości w radzie, co łączy się z koniecznością posiadania przez przywódcę samorządu lokalnego kompetencji w zakresie współpracy, zawierania kompromisów, pozyskiwania sojuszników.

Przy ogólnie zasygnalizowanych tendencjach dotyczących modelu ustroju samorządowego, mimo zróżnicowania teorii i praktyki w wielu krajach, polski model przywództwa w samorządzie terytorialnym wpisuje się w te tendencje. Cechą charakterystyczną jest ustawowo określona jednolitość dotycząca wyboru wójta, burmistrza i prezydenta miasta w wyborach bezpośrednich. Powstały formalnoprawne warunki zapewniające pozycję formalną przywódcy na poziomie gminy.(miasta). Zakres kompetencji przywódczych, aby sprostać oczekiwaniom społecznym i wymaganiom wynikającym z potrzeb zapewnienia sprawnego zarządzania (strategicznego i operacyjnego) oraz jakości funkcjonowania samorządu na szczeblu gminy, powinien mieć charakter wielowymiarowy. Oznacza to, że przyjmując kompetencje formalnoprawne (ukończone 25 lat, obywatelstwo polskie, pełna zdolność do czynności prawnych oraz korzystania z pełni praw publicznych, nie był skazany prawomocnym wyrokiem sądu za przestępstwa umyślne, nie ma natomiast wymagań w zakresie kwalifikacji na stanowisku wójta, burmistrza i prezydenta miasta) jako warunek nie podlegający dyskusji, stąd w drugiej składowej kompetencji dotyczącej cech, istotne znaczenie mają:

1/ zbiór cech jako składowych kompetencji przywódczych w samorządzie terytorialnym społecznie akceptowanych, potwierdzanych w wyborach bezpośrednich;

2/ zbiór kompetencji z zakresu obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień wójta, burmistrza i prezydenta miasta.

W odniesieniu do pierwszej składowej kompetencji lokalnego przywódcy samorządowego interesujące są badania Marty Łacek⁴⁴, która wyróżnia wzór społeczny liderów nieformalnych i formalnych (wójt, burmistrz). Wzór przywódcy nieformalnego sprowadza się do cech mieszczących się w określeniu „porządny człowiek”, i są to: życzliwość, chęć udzielania pomocy, uczciwość, niekonfliktowość, gotowość do współpracy, pracowitość, poprawność zachowań, rozsądek; ogólnie – oczekuje się osoby prospołecznej, nieagresywnej, godnej zaufania, przewidywalnej, tworzącej poczucie bezpieczeństwa. Kompetencje przywódcy formalnego (wójta, burmistrza) jako cechy podstawowe wskazywane są: uczciwość, dbałość o interesy mieszkańców, komunikatywność, odpowiedzialność, interakcyjność. Jako cechy dopełniające i peryferyjne, to: prawdomówność, gospodarność, sprawiedliwość, bezinteresowność, chęć współpracy (w odniesieniu do burmistrza wskazywano też wykształcenie). Sadzę, że bez większego błędu można przy-

⁴³ Zob. między innymi: P. Swianiewicz, *Cała prawda o polskich burmistrzach*, „Wspólnota” nr 14, 2005.

⁴⁴ M. Łacek, *Kreowanie wzoru lidera w społecznościach lokalnych*, [w:] *Przywództwo lokalne* ...op. cit., s. 190 – 192.

jąc, że wzór społeczny (oczekiwany) przywódcy lokalnego (wójta, burmistrza) obejmuje cechy jako składowe kompetencji przywódcy nieformalnego i formalnego.

W odniesieniu do kompetencji przywódcy lokalnego związanych z konkretnymi działaniami w jednostce samorządu terytorialnego (wykonywanie obowiązków na rzecz gminy) zostały wyodrębnione cztery „funkcjonalne wzory” przywódców o specyficznych konfiguracjach cech społeczno-demograficznych⁴⁵:

1/ przywódca organizacyjno-koordynacyjny – opracowuje plany działania, mobilizuje i steruje działaniami, podejmuje decyzje i kontroluje ich wykonanie;

2/ przywódca doradca – koncentruje się na przekonywaniu innych do sensu działania, wskazuje możliwości uzyskania środków finansowych, sygnalizuje zagrożenia i możliwości ich unikania, jest dobrze zorientowany w strukturach instytucjonalnych i personalnych jednostki samorządu terytorialnego i jej otoczenia, cieszy się autorytetem rzeczywistym, wzbudza zaufanie, jest wiarygodny;

3/ przywódca typu reprezentacyjnego – przejawia skuteczne interakcje z otoczeniem w związku z załatwianiem różnych formalności, wykorzystując swoją wiedzę i doświadczenie oraz sieć kontaktów społecznych;

4/ przywódca integracyjno-wspierający – panuje nad negatywnymi uczuciami społeczności lokalnej, aktywizuje do współpracy mieszkańców, występuje w roli arbitra w sytuacjach konfliktowych, dba o kształtowanie i utrzymanie pozytywnych więzi interpersonalnych, pomaga przezwyciężyć apatię.

Kompetencje przywódcy lokalnego jako osoby posiadającej formalną pozycję na szczycie administracji bądź władz miasta, wyróżniającą się spośród innych członków społeczności, podaje A Lipska⁴⁶ za A Swianiewiczem i U. Klimską, są to:

- „1) szczególne (specyficzne) zasady organizacyjne, niedostępne dla innych osób,
- 2) znaczący wpływ polityczny,
- 3) ogólna odpowiedzialność za lokalną politykę,
- 4) posiadanie określonych funkcji reprezentacyjnych,
- 5) jawność działania oraz odpowiedzialność polityczna wobec mieszkańców gminy, miasta, a także wobec radnych”.

⁴⁵ Tamże, s. 193 – 196.

⁴⁶ A. Lipska, *Wójt, burmistrz, prezydent – lokalni liderzy polityczni czy menedżerowie*, [w:] *Przywództwo lokalne ...op. cit.*, s. 484, podane za: A. Swianiewicz, U. Klimska, *Kto rządzi gminą i jak? Lokalni liderzy polityczni w teorii i praktyce samorządów w Polsce*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2003, nr 4(14), s. 17 – 18.

W komentarzu A. Lipska dodaje, „że lokalny lider to osoba, która w umiejętny sposób potrafi połączyć niedostępne dla innych zasoby organizacyjne, administracyjne oraz społeczne z poczuciem osobistej odpowiedzialności za charakter swoich działań. Dobra znajomość lokalnego środowiska jest warunkiem niezbędnym, aby w pożądanym dla lidera sposób ukierunkować aktywność działania lokalnej społeczności. Jeśli osobisty autorytet lidera uda się połączyć z umiejętnościami menedżerskimi, wówczas mamy do czynienia z sytuacją najbliższą wizerunkowi idealnego lokalnego przywódcy. Jednak rzadko zdarza się (choć nie jest to niemożliwe), by połączyć ze sobą te dwie funkcje”⁴⁷. W dalszej części wypowiedzi Autorka wskazuje na znaczenie kompetencji menedżerskich w procesie zarządzania w samorządzie na poziomie lokalnym. Jest to pogląd bardzo mi bliski. Ma to znaczenie w kontekście ustawowych zadań wójta, burmistrza, prezydenta miasta, obrazowo przedstawionych przez A. Szewca i T. Szewca w pracy pt.: „Wójt, burmistrz, prezydent miasta”⁴⁸, a znaczenie szczególne wynika z kontekstu teoretycznych podstaw zarządzania we współczesnym samorządzie terytorialnym, łączących orientacje: normatywną – charakterystyczną dla administracji publicznej, instrumentalną – charakterystyczną dla zarządzania ogólnego, obejmującą procesy decyzyjne i stosowanie odpowiednich instrumentów zarządzania, rynkową oraz partycypacyjną – jest to założenie dotyczące niniejszej wypowiedzi przedstawione we wstępie. Rodzi to konieczność preferencji dla koncepcji przywódczo-menedżerskiego zarządzania na szczeblu gminy, miasta, przy jednoczesnych wątpliwościach praktycznego jej urzeczywistniania przy jednym przywódcy formalnym, którym jest wójt, burmistrz, prezydent. Stąd postulat dotyczący funkcji menedżera na poziomie gminy, miasta, obok wójta, burmistrza, prezydenta miasta jako przywódcy lokalnego jest zasadny.

W świetle Ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych takiej możliwości nie stworzono. W świetle dotychczasowych doświadczeń, stanowiskiem predestynowanym do funkcji menedżera mogło być stanowisko sekretarza urzędu. Zgodnie z postanowieniem nowej ustawy (art.5, ust.1)⁴⁹ stanowisko sekretarza w urzędzie gminy, starostwa powiatowego i urzędzie marszałkowskim jest obligatoryjnie tworzone. Sekretarz jest zatrudniany na podstawie umowy o pracę, nie jak dotychczas – z powołania, jest włączony do grona urzędników na stanowisku kierowniczym (z wymaganiami formalnymi dotyczącymi stażu na stanowisku urzędniczym

⁴⁷ Lipska A., op. cit., s. 484.

⁴⁸ Szewc A., Szewc T., *Wójt, burmistrz, prezydent miasta*, Warszawa 2006. Na podkreślenia zasługują wyodrębnione zadania i kompetencje wójta jako: organu wykonawczego, organu właściwego w indywidualnych sprawach zakresu administracji publicznej, organu podatkowego, a także zadania i kompetencje w zakresie ładu przestrzennego, ochrony środowiska i przyrody, ochrony gruntów rolnych i leśnych, gospodarki nieruchomościami, spraw geodezyjno-kartograficznych, gospodarki wodnej i leśnej, ochrony zwierząt i roślin, łowiectwa, dróg publicznych, ruchu i transportu drogowego oraz przewozów, utrzymania czystości i porządku, gospodarki odpadami. Są to tylko zasygnalizowane zadania i kompetencje przedstawione w pracy obrazujące złożoność wymaganych kompetencji wójta, burmistrza i prezydenta miasta.

⁴⁹ Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. z dnia 18 grudnia 2008 r.)

i kierowniczym oraz bez prawa tworzenia partii politycznych i przynależności do nich), bez bliżej określonych kompetencji z możliwością upoważnienia do wykonywania zadań w imieniu kierownika urzędu, „w szczególności z zakresu zapewnienia właściwej organizacji pracy urzędu oraz realizowania polityki zarządzania zasobami ludzkimi”. W tym sformułowaniu można dostrzegać możliwość nadania tej funkcji charakteru menedżerskiego. Są to tylko sugestie do pogłębionej refleksji.

PODSUMOWANIE

Zarządzanie operacyjne w samorządzie terytorialnym obejmuje działania zorientowane na zaspokajanie ciągle zmieniających się oczekiwań i potrzeb klientów – społeczności jednostki samorządu terytorialnego. Myślą przewodnią tych działań jest orientacja na klienta jako wyznacznika podejścia procesowego i zarządzania procesami. Jest to podejście oparte na założeniu, którego istotą jest ciągle doskonalenie bieżących działań instytucji publicznych w odpowiedniej relacji z perspektywą strategiczną. Łączy się to z potrzebą stosowania współczesnych narzędzi i metod zarządzania, wśród których wiodące znaczenia ma zarządzanie jakością, z preferencjami stosowania w administracji samorządowej Wspólnej Metody Samooceny (CAF – *Common Assessment Framework*), w połączeniu z *benchmarkingiem*, zarządzaniem wiedzą, a także Strategiczną Kartą Wyników (*BSC – Balanced Scorecard*). Koniecznością staje się aktywna i zaangażowana postawa pracowników – uczestników zespołów realizujących procesy usługowe w ciągłym poszukiwaniu możliwości ich usprawnień, których efektem będzie odpowiedni poziom satysfakcji klientów. W tych warunkach rutynowe oddziaływania menedżerskie nie wystarczają. Rodzi to przekonanie o uznaniu przywództwa w samorządzie terytorialnym jako istotnego sposobu wpływania na zachowania pracowników instytucji samorządowych i środowiska społecznego jednostki samorządu terytorialnego bez uciekania się do instrumentów prawno-organizacyjnych. Przywództwo stanowi podstawowy czynnik zmian i ciągłego doskonalenia jako istotnych cech zarządzania operacyjnego zorientowanego procesowo, połączonego ze stosowaniem współczesnych metod zarządzania.

W świetle treści wypowiedzi nie należy oczekiwać propozycji jednego (jedynie słusznego) sposobu oddziaływania przywódczego. Istnieje natomiast potrzeba zapewnienia systematycznego wzmacniania instytucji samorządu terytorialnego kadrami o kompetencjach przywódczych. W tym celu należy wykorzystać:

1/ wybory do władz samorządowych, w szczególności na poziomie lokalnym w ramach wyborów bezpośrednich prezydentów miast, burmistrzów, wójtów;

2/ instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi w ramach działań związanych z obsadą stanowisk, oceną, doskonaleniem i motywowaniem pracowników.

LITERATURA:

- [1] Bergmann H., Hurson K., Russ D.-Eft, *Lider w każdym z nas*, Wydawnictwo Galaktyka, Łódź 2000.
- [2] Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Klasyka biznesu 2010.
- [3] Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- [4] Gajdzik B., *Gmina jako podmiot gospodarczy i organizacja non-profit*, „Marketing i Rynek” nr 7, 1998.
- [5] Goleman D., *Inteligencja emocjonalna. Sukces w życiu zależy nie tylko od intelektu, lecz od umiejętności kierowania emocjami*, Media Rodzina, Poznań 1997.
- [6] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- [7] Gwiazda A., *Analiza historyczna układów funkcji menedżerskich jako zbioru zadań menedżera organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” nr 5(143), 2010.
- [8] Gwiazda A., *Fayol i Mintzberg. Zderzenie paradygmatów badawczych, czyli poszukiwania w kierunku metateorii zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” nr 3 (141), 2010.
- [9] Izdebski H., *Od administracji publicznej do public goverance*, „Zarządzanie Publiczne” 01/2007.
- [10] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, pod redakcją S.A. Witkowskiego i T. Listwana, Difin, Warszawa 2008.
- [11] Kowalczyk L., *Współczesne zarządzanie publiczne jako wynik procesu zmian w podejściu do administracji publicznej*. [w:] Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania Przedsiębiorczości, nr 11/2008.
- [12] Kowalczyk L., *Zarządzanie operacyjne w jednostkach samorządu terytorialnego (Zarys problemów)*, w: *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, (red.) L. Kowalczyk, F. Mroczko, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych 2009.
- [13] Kowalczyk L., *Orientacja procesowa w zarządzaniu operacyjnym w administracji publicznej odpowiedzią na wyzwania transformacji*, w: *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych. Podejście procesowe*, (red.) L. Kowalczyk, F. Mroczko, wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych 2010.
- [14] Kowalczyk L., *Kompetencje przywódcze w samorządzie terytorialnym*, Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości nr 12 (1) 2009.

- [15] Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- [16] Kuc B.R., *Dylematy władzy we współczesnych organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie” nr 3(137) 2009.
- [17] Lipska A., *Wójt, burmistrz, prezydent – lokalni liderzy polityczni czy menedżerowie*, w: *Przywództwo lokalne a kształtowanie demokracji partycypacyjnej*, red. naukowa S. Michałowski, K. Kuć-Czajkowska, Wyd. UMC-S, Lublin 2008.
- [18] Łacek M., *Kreowanie wzoru lidera w społecznościach lokalnych*, [w:] Lipska A., *Wójt, burmistrz, prezydent – lokalni liderzy polityczni czy menedżerowie*.
- [19] Michałowski S., *Uwarunkowania pełnienia ról przywódczych w samorządzie terytorialnym*, w: *Przywództwo lokalne a kształtowanie demokracji partycypacyjnej*, red. naukowa S. Michałowski, K. Kuć-Czajkowska, Wyd. UMC-S, Lublin 2008.
- [20] Moczyłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008.
- [21] Nicoń J., *Kryteria wylaniania lokalnych liderów politycznych*, [w:] *Przywództwo lokalne a kształtowanie demokracji partycypacyjnej*, red. naukowa S. Michałowski, K. Kuć-Czajkowska, Wyd. UMC-S, Lublin 2008.
- [22] Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami, teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [23] Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, kanony, realia, kontrowersje*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Karków 2008.
- [24] Pawłowska A., *Modele przywództwa w miastach amerykańskich*, [w:] *Przywództwo lokalne a kształtowanie demokracji partycypacyjnej*, (red.) S. Michałowski, K. Kuć-Czajkowska, Wyd. UMC-S, Lublin 2008.
- [25] Pawłowska A., *Prawno instytucjonalny wymiar przywództwa lokalnego (na przykładzie wybranych państw)*, [w:] *Modele przywództwa. Wymiar lokalny, krajowy i międzynarodowy*, (red.) A.K. Piasecki, Kraków 2006.
- [26] Piechot G., *Tworzenie organizacji o wielu przywódcach*, [w:] *Lider przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1997.
- [27] Pirveli M., *Miasto jako przedsiębiorstwo*, „Sekretarz i Organizacja Urzędu” nr 5, 2008.
- [28] Piskorz Z., *Przywództwo: czy cechy mają znaczenie*, [w:] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, (red.) S.A. Witkowskiego i T. Listwana, Difin, Warszawa 2008.

- [29] *Przywództwo lokalne a kształtowanie demokracji partycypacyjnej*, (red.) S. Michałowski, K. Kuć-Czajkowska, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2008.
- [30] Rabaczewska M., *Spoleczne aspekty bezpośrednich wyborów wójta, burmistrza i prezydenta miasta*, [w:] *Przywództwo lokalne a kształtowanie demokracji partycypacyjnej*, redakcja naukowa S. Michałowski, K. Kuć-Czajkowska, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2008.
- [31] Radzik K., *Ewolucja instytucji przywództwa w samorządzie brytyjskim*, [w:] *Przywództwo lokalne a kształtowanie demokracji partycypacyjnej*, (red.) S. Michałowski, K. Kuć-Czajkowska, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2008.
- [32] Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [33] Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami w UE*, [w:] *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami*, (red.) M. Juchnowicz, Poltex, Warszawa 2004.
- [34] Schermerhorn J.R., Jr, *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008.
- [35] Schmidt P., *Trening inteligencji emocjonalnej*, AMBER, Warszawa 2000.
- [36] Swianiewicz P., *Cała prawda o polskich burmistrzach*, „Wspólnota” nr 14, 2005.
- [37] Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- [38] Swianiewicz A., Klimska U., *Kto rządzi gminą i jak? Lokalni liderzy polityczni w teorii i praktyce samorządów w Polsce*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2003, nr 4(14).
- [39] Swianiewicz P., Klimska U., Mielczarek A., *Nierówne koalicje – liderzy miejscy w poszukiwaniu nowego modelu zarządzania rozwojem*, Warszawa 2004.
- [40] Szewc A., Szewc T., *Wójt, burmistrz, prezydent miasta*, Warszawa 2006.
- [41] Ustawa z dnia 20 czerwca 2002 r. o bezpośrednim wyborze wójta, burmistrza i prezydenta miasta ((Dz. U. nr. 113, poz. 984 ze zmianami).
- [42] Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. z dnia 18 grudnia 2008 r.).
- [43] Wojciechowski E., *Zarządzanie w sektorze publicznym – od modelu tradycyjnego do governance*. [w:] *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, redakcja naukowa D. Strahl, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1161, Wydawnictwo AE, Wrocław 2007.
- [44] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, (red.) A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2000.

STRESZCZENIE

Przewodzenie ludziom jako jeden z paradygmatów współczesnego zarządzania stanowi podstawowy czynnik zmian i ciągłego doskonalenia funkcjonowania organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych. Jest to myśl przewodnia artykułu zorientowana na przywództwo i kompetencje przywódcze w zarządzaniu operacyjnym w samorządzie terytorialnym.

SUMMARY

Leadership in operational management in local government

Leading people as one of the paradigms of modern management is a key factor of change and continuous improvement of the functioning of business organizations, public and NGOs. This is the keynote of the article, focused on leadership and leadership skills in operational management in local government.



Bogusława Czupryn
Urząd Miejski w Wałbrzychu

Wspieranie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego w ramach współpracy samorządu wałbrzyskiego z organizacjami pozarządowymi

WSTĘP

W procesie budowania społeczeństwa obywatelskiego i realizacji usług społecznych istotnym partnerem w zarządzaniu miastem są organizacje pozarządowe i inne podmioty prowadzące działalność pożytku publicznego. Stanowią one niekwestionowany fundament społeczeństwa obywatelskiego, które powinno koncentrować się nad aktywnością dla dobra wspólnego. Swoistą wartością dodaną, jaką wnoszą organizacje pozarządowe jest wypełnianie przez te podmioty szeregu ważnych dla właściwego działania społeczeństwa obywatelskiego funkcji. Wiele z nich przytoczonych jest w Narodowym Planie Rozwoju 2007-2013 „Program Operacyjny Społeczeństwo Obywatelskie”.

Początkowo współpraca samorządu wałbrzyskiego koncentrowała się przede wszystkim na finansowym wspieraniu lub powierzaniu zadań publicznych w ramach ogłaszanych otwartych konkursów ofert realizowanych przez NGO-sy.

Praktyka współpracy tych partnerów wskazuje jednakże na konieczność intensyfikacji działań na rzecz trzeciego sektora.

Z dotychczasowego doświadczenia w ramach współpracy z sektorem pozarządowym, zauważono, że szczególnie istotne jest tworzenie przyjaznych warunków, służących podnoszeniu efektywności i profesjonalizacji działań organizacji pozarządowych. Na podstawie moich aktualnych obserwacji oraz posiadanej wiedzy i doświadczenia wynikającego z dotychczasowej współpracy z organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami pro-

wadzącymi działalność pożytku publicznego sędzę, że brakowało realnego i stałego wsparcia partnerskiego oraz dialogu społecznego w zakresie świadczenia usług społecznych, integracji środowiska i poprawy jakości komunikacji społecznej.

A ponadto uważam, że samorząd powinien w istotnym stopniu zwiększać liczbę powierzanych zadań publicznym organizacjom pozarządowym w ramach ogłaszanych otwartych konkursów ofert, bowiem biorą one aktywny udział oraz pełną odpowiedzialność w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego, gdyż są jednym z jego mechanizmów.

1. POWOŁANIE GMINNEJ RADY DZIAŁALNOŚCI POŻYTKU PUBLICZNEGO W WAŁBRZYCHU

Na podstawie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, podjęto inicjatywę powołania Gminnej Rady Działalności Pożytku Publicznego, na czele której stanął Prezydent Miasta Wałbrzycha¹.

Rada Pożytku działa na podstawie Uchwały Nr XIV/95/11 Rady Miejskiej Wałbrzycha z dnia 21 czerwca 2011 r. w sprawie określenia trybu powoływania członków oraz organizacji i trybu działania Gminnej Rady Działalności Pożytku Publicznego w Wałbrzychu.

Prezydent Miasta Wałbrzycha powołał, na wniosek organizacji pozarządowych, Radę Pożytku na podstawie Zarządzenia Nr 1081/2011 z dnia 30 sierpnia 2011 r., którą stanowią przedstawiciele Rady Miejskiej Wałbrzycha (5 osób), przedstawiciele Prezydenta Miasta Wałbrzycha (5 osób) oraz przedstawiciele organizacji pozarządowych i innych podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (10 osób). Organ stanowiący, podejmując wyżej cytowaną uchwałę, uwzględnił potrzebę zapewnienia reprezentatywności organizacji pozarządowych w Radzie Pożytku.

Funkcjonowanie Rady Pożytku służyć ma kreowaniu świadomości obywatelskiej poprzez:

- rozwój dialogu i konsultacji społecznych pomiędzy przedstawicielami I i III sektora,
- komunikowanie się z organizacjami działającymi lokalnie oraz regionalnie,
- wypracowywanie sposobów wzmacniania wzajemnej współpracy Gminnej Rady.

Działalności Pożytku Publicznego na szczeblu lokalnym, regionalnym i ogólnopolskim włącznie z Radą działającą przy Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej (komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna).

Obecna Rada, podobnie jak poprzednia Wałbrzyska Rada Pożytku Publicznego, działa zgodnie z opracowanym i przyjętym przez siebie regulaminem, a rozstrzygnięcia, opinie i wnioski podejmowane są w formie uchwał.

¹ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (t.j. Dz. U. z 2010 r., Nr 234, poz. 1536).

Przykładem corocznych konsultacji społecznych z Radą Pożytku jest projekt programu współpracy miasta Wałbrzycha z organizacjami pozarządowymi oraz innymi podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego w zakresie realizacji zadań publicznych gminy.

Konsultacjom podlegają również inne projekty aktów prawa miejscowego w dziedzinach dotyczących statutowej działalności organizacji pozarządowej i podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Ogłoszenie o przeprowadzeniu konsultacji i terminie ich rozpoczęcia oraz zakończenia zamieszcza się na głównej stronie internetowej Urzędu Miejskiego w Wałbrzychu, w BIP-ie oraz na tablicy ogłoszeń. Konsultacje mogą odbywać się w formie spotkań z przedstawicielami trzeciego sektora lub w formie pisemnej albo elektronicznej, z wykorzystaniem formularza do konsultacji umieszczonego na stronie internetowej Urzędu Miejskiego w Wałbrzychu wraz z projektem konsultowanego aktu prawa miejscowego. Prezydent Miasta Wałbrzycha podejmuje decyzję o wyborze formy przeprowadzenia konsultacji. Z przebiegu konsultacji sporządza się protokół, który podaje się do publicznej wiadomości.

Przyjęta Uchwała Nr LIX/504/10 Rady Miejskiej Wałbrzycha z dnia 10 listopada 2010 r. określa szczegółowy sposób konsultowania z Gminną Radą Działalności Pożytku Publicznego, organizacjami pozarządowymi i podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie projektów aktów prawa miejscowego w dziedzinach dotyczących działalności statutowej organizacji pozarządowych.

Zarządzanie operacjami pozwala skutecznie i efektywnie osiągać założone cele organizacji poprzez przemyślane projektowanie swoich produktów, wnikliwe planowanie niezbędnych operacji i zasobów, organizowanie zespołów do realizacji zadań, jak również kontrolowanie przebiegu samych operacji. Zatem w każdej organizacji, wytwarzającej określone dobra czy usługi lub też ich połączenie, mamy do czynienia z zarządzaniem operacyjnym².

2. WSPIERANIE ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH WSPÓŁPRACY MIĘDZYSEKTOROWEJ

Cele bezpośrednie:

- a. podniesienie poziomu wiedzy i zwiększenie dostępu do rzetelnej informacji w procesie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego,
- b. dostarczenie informacji na temat zrównoważonego rozwoju i zarządzania w samorządzie lokalnym w oparciu o Strategię Wsparcia Rozwoju Wałbrzycha.

² L. Kowalczyk, F. Mroczo (red.), *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie, Wałbrzych 2009, s. 5.

- c. dostarczenie wiedzy oraz wymiana „dobrych praktyk” na temat partnerstwa międzysektorowego, będącego podstawą społeczeństwa obywatelskiego,
- d. pobudzanie organizacji pozarządowych do wspólnych działań publicznych,
- e. przygotowanie środowisk lokalnych do tworzenia „lokalnych partnerstw na rzecz wspierania rozwoju miasta” z aktywnym udziałem partnerów społecznych,
- f. poszukiwanie metod wyrównywania szans osób, które znalazły się w trudnej sytuacji życiowej,
- g. zrównoważony rozwój lokalny z wykorzystaniem lokalnego kapitału społecznego,
- h. angażowanie przedstawicieli samorządu lokalnego oraz organizacji pozarządowych w przełamywaniu barier i stereotypów oraz podejmowanie rozwiązań systemowych służących rozwojowi społeczności lokalnej.

Aktywność świadomych obywateli i działanie niezależnych, lokalnych organizacji pozarządowych jest podstawą sprawnie działającej demokracji lokalnej i budowania lokalnej wspólnoty.

Skuteczne zarządzanie społecznością lokalną w ramach partnerstwa lokalnego opiera się na obywatelskiej partycypacji i zinstytucjonalizowanej współpracy pomiędzy sektorem publicznym, sektorem organizacji pozarządowych i sektorem biznesu.

Zarządzanie operacyjne stanowi więc ważny element zarządzania każdą organizacją. Obejmuje ono działania, które stanowią „serce” każdej organizacji. O skuteczności działań w sferze operacyjnej w zdecydowanej mierze przesądzają menedżerowie operacyjni. Wyniki ich działań zależą od tego co sobą reprezentują, jakie posiadają kwalifikacje, wiedzę, umiejętności, jak się zachowują i jakie przyjmują postawy w różnych sytuacjach³.

Bezpośrednie jakościowe rezultaty:

1. wzrost poziomu aktywności i zaangażowania samorządu lokalnego i organizacji pozarządowych na rzecz współdziałania dla miasta i jego mieszkańców,
2. wzrost wiedzy i zwiększenie dostępu do informacji organizacji pozarządowych,
3. rozpoznawanie potrzeb lokalnych oraz pracy zespołowej z innymi organizacjami i instytucjami publicznymi,
4. utworzenie skutecznego systemu bezpłatnej informacji, poradnictwa obywatelskiego i pomocy prawnej, zarówno poprzez dostarczenie rzetelnej informacji, jak i porad dla osób w trudnej sytuacji życiowej,

³ L. Kowalczyk, F. Mroczo (red.), *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie, Wałbrzych 2009, s. 9.

5. motywowanie do pracy wolontariuszy,
6. dostarczenie wiedzy oraz wymiana „dobrych praktyk” na temat partnerstwa międzysektorowego, będącego podstawą społeczeństwa obywatelskiego, opartego na istotnych zasadach społecznych, zwłaszcza pomocniczości, partnerstwie i partycypacji społecznej (współpraca z samorządem lokalnym, przedstawicielami biznesu oraz mediów),
7. rozbudzenie aspiracji lokalnych liderów pozarządowych do podejmowania działań publicznych, ważnych dla wspierania rozwoju miasta.

3. DZIAŁANIA I OSIĄGNIĘCIA W WSPIERANIU ROZWOJU **SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO** W RAMACH BUDOWANEGO SYSTEMU PARTNERSKIEGO:

1. zapewnienie nadzoru i przejrzystości wydatkowania środków finansowych przyznawanych w formie dotacji dla sektora pozarządowego na realizację zadań publicznych, w trybie otwartych konkursów ofert lub w innej formie zgodnie z ustawami.
2. stosowanie różnych form współpracy o charakterze pozafinansowym (dyskusje panelowe, konsultacje, szkolenia, konferencje, spotkania nworoczne, rekomendacje, opiniowanie wniosków konkursowych, udostępnianie lokali oraz pomieszczeń na prowadzenie działalności statutowej),
3. utworzenie „Mapy aktywności organizacji pozarządowych”, która stanowi zbiór informacji o organizacjach pozarządowych działających na terenie miasta i regionu, sporządzona i corocznie aktualizowana na podstawie przesłanych ankiet informacyjnych,
4. przekazywanie lokali lub pomieszczeń organizacjom pozarządowym na podstawie Uchwały Nr IX/85/2007 Rady Miejskiej Wałbrzycha z dnia 6 czerwca 2007 r. w sprawie ogólnych zasad gospodarowania lokalami użytkowymi i garażami oraz ustalania stawek czynszu za lokale użytkowe znajdujące się w zasobie Gminy Wałbrzych z późniejszymi zmianami,
5. w 2009 roku zajęcie I miejsca w województwie dolnośląskim za najlepszy program współpracy z organizacjami pozarządowymi w 2008 r. i nadanie Gminie Wałbrzych tytułu „Dolnośląskie Wektory Współpracy” przez kapitułę konkursu ogłoszonego przez Fundację Rozwoju Demokracji Lokalnej – Centrum Dolnośląskie we Wrocławiu,
6. określenie szczegółowego sposobu konsultowania z Gminną Radą Działalności Pożytku Publicznego, organizacjami pozarządowymi i podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie projektów aktów prawa miejscowego w dziedzinach dotyczących działalności statutowej organizacji pozarządowych

na podstawie przyjętej przez Radę Miejską Wałbrzycha Uchwały Nr LIX/504/10 z dnia 10 listopada 2010 r.,

7. określenie trybu powoływania członków oraz organizacji i trybu działania Gminnej Rady Działalności Pożytku Publicznego w Wałbrzychu na podstawie Uchwały Nr XIV/95/11 Rady Miejskiej Wałbrzycha z dnia 21 czerwca 2011 r.,
8. powołanie Gminnej Rady Działalności Pożytku Publicznego na podstawie Zarządzenia Nr 1081 Prezydenta Miasta Wałbrzycha z dnia 30 sierpnia 2011 r.,
9. współudział samorządu gminnego i sektora pozarządowego w organizacji „Pikniku wałbrzyskich organizacji pozarządowych” w ramach Dni Wałbrzycha,
10. promowanie właściwej i odpowiedzialnej pracy z wolontariuszami oraz wspieranie lokalnego ruchu wolontarystycznego w ramach ogłaszanych konkursów „Dolnośląski Wolontariusz Roku” oraz „Organizacja Przyjazna Wolontariuszom”,
11. prowadzenie kampanii przekazywania 1 % podatku dochodowego na NGO-sy,
12. rozwój strategii marketingu internetowego (portale społecznościowe, strony internetowe, fora dyskusyjne, poczta elektroniczna i in.), której celem jest rozwój aktywizacji społecznej,
13. wydanie w 2011 roku „Karty Wałbrzyskiej”, opracowanej przez przedstawicieli Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej na rzecz rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, która stała się kodeksem etycznym, zawierającym wartości i zasady, jakimi powinni kierować się mieszkańcy przy wyborach. Fundacja w znaczący sposób wsparła władze i społeczność Wałbrzycha w procesie odbudowy porozumienia społecznego,
14. budowanie Strategii Wsparcia Rozwoju Wałbrzycha.

Analiza SWOT generalnie wyznacza kierunek działań, wyrażający się w stwierdzeniu: „...Wzmacniaj mocne strony wykorzystując szanse i jednocześnie eliminuj słabe strony eliminując zagrożenia. TOWS/SWOT natomiast łączy komplementarne względem siebie podejścia do organizacji:

- z zewnątrz do wewnątrz (TOWS),
- od wewnątrz na zewnątrz (SWOT)”⁴.

⁴ L. Kowalczyk, F. Mroczo (red.), *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie, Wałbrzych 2009, s. 14.

PODSUMOWANIE

Celem współpracy z organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego jest podejmowanie działań samorządu gminnego na rzecz wspierania rozwoju społeczeństwa obywatelskiego i demokracji lokalnej, z zachowaniem zasady partycypacji społecznej.

W marcu 2010 roku znowelizowana ustawa o działalności pożytku publicznego wprowadziła różnorodną sferę zadań publicznych dla podmiotów wymienionych w ustawie oraz nową formę współpracy, tzw. inicjatywę lokalną. Ustawa jest katalogiem otwartym, bowiem Rada Ministrów może określić w drodze rozporządzenia kolejne zadania, jako należące do sfery zadań publicznych, kierując się ich szczególną społeczną użytecznością oraz możliwością ich wykonywania przez organizacje i inne podmioty, w sposób zapewniający zaspokajanie potrzeb społecznych.

Działalność organizacji pozarządowych w sferze zadań publicznych określonych w ustawie, zwana działalnością pożytku publicznego, jest istotną cechą społeczeństwa obywatelskiego, a zarazem elementem rozwoju społeczności lokalnej. Umacnianie odpowiedzialności za swoje otoczenie sprzyja budowaniu więzi lokalnej oraz zwiększaniu efektywności zaspokajaniu potrzeb mieszkańców.

Reasumując proces wspierania rozwoju społeczeństwa obywatelskiego na przykładzie Gminy Wałbrzych, warto zwrócić uwagę na problemy, które były na samym początku współpracy. Dotyczyły one słabej znajomości przepisów prawnych, w tym trybu zlecenia realizacji zadań publicznych i trudności w spełnieniu określonych wymogów proceduralnych (np. przy prawidłowym przygotowaniu oraz rozliczaniu wniosku o dofinansowanie).

Przez ostatnie lata w ramach współpracy z sektorem pozarządowym nie wszystko udało się zrobić. Niektóre zadania strategiczne oraz operacyjne ujęte w Gminnej Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych Miasta Wałbrzycha na lata 2009-2015, w innych Gminnych Strategiach oraz rocznych programach nie zostały zrealizowane. Niektóre rozwiązania systemowe należałoby zmodyfikować lub stworzyć nowe. Na to składa się wiele przesłanek. Współpraca z organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami jest wielkim wyzwaniem i nie należy do łatwych zadań, z uwagi na ich różnorodny obszar działania. Mam świadomość, jak wiele rzeczy jest jeszcze do zrobienia, opracowując nowe rozwiązania systemowe służące rozwojowi społeczności lokalnej.

LITERATURA:

- [1] Kowalczyk L., Mroczo F. (red.), *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości Seria: Zarządzanie Wałbrzych 2009.

- [2] Przewłocka J., *Polskie Organizacje Pozarządowe*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2011.
- [3] Trutkowski C. (red.), *Przejrzysty samorząd. Podręcznik dobrych praktyk*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR Warszawa 2006.
- [4] Zientek-Varga, Lewandowska M. (red.), *Głos samorządu – budowanie współpracy z organizacjami pozarządowymi*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych Warszawa 2011.

STRESZCZENIE

W procesie budowania społeczeństwa obywatelskiego i realizacji usług społecznych istotnym partnerem w zarządzaniu miastem są organizacje pozarządowe i inne podmioty prowadzące działalność pożytku publicznego. Stanowią one niekwestionowany fundament społeczeństwa obywatelskiego, które powinno koncentrować się nad aktywnością dla dobra wspólnego.

Na terenie miasta Wałbrzycha działają organizacje, które są nie tylko skoncentrowane na pomocy społecznej, zwalczaniu patologii, upowszechnianiu kultury fizycznej, ochrony dóbr kultury, itp., ale są i takie, które stawiają sobie za cel aktywizację obywatelską i społeczną mieszkańców miasta. Działalność sektora pozarządowego w sferze zadań publicznych jest istotną cechą społeczeństwa obywatelskiego, a zarazem elementem rozwoju demokracji lokalnej z zachowaniem zasady partycypacji społecznej. Umacnianie odpowiedzialności za swoje otoczenie, sprzyja budowaniu więzi lokalnej oraz zwiększaniu efektywności zaspokajaniu potrzeb mieszkańców.

Należy odnotować także dużą aktywność NGO-su zewnętrznego, to jest Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej, która w znaczący sposób wsparła w 2011 r. władze lokalne i społeczność Wałbrzycha w procesie odbudowy porozumienia społecznego. Powołana została także Gminna Rada Działalności Pożytku Publicznego, której zadaniem jest kreowanie świadomości obywatelskiej poprzez rozwój dialogu i konsultacji społecznych pomiędzy samorządem a organizacjami.

Celem wspierania rozwoju społeczeństwa obywatelskiego w ramach współpracy międzysektorowej jest podniesienie poziomu wiedzy i zwiększenie dostępu do rzetelnej informacji w procesie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, dostarczenie informacji na temat zrównoważonego rozwoju i zarządzania w samorządzie lokalnym, pobudzanie organizacji pozarządowych do wspólnych działań publicznych, angażowanie przedstawicieli samorządu oraz organizacji do podejmowania wspólnych rozwiązań systemowych służących rozwojowi społeczności lokalnej.

Skuteczne zarządzanie społecznością lokalną w ramach partnerstwa lokalnego powinno opierać się na obywatelskiej partycypacji i zinstytucjonalizowanej współpracy pomiędzy sektorem publicznym, sektorem organizacji pozarządowej i sektorem biznesu. Jest to jednak proces długotrwały, który wymaga stałego wsparcia partnerskiego, dialogu społecznego w za-

kresie świadczenia usług społecznych, integracji środowiska i poprawy jakości komunikacji społecznej.

SUMMARY

Supporting the development of civic society within the cooperation of **Wałbrzych self-government** with nongovernmental organizations

In the process of building a civic society and providing social services, significant partners in the city management are non-governmental organizations and other entities operating in the field of public benefit. They make up an unquestioned foundation of a civic society, which should concentrate on activities performed for common good.

In Wałbrzych area, there are not only organizations which are concentrated on social assistance, fighting pathology, propagating physical culture, protecting the goods of culture, etc., but there are also such ones which aim at civic and social stimulation of the city dwellers. Activity of the nongovernmental sector in the field of public domain is a significant quality of a civic society, and, at the same time, an element of the local democracy development maintaining the principle of social participation. The consolidation of responsibility for our own surroundings facilitates the creation local bonds and increases the effectiveness of satisfying the dwellers' needs.

A great activity of an external nongovernmental organization should be also noted, i.e. The Foundation of Local Democracy Development (Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej), which in 2011 significantly supported the local authorities and society of Wałbrzych in the process of social agreement reconstruction. The Municipal Board of Activity for Public Benefit has also been appointed, whose task is to create civic awareness through the development of social dialogue and consultation between the self-government and the organizations.

The aim of supporting the development of civic society within the framework of inter-sector cooperation is raising the level of knowledge and increasing the access to reliable information in the process of civic society development, providing information on the balanced development and management in the local self-government, inducing nongovernmental for common public actions, involving the representatives of the self-government and organizations in undertaking common systemic solutions facilitating the development of local society.

An effective management of the local society within the local partnership framework should be based on civic participation and institutionalised cooperation between the public sector, the sector of the non-governmental organization and the business sector. It is a long-lasting process, though, which requires a continuous support from the partners, a social dialogue in the scope of providing social services, an environmental integration and an improvement in the quality of social communication.



Beata Laskowska
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Przedsiębiorcza Gmina jako stymulator rozwoju przedsiębiorców na przykładzie miasta Jedlina Zdrój

WSTĘP

Strategia gminy jest długofalowym scenariuszem rozwoju gminy określającym: misję, docelową wizję rozwoju, cele strategiczne, zadania szczegółowe oraz sposób ich realizacji, który służyć będzie zaspokojeniu potrzeb mieszkańców wspólnoty samorządowej w tym przedsiębiorców.

Odpowiedzialność za jakość życia wspólnoty samorządowej spoczywa w rękach władz samorządu gminy. Przyjęcie tej odpowiedzialności przez władze lokalne rodzi potrzebę efektywnego i kreatywnego zarządzania zasobami gminy, tak aby ich wykorzystanie przyczyniało się do jak najlepszego zaspokajania zbiorowych potrzeb mieszkańców oraz kreowania warunków do wszechstronnego indywidualnego rozwoju. Kreowanie tego rozwoju nie jest możliwe bez rzetelnej oceny aktualnego stanu spraw społecznych, gospodarczych, ekonomicznych oraz przemyślanego wytyczenia kierunków rozwoju na najbliższe lata. Istotne jest przy tym zachowanie spójności kierunków rozwoju, celów strategicznych i formułowanych programów z polityką powiatu, województwa, regionu oraz polityką krajową i Unii Europejskiej¹.

Pierwszy dokument strategiczny dla miasta Jedlina Zdrój opracowano i uchwalono w roku 1997, cele i zadania strategiczne przewidziane były na lata 1997 – 2007. W latach następnych opracowywano dokumenty strategiczne dla określonych sfer gospodarczych miasta między innymi: Gminną strategię rozwiązywania problemów społecznych (2005-2010 i 2011-2015), Plan Rozwoju Lokalnego miasta Jedlina-Zdrój na lata 2004-2013, Plan Od-

¹ E. Bończak-Kucharczyk, K. Herbst, K. Chmura, *Jak władze lokalne mogą wspierać przedsiębiorczość*. Polska Fundacja Promocji Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 1998.

nowy miejscowości Jedlina-Zdrój na lata 2009-2017, Strategię Rozwoju turystyki w gminie Jedlina-Zdrój na tle subregionu turystycznego Góry Wałbrzyskie (2009 r.), czy przygotowywaną do uchwalenia w 2011 r. Strategię rozwoju energetycznego z wyszczególnieniem OZE dla miasta Jedlina Zdrój i Projekt założeń do planu zaopatrzenia gminy w ciepło, energię elektryczną i paliwa gazowe.

1. DIAGNOZA

1.1. Charakterystyka miasta

Miasto położone jest na Przedgórzu Sudeckim w obrębie Gór Wałbrzyskich na wysokości 400-800 m n.p.m.

Powierzchnia Jedliny Zdroju 17,5 km², z tego 50,7 % stanowią lasy i bory mieszane górskie. Jedlinę zamieszkuje około 5000 mieszkańców. Kompleksy leśne istnieją również na terenie centrum miasta, parki i turystycznie zagospodarowane tereny leśne tzw. Uzdrawiskowy Szlak Turystyczno-Rekreacyjny, na trasie, którego zlokalizowany jest wyciąg narciarski, całoroczny tor saneczkowy, źródła wód mineralnych, promenady, parki, punkty widokowe i polany rekreacyjne.

1.2. Gospodarcze podstawy rozwoju miasta i przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość jest podstawą rozwoju gospodarczego każdej społeczności, stwarza lepsze możliwości zaspakajania potrzeb wytwarzając, oferując i dostarczając produktów i usług uznawanych za korzystne oraz przyczyniające się do funkcjonowania gospodarki miasta, regionu czy kraju a także gospodarki międzynarodowej.

Rozwój przedsiębiorczości obywateli w gminie jako czynnik poprawiający jakość życia i dochody mieszkańców, przekłada się bezpośrednio na wzrost dochodów jednostki samorządu terytorialnego w wyniku wzrostu wpływu do budżetu podatków, dochodów ze sprzedaży bądź dzierżawy czy wynajmu nieruchomości. Zwiększone dochody pobudzają inwestycje i przyciągają inwestorów także z poza gminy co w efekcie powoduje rozwój wielu ważnych dla mieszkańców dziedzin życia gospodarczego i społecznego.

Gmina Jedlina Zdrój miasto i uzdrowisko ma ograniczone możliwości rozwoju przedsiębiorczości z uwagi na ochronę leczniczych naturalnych warunków klimatu, środowiska przyrodniczego i wydobywanych wód mineralnych. Dlatego też kierunki rozwoju przedsiębiorczości muszą uwzględniać ograniczenia zawarte w przepisach prawa i dokumentach określających możliwości funkcjonowania uzdrowiska i priorytety jego rozwoju. Stąd też z obszaru całego miasta przez wiele lat eliminowany był przemysł i usługi szczególnie uciążliwe dla uzdrowiska i jego naturalnych zasobów leczniczych a preferowane działalności sprzyjające i służące rozwojowi uzdrowiska, turystyki i rekreacji oraz innych niezbędnych dla prawidłowego zaspakajania potrzeb wspólnoty samorządowej.

a) Struktura podmiotów gospodarczych

Tabela 1. Podmioty gospodarcze zarejestrowane w gminie

Rok	2007	2008	2009	2010
Ilość	352	374	381	396

Źródło: opracowanie własne.

Kluczowe przedsiębiorstwa:

- LAPP Insulators SP. z o. o. – produkuje izolatory średniego i wysokiego napięcia.
- Uzdrowisko Szczawno – Jedlina S.A,
- Bank Spółdzielczy w Świdnicy o/Głuszyca Punkt Kasowy w Jedlinie Zdroju,
- PKO Bank Polski Agencja w Jedlinie Zdroju,
- Przedsiębiorstwo Obróbki Drzewnej Sp. z o. o. „Urbaniak” w Jedlinie Zdroju,
- ENITRA Sp. z o. o. „Czarodziejska Góra Relax” (park linowy, wieża wspinaczkowa, gastronomia),
- L & L Sp. j. Jaworzno Kompleks Pałacowy w Jedlinie Zdroju,
- „TOKEL” Sp. z o. o. w Warszawie (gastronomia, Centrum Konferencyjne „Moniuszko” w Jedlinie Zdroju),
- DINO Polska Sp. z o. o. Krotoszyn, Market Handlowy DINO w Jedlinie Zdroju,
- Jeronimo Martins Dystrybucja S.A., Pawilon Handlowy „Biedronka” w Jedlinie Zdroju,
- F.K.H.U. „Trol” S.C. Pawilon Handlowy „Stokrotka” w Jedlinie Zdroju,
- Przedsiębiorstwo Wielobranżowe TOMALIK – Składy Budowlane VOX Sp. z o. o. w Jedlinie Zdroju.
- PPHU „SITAPOL” produkcja kołder i pościeli,

b) Otoczenie dla rozwoju przedsiębiorczości w mieście

Działalność władz samorządowych w zakresie kreowania przedsiębiorczości polega na budowaniu i umacnianiu klimatu sprzyjającego rozwojowi społeczno-gospodarczemu. Pożądanymi narzędziami służącymi stymulowaniu rozwoju gospodarczego i wspieraniu przedsiębiorczości w gminie są:

- realizacja zadań z zakresu wspierania gospodarczego przeprowadzana jest zgodnie z wymogami określonymi przez przepisy prawa,

- strategia rozwoju gminy określa działania podejmowane na rzecz wspierania rozwoju gospodarczego,
- mieszkańcy, lokalne podmioty gospodarcze i partnerzy społeczni są informowani o realizowanych przez gminę programach rozwoju gospodarczego oraz stosowanych narzędziach do stymulowania tego rozwoju,
- gmina realizuje politykę rozwoju gospodarczego stosując narzędzia wspierania przedsiębiorczości (udostępnia powierzchnie do prowadzenia działalności, uzbrajanie terenów, preferencje podatkowe, istnieje forum współpracy gminy z lokalnymi przedsiębiorcami i określone są zasady funkcjonowania tego forum, wspólne programy rozwoju zasobów ludzkich, programy i inicjatywy wspierające przedsiębiorczość, działania marketingowe i promocyjne itp.),
- środki na realizację rozwoju gospodarczego zostały uwzględnione w wieloletnim planie finansowym i wieloletnim planie inwestycyjnym,
- działania nakierowane na rozwój gospodarczy są koordynowane z sąsiednimi jednostkami samorządu w celu zwiększenia wspólnego potencjału rozwoju lub lepszego ich uzupełnienia,
- przeprowadzana jest cykliczna ocena efektów działalności w dziedzinie wspierania rozwoju gospodarczego oraz stosowanych narzędzi i procedur w tym zakresie a wyniki i oceny są wykorzystywane do doskonalenia stymulowania procesów gospodarczych.

Wykorzystując wymienione narzędzia samorząd Jedliny Zdroju podejmuje różnokierunkowe działania istotne w procesie stymulowania rozwoju gospodarczego i wspierania przedsiębiorczości. Jedliński pakiet w tym zakresie przedstawia się następująco:

- konsekwencja w realizowaniu przyjętych programów gospodarczych sprzyjających rozwojowi uzdrowiska i infrastruktury uzdrowiskowej, turystyki, rekreacji i wypoczynkowi,
- funkcjonują uchwalone i aktualizowane dokumenty strategiczne, Wieloletni Plan Rozwoju Lokalnego, Wieloletni Plan Inwestycyjny, plany zagospodarowania przestrzennego, są podstawowym źródłem informacji dla przedsiębiorców,
- jawność poczynań i decyzji podejmowanych przez władze samorządowe (konsultacje społeczne, szeroka informacja o podejmowanych działaniach i przedsięwzięciach, jawność obrad organów gminy itp.),
- dbałość o wysoką jakość usług publicznych, stosownie nowoczesnych zasad zarządzania jednostkami organizacyjnymi gminy (ISO, CAF),
- wysoki udział w budżecie wydatków na inwestycje,
- zaangażowanie i skuteczność w pozyskiwaniu zewnętrznych środków finansowych (wzrost po stronie dochodów budżetu z tego tytułu od 6 do ponad 10 milionów zł rocznie na przestrzeni ostatnich 5 lat),

- inwestycje gminne sprzyjają i zachęcają do angażowania w rozwój miasta inwestorów prywatnych,
- inwestycje tworzą lokalny rynek pracy i koniunkturę dla rozwoju przedsiębiorczości,
- zarządzanie nieruchomościami gminnymi uwzględnia zasady korzystne dla rozwoju przedsiębiorczości, (określone zasady zbywania, najmu, dzierżawy, określone zasady rozliczeń z tego tytułu),
- wysoki stopień prywatyzacji usług komunalnych (utrzymanie dróg, zarządzanie wspólnotami mieszkaniowymi, utrzymanie czystości i porządku w mieście itp.),
- stosowane są korzystne dla rozwoju przedsiębiorczości formy przeciwdziałania bezrobociu (inwestycje, kluby pracy, szkolenia, aktywne formy poszukiwania pracy itp.),
- obowiązują przejrzyste zasady udzielania zamówień publicznych,
- stosuje się zasadę społecznej odpowiedzialności biznesu – przedsiębiorcy są partnerami gminy w planowaniu i realizacji rozwoju gminy,
- odbywają się spotkania przedsiębiorców z przedstawicielami samorządu,
- prowadzone są działania promocyjne, (inicjuje się współpracę gminy i firm w działaniach promocyjnych).

Tabela 2. Dynamika rozwoju podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w gminie

Lata	Podmioty nowopowstałe	Podmioty zlikwidowane
2007	32	26
2008	47	35
2009	47	43
2010	51	33

Źródło: opracowanie własne.

Dynamika rozwoju podmiotów gospodarczych i działania samorządu wspierające działalność tych podmiotów, świadczą o pozytywnej tendencji wzrostu różnych branż pomimo ograniczeń wynikających z uzdrowskiego charakteru miejscowości.

c) Społeczna odpowiedzialność biznesu

CSR – (Corporate Social Responsibility) koncepcja, wg której przedsiębiorcy dobrowolnie prowadzą strategie i działania uwzględniające interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje ze wszystkimi zainteresowanymi stronami oraz społecznością gminy na terenie, której działa przedsiębiorca. Prowadzenie działań umożliwiających wdrażanie tej koncepcji

w życie jako elementu zarządzania strategicznego gminą jest bardzo pożądane jeżeli zamierza się zdyżać do oczekiwanego rozwoju miasta.

Ważne jest aby przedsiębiorcy byli partnerami gminy w planowaniu i realizacji rozwoju, włączanie przedsiębiorców w dyskusje na temat inwestycji infrastrukturalnych, określania kierunków rozwoju, bieżące informowanie o podejmowanych i realizowanych działaniach oraz prowadzenie platformy wymiany poglądów na tematy ewentualnej pomocy w rozwiązywaniu wzajemnych problemów czy podejmowaniu wspólnych przedsięwzięć daje pozytywne rezultaty. Przedsiębiorcy czują się szanowanymi partnerami gminy i są gotowi brać udział w tych przedsięwzięciach a nawet współfinansować pewne elementy danego zadania czy jego infrastruktury oraz tak dopasować plany rozwojowe firmy do planów rozwojowych gminy by przynosiły obopólne korzyści w różnych sferach gospodarczych miasta².

2. ZAŁOŻENIA ROZWOJU MIASTA

2.1. Analiza SWOT

Tabela 3. Analiza SWOT – **PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ**

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
Posiadanie aktualnych planów zagospodarowania przestrzennego przewidujących tereny dla rozwoju nieuciążliwej przedsiębiorczości.	Status uzdrowiska stanowi barierę rozwoju szeroko pojętej przedsiębiorczości.
Brak uciążliwego przemysłu.	Małe zainteresowanie inwestorów w inwestowanie w tym w rozbudowę bazy uzdrowiskowej i wykorzystanie naturalnych zasobów wody leczniczej.
Dobra infrastruktura komunikacyjna.	Brak sformalizowanej partnerskiej platformy współpracy samorządu z przedsiębiorcami w gminie lub w porozumieniu z gminami ościenymi i współpracy między przedsiębiorcami.
Intensywna rozbudowa infrastruktury uzdrowiskowej i turystycznej z wykorzystywaniem funduszy strukturalnych	W części wymagająca modernizacji i przebudowy infrastruktura techniczna lub jej brak, wysoki stopień zużycia sieci przesyłowych, energii elektrycznej, wody, odbioru ścieków, gazu.
Kształtowanie przez gminę warunków sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości.	Brak uzbrojonych terenów pod inwestycje pensjonatowe i hotelowe.
Przedsiębiorcy są partnerami gminy w planowaniu i realizacji rozwoju gminy, częste spotkania i konsultacje przedstawicieli samorządu i przedsiębiorców.	Brak ulg podatkowych dla nowopowstających podmiotów gospodarczych.
Stala współpraca gminy i podmiotów gospodarczych w działalności promocyjnej.	Mała zdolność przedsiębiorstw lokalnych do inwestowania ze względu na brak kapitału.
W gminie funkcjonują uchwalone i aktualizowane: dokumenty strategiczne- podstawowe źródła informacji dla przedsiębiorców.	Zbyt wolne tempo wdrażania nowoczesnych technologii w miejscowych przedsiębiorstwach.

² E. Bończak-Kucharczyk, K. Herbst, K. Chmura, *Jak władze lokalne mogą wspierać przedsiębiorczość*, Polska Fundacja Promocji Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 1998.

Przestrzega się zasady dbałości o wysoką jakość usług publicznych, stosowane są nowoczesne zasady zarządzania - ISO, CAF.	Niewystarczająca działalność i wiedza przedsiębiorców w zakresie marketingu i reklamy.
Przestrzega się jawności poczynań i podejmowanych decyzji oraz przejrzystych zasad udzielania zamówień publicznych.	Małe wykorzystanie przez przedsiębiorców kontaktów transgranicznych.
Wysoki stopień prywatyzacji usług komunalnych.	Słabe wykorzystywanie międzynarodowej współpracy partnerskiej z zaprzyjaźnionymi miastami.
Wysoki udział w budżecie gminy wydatków na inwestycje tworzy i wzmacnia lokalny rynek pracy, stwarza dobrą koniunkturę dla rozwoju przedsiębiorczości.	
Stosowane są korzystne działania w przeciwdziałaniu bezrobociu (kluby pracy, szkolenia, wprowadzanie aktywnych formy poszukiwania pracy itp.),	
Zaangażowanie gminy i skuteczność w pozyskiwaniu zewnętrznych środków finansowych,	
Inwestycje gminne sprzyjają i zachęcają do angażowania się w rozwój miasta inwestorów prywatnych,	
Zarządzanie nieruchomościami gminnymi uwzględnia korzystne zasady dla rozwoju przedsiębiorczości	
SZANSE	ZAGROŻENIA
Atrakcyjne położenie geograficzne.	Zbyt skomplikowany proces związany z rozpoczęciem działalności gospodarczej, skomplikowane, zmienne i niejednolite przepisy prawne.
Sprzyjające walory uzdrowiskowe, lecznicze wody naturalne, leczniczy mikroklimat, bogata flora i fauna.	Kryzys gospodarczy i postępująca inflacja.
Bliskość dużych ośrodków przemysłowych i aglomeracji miejskich.	Niestabilna polityka państwa w zakresie przedsiębiorczości.
Przebieg międzynarodowych i krajowych tras komunikacyjnych i niewielka odległość od lotniska i innych ważnych węzłów komunikacyjnych.	Luki i braki w uregulowaniach własnościowych nieruchomości.
Bliskość granic państwa i współpraca transgraniczna.	Nazbyt rozwinięty fiskalizm państwowy.
Bliskość Wrocławia jako znaczącego ośrodka wymiany myśli naukowej, technicznej dla przedsiębiorczości.	Siedziby zarządów przedsiębiorstw i spółek umiejscowione poza terenem gminy.
Przynależność do Unii Europejskiej.	Niekorzystne wskaźniki demograficzne.
Korzystna prywatyzacja „uzdrowiska” i sprawny przebieg procesu prywatyzacyjnego.	Nietrafna polityka edukacyjna w regionie.
	Niskie wykształcenie społeczeństwa w regionie i gminie.
	Odływ wykwalifikowanej kadry do większych ośrodków gospodarczych i emigracja zarobkowa.
	Utrata uzdrowiskowości.
	Nietrafiona prywatyzacja „uzdrowiska” a także opieszałość państwa w przebiegu procesu prywatyzacyjnego.

Źródło: opracowanie własne.

2.2. Analiza badania satysfakcji klienta i przedsiębiorcy z dnia 22.10.10 r.

a) Przebieg badania

Ilość kwestionariuszy wydanych: 400 szt.- klienci indywidualni, 200 szt.- przedsiębiorcy

Ilość kwestionariuszy zwróconych: 213 szt.- klienci indywidualni, 63 szt przedsiębiorcy

b) Podstawowe wyniki uzyskane z ankiety badania satysfakcji klientów indywidualnych i przedsiębiorców

Poniższa tabela zawiera zestawienie odpowiedzi 4 (zadowolony) i 5 (bardzo zadowolony) oraz średnią ocenę uzyskaną dla poszczególnych pytań z podziałem na dwie grupy klientów.

Tabela 4. Zestawienie odpowiedzi

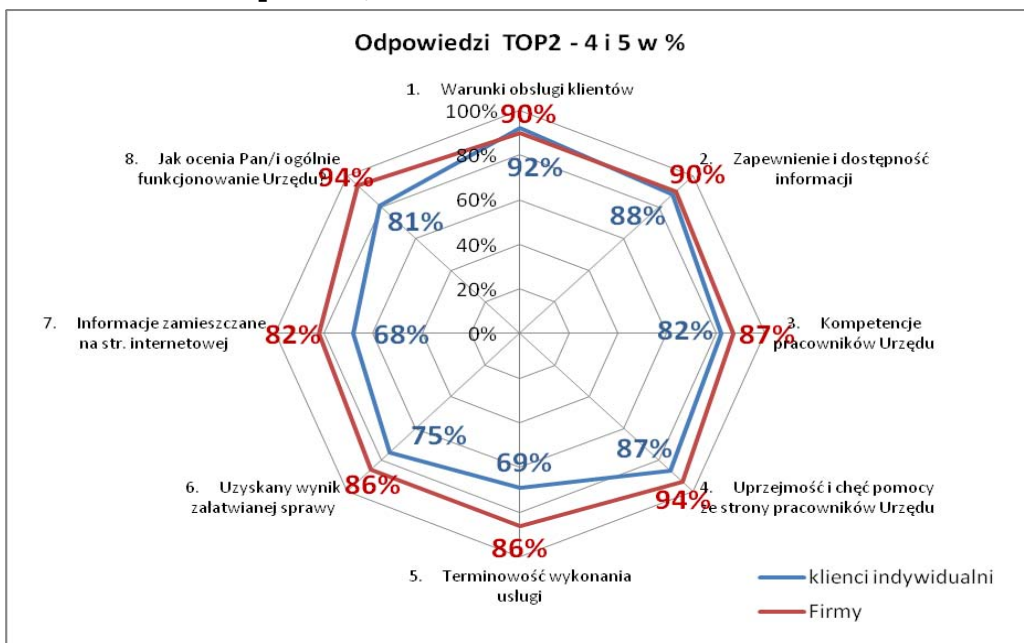
	TOP2 – % 4 i 5 w całości		Średnia	
	Indywidualni	Firmy	Indywidualni	Firmy
1. Warunki obsługi klientów	92%	90%	4,35	4,22
2. Zapewnienie i dostępność informacji	88%	90%	4,32	4,25
3. Kompetencje pracowników Urzędu	82%	87%	4,27	4,22
4. Uprzejmość i chęć pomocy ze strony pracowników Urzędu	87%	94%	4,36	4,44
5. Terminowość wykonania usługi	69%	86%	3,87	4,19
6. Uzyskany wynik załatwianej sprawy	75%	86%	4,03	4,17
7. Informacje zamieszczane na str. internetowej	68%	82%	4,01	4,16
8. Jak ocenia Pan/i ogólnie funkcjonowanie Urzędu?	81%	94%	4,16	4,30

Źródło: opracowanie własne.

W powyższej tabeli znaczną kursywą oceny uzyskane na pytania 5-7 ponieważ są one wyraźnie niższe od pozostałych ocen zarówno dla klientów indywidualnych jak i firm.

Na poniższym wykresie przedstawiono wyniki badania satysfakcji klientów indywidualnych i przedsiębiorców uzyskane na podstawie odpowiedzi 4 i 5.

Wykres 1. **Wyniki badania satysfakcji klientów indywidualnych i przedsiębiorców**



Źródło: opracowanie własne.

Korelacja pytań pokazała iż największy wpływ na ogólne zadowolenia klienta indywidualnego miała terminowość wykonania usługi i uzyskany wynik załatwianej sprawy, a dla przedsiębiorców uzyskany wynik sprawy oraz zapewnienie i dostępność informacji.

c) **Analiza badania satysfakcji przedsiębiorców**

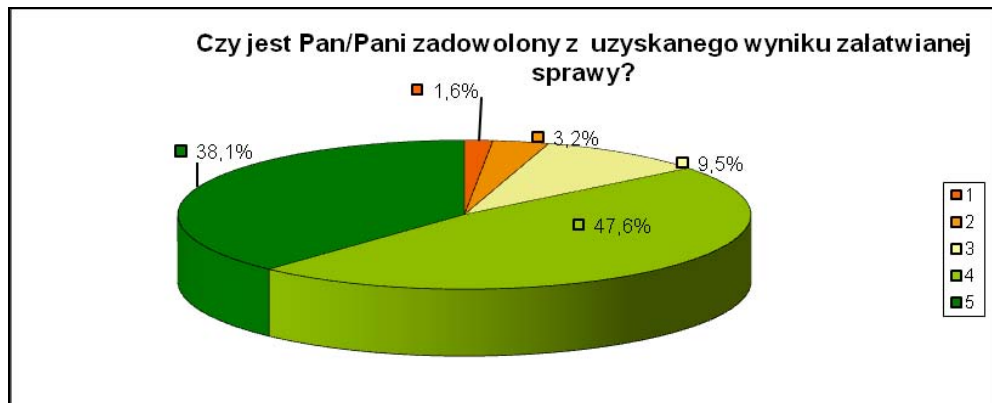
Analiza odpowiedzi na pytania otwarte udzielone przez klientów przedsiębiorców:

- 6 uwag dot. m.in. spotkań z przedsiębiorcami i zwiększenia ogłoszeń o przetargach.

Poniżej przedstawiono na wykresach odpowiedzi na poszczególne pytania w ujęciu procentowym. Analiza wykresów pokazała, iż najwięcej odpowiedzi klienci udzielili na poziomie 4 (zadowolony) i 5 (bardzo zadowolony). W każdym pytaniu odpowiedzi na poziomie „zadowolony” są na wysokim poziomie od 39,7 % do 52,4 %, a na poziomie „bardzo zadowolony” 38,1 % do 54,0 %.

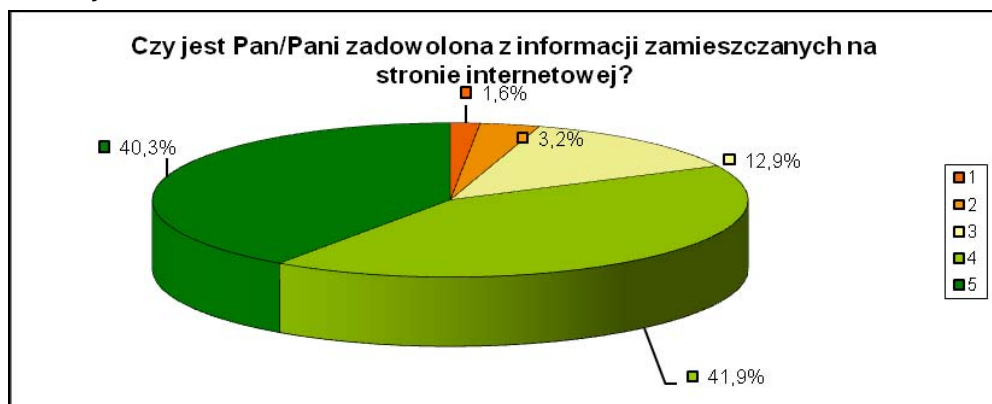
W kolejnych 2 wykresach przedstawiono wyniki badania satysfakcji przedsiębiorców uzyskane na podstawie odpowiedzi 4 i 5 dla obszarów wykazujących największe zadowolenie (pyt. 6 i 7).

Wykres 2.



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 3.



Źródło: opracowanie własne.

Uwzględniając analizę potencjału wewnętrznego miasta (jego mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia) oraz wyniki badań ankietowych klientów a także procesy zachodzące w otoczeniu społecznym i gospodarczym, należy wytyczać cele strategiczne wynikające ze sformułowanej misji kreśląc tym samym pożądaną wizję Jedliny Zdroju w zakresie przedsiębiorczości jako – gminy atrakcyjnej dla biznesu zainteresowanego uzdrowską, ekologiczną, przestrzenną i historyczną integracją rozwoju miasta.

3. KIERUNKI ROZWOJU MIASTA I CELE STRATEGICZNE

Gmina Jedlina Zdrój jako jedna z 11 uzdrowisk na Dolnym Śląsku jest uzdrowiskiem o najmniejszym potencjale pod względem liczby miejsc dla kuracjuszy. Działania gminy zmierzają w kierunku stworzenia nowoczesnej architektury zdrojowej, mogącej konkurować z innymi znanymi miejscowościami uzdrowiskowymi w kraju. Podnoszenie jakości infrastruktury turystycznej i uzdrowiskowej, działania promocyjne gminy itp. mają znaczący wpływ na tworzenie przyjaznych warunków do rozwoju działalności podmiotów.

Jedlina Zdrój nie jest gminą dużą w związku z tym nie jest możliwe sfinansowanie inwestycji jedynie ze środków własnych gminy nawet przy współudziale kredytu bankowego. Finansowanie zadań inwestycyjnych przy współudziale środków UE jest dla gminy najlepszym i najbezpieczniejszym rozwiązaniem. Inwestycje w turystykę są szczególnie ważne dla Gminy ze względu na obraną strategią rozwoju w sektorze turystyki, która jest systematycznie realizowana.

Rozwój usług turystycznych, w kraju wymusza na gminie nie tylko uatrakcyjnianie obiektów turystycznych ale także poprawę dostępności do miejsc atrakcyjnych turystycznie. Elementy architektury zdrojowej wymagają zatem ciągłych nakładów inwestycyjnych. Przykładem jest tu projekt pn. „Uzdrowiskowy Szlak Turystyczno-Rekreacyjny”, który stanowi ważny element zespołu atrakcji dla kuracjuszy i odwiedzających gminę turystów.

Działalność inwestycyjna Gminy w zakresie podniesienia jej atrakcyjności i rozwoju w oparciu o wiodącą rolę uzdrowiska powoduje, że coraz więcej osób odwiedzających Jedlinę Zdrój łączy lecznicze zabiegi z atrakcjami turystycznymi, tworząc w ten sposób turystykę uzdrowiskową, która zgodnie z założeniami strategii rozwoju turystyki, będzie odgrywała coraz większą rolę. Inwestycje zrealizowane w gminie Jedlina Zdrój spowodowały wzrost ruchu turystycznego oraz zwiększenie liczby kuracjuszy, przebywających na terenie Gminy.

Zaplanowane na kolejne lata zadania inwestycyjne są elementem konsekwentnego procesu modernizacji architektury uzdrowiskowej i turystycznej oraz systematycznego podnoszenia konkurencyjności Gminy na tle innych uzdrowisk na Dolnym Śląsku i w Polsce.

Walory uzdrowiskowe i wypoczynkowo-rekreacyjny charakter miejscowości, niewielka odległość od aglomeracji miasta Wrocławia i tym samym komunikacji lotniczej w tym mieście a także przebieg tras komunikacyjnych, dróg i autostrad w pobliżu Jedliny Zdroju czyni z miejscowości poważną alternatywę pobytu i korzystania z infrastruktury dla osób przybywających do Polski między innymi na Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej UEFA EURO 2012. Okres przygotowań do organizacji mistrzostw przez nasz kraj jest doskonałym impulsem do rozwoju turystyki, infrastruktury sportowej, i różnego rodzaju usług wszelkich branż i specjalności.

Jednolity dokument strategiczny dla gminy uwiarygodnia władze lokalne wobec partnerów – tak zewnętrznych jak i wewnętrznych. Posiadanie

strategii rozwoju znacznie obniża poziom ryzyka dla potencjalnych inwestorów i czyni gminę przyjazną i bardziej konkurencyjną od innych.

Cele strategiczne i operacyjne w zakresie przedsiębiorczości.

Obszar strategiczny:

Przedsiębiorczość i infrastruktura – gmina atrakcyjna dla biznesu **zainteresowanego uzdrowiskową, ekologiczną, przestrzenną i historyczną integracją** rozwoju miasta.

Cel strategiczny:

Budowanie i umacnianie klimatu sprzyjającego rozwojowi gospodarczemu miasta **i wspieraniu przedsiębiorczości.**

Cele operacyjne:

1. Tworzenie prawnych, organizacyjnych i technicznych możliwości wspierania inicjatyw rozwojowych i przedsiębiorczości.
2. Stworzenie i promowanie działalności forum współpracy władz gminnych Jedliny Zdroju lub wspólnej platformy gmin „Tajemniczego Trójkąta” z przedsiębiorcami.
3. Konsekwentne realizowanie przyjętych dokumentów strategicznych, planów zagospodarowania przestrzennego, programów gospodarczych, planów inwestycyjnych ich aktualizacja i bieżące monitorowanie realizacji tych dokumentów.
4. Zaangażowanie i skuteczność w pozyskiwaniu zewnętrznych środków finansowych.
5. Dbłość o wysoką jakość usług publicznych, stosowanie nowoczesnych zasad zarządzania jednostkami organizacyjnymi gminy.
6. Realizację gminnych inwestycji podnoszących standard życia mieszkańców, tworzących lokalny rynek pracy i koniunkturę dla rozwoju przedsiębiorczości.
7. Zachęcanie przedsiębiorców do współpracy przy realizacji zadań gminy – promowanie zasady społecznej odpowiedzialności biznesu.
8. Dokonywanie ocen możliwości realizacji gminnych projektów i inwestycji w formule PPP.
9. Dokonywanie cyklicznych ocen efektów i narzędzi współpracy gminy (gmin) z przedsiębiorcami oraz partnerstwa publiczno-prawnego, a także doskonalenie tych mechanizmów (prowadzenie okresowych badań zadowolenia przedsiębiorców z usług świadczonych przez gminę itp.).
10. Opracowanie systemu preferencji dla przedsiębiorców inwestujących w rozwój turystyki i ochrony środowiska.
11. Przygotowanie i promocja miejskich ofert inwestycyjnych w zakresie infrastruktury turystycznej i około turystycznej.

PODSUMOWANIE

Częste spotkania z przedstawicielami lokalnego środowiska przedsiębiorców tworzą szansę do współpracy i wspólnych korzyści. W spotkaniach udział biorą właściciele małych i średnich przedsiębiorstw, przedstawiciele zakładów pracy, lokalni przedsiębiorcy i pracownicy jednostek samorządowych gminy. Zapraszani są pracownicy Powiatowego Urzędu Pracy, banków, przedstawiciele Dolnośląskiej Agencji Rozwoju Regionalnego, Prezes Fundacji Edukacji Europejskiej, Prezesi firm prowadzących usługi internetowe, itd.

Istotą tych spotkań jest pomoc przedsiębiorcom w zdobyciu nowych rynków zbytu, zmniejszeniu kosztów pracy, wzajemne informowanie się o przedsięwzięciach inwestycyjnych oraz poszukiwanie informacji o dodatkowych możliwościach mogących pomóc w rozwoju przedsiębiorczości. Omawiane są oferty Urzędu Pracy dot. zatrudniania bezrobotnych, oferty banków w otrzymaniu korzystnych pożyczek i niskoprocentowych kredytów. Przedsiębiorcom przekazywana jest wiedza z zakresu możliwości ubiegania się o środki finansowe z funduszy europejskich, udzielana bezpłatna pomoc, doradztwo w wypełnianiu wniosków i wszelka pomoc w rejestracji działalności gospodarczej.

Podsumowując stwierdzam, że władze miasta dysponują szeregiem instrumentów i narzędzi wpływających na dynamikę rozwoju przedsiębiorczości w gminie. Polityka regionalna realizowana przez państwo i władze samorządowe w znacznej mierze decyduje o warunkach działania przedsiębiorstw i tworzy klimat dla rozwoju przedsiębiorczości. Nasza aktualna polityka zmierza do poprawy atrakcyjności inwestycyjnej regionu, stymulowania aktywności, innowacyjności i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw poprzez stosowanie różnych form wsparcia. Miernikiem skuteczności podejmowanych działań oraz ich wpływ na rozwój przedsiębiorczości jest i będzie tempo rozwoju gospodarczego miasta Jedlina Zdrój.

LITERATURA:

- [1] Bończak-Kucharczyk E., Herbst K., Chmura K., *Jak władze lokalne mogą wspierać przedsiębiorczość*, Polska Fundacja Promocji Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 1998.
- [2] Gilowska Z., *System ekonomiczny samorządu terytorialnego w Polsce*, Warszawa 1998.
- [3] Ura E., *Prawo Administracyjne* Warszawa 2006.
- [4] *Encyklopedia małego przedsiębiorcy*, wydanie specjalne – Dziennik „Gazeta Prawna” 2011.

- [5] *Zarządzanie – Teoria i praktyka Nr 1 rok 2010*, Wyższa Szkoła Menadżerska w Warszawie.
- [6] Studium wykonalności *Uzdrowiskowy Szlak Turystyczno-Rekreacyjny – II etap*, dokumenty wew., UM Jedlina Zdrój, 2009.
- [7] *Strategia rozwoju Gminy Jedlina Zdrój*, dokumenty wew., UM Jedlina Zdrój, 2011.

Akty prawne:

- [8] Ustawa z dnia 8 marca 1990r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2001r. Nr 142 poz. 1591 z późn. zm.)

Strony internetowe:

- [9] www.jedlina.eu
- [10] www.bip.um.jedlina.pl
- [11] www.samorząd.pap.pl

STRESZCZENIE

Przedsiębiorcza Gmina jako stymulator rozwoju przedsiębiorców na przykładzie miasta Jedlina Zdrój.

Najważniejsze, co gmina może zrobić dla rozwoju przedsiębiorczości, to właściwie zorganizować własną działalność i w taki sposób wykonywać swoje zadania, aby stwarzać korzystne warunki rozwoju przedsiębiorczości i gospodarki lokalnej. Tak pojęta rola gminy sprowadza się do konsekwentnego myślenia strategicznego opartego na solidnej wiedzy, wszechstronnej analizie oraz wzajemnym zrozumieniu i współpracy z przedsiębiorcami w pokonywaniu wszelkich barier.

SUMMARY

Enterprising town as a business development stimulator. Jedlina Zdrój as an example of such

The most important thing, what municipality can do for development of enterprise, is to organize an own business, and realize its tasks in order to create profitable conditions for development of enterprise and the local economy. The role of the municipality is reduced to a consistent strategic thinking based on knowledge, a comprehensive analysis, mutual understanding and cooperation with entrepreneurs in overcoming barriers.



Marlena Rogus

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
w Nysie

Budżet zadaniowy jako narzędzie kontroli zarządczej w sektorze samorządowym

WSTĘP

Ustawa o finansach publicznych wprowadziła od 1 stycznia 2010 r. obowiązek kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych, w miejsce dotychczas obowiązującej kontroli finansowej¹. Kontrola zarządcza kładzie nacisk na realizację celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Istotą budżetu zadaniowego jest alokacja środków publicznych poprzez określanie zadań, dla których definiowane są cele i mierniki oraz wskazywane osoby odpowiedzialne za ich realizację. Wdrożenie budżetu zadaniowego może sprostać ustawowym wymaganiom skuteczności i efektywności działań podejmowanych przez decydentów i dysponentów środków publicznych.

1. ISTOTA KONTROLI **ZARZĄDCZEJ**

Zgodnie z definicją określoną w art. 68 ust. 1 ustawy o finansach publicznych **kontrolę zarządczą** stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Kontrola zarządcza to nowa nazwa dla znanej już w literaturze przedmiotu kontroli wewnętrznej. Wskazują na to referencje do raportu opracowanego przez Komitet Organizacyjny Sponsorujących Komisje Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway

¹ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. nr 157, poz. 1240 z późniejszymi zmianami.

Commission – COSO), które zostały wymienione w standardach². J. Bojanowski omawiając założenia wprowadzonej kontroli zarządczej, wskazuje że nazwano ją zarządczą, aby nie utożsamiać jej z czynnościami polegającymi na sprawdzaniu zgodności z procedurami, lecz skupić się na rozwiązaniach ogólnosystemowych oraz podkreślić odpowiedzialność kierujących jednostkami sektora finansów publicznych za skuteczność kontroli zarządczej³.

Pojęcie **kontroli wewnętrznej** zdefiniowane przez COSO to proces, który wykonywany jest przez radę nadzorczą jednostki, zarząd i innych pracowników, stworzony aby zapewnić w rozsądnym stopniu, że osiągnięte zostaną cele w następujących kategoriach: efektywność i wydajność operacji, wiarygodność sprawozdań finansowych oraz zgodność z przepisami prawa i regulacjami⁴. Jak artykułuje K. Winiarska z definicji tej wynika, że kontrola jest procesem, który służy do osiągnięcia celów, a nie stanowi celu samego sobie. Kontrola wewnętrzna realizowana jest przez ludzi zatrudnionych w danej jednostce na różnych szczeblach oraz dostarcza kierownictwu jednostki jedynie rozsądnego zapewnienia, a nie pewności absolutnej. Ponadto posługuje się narzędziami, które umożliwiają osiąganie określonych celów⁵.

Zgodnie z treścią art. 68 ust. 2 ustawy o finansach publicznych celem **kontroli zarządczej** jest zapewnienie w szczególności:

- zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- skuteczności i efektywności działania,
- wiarygodności sprawozdań,
- ochrony zasobów,
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- efektywności i skuteczności przepływu informacji oraz
- zarządzania ryzykiem.

Podstawowym poziomem funkcjonowania kontroli zarządczej w sektorze samorządowym jest jednostka organizacyjna jednostki samorządu terytorialnego (pierwszy poziom). Obowiązek ustanowienia i wdrożenia kontroli zarządczej spoczywa na kierowniku tej jednostki. Drugim poziomem kontroli zarządczej jest jednostka samorządu terytorialnego, gdzie odpowiedzialność za jej funkcjonowanie ponosi wójt (burmistrz, prezydent miasta). Zgodnie ze standardami kontroli zarządczej w jednostce nadrzędnej lub nadzorującej należy zapewnić odpowiedni system monitorowania realizacji

² Zob. punkt I podpunkt 3 załącznika do komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15, poz. 84.

³ J. Bojanowski, *Kontrola zarządcza – nowy obowiązek dla samorządowców*, „Gazeta Samorządu i Administracji” 2010, nr 10, s. 9.

⁴ *Kontrola wewnętrzna – zintegrowana koncepcja ramowa*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1999, s. 36.

⁵ K. Winiarska, A.J. Wołoszyn, *Rachunkowość budżetowa*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002, s. 335.

celów i zadań przez jednostki podległe lub nadzorowane. Natomiast za zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej odpowiada w jednostce samorządu terytorialnego wójt/burmistrz/prezydent miasta.

2. BUDŻET TRADYCYJNY A BUDŻET ZADANIOWY

Budżet jednostki samorządu terytorialnego jest rocznym planem dochodów i wydatków oraz przychodów i rozchodów. Wydatki w **budżecie** tradycyjnym są prezentowane w układzie działów i rozdziałów klasyfikacji budżetowej, z wyodrębnieniem wydatków bieżących i majątkowym. Wydatki bieżące wyodrębnia się w szczególności na wydatki jednostek budżetowych, dotacje na zadania bieżące, wydatki na świadczenia na rzecz osób fizycznych, wydatki na programy finansowane z udziałem środków z budżetu Unii Europejskiej, wydatki z tytułu poręczeń i gwarancji oraz wydatki na obsługę długu. Natomiast wydatki majątkowe wyodrębnia się w szczególności na inwestycje i zakupy inwestycyjne, na zakup i objęcie akcji i udziałów oraz wniesienie wkładów do spółek prawa handlowego⁶. Ujęte w budżecie jednostki samorządu terytorialnego oraz w planach finansowych jednostek budżetowych wydatki stanowią nieprzekraczalne limity. Stąd w strukturze budżetu tradycyjnego położony jest nacisk na środki, które związane są z daną kategorią wydatku np. wynagrodzenia, składki na ubezpieczenia społeczne, podróże służbowe, zużycie materiałów i energii itp. Budżet ten dostarcza informacji na temat kwot wydatków i sposobu wydatkowania, brak jest natomiast informacji o relacji pomiędzy środkami a rezultatami.

Budżet tradycyjny sporządzany jest metodą historyczną (przyrostową). Istotą tej metody jest podział środków na podstawie pewnej gwarantowanej kwoty, tj. poziomu wydatków roku ubiegłego. Zatem budżet z poprzedniego roku traktowany jest jako podstawowy układ odniesienia w stosunku do nowo tworzonego budżetu. Głównym problemem w zastosowaniu tej metody jest ustalenie stopy wzrostu. Przy projektowaniu budżetu wykorzystywane są zarówno wskaźniki wzrostu cen towarów i usług konsumpcyjnych, wzrostu przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej i w sektorze przedsiębiorstw, jak również informacje otrzymane od Ministerstwa Finansów dotyczące m.in. wysokości obowiązkowej składki na Fundusz Pracy, na Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych.

E. Nowak podkreśla, że najważniejszą **zaletą** tej metody budżetowania jest niska pracochłonność będąca skutkiem tego, że budżet na dany okres sporządza się za pomocą procedury zastosowanej w poprzednich okresach⁷. Ponadto biorąc pod uwagę fakt, że decyzje o alokacji i redystrybucji środków publicznych należy podjąć w stosunkowo krótkim okresie i pod naciskiem różnych grup społecznych, wybór tej metody budżetowania wy-

⁶ Zob. art. 234 ustawy o finansach publicznych.

⁷ E. Nowak, *Podstawy budżetowania w przedsiębiorstwie*, [w:] *Budżetowanie w przedsiębiorstwie. Organizacja, procedury, zastosowanie*, (red.) E. Nowak, B. Nita, Oficyna, Warszawa 2010, s. 50.

daje się być zasadny. G. Bucior, K. Gościński dodają, że wdrożenie i stosowanie koncepcji budżetowania przyrostowego jest najłatwiejszym, najtańszym i najmniej ryzykownym sposobem kreacji budżetu. Prostota i możliwość łatwego unormowania budżetowania przyrostowego sprzyja procedurom kontrolnym wykonywanym nie tylko wewnątrz samorządu, ale również przez organy zewnętrzne⁸.

Natomiast główną **wadą** tej metody jest niebezpieczeństwo przeniesienia na okres budżetowy ewentualnych nieprawidłowości i błędów, jakie miały miejsce w poprzednich okresach. Inne wady wymieniane w literaturze przedmiotu to m.in. nieracjonalność (koncentracja na dochodach, a nie wydatkach), fragmentaryczność (opisuje jedynie zmiany), konserwatywność (niechęć do podejmowania odważniejszych zmian)⁹. Celem budżetu tradycyjnego jest określenie limitów wydatków dla każdej jednostki organizacyjnej samorządu terytorialnego. Istnienie takich limitów prowadzi do tzw. mikrozarządzania, które nie umożliwia poprawy efektywności dokonywania wydatków publicznych¹⁰. Kierownicy jednostek organizacyjnych otrzymują środki na poziomie podobnym do poprzedniego okresu budżetowego i w ramach przyznaných środków realizują zadania. Taki podział środków nie sprzyja działaniom poprawiającym efektywność wydatkowania środków publicznych, a dysponenti środków publicznych nie są odpowiedzialni za rezultaty swoich działań. Jak trafnie podkreślają G. Bucior, K. Gościński świadomość kierowników jednostek organizacyjnych gwarantowanego wzrostu środków może prowadzić do rozluźnienia kontroli nad przepływem środków pieniężnych i w konsekwencji powodować niegospodarność¹¹.

W budżecie tradycyjnym alokacja zasobów jest zdeterminowana sposobem podejmowania decyzji. Jednostki planujące budżet zwykle zawyżają potrzeby wydatków, mając na względzie to, że ostatecznie zostaną one zmniejszone. Skarbnik jednostki samorządu terytorialnego wie, że potrzeby wydatkowe są zawyżone, stąd arbitralnie zmniejsza wydatki. Natomiast ostateczna alokacja środków jest zdeterminowana procesem politycznym występującym pomiędzy organem wykonawczym a organem stanowiącym¹².

Alternatywą metodę kształtowania budżetu jednostki samorządu terytorialnego stanowi tzw. „**budżet zadaniowy**”. Koncepcja budżetu zadaniowego kładzie nacisk nie tylko na alokację środków budżetowych, ale również na ocenę efektów działań. Może to pozwolić na zwiększenie zaangażowania w realizację zadań przez dysponentów środków i ostatecznie jego wyniki. Budżet zadaniowy stanowi odzwierciedlenie ogólnego trendu odchodzenia od tradycyjnego modelu funkcjonowania sektora publicznego, w tym

⁸ G. Bucior, K. Gościński, *Koncepcje budżetowania w jednostkach samorządu terytorialnego*, <http://www.grzegorz.bucior.pl/>, pobrano dnia 19 lipca 2011, s. 4.

⁹ G. Bucior, K. Gościński, op. cit., s. 5

¹⁰ U. K. Zawadzka-Pak, *Zagadnienia wprowadzające*, [w:] *Prawne problemy konstruowania i funkcjonowania budżetu zadaniowego we Francji. Wnioski dla Polski*, (red.) E. Ruśkowski, K. Zawadzka-Pak, Temida 2, Białystok 2010, s. 16.

¹¹ G. Bucior, K. Gościński, op. cit., s. 6.

¹² Filas J., Levitas T., Piszczek M., *Local Government Budgeting: Poland*, <http://lgi.osi.hu/publications/2000/216/206-Poland.pdf>, pobrano dnia 19 lipca 2011.

samorządowego, do modelu zarządzania publicznego tzw. Nurtu Zarządzania Publicznego (New Public Management)¹³.

Zgodnie z definicją przyjętą przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD – Organization for Economic Cooperation and Development) budżetowanie zadaniowe to model budżetowania, który łączy przeznaczane środki z wymiernymi rezultatami¹⁴. Ponadto OECD określa trzy typy modelu budżetowania zadaniowego¹⁵:

- *model prezentacyjny* (presentation performance budgeting) – prezentuje informacje o planowanych i osiągniętych rezultatach. Informacje te nie mają wpływu na ostateczne decyzje o alokacji środków. Celem tego modelu budżetu jest prowadzenie dialogu rządu z obywatelami w zakresie kierunków planowanych działań;
- *model informujący o efektywności* (performance-informed budgeting) – alokacja środków publicznych odbywa się w sposób pośredni w odniesieniu do rezultatów. Metoda pośrednia rozdziału środków polega na tym, że decyzje o alokacji środków podejmowane są na podstawie informacji nie tylko o rezultatach, ale również brane są pod uwagę inne dane niezbędne do określenia właściwej ich wysokości;
- *model bezpośredni* (direct performance budgeting) – alokacja środków publicznych odbywa się w sposób bezpośredni, tj. w oparciu o informacje o rezultatach. Ten model ma zastosowanie tylko w niektórych sektorach oraz w ograniczonej liczbie krajów¹⁶.

W przepisach prawa krajowego określono, że do projektu ustawy budżetowej dołącza się uzasadnienie zawierające w szczególności skonsolidowany plan wydatków na rok budżetowy i dwa kolejne lata sporządzany w układzie zadaniowym¹⁷. Ponadto art. 2. pkt. 3. ustawy o finansach publicznych określa, że układ zadaniowy to zestawienie odpowiednio wydatków budżetu państwa lub kosztów jednostki sektora finansów publicznych sporządzone według funkcji państwa (oznaczających poszczególne obszary działań państwa) oraz zadań budżetowych (grupujących wydatki według celów), podzadań budżetowych (grupujących działania umożliwiające realizację celów zadania, w ramach którego podzadania te zostały wyodrębnione). Zastawienie powinno zawierać opis celów zadań i podzadań, a także bazowe i docelowe mierniki stopnia realizacji celów działalności państwa, tj. wartościowe, ilościowe lub opisowe określenie poziomu efektów z poniesionych nakładów. Oznacza to, że obligatoryjności sporządzania budżetu zadaniowego dotyczy państwowych jednostek budżetowych, państwowych funduszy celowych, agencji wykonawczych, instytucji gospodarki budżetowej oraz państwowych osób prawnych. Jednostki samorządu terytorialnego mogą wdrożyć budżet zadaniowy, ale na zasadzie fakultatywności. Podsta-

¹³ S. Franek, M. Będzieszak, T. Lubińska, *Wdrażanie budżetu zadaniowego w jednostkach samorządu terytorialnego*, Finanse, Uniwersytet Szczeciński 2011, s. 30.

¹⁴ *Performing udgeting: A Users' Guide*, OECD, 2008, <http://www.oecd.org/dataoecd/32/0/40357919.pdf>, pobrano dnia 20 lipca 2011, s. 2.

¹⁵ *Performing udgeting: A Users' Guide*, OECD, op. cit. s. 2.

¹⁶ U. K. Zawadzka-Pak, op. cit. s. 20.

¹⁷ art. 142 pkt. 11 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych.

wą do ustalenia zasad jego sporządzania będą kompetencje organów stanowiących określone w art. 234 ustawy o finansach publicznych. Na mocy tego przepisu organ stanowiący podejmuje uchwałę w sprawie trybu prac nad projektem uchwały budżetowej i określa w szczególności wymaganą szczegółowość i materiały informacyjne.

Spójrzmy, jak na tle powyższych ustaleń wyglądają poglądy na temat istoty budżetu zadaniowego artykułowane w polskiej literaturze przedmiotu (patrz tabela 1).

Tabela 1. Wybrane sposoby definiowania i rozumienia budżetu zadaniowego w literaturze przedmiotu

Źródło	Cytat
T. Lubińska, T. Strak, A. Lozano Platonoff, M. Będzieszak, M. Godek, <i>Budżet zadaniowy w Polsce – istota, struktura, metodyka</i> , w: <i>Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność</i> , red. T. Lubińska, Difin, Warszawa 2009, s. 41	„Istotą budżetu zadaniowego jest zarządzanie środkami publicznymi poprzez cele odpowiednio skonkretyzowane i zhierarchizowane, na rzecz osiągania określonych rezultatów (realizacji zadań), mierzonych za pomocą ustalonego systemu mierników. Budżet zadaniowy pozwala na ustalenie, które zadania są najważniejsze dla realizacji celów, oraz za pomocą mierników ukazuje, w jakim stopniu zostały one wykonane”.
B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak, <i>System finansowy w Polsce</i> , tom 2, PWN, Warszawa 2008, s. 114	„Istotą budżet zadaniowego jest zarządzanie środkami publicznymi przez cele. Cele te są skonkretyzowane oraz ich realizacja następuje według określonej hierarchii. Na każdym etapie realizacji zadań w ramach określonego celu za pomocą odpowiednich mierników mierzy się ich efektywność. Budżet zadaniowy pozwala ustalić, które zadania dla danego celu są najważniejsze i zmierzyć, jak zostały wykonane”.
A. Wernik, <i>Finanse Publiczne (cele, struktury, uwarunkowania)</i> , PWE, Warszawa 2007, s. 174.	„Istota budżetu zadaniowego polega na precyzyjnym określeniu zadań, które mają być finansowane ze środków budżetowych oraz stosowaniu odpowiednich mierników, które umożliwiłyby ocenę efektów uzyskanych w wyniku ponoszonych wydatków budżetowych”.
S. Owsiak, <i>Finanse publiczne. Teoria i praktyka</i> , PWN, Warszawa 2005, s. 294.	„Budżet zadaniowy to plan finansowy podmiotu publicznego (gmin, szpitala, szkoły itp.) w którym, niezależnie od obowiązującej klasyfikacji dochodów i wydatków budżetowych, zapisane są konkretne zadania charakteryzujące się jednorodnością. Zadanie ma określony (ilościowo i jakościowo) cel, koszt, wskaźniki efektywności; wskazana jest także osoba odpowiedzialna za jego realizację. (...) przy kształtowaniu wydatków punktem wyjścia są potrzeby, których zaspokojenie następuje przez wyselekcjonowanie zadania; (...) budżet jest narzędziem promocji działalności podmiotu i sposobem komunikowania się ze społeczeństwem”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu w/w.

Analiza zebranych powyżej poglądów prowadzi do wniosków, że istotą budżetu zadaniowego jest alokacja środków publicznych poprzez określenie zadań, dla których sformułowane są cele i mierniki. W strukturze budżetu zadaniowego jest położony nacisk na efekty i tym samym na odpowiedzialność dysponentów środków za rezultaty swoich działań.

3. BUDŻET ZADANIOWY – WADY I ZALETY

Budżet zadaniowy konstruuje się w sposób odmienny od tradycyjnego. Podstawowym kryterium podziału środków stają się zadania, które muszą być zrealizowane przez jednostkę samorządu terytorialnego. Najpierw więc wyznacza się listę zadań, potem do zadań przypisuje się konkretne cele, a następnie rozdziela się środki publiczne. Jeśli istnieje zadanie, cel i środki publiczne, pojawia się też jednostka organizacyjna odpowiedzialna za realizację zadania i za zarządzanie przydzielonymi kwotami. Ponadto do każdego zadania ustala się mierniki, które charakteryzują wyniki jego realizacji. Budżet zadaniowy zaczyna więc poprawnie funkcjonować wtedy, gdy zadania zostają prawidłowo rozpisane na konkretne cele, a te stają się podstawą podziału środków publicznych. Natomiast przy pomocy mierników ocenia się rezultaty działań dysponentów środków budżetowych¹⁸. Sekwencja zadanie-cel-miernik dostarcza więc kompleksowej informacji o zrealizowanych wydatkach. W literaturze przedmiotu podkreśla się dwuwymiarowość budżetu zadaniowego¹⁹:

- prymat efektywności (ile kosztuje zadanie i dlaczego tak drogo/tanio?) – domena skarbnika oraz
- prymat skuteczności (jakie cele chcemy osiągnąć i czy wydając x złotych te cele udało się zrealizować) – domena obywatela/radnego.

W aspekcie kontroli zarządczej należy stwierdzić, że budżet zadaniowy może sprostać ustawowym wymaganiom dotyczącym skuteczności i efektywności działania. System zarządzania oparty na analizie zadań i efektów poprawia racjonalność wydatkowania środków publicznych, a dysponenci środków stają się odpowiedzialni za realizację celów.

Wśród zalet tak normowanego budżetu zadaniowego wymienia się następujące²⁰:

- podział środków publicznych dokonywany jest w sposób przejrzysty i zrozumiały, tj. na podstawie sformułowanych zadań i celów, a nie odnosi się jedynie do wydatków w układzie tradycyjnej klasyfikacji budżetowej;

¹⁸ W.M. Orłowski, *Cele formułowane w budżecie zadaniowym jako niezbędny element zarządzania środkami publicznymi przez efekty*, [w:] *Budżet zadaniowy w administracji publicznej*, (red.) M. Postuła, P. Perczyński, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2010, s. 84.

¹⁹ S. Franek, M. Będzieszak, T. Lubińska, op. cit., s. 34.

²⁰ M. Postuła, P. Perczyński, *Budżet zadaniowy – wprowadzenie; znaczenie wieloletniego planowania strategicznego w procesie budżetowania*, [w:] *Budżet zadaniowy w administracji publicznej*, (red.) M. Postuła P. Perczyński, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2010, s. 31.

- możliwość oceny efektywności wydatkowanych środków publicznych przez dysponentów. Sekwencja zadanie-cel-miernik pozwala na ocenę realizacji zakładanych zadań i rozliczenie osób odpowiedzialnych. Analiza kosztów i efektów wymusza efektywność podejmowanych działań;
- lepsza kontrola struktury wydatków publicznych. W budżecie zadaniowym można wyodrębnić zadania uznane za priorytetowe i zapewnić środki niezbędne do ich realizacji i jednocześnie zweryfikować zadania zbędne, nie służące realizacji celów;
- wzrost elastyczności wydatkowanych kwot. Zmiana sposobu rozliczania środków publicznych, powoduje że dysponenti będą poszukiwać efektywnych metod realizacji zadań;
- wydłużenie horyzontu planowania. W tradycyjnym budżecie środki publiczne planowane są na dany rok budżetowy, natomiast w budżecie zadaniowym niezbędne jest planowanie wieloletnie.

Wydaje się, że zwłaszcza trzy pierwsze cechy spośród wyżej wskazanych, tj. przejrzystość podejmowanych decyzji, możliwość kontroli efektywności i sprawności wykonywanych zadań oraz kontroli struktury wydatków, powodują że budżet zadaniowy może być narzędziem do realizacji celów kontroli zarządczej.

Stosowanie tej metody budżetu zadaniowego jednak napotyka na kilka zasadniczych **trudności**. S. Owisiak stawia tezę, że istnieje związek pomiędzy poziomem rozwoju samorządności a zainteresowaniem budżetem zadaniowym. Wprowadzenie budżetu zadaniowego wymaga pewnych kosztów, ale też odwagi ze strony zarządu danej jednostki. Konieczna jest pewna decentralizacja uprawnień przy budowaniu i realizacji budżetu, co nie zawsze jest do zaakceptowania przez zarząd²¹. Inne problemy polegają na tym, że wdrażanie tej metody jest pracochłonne, co jest związane z możliwościami finansowo-organizacyjnymi. Jednostki samorządu terytorialnego zobowiązane są do przygotowania zarówno budżetu tradycyjnego, jak i w układzie zadaniowym. Stąd niektórzy Autorzy literatury przedmiotu, wskazują że zaleca się wprowadzenie tej procedury budżetowania (zadanie-cel-miernik) tam gdzie konieczna jest zmiana zapotrzebowania na efekty pracy danej jednostki organizacyjnej gminy lub gdy jednostka jest zmuszona do cięć budżetowych związanych z trudną sytuacją finansową.

4. ZADANIA, CELE, MIERNIKI

Ważnym aspektem tworzenia budżetu zadaniowego jest określenie realizowanych zadań (na kilku poziomach szczegółowości), zdefiniowanie celów oraz mierników do oceny realizacji działań.

Zadanie stanowi podstawową kategorię budżetu zadaniowego. Jak wskazuje S. Owisiak, K. Stabryła-Chudzio istotną cechą zadania jest to, że obejmuje ono działalność jednorodną. Cecha ta pozwala określić cel realiza-

²¹ S. Owisiak, *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005, s. 294.

cji zadania, stopień jego wykonania i ponoszone koszty. Ponadto jednorodność działalności, która określona jest w zdefiniowanym zadaniu, pozwala na podział zadań według różnych kryteriów²². Zadania tworzą główną jednostkę klasyfikacji budżetowej i grupują wydatki według celów, w tym celów szczegółowych²³. W nocie budżetowej budżetu państwa na 2012 rok zadanie zostało zdefiniowane jako zespół działań, realizowanych przez jedną lub kilka instytucji, finansowanych z budżetu państwa lub innych źródeł publicznych, którego celem jest osiągnięcie określonego ilościowo lub jakościowo efektu. Zadanie obejmuje całość wykonywanych lub zleczanych przez jednostki podsektora rządowego w danej dziedzinie działań, pogrupowanych w podzadania²⁴. Kolejnym stopniem klasyfikacji budżetowej jest podzadanie o charakterze operacyjnym, do którego należy przypisać wydatki. Realizacja niektórych podzadań wymaga również określenia działań. Jest to najniższy szczebel klasyfikacji budżetowej, wskazujący na typy wydatków ze względu na ich treść ekonomiczną. S. Franek, M. Będzieszak, T. Lubińska podkreślają, że zadanie pełni rolę kategorii zarządczej (powiązanie celów z miernikami) oraz budżetowo-księgowej (wydatki/koszty i ich realizacja)²⁵. Zadanie obejmuje całość działań, pogrupowanych w podzadania, do którego należy przypisać cele, mierniki określające stopień realizacji celów oraz skonstruować plan wydatków i wskazać odpowiedzialnych.

Kolejnym etapem prac nad wdrożeniem budżetu zadaniowego jest zdefiniowanie **celów**. Właściwe ich określenie ma istotne znaczenie dla wykorzystania korzyści, jakie niesie za sobą model budżetowania zadaniowego. Cel to świadomie określony stan przyszły, który uważany jest za pożądany, do którego zmierza się w działaniu, drogą realizacji sprecyzowanych zadań i podzadań²⁶. Przy definiowaniu celów należy wykorzystać dokumenty o charakterze strategicznym jednostki samorządu terytorialnego, a jeżeli realizowane są projekty współfinansowane ze środków Unii Europejskiej to również należy uwzględnić cele określone w odpowiednich programach operacyjnych.

Zgodnie z notą budżetową na 2012 rok cele powinny charakteryzować się następującymi cechami²⁷:

- istotność – odnosi się do uwzględniania w celach najważniejszych obszarów działalności. Cele powinny odzwierciedlać istotne potrzeby społeczno-ekonomiczne zawarte w dokumentach strategicznych;

²² S. Owsiak, K. Stabryła-Chudzio, *Budżet zadaniowy jako narzędzie poprawy alokacji środków publicznych*, [w:] *Budżet zadaniowy w administracji publicznej*, (red.) M. Postuła P. Perczyński, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2010, s. 45.

²³ Zob. punkt 67 podpunkt 2 załącznika nr 58 do Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 18 maja 2007 r. w sprawie szczegółowego sposobu, trybu i terminów opracowania materiałów do projektu ustawy budżetowej na rok 2008, Dz. U. Nr 94, poz. 628.

²⁴ Zob. punkt 80 podpunkt 1 Załącznika nr 70 do Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 9 marca 2011 r. w sprawie szczegółowego sposobu, trybu i terminów opracowania materiałów do projektu ustawy budżetowej na rok 2012, Dz. U. Nr 56, poz. 290.

²⁵ S. Franek, M. Będzieszak, T. Lubińska, op. cit., s. 36.

²⁶ Budżet zadaniowy. E-szkolenie dla grupy kierowniczej, Ministerstwo Finansów, http://www.mf.gov.pl/_files_/budzet_zadaniowy/e-szkolenia/e_-_szkolenie_kierownicza.pdf, pobrano dnia 27 lipca 2011 r.

²⁷ Zob. punkt 82 Załącznika nr 70 do Rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie szczegółowego sposobu, trybu i terminów opracowania materiałów do projektu ustawy budżetowej na rok 2012.

- precyzyjność i konkretność – odnosi się do podstawowego, zamierzonego wyniku realizacji zadań i podzadań. Należy je formułować w sposób jasny i zapewniający ich jednoznaczną interpretację. Cel powinien zawierać w sobie opis przedmiotu lub stanu rzeczy, które mają być wynikiem realizacji zadania/podzadania;
- spójność celów – polega na zapewnieniu wzajemnej zgodności celów w ramach hierarchii określonej strukturą budżetu zadaniowego. Każdy z celów sformułowanych dla podzadań powinien być zgodny z celem nadrzędnym. Cele umieszczone w planie wydatków nie mogą się powiełać nazwą, czy treścią;
- mierzalność – oznacza takie sformułowanie celów, aby ich stopień osiągnięcia był możliwy do zmierzenia za pomocą mierników, odpowiednich dla danego poziomu struktury zadaniowego planu wydatków;
- określoność w czasie – oznacza uwzględnienie okresu, w którym cel ma być realizowany. Powinno się precyzyjnie określić termin, w którym możliwa jest realizacja celu. Cel niemający zapewnionej odpowiedniej perspektywy czasowej uznaje się za niemożliwy do osiągnięcia;
- realistyczność – dotyczy fazy formułowania celów w taki sposób, aby brać pod uwagę ocenę ryzyk ich realizacji. Cele powinny zakładać rozwój/postęp wyników w obszarze danej polityki, a nie jedynie utrwalać stan obecny w tym zakresie.

Cele można podzielić w zależności od stopnia ogólności i nadrzędności. Dla potrzeb wdrażania budżetu zadaniowego można przyjąć podział celów określony przez Unię Europejską, tj.²⁸:

- cele główne prowadzące zazwyczaj do oddziaływania, czyli zmiany istniejącego stanu rzeczy, wykraczającej poza natychmiastowe efekty zrealizowanego zadania,
- cele szczegółowe prowadzące do rezultatu, czyli konkretnych wyników związanych z efektami wykonanego zadania,
- cele operacyjne prowadzące do wytworzenia produktów użytecznych dla osiągnięcia pożądaných rezultatów.

Standardy kontroli zarządczej, które nie stanowią przepisów prawa powszechnego, wskazują, że cele i zadania należy określić jasno i w co najmniej rocznej perspektywie²⁹. Natomiast wykonanie zadań należy monitorować za pomocą wyznaczonych **mierników**. Stąd kolejnym krokiem tworzenia budżetu zadaniowego jest zdefiniowanie mierników, które służyć będą do oceny realizacji zadań publicznych. Jeżeli realizacja zadań spełnia oczekiwania ustawodawcy i społeczeństwa lokalnego to władze samorządowe są skuteczne. Natomiast jeżeli robią to najtaniej to są efektywne. Efektywność i skuteczność są elementami sprawności. Skuteczność realiza-

²⁸ W. M. Orłowski, op. cit., s. 81.

²⁹ Komunikat Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, Dz. Urz. MF nr 15, poz. 84.

cji celów mierzy się poprzez odniesienie uzyskanych efektów do efektów planowanych. Natomiast efektywność mierzy się poprzez odniesienie uzyskanych efektów do poniesionych nakładów. Standardy kontroli zarządczej zalecają przeprowadzenie oceny realizacji celów i zadań uwzględniając ponadto kryterium oszczędności (oprócz efektywności i skuteczności).

Zgodnie z przyjętą metodologią przyjętą przez Unię Europejską mierniki można podzielić na:

- mierniki oddziaływania – mierzą długofalowe konsekwencje realizacji zadania o charakterze strategicznym. Mierzą bezpośrednie skutki wdrażania zadania, które ujawniają się dopiero po dłuższym okresie czasu, bądź odnoszą się do wartości, które są tylko w części efektem realizacji zadania³⁰. Jak wskazuje M. Kaczmarek trudność opracowywania tych mierników polega na tym, że często ich zakres obejmuje wiele czynników wewnętrznych i zewnętrznych, na które dysponent opracowujący miernik nie ma wpływu³¹;
- mierniki rezultatu – mierzą bezpośrednie efekty uzyskane w wyniku realizacji zadań szczegółowych (skutki podejmowanych działań). Efekty tych zadań powinny się pojawić natychmiast po wykonaniu zadania, nawet w danym roku budżetowym;
- mierniki produktu – odzwierciedlają wykonanie danego zadania operacyjnego w krótkim okresie i pokazują konkretne dobra użyteczne.

Przykładowe mierniki oddziaływania, rezultatu i produktu zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. **Przykładowe wskaźniki oddziaływania, rezultatu i produktu**

Wskaźniki oddziaływania	Wskaźniki rezultatu	Wskaźniki produktu
• wzrost produkcji przemysłowej w wyniku działań inwestycyjnych; • spadek bezrobocia w wyniku przeprowadzonych szkoleń; • zmniejszenie się liczby wypadków komunikacyjnych w wyniku modernizacji odcinka drogi.	• skrócenie przejazdu odcinkiem drogi w wyniku jej modernizacji; • wzrost liczby miejsc pracy w wyniku realizacji danych programów pomocowych; • liczba osób, które podniosły swoje kwalifikacje w wyniku przeprowadzonych szkoleń; • liczba dzieci, która będzie uczęszczać do wybudowanej szkoły.	• długość wybudowanych dróg; • liczba mieszkańców, która uzyskała pomoc socjalną; • czas szkoleń przypadających na jednego pracownika urzędu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Galiński, *Zasady tworzenia budżetu zadaniowego w samorządzie terytorialnym*, <http://www.samorząd.lex.pl/czytaj/-/artykul/zasady-tworzenia-budzetu-zadaniowego-w-samorządzie-terytorialnym#>, pobrano dnia 24 lipca 2011.

³⁰ Budżet zadaniowy. E-szkolenie dla grupy kierowniczej, Ministerstwo Finansów, http://www.mf.gov.pl/_files_/budzet_zadaniowy/e-szkolenia/e_-_szkolenie_kierownicza.pdf, pobrano dnia 27 lipca 2011r.

³¹ M. Kaczmarek, *Budżet zadaniowy – aspekty finansowo-księgowe*, Poradnik Rachunkowości Budżetowej, 2011 r., Nr 7, s. 23.

Zgodnie z notą budżetową na 2012 rok określone mierniki powinny³²:

- umożliwiać określanie stopnia realizacji celów, tj. mierzyć skuteczność i efektywność realizacji zadań, podzadań i działań,
- być adekwatne do stopnia realizacji postawionych celów oraz powinny skutecznie i efektywnie oddawać rzeczywisty obraz mierzonego obszaru,
- być możliwie spójne z miernikami określonymi na innych poziomach klasyfikacji budżetowej w układzie zadaniowym,
- być zdefiniowane w sposób umożliwiający ciągłość ich pomiaru w wieloletniej perspektywie,
- mierzyć tylko to, na co wykonawca zadania/podzadania/działania ma wpływ,
- posiadać wiarygodne i szybko dostępne źródło danych.

PODSUMOWANIE

W jednostce samorządu terytorialnego wójt, burmistrz, prezydent miasta ma obowiązek ustanowienia i wdrożenia kontroli zarządczej, której celem jest zapewnienie realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Standardy kontroli zarządczej wskazują, że należy jasno, co najmniej w rocznej perspektywie, określać cele i zadania oraz monitorować ich wykonanie za pomocą wyznaczonych mierników. Ponadto określając cele i zadania należy wskazać osoby odpowiedzialne bezpośrednio za ich wykonanie oraz środki przeznaczone do ich realizacji. W tradycyjnym budżecie jednostki samorządu terytorialnego wydatki prezentowane są w układzie klasyfikacji budżetowej i stanowią nieprzekraczalne limity. Środki publiczne związane są z daną kategorią wydatku, brak jest informacji o relacji pomiędzy środkami a rezultatami. Natomiast istotą budżetu zadaniowego jest zarządzanie środkami publicznymi poprzez cele na rzecz osiągnięcia określonych rezultatów (realizacji zadań), mierzonych za pomocą ustalonego systemu mierników. Podstawą alokacji środków publicznych są zadania, dla których sformułowane są cele i mierniki. W tym znaczeniu sekwencja zadanie-cel-miernik dostarcza kompleksowej informacji o zrealizowanych wydatkach zarówno w zakresie skuteczności, jak i efektywności działań dysponentów środków publicznych. Stąd budżet zadaniowy może sprostać wymaganiom ustawowym dotyczącym realizacji celów i zadań w sposób skuteczny i efektywny.

³² Zob. punkt 81 podpunkt 7 Załącznika nr 70 do Rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie szczegółowego sposobu, trybu i terminów opracowania materiałów do projektu ustawy budżetowej na rok 2012.

LITERATURA:

- [1] Bojanowski J., *Kontrola zarządcza – nowy obowiązek dla samorządowców*, „Gazeta Samorządu i Administracji” 2010, nr 10.
- [2] Bucior G., Gościński K., *Koncepcje budżetowania w jednostkach samorządu terytorialnego*, <http://www.grzegorz.bucior.pl/>, pobrano dnia 19 lipca 2011 r.
- [3] Budżet zadaniowy. E-szkolenie dla grupy kierowniczej, Ministerstwo Finansów, http://www.mf.gov.pl/_files_/budzet_zadaniowy/e-szkolenia/e_-_szkolenie_kierownicza.pdf, pobrano dnia 27 lipca 2011 r.
- [4] Filas J., Levitas T., Piszczek M., *Local Government Budgeting: Poland*, <http://lgi.osi.hu/publications/2000/216/206-Poland.pdf>, pobrano dnia 19 lipca 2011 r.
- [5] Franek S., Będzieszak M., Lubińska T., *Wdrażanie budżetu zadaniowego w jednostkach samorządu terytorialnego*, Finanse, Uniwersytet Szczeciński 2011.
- [6] Galiński P., *Zasady tworzenia budżetu zadaniowego w samorządzie terytorialnym*, <http://www.samorząd.lex.pl/czytaj/-/artykuł/zasady-tworzenia-budżetu-zadaniowego-w-samorządzie-terytorialnym#>, pobrano dnia 24 lipca 2011.
- [7] Kaczmarek M., *Budżet zadaniowy – aspekty finansowo-księgowe*, Poradnik Rachunkowości Budżetowej, 2011 r., Nr 7.
- [8] Komunikat Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, Dz. Urz. MF nr 15, poz.84.
- [9] Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15, poz. 84.
- [10] *Kontrola wewnętrzna – zintegrowana koncepcja ramowa*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1999.
- [11] Lubińska T., Strak T., Lozano Platonoff A., Będzieszak M., Godek M., *Budżet zadaniowy w Polsce – istota, struktura, metodyka*, [w:] *Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność*, red. T. Lubińska, Difin, Warszawa 2009.
- [12] Nowak E., *Podstawy budżetowania w przedsiębiorstwie*, [w:] *Budżetowanie w przedsiębiorstwie. Organizacja, procedury, zastosowanie*, (red.) E. Nowak, B. Nita, Oficyna, Warszawa 2010.
- [13] Orłowski W. M., *Cele formułowane w budżecie zadaniowym jako niezbędny element zarządzania środkami publicznymi przez efekty*, w: *Budżet zadaniowy*

- wy w administracji publicznej, red. M. Postuła P. Perczyński, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2010.
- [14] Owsiak S., *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005.
- [15] Owsiak S., Stabryła-Chudzio K., *Budżet zadaniowy jako narzędzie poprawy alokacji środków publicznych*, [w:] *Budżet zadaniowy w administracji publicznej*, (red.) M. Postuła P. Perczyński, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2010, s. 45.
- [16] *Performing udgeting: A Users' Guide*, OECD, 2008,
<http://www.oecd.org/dataoecd/32/0/40357919.pdf>, pobrano dnia 20 lipca 2011, s. 2.
- [17] Pietrzak B., Polański Z., Woźniak B., *System finansowy w Polsce*, tom 2, PWN, Warszawa 2008.
- [18] Postuła M., Perczyński P., *Budżet zadaniowy – wprowadzenie; znaczenie wieloletniego planowania strategicznego w procesie budżetowania*, [w:] *Budżet zadaniowy w administracji publicznej*, (red.) M. Postuła P. Perczyński, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2010.
- [19] Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 18 maja 2007 r. w sprawie szczegółowego sposobu, trybu i terminów opracowania materiałów do projektu ustawy budżetowej na rok 2008, Dz. U. Nr 94, poz. 628.
- [20] Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 9 marca 2011 r. w sprawie szczegółowego sposobu, trybu i terminów opracowania materiałów do projektu ustawy budżetowej na rok 2012, Dz. U. Nr 56, poz. 290.
- [21] Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. nr 157, poz. 1240 z późniejszymi zmianami.
- [22] Wernik A., *Finanse Publiczne (cele, struktury, uwarunkowania)*, PWE, Warszawa 2007.
- [23] Winiarska K., Wołoszyn A.J., *Rachunkowość budżetowa*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002.
- [24] Zawadzka-Pąk U. K., *Zagadnienia wprowadzające*, [w:] *Prawne problemy konstruowania i funkcjonowania budżetu zadaniowego we Francji. Wnioski dla Polski*, (red.) E. Ruśkowski, K. Zawadzka-Pąk, Temida 2, Białystok 2010.

STRESZCZENIE

Kontrola zarządcza kładzie nacisk na realizację zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Istotą budżetu zadaniowego jest alokacja środków publicznych poprzez określenie zadań, dla których sformułowane są cele i mierniki. Wdrożenie budżetu zadaniowego może sprostać ustawowym wymaganiom dotyczącym skuteczności i efektywności działań podejmowanych przez decydentów i dysponentów środków publicznych.

SUMMARY

Activity-based budget as a tool of the management control in the local government

Management control focuses on the implementation of tasks consistent with the law, in an efficient, economical and timely manner. The essence of the activity-based budget is the allocation of public resources by identifying the tasks for which certain goals and measures are formulated. Implementation of activity-based budget can meet the statutory requirements for efficiency and effectiveness of actions taken by decision makers and administrators of public funds.



Jarosław Sempryk
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Zastosowanie analizy SWOT w prognozowaniu szans rozwoju edukacji w gminie Szczawno Zdrój

WSTĘP

Praca ma na celu przedstawienie możliwości rozwoju edukacji wynikające z analizy istniejącego stanu zasobów w gminie Szczawno Zdrój w korelacji z programami strategicznymi UE, Polski oraz województwa dolnośląskiego. K. Andrews¹ po raz pierwszy zdefiniował analizę strategiczną SWOT. Okazała się ona bardzo użytecznym i prostym w użyciu narzędziem. Do chwili obecnej powstało wiele odmian tej analizy strategicznej: TOWS TOWS/SWOT lub WOTS. (por. Romanowska 2002, Klasik 1993, Lisiński 2004 czy w literaturze obcej: Thompson, Strickland 1990 i Weihrich 1982). Analiza SWOT umożliwia podejście „od wewnątrz do zewnątrz” (od siły do okazji). Wersja TOWS umożliwia natomiast podejście „od zewnątrz do wewnątrz” (od okazji w otoczeniu do siły organizacji).

Analizę SWOT wykorzystano skutecznie w różnych aspektach zarządzania takich jak budowanie planów strategicznych², planowanie systemów informacyjnych³, w teorii BCS (*Balanced Scorecard*), BCG Portfolio lub w innych narzędziach oceny⁴, w planowaniu w szkołach wyższych⁵, do wspomagania procesów restrukturyzacyjnych, które mają za zadanie podwyższeni trafności podejmowanych decyzji, w celu wypracowania strategii

¹ R. Kenneth Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1971.

² J. A. Pershing, H.D. Stolvitch, E.J. Keeps, *Handbook of Human Performance Technology: Principles, Practices and Potential*, Pfeiffer 1999, s. 1099.

³ J. Ward, *Principles of information systems management*, Routledge London 1995, s 51-52.

⁴ N. Pahl, A. Richter, *SWOT analysis – idea, methodology and a practical approach*, Grin Verlag, 2009, s. 27.

⁵ M. Kretovitcs, *A guide for today administrators*, Taylor & Francis 2010, s.105-108.

dostosowanej do gospodarki rynkowej⁶. Analizę SWOT można z powodzeniem stosować w programach edukacyjnych i szkoleniowych sportowców⁷. Analiza SWOT jest metodą prostą⁸, jasną i daje możliwość włączenia wielu osób do prac nad strategią. Pozwala lepiej zrozumieć funkcjonowanie szkoły, organizacji, uwzględnia wiele istotnych czynników przed podjęciem ostatecznej decyzji mających na celu usprawnienie funkcji organizacji⁹. Jako metoda kompleksowa kategoryzuje informacje z szeregu źródeł (lokalnych, państwowych, zewnętrznych, wewnętrznych) i dokonuje ich syntezy do zestawu danych, które można później wykorzystać w procesie planowania i prognozowania¹⁰.

Analiza SWOT składa się z następujących etapów¹¹:

1. Analiza dalszego i bliższego (konkurencyjnego) otoczenia, diagnoza stanu oraz ocena perspektyw w kategoriach szans i zagrożeń,
2. Analiza i diagnoza organizacji mająca na celu określenie mocnych i słabych obszarów działalności,
3. Kojarzenie mocnych i słabych stron firmy z szansami i zagrożeniami otoczenia po to by generować szczegółowe cele i zadania organizacji,
4. Agregacja szczegółowych celów i zadań w strategię funkcjonalną, strategię domen i strategię ogólną firmy.

Wskaźnikami analitycznymi są czynniki S, W, O i T mierzone w umownej skali subiektywnej, np. procentu istotności albo najprostszej, trójstopniowej (nie istotny, neutralny, istotny). Należy zauważyć, że ze względu na złożoność zarządzania, dany problem może mieć zawsze wiele sposobów rozwiązania. Ogólnie metoda SWOT polega na identyfikowaniu mocnych i słabych stron organizacji oraz szans i zagrożeń w otoczeniu, po to, by na ich podstawie sformułować strategię firmy, wykorzystując pozytywne czynniki (silne strony) i eliminując słabości do wykorzystania okazji i uniknięcia zagrożeń¹².

W Unii Europejskiej nie wytworzono jednolitego standardu metod tworzenia strategii dotyczącej sfery publicznej. Opublikowano jednak liczne dyrektywy oceny strategicznej beneficjentów funduszy UE, gdy UE uczestniczy we współfinansowaniu projektów inwestycyjnych. Do standardowych analiz należy SWOT¹³, która w kontekście zaleceń minimalnych standardów sugeruje następujący układ problemowy strategii rozwoju: Sfera gospodar-

⁶ Za: [biznesplan.com.pl/kontent/view/43/47/\(14-08-2011\)](http://biznesplan.com.pl/kontent/view/43/47/(14-08-2011))

⁷ A. Schlabach, Kimberly S. Peer, *Professional Ethics in Athletic Training*, Elsevier Health Sciences, 2007, s. 21.

⁸ T. Hindle, *Guide to Management Ideas and Gurus*, Bloomberg Press 2008, s. 181.

⁹ J. Patalas, *Zarządzanie strategiczne. Analiza SWOT. Analiza Space*, s. 17, za: http://www.iizp.uz.zgora.pl/data/dydaktyka/jpatalas/wykklad_zarzadzanie_strategiczne_3 (14-08-2011)

¹⁰ R.W. Ewy, *Stakeholder-Driven Strategic Planning in Education: A Practical Guide for Developing and Deploying Successful Long-Range Plans*, ASQ Quality Press, 2009, s. 52.

¹¹ R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 2007, s. 160.

¹² Tamże, s. 160.

¹³ T. Gospodarek, *Analiza SWOT jako standard de-facto przy tworzeniu strategii rozwoju regionalnego wspieranego przez Unię Europejską*, [w:] (red.) R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Prace Nauk. WWSZiP, Wałbrzych 2006, s. 214.

cza (*domena przedsiębiorczości, domena infrastruktury, domena zatrudnienia, domena rekreacji i turystyki*); Sfera przestrzenna (*Domena środowiska, Domena terenów wiejskich, Domena obszarów zurbanizowanych*); Sfera społeczna (*Domena zdrowia, Domena opieki społecznej, Domena bezpieczeństwa*); Sfera zasobów ludzkich (*Domena kultury i nauki, Domena edukacji, Domena samorządności*).

Powyższe można przyjąć, jako standard ekspercki dla analizy SWOT. W zależności, czy strategia wykonywana jest dla gminy, powiatu lub województwa, macierz cząstkowa SWOT może zostać zawężona do sfery albo domeny¹⁴. Jednym z ograniczeń analizy SWOT jest ograniczenie wyboru jednej z czterech normatywnych strategii¹⁵ (aczkolwiek można ten wybór rozszerzyć). Należy jednak zauważyć, że SWOT stanowi wyłącznie narzędzie pomocnicze i jeden z elementów prognozowania. Pozwala przy tym na łatwe porównania i konsolidację rezultatów.

Analizę SWOT można zaimplementować do następujących obszarów zastosowań: do analizy strategicznej, na bazie której mogą być budowane plany strategiczne, do wspomagania procesów restrukturyzacyjnych, których zadaniem jest podwyższanie trafności podejmowanych decyzji kierunkowych, w celu wypracowania strategii dostosowanej do gospodarki rynkowej, w celu poznania i zrozumienia swojego środowiska wewnętrznego i zewnętrznego, aby opracować efektywne plany działania swojego przedsiębiorstwa, w celu określenia kluczowych czynników dla firmy, mających decydujący wpływ na jej przyszłość, w celu ustalenia kolejnych wersji rozwojowych dla różnych punktów w przyszłości, zależnie od zakresu i celu analizy¹⁶. Analizę SWOT należy traktować jako specyficzny algorytm wnioskowania w ramach którego korzysta się z wielu innych technik. Przykładowo do identyfikacji czynników wewnętrznych (szczególnie w przypadku przedsiębiorstw) często wykorzystuje się analizę pięciu sił Portera¹⁷, a zewnętrznych analizę PEST (STEEP)¹⁸, Metoda PEST zwana jest inaczej generalną segmentacją otoczenia. Dzieli otoczenie na: polityczno-prawne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne i międzynarodowe. Metoda ta służy do badania makrootoczenia organizacji. Istotą tego narzędzia jest określenie podstawowych sfer otoczenia, a więc tych obszarów, które mogą mieć kluczowy wpływ na funkcjonowanie organizacji i jej przyszłą strategię działania (analiza). Wyróżnia się otoczenie: Polityczne Ekonomiczne Socjokulturowe Technologiczne. W niektórych opracowaniach pojawia się samodzielnie czynnik środowiskowy, Environment (wtedy analiza jest określana akronimem STEEP)¹⁹. Na potrzeby niniejszego opracowania analizę SWOT zastosowano do prognozowania szans rozwoju edukacji w Szczawnie Zdroju.

¹⁴ Tamże, s. 216.

¹⁵ K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 337-338.

¹⁶ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002.

¹⁷ E. Michael Porter, *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*, Harvard Business Review, January, 2008, p. 86-104.

¹⁸ E. Babette Bensoussan, Craig S. Fleisher, *Analysis without paralysis: 10 tools to make better strategic*, FT Press, 2008, s. 169.

¹⁹ Tamże, s. 169.

Najważniejsze dokumenty wewnętrzne z którymi należy skorelować rozwój edukacji w gminie Szczawno Zdrój to: Koncepcje rozwoju edukacji UE, Strategie krajowe w tym zakresie²⁰, Strategia wojewódzka²¹ i Strategia powiatu wałbrzyskiego²². Dane do opracowania stanowią dokumenty, które można znaleźć w Internecie na stronach rządowych oraz Urzędu Marszałkowskiego województwa dolnośląskiego, GUS i Eurostatu.

1. UKŁAD PLANISTYCZNY W ZAKRESIE EDUKACJI

W Ocenie krajowego programu reform i programu konwergencji przedstawionych w 2011 r. przez POLSKĘ (Bruksela, dnia 7.6.2011 SEK(2011) 729 wersja ostateczna) czytamy: „Polska prowadziła szeroko zakrojone reformy w celu unowocześnienia wszystkich szczebli systemu edukacji i udało się jej poprawić wyniki osiągane w badaniach prowadzonych przez OECD w ramach programu PISA²³. Polskie wskaźniki dotyczące przedwczesnego zakończenia nauki są znacznie poniżej średniej w UE, a liczba osób, które mają wyższe wykształcenie, jest nieco wyższa niż średnia w UE. System edukacji ma jednak poważne trudności z przekazywaniem odpowiednich umiejętności wymaganych przez rynek pracy. Problem niedopasowania umiejętności do potrzeb związanych z miejscami pracy oferowanymi na rynku pracy, zwłaszcza w przypadku młodych ludzi, wymaga wdrożenia proponowanej skutecznej strategii uczenia się przez całe życie, reformy systemu szkolnictwa wyższego i jego lepszego powiązania z potrzebami rynku pracy, a także dalszych inwestycji w programy kształcenia zawodowego, adresowane w szczególności do pracowników o niskich kwalifikacjach i w starszym wieku. Rozpoczęto już prace nad wdrażaniem krajowych ram kwalifikacji, dodatkowo do krajowego rejestru kwalifikacji (zaplanowanego na 2012 r.). W najbliższym czasie ma zostać przyjęty dokument strategiczny „Perspektywa uczenia się przez całe życie”. Niska jest dostępność programów wsparcia, które byłyby dostosowane do indywidualnych potrzeb, w tym specjalnych szkoleń i programów przyuczeń do zawodu, dzięki którym uczestnicy mogliby zdobyć pierwsze doświadczenia zawodowe. Organizowanie w przedsiębiorstwach praktycznych szkoleń dla młodych ludzi w ramach kształcenia i szkolenia zawodowego nie jest skutecznym rozwiązaniem, podobnie jak system, mający zachęcić przedsiębiorstwa do oferowania praktyk. Uchwalona w grudniu 2010 r. zmiana ustawy o promocji zatrudnienia stanowi jednak krok we właściwym kierunku. Wprowadza ona obowiązek przygotowania indywidualnych planów działania przez bezrobotnych do

²⁰ http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/PL_PL.pdf (2011-08-10).

²¹ http://www.umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user_upload/_temp_/zalacznik.pdf (2011-08-10).

²² <http://www.powiat.walbrzych.pl/08.Strategia/cala.pdf> (2011-08-10).

²³ Program Międzynarodowej Oceny Umiejętności Uczniów (Programme for International Student Assessment).

*25. roku życia, bezrobotnych bez kwalifikacji zawodowych lub bez doświadczenia zawodowego, którzy pozostają bezrobotni od ponad 6 miesięcy*²⁴.

Strategiczne zamierzenia w dziedzinie edukacji w Polsce wpisują się w ramy Strategii Lizbońskiej. Drogę do osiągnięcia głównego celu Strategii Lizbońskiej przedstawia program prac „Edukacja i Szkolenia 2010”. Sformułowano w nim trzy grupy celów strategicznych:

- poprawa jakości i efektywności systemów edukacji w UE wobec nowych zadań społeczeństwa opartego na wiedzy oraz zmieniających się metod i treści nauczania i uczenia się,
- ułatwienie powszechnego dostępu do systemów edukacji, zgodnie z nadrzędną zasadą kształcenia ustawicznego, działanie na rzecz zwiększenia szans zdobycia i utrzymania zatrudnienia oraz rozwoju zawodowego, jak również aktywności obywatelskiej, równości szans i spójności społecznej,
- otwarcie systemów edukacji na środowisko i świat w związku z koniecznością lepszego dostosowania edukacji do potrzeb pracy zawodowej i wymagań społeczeństwa oraz sprostania wyzwaniom wynikającym z globalizacji.

Strategiczne cele państwa w zakresie budowy społeczeństwa informacyjnego w perspektywie roku 2020, które pozostają w zgodzie z nową europejską strategią, zawarte zostały w dokumencie Ministra Nauki i Informatyzacji z września 2004r: „Proponowane kierunki rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do 2020 roku”²⁵. Program edukacyjny dla województwa wynika ze Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego²⁶. System szkolnictwa na Dolnym Śląsku obejmuje ponad 2 700 szkół i placówek, do których uczęszcza ponad 660 tysięcy dzieci, młodzieży i dorosłych. We wrześniu 2004 roku funkcjonowało 1 016 placówek wychowania przedszkolnego, w tym 488 przedszkoli (sieć ta ulega stałemu uszczuplaniu – w 1999 roku było ich ponad 1,1 tys., w tym 505 przedszkoli), w których przebywało prawie 58,5 tysiąca dzieci (niemal o 8 tys. mniej niż w 1999 roku). Regionalną sieć szkół podstawowych dla dzieci i młodzieży (bez szkół specjalnych) na początku roku szkolnego 2004 – 2005 tworzyło 787 szkół, w tym 726 podległych gminom (w latach 1999 – 2000 funkcjonowało 1 021 szkół podstawowych), sieć gimnazjów zaś 375 placówek, w tym 330 szkoły gminne (w roku 1999 czynne były 354 gimnazja). Do szkół podstawowych w tymże okresie uczęszczało 186,0 tysięcy uczniów (w 1999 roku ponad 276 tys.), do gimnazjów zaś 113,2 tysięcy uczniów (w 1999 roku jedynie ponad 44 tys.). Szkolnictwo ponad-gimnazjalne 1 stycznia 1999 roku (w tym średnie ogólnokształcące, techniczne i zawodowe) przeszło w gestię

²⁴ Ocena krajowego programu reform i programu konwergencji przedstawionych w 2011 r. przez POLSKĘ, s. 14 za: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/recommendations_2011/swp_pol-and_en.pdf (2011-08-10).

²⁵ Strategia Rozwoju Edukacji na lata 2007-2013 za: <http://arch.znp.edu.pl/text.php?action=view&id=690&cat=10&year=2005> (15-08-11).

²⁶ http://www.umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user_upload/_temp_/zalatcznik.pdf (15-08-11).

powiatów oraz samorządu województwa. Ogółem w województwie dolnośląskim na początku roku szkolnego 1999 – 2000 funkcjonowało 1 046 szkół ponadgimnazjalnych, do których uczęszczało ponad 207 tysięcy uczniów. Wśród tychże szkół wskazać należy 158 liceów ogólnokształcących (64,8 tys. uczniów) oraz 569 średnich szkół technicznych i zawodowych (116,5 tys. uczniów). Z kolei, na początku roku szkolnego 2004 – 2005 funkcjonowało niemal tysiąc szkół ponadgimnazjalnych i ponadpodstawowych, do których uczęszczało ponad 150 tysięcy uczniów. Ponadto, wskazać należy ponad 300 szkół policealnych i pomaturalnych (ok. 25 tys. uczniów) oraz niemal 40 szkół z prawie 4,5 tysiącami uczniów. Większość, bo ponad 90 % szkół ponadgimnazjalnych zlokalizowana była w miastach²⁷.

Analiza, badania i prognozy na rzecz Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego [POKL. 08.01.04-02-003/08] wykazuje, że Dolny Śląsk charakteryzuje się znacznym zróżnicowaniem poziomu edukacji. W przypadku szkolnictwa podstawowego w regionie obserwuje się zmniejszającą liczbę szkół, oddziałów szkolnych i absolwentów co wynika ze spadku liczebności uczniów w wieku 7 – 12 lat. Nie wszystkie szkoły wyposażone są w komputery z dostępem do Internetu przeznaczone do użytku uczniów. Częściej są to szkoły wiejskie niż miejskie. Młodzież częściej wybiera liceum ogólnokształcące (4 na 10 absolwentów gimnazjum). Problemy restrukturyzacyjne powiatów nie pozostają bez wpływu na kondycję finansową także ich systemu edukacji co uwidacznia się w strukturze wydatków na edukację i wychowanie²⁸.

Bardzo istotną rolę w rozwoju społeczeństwa informacyjnego zajmuje poziom edukacji w regionie i zdobywanie przez mieszkańców umiejętności pozyskiwania poszukiwanych treści z zasobów publikowanych w Internecie. W tym kontekście zadaniem edukacji jest pozyskanie przez mieszkańców województwa takiego poziomu kompetencji, który pozwoli im skutecznie i krytycznie przekształcić informację w wiedzę i ją wykorzystać. Do opisu stanu informatyzacji szkolnictwa na terenie powiatu wałbrzyskiego przyjęto takie wskaźniki jak: wyposażenie szkół w komputery, liczba uczniów na jeden komputer, dostęp do Internetu.

2. ANALIZA DANYCH SPOŁECZNO-EKONOMICZNYCH GMINY SZCZAWNÓ ZDRÓJ

Dane społeczno-ekonomiczne podano w poniższej tabeli

²⁷ Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego do roku 2020 Załącznik za: [http://www.umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user_upload/_temp_/zalacznik.pdf\(2011-08-16\)](http://www.umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user_upload/_temp_/zalacznik.pdf(2011-08-16))

²⁸ „Analiza, badania i prognozy na rzecz Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego [POKL. 08.01.04-02-003/08] za: [http://www.dawg.pl/public/uploads/userfiles/file/Analizy/System_edukacji_analiza_zesp_1.pdf\(2011-08-16\)](http://www.dawg.pl/public/uploads/userfiles/file/Analizy/System_edukacji_analiza_zesp_1.pdf(2011-08-16))

Tabela 1. Dane społeczno-ekonomiczne gminy Szczawno Zdrój

Wskaźniki	Powiat	Szczawno Zdrój
Przeciętne wynagrodzenie	3258 PLN	3.185,61 PLN
Bezrobocie	17,5 %	18,1 %
Liczba komputerów z dostępem do internetu	1562	17 (14)
Liczba uczniów na 1 PC z dostępem do internetu	13P (11G)	9 (6G)
Wydatki na edukację na 1 ucznia w tys.	6,2 PLN	4,1 PLN
Ludność ogółem	179526	5601
Gęstość zaludnienia	349	380
Małżeństwa	1042	30
Urodzenia żywe	1632	43
Zgony ogółem	2275	56
Przyrost naturalny l. b.	-643	-13
Ludność w wieku przedprodukcyjnym	28881	818
Ludność w wieku produkcyjnym	116569	3439
Ludność w wieku poprodukcyjnym	34076	1344
Szkoły podstawowe	40	2
Szkoły gimnazjalne	29	2

Źródło: GUS

W 2009 r. w przeliczeniu na 1000 ludności gmina charakteryzowała się ujemnym przyrostem naturalnym (minus 2,3) i dodatnim saldem migracji (3,0). Ludność gminy w wieku przedprodukcyjnym stanowi 14,6 % ogółu ludności, produkcyjnym – 61,4 %, a poprodukcyjnym 24,0 %. W tym samym roku liczba zarejestrowanych bezrobotnych obejmowała 274 mieszkańców co stanowi 8,0 % ludności w wieku produkcyjnym (przy 10,5 % w powiecie). W gminie na przestrzeni lat obserwuje się systematyczny wzrost liczby ludności. Dochody gminy na jednego mieszkańca to 3128,39 zł a wydatki 3947,45 zł. Subwencja oświatowa w gminie Szczawno Zdrój to 1111,5 tys. zł.

Problemy, z jakimi borykają się mieszkańcy gminy Szczawno Zdrój są charakterystyczne dla obecnych czasów i występują na terenach każdej gminy i miasta. Większość z nich to problemy społeczne będące konsekwencją perturbacji w gospodarce całego kraju. Główne z nich to bezrobocie, ubóstwo, niezaradność życiowa, starzenie się społeczeństwa, mały przyrost naturalny. Problemy te mają związek przyczynowo-skutkowy tzn. bezrobocie prowadzi do ubóstwa, do patologii a w konsekwencji do wykluczenia społecznego. obserwujemy tu ciągle jeszcze zjawisko „produkcji bezrobotnych” – kształcenie w szkołach ponadgimnazjalnych absolwentów w kierunkach nie rokujących szansy na zatrudnienie. Brak koordynacji i porozumienia pomiędzy przemysłem a szkołami (problem także z przepro-

wadzeniem praktyk zawodowych), brak wyprzedzających badań zapotrzebowania rynku pracy, szkoły nie są dostatecznie elastyczne. W oparciu o istniejące zasoby możliwa jest reorientacja biznesowa i zawodowa z szeroko pojętymi usługami okołomedycznymi. Należy tworzyć szkoły pielęgniarские na poziomie średnim z możliwością kontynuacji na poziomie wyższym. Szansę rozwojową oraz edukacyjną ma stworzenie systemu opieki geriatrycznej opartego na infrastrukturze uzdrowiska.

3. CZYNNIKI DETERMINUJĄCE MACIERZ SWOT

Mocne Strony

1. Łatwy dostęp do szkół w Wałbrzychu

Jest to bardzo istotny czynnik rozwojowy. W pobliskim Wałbrzychu jest większy dostęp do edukacji na poziomie ponadpodstawowym i wyższym co może zapobiec wykluczeniu.

2. Dobra kadra nauczycielska

Czynnik ten będzie miał szczególne znaczenie przy stworzeniu warunków dla edukacji ponadpodstawowej i wyższej w przyszłości.

3. Miejscowość uzdrowiskowa

W oparciu o istniejące zasoby możliwa jest reorientacja biznesowa i zawodowa z szeroko pojętymi usługami okołomedycznymi. Należy tworzyć szkoły pielęgniarские na poziomie średnim z możliwością kontynuacji na poziomie wyższym.

Słabe Strony

1. Brak środków na edukację

Otrzymanie dotacji stworzyłoby warunki równych szans edukacyjnych uczniom w trudnej sytuacji społecznej, ekonomicznej, zdrowotnej i tym samym zwiększyłoby dostępność do usług edukacyjnych.

2. Niski dochód do dyspozycji

Niski dochód²⁹ do dyspozycji to skutek ogólnej sytuacji społeczno gospodarczej w regionie. Problemy te mają związek przyczynowo-skutkowy tzn. bezrobocie prowadzi do ubóstwa, do patologii a w konsekwencji do wykluczenia społecznego.

3. niski udział w kulturze

Kompletny brak przygotowania do uczestnictwa w życiu kulturalnym. Przygotowanie do życia kulturalnego należy realizować już na etapie szkoły podstawowej. Brak właściwych programów w tym zakresie uniemożliwia korzystanie z zasobów kultury co w konsekwencji prowadzi do wykluczenia.

4. Słaby poziom informatyzacji

Liczba uczniów na 1 komputer z dostępem do internetu to w szkołach podstawowych 9 a w gimnazjum 6. Wg danych GUS W roku szkolnym 2009/2010 uczniowie szkół podstawowych mieli do dyspozycji trzykrotnie więcej komputerów z dostępem do Internetu niż sześć lat wcześniej. Co szó-

²⁹ Minimalne wynagrodzenie (obowiązuje od 1.01.2009 r.) – 1276,00 zł. (stan prawny na dzień 01.06.2009 r.).

sty komputer w szkołach podstawowych stanowił wyposażenie szkół wiejskich. Na jeden komputer przypadało dwa razy mniej uczniów na wsi (7,1) niż w miastach (15,4). Nieco gorzej było w gimnazjach. Własnością szkół wiejskich było niemal 42 proc. ogólnej ich liczby w gimnazjach. Na jeden komputer przeznaczony do użytku ucznia przypadało 9,6 osób, podczas gdy w miastach 13,6.

5. Brak dostępu do szkół ponadgimnazjalnych

Kształcenie w szkołach ponadgimnazjalnych absolwentów w kierunkach nie rokujących szansy na zatrudnienie. Brak szkół średnich o profilu medycznym

Zagrożenia w Otoczeniu

1. Wykluczenie gminy

Niekorzystna sytuacja w zakresie finansów. Brak dotacji z zewnątrz. Wysokie bezrobocie. Migracja wykwalifikowanej kadry zawodowej. Brak dostępu do szkół o pożądanych kierunkach kształcenia zgodnego z potrzebami rynku. Wszystkie te czynniki sprzyjają wykluczeniu.

2. Wyludnienie gminy

Czynnik związany z typową dysfunkcją społeczno-gospodarczą gminy. Bezrobocie, brak mieszkania, stagnacja rozwojowa, niskie zarobki etc. to kluczowe problemy gminy.

3. Konkurencyjność sąsiednich rejonów

Nie da się szybko tego zmienić. Może po stworzeniu szkół medycznych na bazie uzdrowiska.

4. Wykluczenie cyfrowe na poziomie edukacyjnym

Internet w szkole daje szansę na dotarcie do informacji, na nawiązanie kontaktów społecznych, załatwienia różnych spraw urzędowych, bankowych etc. Takie zajęcia powinny być już w szkole podstawowej. Nie realizowanie takich zajęć w szkole zagraża wykluczeniem cyfrowym.

Szanse w Otoczeniu

1. Szanse uzyskania pracy na terenie powiatu

Największe szanse uzyskania pracy były w Wałbrzyskiej Strefie Ekonomicznej. Ale jest to niestety ograniczona liczba. Poza tym potrzebują oni specjalistów których nie można w gminie wykształcić.

2. Redukcja zagrożenia wykluczeniem

Ten czynnik związany jest z tym że Szczawno Zdrój jest miastem uzdrowiskowym. I z tym należy wiązać jego przyszłość. Rozwijanie usług ołome-dycznych. Szkoły w zakresie rehabilitacji & pielęgniarstwa oraz stworzenie systemu opieki geriatrycznej w oparciu o infrastrukturę uzdrowiska.

3. Pożądane kierunki kształcenia

Szkoły średnie medyczne z zakresu pielęgniarstwa, rehabilitacji oraz systemu opieki geriatrycznej. Ponadto aby zapobiec wykluczeniu cyfrowemu należałoby wprowadzić wzorem państw zachodnich pakiety opcjonalne w zakresie technologii informacyjnych. Jest ogromna szansa rozwojowa wymaga ona jednak inwestycji w infrastrukturę sieciową oraz edukację.

4. Pozyskanie środków finansowych na edukację

Okazja która daje możliwości rozwojowe w sferze edukacji. Nie zależy ona jednak w 100 % od gminy.

Tabela 2. SWOT

Silne strony	Słabe strony
1. Łatwy dostęp do szkół w Wałbrzychu 2. Dobra kadra nauczycielska 3. Miejscowość uzdrowiskowa	1. Brak środków na edukację 2. Niski dochód do dyspozycji 3. Niski udział w kulturze 4. Słaby poziom informatyzacji 5. Brak dostępu do szkół ponadgimnazjalnych
Szanse	Zagrożenia
1. Szanse uzyskania pracy na terenie powiatu 2. Redukcja zagrożenia wykluczeniem 3. Pożądane kierunki kształcenia 4. Pozyskanie środków finansowych na edukację	1. Wykluczenie gminy 2. Wyludnienie gminy 3. Konkurencyjność sąsiednich rejonów 4. Wykluczenie cyfrowe

Żeby przeanalizować sytuację na terenie gminy Szczawno Zdrój i określić kluczowe czynniki mające wpływ na wykluczenie społeczne wykonano analizę SWOT. Analiza ta pozwala skoncentrować uwagę na najważniejszych strategicznych czynnikach w każdej z czterech grup (S,W,O,T). Pozycja strategiczna gminy Szczawno Zdrój to pozycja mini-mini (defensywna). Umożliwia przetrwanie w sytuacji gdy organizacja działa w nieprzychylnym otoczeniu, pozbawiona jest istotnych mocnych stron. Pozycja ta reprezentuje niesprawne przedsiębiorstwo/organizację (przewaga słabych stron nad mocnymi) w środowisku pozbawionym szans korzystnego działania (przewaga zagrożeń nad szansami)³⁰. Co zrobić, aby było lepiej? Przede wszystkim pozyskać fundusze inwestycyjne i usprawnić zarządzanie edukacją aby można było wzmocnić pozycję i wyeliminować słabości. Wspierać przedsiębiorczość jako postawę wobec życia, która będzie się rozwijała, jeżeli zostanie zaszczerpiona już w trakcie edukacji (na poziomie podstawowym). Gmina może podjąć się oceny dostępnego kształcenia i szkoleń na swoim terenie i w pobliżu w kierunkach odpowiednich do lokalnych potrzeb. Aby można było zauważyć wyraźny wzrost władze gminy muszą pobudzać przedsiębiorczość i inicjatywy w skali lokalnej, podporządkować bieżącą politykę gminy konkretnym wieloletnim planom, np. strategii rozwoju gospodarczego gminy, która pozwoli w maksymalnym stopniu wykorzystać posiadane przez

³⁰ A. Kleksik, *Studia prospektywne i analiza strategiczna*, [w:] *Planowanie strategiczne*, A. Kleksik (red.), Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

gminę instrumenty finansowe, prawidłowo zaplanować inwestycje infrastrukturalne, które spowodują kolejne inwestycje.

PODSUMOWANIE

Mocne strony w sferze edukacji dla Szczawna Zdroju to bliskie sąsiedztwo z miastem Wałbrzych, łatwy dostęp do szkół w Wałbrzychu oraz fakt, że Szczawno Zdrój jest uzdrowiskiem. Najważniejsze czynniki stron słabych to brak środków na edukację, niski dochód do dyspozycji, brak dostępu do szkół ponadgimnazjalnych. Mimo licznych słabych stron i spodziewanych zagrożeń³¹ należy z umiarkowanym optymizmem patrzeć w przyszłość. Dla Szczawna Zdroju analiza SWOT sugeruje konstruowanie strategii typu mini-mini³². Taka pozycja strategiczna reprezentuje niesprawną organizację (przewaga słabych stron nad mocnymi) w środowisku pozbawionym szans korzystnego działania (przewaga zagrożeń nad szansami). Możliwość konstruowania strategii mini-maxi wymaga eliminacji słabych stron poprzez wykorzystanie szans, poprzez inwestycje, powiększenie zasobów finansowych oraz usprawnienie w zarządzaniu edukacją. Najważniejsze zadania w zakresie zarządzania edukacją to:

- (1) zwiększyć dostęp do internetu oraz kształcenia dzieci i młodzieży z zakresu nowoczesnych technik i technologii. Zaledwie 7,5 % Polaków potrafi posługiwać się programami biurowymi i internetem. Zatem do społeczeństwa informacyjnego jest nam jeszcze bardzo daleko³³;
- (2) rozwinąć ofertę kształcenia i szkolenia zawodowego by lepiej odpowiadały na potrzeby osób ze środowisk defaworyzowanych;
- (3) należy zwiększyć liczbę pracowni komputerowych o 20 % aby osiągnąć średni poziom w UE
- (4) aby osiągnąć następny poziom strategii mini-maxi konieczny jest wzrost nakładów inwestycyjnych na edukację o 20 %
- (5) zintegrować zasoby szkolne wprowadzając wspólne laboratoria komputerowe

Jak wspomniano we wstępie analiza SWOT stanowi jeden z elementów prognozowania rozwoju w czasie. Pozwala lepiej zrozumieć funkcjonowanie szkoły w otoczeniu, organizacji samorządowych, uwzględnia wiele istotnych

³¹ Patrz analiza SWOT poszczególnych gmin powiatu

³² R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 2007, s. 160

³³ D. Batorski, *Relacja wykluczenia społecznego z wykluczeniem informacyjnym*, za: [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:hqbH6-U4IPoJ:biblioteka.mwi.pl/index.php%3Foption%3Dcom_k2%26view%3Ditem%26task%3Ddownload%26id%3D32%26Itemid%3D3+D.+Batorski,+Relacja+wykluczenia+spo%C5%82ecznego+z+wykluczeniem+informacyjnym,&hl=pl&gl=pl&pid=bl&srcid=ADGEESg2L4CQXVVV7E24xywzswKx32SQI4JPxCnOMrP-xHPjNp2I3OIg3VGoVUjTqc1YKeHbn7LXQ3kDxkP1cXB9Xtbm6dUvYC0ueseHCdXwE09ZdN8q3HVm9CKVYdgB38147Vrceum&sig=AHIEtbQzCSNp3W3uSlkZ_6XOKpBBKBrIA\(11-08-31\)](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:hqbH6-U4IPoJ:biblioteka.mwi.pl/index.php%3Foption%3Dcom_k2%26view%3Ditem%26task%3Ddownload%26id%3D32%26Itemid%3D3+D.+Batorski,+Relacja+wykluczenia+spo%C5%82ecznego+z+wykluczeniem+informacyjnym,&hl=pl&gl=pl&pid=bl&srcid=ADGEESg2L4CQXVVV7E24xywzswKx32SQI4JPxCnOMrP-xHPjNp2I3OIg3VGoVUjTqc1YKeHbn7LXQ3kDxkP1cXB9Xtbm6dUvYC0ueseHCdXwE09ZdN8q3HVm9CKVYdgB38147Vrceum&sig=AHIEtbQzCSNp3W3uSlkZ_6XOKpBBKBrIA(11-08-31))

czynników jakościowych, aczkolwiek znane są również metody quasiilościowe (... Gospodarek, Modelowanie ...). Przed podjęciem decyzji mających na celu usprawnienie funkcji organizacji zalecane jest wykonanie kilku analiz SWOT, z perspektywy zarządzających i interesariuszy bliskiego otoczenia. Metoda SWOT/TOWS nadaje się do prognozowania szans stanu edukacji. Dzięki analizie SWOT udało się pokazać, że pozycja gminy w sferze edukacji charakteryzuje się przewagą słabych stron nad mocnymi w środowisku pozbawionym szans korzystnego działania (przewaga zagrożeń nad szansami).

Istnieje możliwość poprawienia istniejącego stanu poprzez stworzenie szkół pielęgniarstwa na poziomie średnim z możliwością kontynuowania nauki na poziomie wyższym; stworzenie systemu opieki geriatrycznej w Szczawnie Zdroju opartego na infrastrukturze uzdrowiska co stanowi szansę rozwojową i edukacyjną; zwiększyć dostęp do internetu oraz kształcić dzieci i młodzież z zakresu nowoczesnych technik i technologii. Jest to szansa wyrównania poziomu edukacyjnego, a jednocześnie element strategii Unii Europejskiej.

LITERATURA:

- [1] Andrews Kenneth R., *The Concept of Corporate Strategy*, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1971.
- [2] Batorski D., *Wykluczenie cyfrowe w Polsce* Studia Biura Analiz Sejmowych nr 3/2009.
- [3] Bensoussan B.E., Craig S. Fleisher, *Analysis without paralysis: 10 tools to make better strategic*, FT Press, 2008.
- [4] Ewy R.W., *Stakeholder-Driven Strategic Planning in Education: A Practical Guide for Developing and Deploying Successful Long-Range Plans*, ASQ Quality Press, 2009.
- [5] Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002.
- [6] Gospodarek T., *Analiza SWOT jako standard de-facto przy tworzeniu strategii rozwoju regionalnego wspieranego przez Unię Europejską*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*. Prace Nauk. WWSZiP, Wałbrzych 2006.
- [7] Gospodarek T., *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, AEW – Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu 2009.
- [8] Hindle T., *Guide to Management Ideas and Gurus*, Bloomberg Press 2008.

- [9] Keeps E.J., Pershing J.A., Stolvitch H.D., *Handbook of Human Performance Technology: Principles, Practices and Potential*, Pfeiffer 1999.
- [10] Kleksik A., *Studia prospektywne i analiza strategiczna*, [w:] *Planowanie strategiczne*. Kleksik A. (red.). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [11] Kretoivits M., *A guide for today administrators*, Taylor & Francis 2010.
- [12] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 2007.
- [13] Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
- [14] Pahl N., Richter A., *SWOT analysis – idea, methodology and a practical approach*, Grin Verlag, 2009.
- [15] Patalas J., *Zarządzanie strategiczne. Analiza SWOT. Analiza Space*, s. 17 za: http://www.iizp.uz.zgora.pl/data/dydaktyka/jpatalas/wykklad_zarzadzanie_strategiczne_3 (14-08-2011)
- [16] Porter M.E., *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*, Harvard Business Review, January, 2008.
- [17] Schlabach A., Kimberly S. Peer, *Professional Ethics in Athletic Training*, Elsevier Health Sciences, 2007.
- [18] Ward J., *Principles of information systems management*, Routledge London 1995.

STRESZCZENIE

Praca ma na celu przedstawienie możliwości rozwoju edukacji wynikające z analizy istniejącego stanu zasobów w gminie Szczawno Zdrój w korelacji z programami strategicznymi UE, Polski oraz województwa dolnośląskiego. Jako metodę badawczą zastosowano analizę SWOT, wskazując na jej użyteczność. Opracowano zbiór czynników analitycznych w kontekście danych statystycznych i wyników analizy PEST. Wykazano, że pozycja gminy w sferze edukacji charakteryzuje się przewagą słabych stron nad mocnymi w środowisku pozbawionym szans korzystnego działania (przewaga zagrożeń nad szansami). Przedstawiono najistotniejsze kierunki działań, umożliwiające przejście ze strategii defensywnej mini-mini do modelu mini-maxi.

SUMMARY

Usage of SWOT analysis in predicting chances of developing education in Szczawno Zdrój commune

The purpose of the paper is to present development chances of education resulting from existing state of resources in Szczawno Zdrój commune in correlation with the strategic programs of EU, Poland and province of Lower Silesia. As the research method SWOT analysis was used, showing its usefulness. A set of analytical factors in the context of statistical data and the results of PEST analysis was worked out. It was demonstrated that position of the commune in sphere of education is characterized by advantage of weaknesses over strengths in the environment where there are no chances for favorable actions (advantage of threats over opportunities). It was presented the most significant movements enabling the transition from the mini-mini defensive strategy to the mini-maxi model.



Wiesław Wasilewski
Uniwersytet Zielonogórski

Identyfikacja ryzyka w teorii i praktyce **jednostek administracji państwowej**

WSTĘP

Działalność każdej organizacji związana jest z ryzykiem. Jego źródłem jest nie tylko burzliwe, dynamicznie zmieniające się otoczenie, ale również wewnętrzna struktura organizacyjna jednostki i panujące w niej prawa i obowiązki. Dotyczy to także jednostek administracji państwowej. Zadania, które są przez nie wykonywane, narażone są na ryzyka, których skutkiem może być szkoda w majątku lub wizerunku organizacji. Nie ulega wątpliwości, iż zarządzający winni w jak najlepszy sposób radzić sobie z ryzykiem. Istotnym elementem jest tutaj umiejętność prawidłowej identyfikacji ryzyka, która znacząco wpływa na polepszenie jakości zarządzania.

Celem artykułu jest przedstawienie procesu identyfikacji ryzyka w instytucji administracji państwowej. Zaprezentowane zostaną kategorie ryzyka występujące w jednostkach administracji państwowej. Zostaną opisane warunki efektywnej identyfikacji ryzyka, jej etapy oraz możliwe do zastosowania metody.

1. CEL ORAZ ZAKRES IDENTYFIKACJI RYZYKA W JEDNOSTCE ADMINISTRACJI PAŃSTWOWEJ

1.1. Pojęcie ryzyka

Aby dokonać prawidłowej identyfikacji ryzyka należy najpierw ustalić, co dany podmiot rozumie pod tym pojęciem.

„Ryzyko to możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów. Ryzyko jest częścią naszego życia, napotykamy je codziennie w życiu prywatnym i zawodowym¹.”

Z kolei neutralna koncepcja ryzyka traktuje je z jednej strony jako zagrożenie, z drugiej zaś jako szansę. Mówi się o nim wtedy, gdy nie jest znany wynik pewnego działania. Oznacza to, że zrealizowany wynik może być lepszy lub gorszy od zamierzonego wyniku². I ten właśnie pogląd jest obecnie najbardziej rozpowszechniony w literaturze przedmiotu.

Przyczyną każdego ryzyka jest niepewność, która uniemożliwia przewidzenie wyniku wykonywanego działania. Drugim filarem tak sformułowanej definicji jest powiązania ryzyka z celem³. Tylko właściwie postawiony cel umożliwi ocenę wyniku danego działania: czy cel został osiągnięty czy też nie?

Prawidłowy proces identyfikacji ryzyka wymaga aby cel był prawidłowo sformułowany. Oznacza to, iż powinien jasno opisywać stan, który zamierzamy osiągnąć. Zawiera on zatem odpowiedzi na pytania co, jak, i kiedy chcemy osiągnąć⁴.

1.2. Ryzyko w jednostce sektora administracji państwowej

Ustawa o finansach publicznych, nie tylko dostrzega duże znaczenie kompleksowego podejścia do ryzyka, ale nakazuje jednostkom wprowadzenie mechanizmów kontroli zarządczej, które zapewniają zarządzanie ryzykami, na jakie narażona jest administracja.

Zarządzanie ryzykiem w jednostkach budżetowych jest jednym z najważniejszych standardów kontroli zarządczej. Zarządzając ryzykiem administracja publiczna ma możliwość zidentyfikowania zagrożeń, które negatywnie wpływają na realizację zadań.

Zarządzanie ryzykiem to kwestia niezwykle ważna dla wszystkich instytucji, zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Proces ten jest wynikiem debaty dotyczącej porządku organizacyjnego, która miała miejsce szczególnie w ciągu ostatnich lat⁵. Ogromne znaczenie ma fakt, aby wszyscy pracownicy jednostek administracji w pełni rozumieli koncepcję zarządzania ryzykiem. Jej cel nie polega na przeciwstawianiu się ryzyku, lecz oznacza zarządzanie nim zgodnie z polityką akceptacji ryzyka realizowaną przez kadrę kierowniczą.

¹ B. Jennison (2004), *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym*, Ministerstwo Finansów Rzeczypospolitej Polskiej, sporządzony w ramach środków projektu UE Transition Facility 2004/016-829.01.08, s. 6.

² K. Jajuga, *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007 r., s. 13.

³ Por. G. Zellmer, *Risikomanagement*, Die Wirtschaft, Berlin 1990, s.12.

⁴ Szerzej na ten temat w W. Wasilewski, *Zarządzanie ryzykiem w zarządzaniu kryzysowym*, [w:] A. Antonowicz (red.), *Współczesne dylematy funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw – teoria i praktyka*, Sopot 2010, s. 25.

⁵ Szerzej na ten temat w B. Jennison (2004). *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym*, Ministerstwo Finansów Rzeczypospolitej Polskiej, sporządzony w ramach środków projektu UE Transition Facility 2004/016-829.01.08.

Należy przeanalizować⁶:

- Co może pójść nie tak?
- Jakie jest tego prawdopodobieństwo?
- Co się stanie, jeśli coś pójdzie nie tak?
- Co należy zrobić, by usunąć zagrożenie?
- Co można zrobić, by zmniejszyć prawdopodobieństwo ponownego wystąpienia zagrożenia?

Jasne określenie misji może sprzyjać ustaleniu hierarchii celów i zadań oraz skutecznemu zarządzaniu ryzykiem. Cele i zadania należy określić jasno i w co najmniej rocznej perspektywie. Nie rzadziej niż raz w roku należy dokonać identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań⁷.

2. MOŻLIWOŚCI I SPOSOBY IDENTYFIKACJI RYZYKA W ADMINISTRACJI PAŃSTWOWEJ

2.1. Kategorie ryzyka

Na samym początku skupiamy się na stworzeniu listy wszystkich możliwych rodzajów ryzyka związanych z działalnością organizacji. Lista ta winna być możliwie jak najpełniejsza i obejmować wszystkie obszary działalności podmiotu. O sukcesie realizacji tego zadania będzie decydował zasób potrzebnych narzędzi oraz doświadczenie.

Ryzyka zidentyfikowane w organizacji z uwagi na czynniki powodujące ich urzeczywistnienie wywiodą się z różnych kategorii:

- 1) kategoria Ryzyko ekonomiczne i finansowe – ryzyka wywodzące się z uwarunkowań ekonomiczno-finansowych, zdolności do dokonywania wydatków i pobierania dochodów; typowe czynniki ryzyka to:
 - a) nieadekwatne środki finansowe na wydatki rzeczowe
 - b) nieadekwatne środki finansowe na wydatki osobowe
- 2) Kategoria Ryzyko nadużyć – ryzyka związane z etycznym środowiskiem pracy ; typowe czynniki ryzyka to:
 - a) interesowność pracownika/ przełożonego
 - b) subiektywizm pracownika/ przełożonego
 - c) nieterminowość pracownika/ przełożonego
 - d) niedbałość pracownika/ przełożonego
 - e) nepotyzm

⁶ Tamże, s. 7.

⁷ Komunikat Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. (poz. 84) w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.

- f) lobbying
- 3) kategoria Ryzyko organizacyjne i zarządzania – ryzyko związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy, wewnętrznymi regulacjami, zarządzaniem realizacją zadań, typowe czynniki ryzyka to:
 - a) niewłaściwe ustalenie celów
 - b) niewłaściwe procedury postępowania
 - c) niewłaściwy obieg dokumentów / informacji
 - d) niewłaściwy zakres obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień
 - e) niewłaściwy podział zadań
 - f) niewłaściwy zakres kontroli wewnętrznej
- 4) kategoria Ryzyko polityczne i społeczne – ryzyko wynikające ze społeczno-politycznych uwarunkowań i funkcjonowania, typowe czynniki ryzyka to:
 - a) nieodpowiednia współpraca z organami ustawowo zobowiązanymi
 - b) niekontrolowany w czasie napływ dokumentów
 - c) negatywny wizerunek
 - d) sugestie osób trzecich, naciski
- 5) Kategorie Ryzyko Prawne – ryzyko związane z ustawodawstwem i orzecznictwem, typowe czynniki ryzyka to:
 - a) częsta zmiana przepisów prawnych
 - b) niespójność przepisów prawnych
 - c) niejednolite orzecznictwo prawne
 - d) ograniczenia czasowe wynikające z przepisów prawnych
- 6) Kategoria Ryzyko środowiskowe i działania sił wyższych – odnoszące się do fizycznego otoczenia instytucji oraz zdrowia pracowników, typowe czynniki ryzyka to:
 - a) pożar
 - b) zalanie wodą
 - c) wypadek przy pracy
 - d) absencja pracownika
- 7) Kategoria Ryzyko techniczne i związane z infrastrukturą – ryzyko dotyczące obiektu, sprzętu i technologii wykorzystywanych w budynkach, typowe czynniki ryzyka to:
 - a) nieodpowiednie wyposażenie techniczne obiektu
 - b) nieodpowiednie wyposażenie techniczne stanowiska pracy

- c) nieodpowiednie zabezpieczenia obiektu, stanowiska pracy i technologii
- d) awaria środków łączności
- e) awaria sprzętu informatycznego

2.2. Warunki konieczne do przeprowadzenie efektywnej identyfikacji ryzyka

Warunkiem wstępnym jest ustanowienie celów. Zanim kierownictwo zidentyfikuje ryzyko związane z ich osiągnięciem i podejmie działania w celu zarządzania ryzykiem, musi je jasno i jednoznacznie określić. Zatem ustalenie celów jest kluczową częścią procesu zarządzania.

Ustalenie celów może być procesem o sztywno określonych procedurach bądź też procesem nieformalnym. Cele mogą być postawione w sposób wyraźny albo mogą być domniemane. Na szczeblu jednostki często są reprezentowane przez deklaracje misji i wartości⁸.

„Ryzyko powinno dotyczyć zawsze celów. Można dokonać oceny ryzyka tylko w odniesieniu do celów. Należy starannie zidentyfikować ryzyko ogólne, które będzie miało wpływ na cele działalności”⁹.

Proces identyfikacji ryzyka w instytucjach publicznych polega na określeniu celów i zadań, ich monitorowaniu oraz ocenie ich realizacji. Podstawowym celem działania instytucji jest pełna, efektywna i zgodna z prawem realizacja zadań statutowych.

Identyfikacja ryzyka polega na tym, że systematycznie dokonuje się identyfikacji zewnętrznego i wewnętrznego ryzyka związanego z osiągnięciem celów w trakcie realizacji zadań podejmowanych przez instytucję oraz określenie szacunku kosztów z nim związanych.

Identyfikacja ryzyka to proces, który odbywa się:

- Odgórnie – kierownictwo firmy lub kierownicy wyższego szczebla identyfikują ryzyko w jednostce; oraz
- Oddolnie – kierownicy średniego szczebla i pracownicy identyfikują ryzyko związane z ich działem oraz realizowanymi zadaniami¹⁰.

2.3. Etapy identyfikacji ryzyka

W identyfikowaniu ryzyka można wyróżnić dwie odrębne fazy:

- Wstępna identyfikacja ryzyka (dotyczy organizacji, która w przeszłości nie identyfikowała ryzyka w ustrukturyzowany sposób, bądź też w zupełnie nowej organizacji albo nowego projektu), oraz

⁸ E. J. Saunders (2008), *Internal – Control – Integrated Framework*, w tłumaczeniu: *Kontrola wewnętrzna – zintegrowana struktura ramowa*, WEMA Wydawnictwo – Poligrafia Sp. z o.o., s. 37.

⁹ *Pomarańczowa Księga zarządzania ryzykiem – zasady i koncepcje* (2004), Ministerstwo Skarbu JKM, Copyright by Crown, s. 15.

¹⁰ B. Jennison (2004), *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym*, Ministerstwo Finansów Rzeczypospolitej Polskiej, sporządzony w ramach środków projektu UE Transition Facility 2004/016-829.01.08, s. 21.

- Ciągła identyfikację ryzyka, która niezbędna jest do identyfikacji nowego ryzyka, czyli takiego, które nie występowało wcześniej, zmian w istniejących ryzykach lub ryzyka, które istniało, ale przestało być istotne dla danego przedsiębiorstwa (powinien być to standardowy element prowadzenia działalności)¹¹.

2.4. Metody identyfikacji ryzyka

Identyfikacja ryzyka ma na celu rozpoznać ryzyko możliwie całkowicie, szybko i na czas. W literaturze opisano wiele metod służących identyfikacji ryzyka¹². Aby rozpoznać ryzyko strategiczne (to znaczy: możliwość, że strategiczne cele przedsiębiorstwa nie zostaną osiągnięte), można wykorzystać różne metody analizy strategicznej przedsiębiorstwa (na przykład analiza SWOT, analiza portfolio lub analiza potencjału).

Do identyfikacji ryzyka operacyjnego wykorzystuje się między innymi następujące metody:

- analiza kontrolna,
- analiza dokumentów,
- analiza organizacji,
- analiza checklisty,
- ankietowanie pracowników.

Każda instytucja, ma za zadanie sporządzić własną metodę, mając na względzie swoje umiejętności, strukturę, doświadczenie, i charakter organizacji. Istnieje niewielkie prawdopodobieństwo, iż jedna, określona metoda pozwoli na identyfikację wszystkich kategorii ryzyka napotykanego przez organizację. W związku z powyższym, najczęściej niezbędna jest kombinacja metod, które wpłyną na eliminację luk w procesie identyfikacji ryzyka. Organizacja ma obowiązek wprowadzić odpowiedni program identyfikacji ryzyka, który w planowany sposób pozwoli na identyfikację i zrozumienie wszelkich rodzajów ryzyka, na które jest narażona.

Niezbędne jest również posiadanie adekwatnej wiedzy o ryzyku. Dlatego też, identyfikując ryzyka należy je wbudować do głównych i pomocniczych procesów operacyjnych. Dzięki temu, jednostka będzie posiadać rzeczywisty obraz ryzyka, na które jest narażona podczas świadczenia usług i realizując swoje cele.

Identyfikacja ryzyka wymaga, by organizacja pojmowała charakter oraz cele świadczonych usług. Jeżeli tak się stanie, to organizacja da sobie radę z identyfikacją ryzyka, na które jest narażona.

¹¹ *Pomarańczowa Księga zarządzania ryzykiem – zasady i koncepcje* (2004), Ministerstwo Skarbu JKM, Copyright by Crown, s. 15.

¹² Patrz: Zellmer, Wasilewski, *Practical risk-management in enterprises*, [w:] Management, 2009, Vol. 13, no 2, s. 18.

W administracji państwowej najczęściej stosuje się¹³:

1. Burzę mózgów
2. Kwestionariusze
3. Doświadczenia oraz prognozy na przyszłość.

Burza mózgów polega na ocenie wszystkich źródeł ryzyka wywodzących się z czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych. W sesjach powinny brać udział pracownicy z różnych szczebli organizacji. Posiedzenia powinny być zorganizowane w sposób zapewniający celu systematyczną identyfikację ryzyka. Powinno się rozpocząć od identyfikacji ryzyka związanego z wykonywaniem celów strategicznych i operacyjnych.

Aby metoda ta była skuteczna:

- Podczas przygotowań do sesji przełożeni a także pracownicy powinni mieć sposobność rozważenia oddziaływania ryzyka na działalność instytucji lub usługi świadczone przez organizację. Należy opracować szablon identyfikacji ryzyka i przekazać je każdemu uczestnikowi przed rozpoczęciem sesji.
- Przed wykonaniem zadania należy oszacować czas konieczny do omówienia ryzyka oraz jego przyczyn i skutków. Niezbędne jest zrozumienie przyczyn ryzyka.
- Powinno się zapewnić środki przyciągające do rozpoczęcia i nadzorowania dyskusji, utrzymania sesji w wyznaczonym wcześniej czasie i zarejestrowania wyników sesji.
- Poszczególni uczestnicy sesji mogą zadawać pytania/określić ryzyko bez strachu o jakąkolwiek kontrakcję. Sesje powinny być otwartym forum podczas którego poszczególne osoby mogą pewnie rozmawiać o zidentyfikowanym ryzyku.
- Rezultaty i wyniki sesji należy zapisać i dostarczyć w celu weryfikacji i przeanalizowania uczestnikom sesji, co ułatwi wyjaśnienie lub poruszenie opisów ryzyka.

Metoda kwestionariuszy polega na sporządzeniu listy pytań, która pozwoli na identyfikację obszarów ryzyka. Kwestionariusz niekoniecznie identyfikuje ryzyko, lecz wykorzystuje się go do wywołania dyskusji o ryzyku.

Kwestionariusze powinno się systematycznie sprawdzać, odpowiednio do rozpatrywanych obszarów działalności.

Jeżeli przypatrzymy się sytuacją które miały miejsce w przeszłości, bądź opracujemy prognozy na przyszłość, otrzymamy wiadomości, które ułatwią organizacji zidentyfikować ryzyko. Informacje te mogą stanowić istotny czynnik procesu identyfikacji ryzyka, muszą być one wiarygodne i maksymalnie kompleksowe.

¹³ B. Jennison (2004). *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym*, Ministerstwo Finansów Rzeczypospolitej Polskiej, sporządzony w ramach środków projektu UE Transition Facility 2004/016-829.01.08, s. 22-25.

Przykład dostępnych informacji, które mogą sygnalizować obszary ryzyka:

- Raporty z audytu i kontroli: czy dokumenty te dotyczą istotnych pionów/obszarów? Czy są skutecznie wykorzystywane?
- Dzienniki wypadków: czy występują tendencje sugerujące określone problemy? Czy skutecznie reagujemy na zgłaszane wypadki?
- Prognozy budżetowe i finansowe: czy organizacja ma problemy z planowaniem zrównoważonego budżetu? Czy niedostateczny budżet ma wpływ na świadczenie usług? Czy budżety są solidne?”¹⁴.

PODSUMOWANIE

Warunkiem efektywnej identyfikacji ryzyka jest ustalenie i ujednolicenie rozumienia pojęcia *ryzyko* w całej organizacji. Powinna ona posiadać explicite sformułowany system celów, który byłby czytelny i rozpowszechniony wśród pracowników.

Celem identyfikacji ryzyka jest poszukiwanie i zdefiniowanie potencjalnych zagrożeń, które negatywnie wpływają na realizację celów procesów realizowanych w organizacji.

Identyfikacja ryzyka w organizacji winna zatem polegać na metodycznym przeglądzie wszystkich procesów organizacji w kontekście zagrożeń realizacji celów.

Udział w tym procesie powinni mieć pracownicy ze wszystkich szczebli podmiotu.

Istotnym elementem systemu zarządzania ryzykiem jest budowanie świadomości istniejących zagrożeń wśród wszystkich pracowników organizacji. Ma to kolosalny wpływ na proces identyfikacji ryzyka.

Ponieważ nie istnieje jedna, uniwersalna metoda służąca identyfikacji ryzyka, stąd każda instytucja, ma za zadanie sporządzić własną, mając na względzie swoje umiejętności, strukturę, doświadczenie oraz charakter organizacji.

LITERATURA:

- [1] Jajuga K. (2007), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [2] Jennison B. (2004), *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym*, Ministerstwo Finansów Rzeczypospolitej Polskiej, sporządzony w ramach środków projektu UE Transition Facility 2004/016-829.01.08.

¹⁴ B. Jennison (2004), *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym*, Ministerstwo Finansów Rzeczypospolitej Polskiej, sporządzony w ramach środków projektu UE Transition Facility 2004/016-829.01.08, s. 25.

- [3] Komunikat Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. (poz. 84) w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.
- [4] Saunders, E.J. (2008), *Internal-Control-Integrated Framework*, w tłumaczeniu: *Kontrola wewnętrzna – zintegrowana struktura ramowa*, WEMA Wydawnictwo – Poligrafia Sp. z o.o.
- [5] *Pomarańczowa Księga zarządzania ryzykiem – zasady i koncepcje* (2004), Ministerstwo Skarbu JKM, Copyright by Crown.
- [6] Wasilewski, W. (2009), *Zarządzanie ryzykiem w zarządzaniu kryzysowym*, [w:] A. Antonowicz (red.), *Współczesne dylematy funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw – teoria i praktyka*, Sopot 2010.
- [7] Zellmer, G. (1990), *Risikomanagement*, Die Wirtschaft, Berlin.
- [8] Zellmer G., Wasilewski W. (2009), *Practical Risk-Management in Enterprises*, [w:] J. Stankiewicz (red.), „*Management*” Vol. 13, No 2, Wyd. Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.

STRESZCZENIE

Proces identyfikacji ryzyka w instytucjach publicznych polega na określeniu celów i zadań, ich monitorowaniu oraz ocenie ich realizacji.

Z jednej strony dotyczy to dokładnego opisu celu organizacji, bez którego nie można zidentyfikować ani ocenić ryzyka. Z drugiej strony należy rozwinąć metody identyfikacji ryzyka, które odpowiadają możliwościom pozyskania niezbędnych danych w praktyce.

SUMMARY

Risk Analysis in theory and practice of government units

Risk identification process in public institutions consists objectives and tasks identification, their monitoring and evaluation of their implementation. On the one hand, this concerns an exact description of the organization goal, without which you cannot identify or assess risks. On the other hand there should be developed risk identification methods, which correspond to the possibilities of obtaining the necessary data in practice



Agnieszka Skowrońska
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Zarządzanie logistyczne w kontekście zrównoważonego rozwoju

WSTĘP

Cele *Strategii Lizbońskiej*, *Europejskiej Strategii Zrównoważonego Rozwoju*¹, takie jak: wzrost gospodarczy, wzrost zatrudnienia oraz innowacyjność, wraz z priorytetami określonymi w 2001 roku w Goeteborgu², a mianowicie poprawa jakości środowiska oraz zrównoważony rozwój wymagają zastosowania różnych sposobów i narzędzi sprzyjających równoważeniu.

Do tej pory w strategiach rozwoju, politykach ekologicznych i wszelkiego rodzaju dokumentach polskich i europejskich podkreślało się znaczenie, w równoważeniu rozwoju głównie obszarów z zakresu: pozyskiwania zasobów, równoważenia produkcji, równoważenia konsumpcji, równoważenia utylizacji odpadów, ochrony gleb, ochrony powietrza, ochrony wód, zapobiegania zmianom klimatu. Tymczasem okazuje się, że również logistyka stanowi doskonałe narzędzie, które może zarówno zwiększyć konkurencyjność, jak i przyspieszyć, a niewątpliwie ułatwić równoważenie rozwoju, a to z kolei stawia nowe wyzwania przed zarządzaniem logistycznym i to zarówno w skali mikro-, jak i makroekonomicznej.

Zasadniczym celem artykułu jest zaprezentowanie zarządzania logistycznego w kontekście zrównoważonego rozwoju. Cel ten zostanie osiągnięty poprzez:

1. Zaprezentowanie ekonomicznego, społecznego, środowiskowego i przestrzennego oddziaływania logistyki, stwarzających olbrzymie możliwo-

¹ *Renewed EU Sustainable Development Strategy*, Council of the European Union, 10117/06, Brussels 2006; *The Lisbon European Council- An Agenda of Economic and Social Renewal for Europe*, Contribution of the European Council to Special European Council in Lisbon, DOC/00/7, 23 marca 2000.

² *Zrównoważona Europa dla Lepszego Świata: Strategia Zrównoważonego Rozwoju Unii Europejskiej*, Komisja Wspólnot Europejskich, COM(2001)264 final, 2001.

ści przed logistyką w zakresie stawania się istotnym instrumentem równoważenia rozwoju.

2. Wskazanie wyzwań stojących przed zarządzaniem logistycznym, zarówno w skali mikro-, jak i makroekonomicznej, które są implikowane rosnącą rolą logistyki w równoważeniu rozwoju.

1. LOGISTYKA JAKO NARZĘDZIE RÓWNOWAŻENIA ROZWOJU

W dobie globalizacji, logistyka zaczyna odgrywać nie tylko istotną rolę w funkcjonowaniu pojedynczych przedsiębiorstw, ale coraz częściej zaczyna eksponować się też jej oddziaływanie na cały system gospodarczy danego kraju, a nawet świata. Dla potwierdzenia rosnącej roli logistyki w skali makroekonomicznej należy wskazać na zależności występujące pomiędzy logistyką i gospodarką, do których zaliczyć należy:

- poprawę sprawności procesów logistycznych przedsiębiorstw, wpływającą na postęp w zakresie specjalizacji i kooperacji, prowadzących do rozszerzenia rynków zbytu;
- podnoszenie efektywności obsługi logistycznej, wpływające na tworzenie warunków do obniżania cen, dzięki efektom ekonomii skali i skracaniu czasu realizacji dostaw;
- lokalizację publicznych centrów logistycznych, wpływającą na stopień dostępności produktów wytwarzanych w odległych miejscach kraju i świata;
- infrastrukturę transportowo-magazynową kształtowaną przez państwo, wpływającą na zachowania potencjalnych inwestorów przemysłowych i handlowych;
- podstawowe znaczenie ekonomiczne logistyki dla skutecznej integracji obszarów i regionów peryferyjnych (logistyka integruje przedsiębiorstwa zlokalizowane w najodleglejszych miejscach kraju, kontynentu, świata, w konsekwencji integruje rynki, zmniejszając wagę położenia geograficznego i przyczyniając się tym samym do wspierania regionalnego wzrostu gospodarczego i konkurencyjności);
- łączenie i ujednolicanie żądań i oferty w dowolnym miejscu oraz tworzenie szerokiej oferty dodatkowych wartości, których pożąda rynek dzięki integracyjnym i koordynacyjnym właściwościom logistyki;
- przyspieszanie ujednolicania procedur organizacyjno-prawnych i standardów dzięki konieczności funkcjonowania podmiotów tworzących ogniwa łańcuchów dostaw w oparciu o identyczne technologie związane z realizacją procesów logistycznych i obiegiem dokumentacji.

Rola logistyki w jej wymiarze ekonomicznym jest niepodważalna. Jak słusznie zauważył W. Szymański, konkurencyjność w warunkach otwartego globalnego rynku staje się w istocie jedynym wyznacznikiem poziomu go-

spodarczego rozwoju, dynamiki wzrostu, poziomu dochodów i równowagi makroekonomicznej³. Nie można też zapominać, że globalizacja stworzyła poza tym także nowe możliwości w zakresie konfiguracji działań zwiększających wartość. Koordynacja działań rozproszonych w różnych częściach świata jest bardzo złożonym problemem. Tylko firmy, które pokonują potencjalne problemy związane z koordynacją, uzyskują i utrzymują największe przewagi konkurencyjne. To właśnie logistyka, dzięki swoim funkcjom integracyjnym pozwala umiejętnie koordynować, integrować powiększający się zakres konfiguracji w dobie globalizacji⁴.

Logistyka koordynując i integrując fazy i procesy, zachodzące zarówno w pojedynczych przedsiębiorstwach, jak i pomiędzy nimi – w celu zagwarantowania odbiorcy właściwego produktu we właściwym miejscu i czasie – z natury rzeczy wywiera ogromny wpływ na konkurencyjność systemów logistycznych przedsiębiorstw tworzących ogniwa łańcuchów logistycznych (dostaw), na całe łańcuchy, a w konsekwencji na konkurencyjność gospodarek poszczególnych krajów.

Poza tym, logistyka, której skuteczność z natury rzeczy uwarunkowana jest najnowocześniejszymi rozwiązaniami technicznymi, technologicznymi, organizacyjnymi i ekonomicznymi stanowi podstawę wszelkich innowacji. Dzięki coraz powszechniejszym powiązaniom, pomiędzy firmami w ramach łańcuchów logistycznych, możliwy staje się transfer metod i sposobów zarządzania oraz najnowszych technologii. Logistyka dostarcza rozwiązań, które nie tylko podnoszą konkurencyjność, ale również tworzą wartość dodaną.

Logistykę można także uznać za swoisty czynnik integrujący rozwój lokalny i regionalny, bowiem, przez integrację podmiotów w ramach łańcuchów dostaw, logistyka integruje także rynki. W dobie globalizacji pojawia się integracja podmiotów gospodarczych zlokalizowanych w różnych krajach, na różnych kontynentach. W kontekście owej globalnej integracji, lokalna różnorodność umożliwia wzajemne uczenie się podmiotów gospodarczych najnowszych technik, a także stymuluje wykorzystanie logistyki dla umocnienia przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym⁵. Nie bez znaczenia i racji jest stwierdzenie S. Boysona, że logistyka globalna to epicentrum transformacji biznesu zmierzające w kierunku połączenia poszczególnych działań w całość⁶.

Globalizujące się systemy gospodarcze państw coraz częściej konkurują pomiędzy sobą poprzez udoskonalanie i unowocześnianie szeroko stosowanej logistyki i metod zarządzania logistycznego, które zaczyna się traktować jako jeden z istotniejszych warunków osiągnięcia przewagi konkurencyjnej

³ W. Szymański, *Globalizacja. Wyzwania i zagrożenia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001, s. 143.

⁴ Podstawowe funkcje integracyjne, koordynacyjne i synergiczne logistyki opisano [w:] A. Skowrońska, *Rola polityki logistycznej państwa we wdrażaniu zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009, s. 53-55.

⁵ Więcej informacji na ten temat w: M. Ciesielski (red.), *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001, s. 21-34.

⁶ S. Boyson, J. Wiley, *Logistics and Extended Enterprise*, New York 1999, s. 18.

w firmie, pomiędzy firmami, których powiązane systemy logistyczne tworzą łańcuchy dostaw, jak i całych gospodarek⁷.

Logistyka stanowi coraz istotniejszy czynnik rozwoju gospodarki światowej, dzięki realizacji celów ekonomicznych. O ile pozytywna rola logistyki jako czynnika poprawy konkurencyjności i wzrostu gospodarczego jest jednoznaczna i nie budzi wątpliwości. O tyle często pomija się fakt, iż w logistyce, dzięki jej właściwościom integracyjnym i koordynacyjnym oraz dzięki technologiom logistycznym, zarówno tym *stricte* technicznym, jak i organizacyjnym⁸, tkwią także ogromne możliwości w zakresie budowania relacji pozytywnych i niwelowania relacji patologicznych w oddziaływaniu na środowisko, społeczeństwo i przestrzeń, a to czyni z niej doskonałe narzędzie równoważenia rozwoju, wiążącego się z całościowym paradygmatem generującym nową wizję zintegrowanego ładu, wyrażającą się w dążeniu do gospodarczej sprawności, społecznej harmonii, równowagi systemów przyrodniczych i kształtowania struktur przestrzennych w sposób przeciwdziałający chaotycznej, ekspansywnej i bezładnej zabudowie⁹. Niezależnie od definicji zrównoważonego rozwoju funkcjonujących w literaturze przedmiotu, ważne jest wskazanie, że wszystkie z nich eksponują fakt, iż tworzenie ładu zintegrowanego powinno sprzyjać zaspokajaniu potrzeb obecnych pokoleń, bez ograniczania potrzeb przyszłych pokoleń.

Zależności pomiędzy logistyką a otoczeniem społecznym, przyrodniczym i przestrzennym można podzielić na relacje wymiany, relacje władzy, relacje efektu wtórnego¹⁰. Działania logistyki jako narzędzia równoważenia rozwoju, czyli jej pozytywne oddziaływanie społeczne, środowiskowe i przestrzenne zaprezentowano w tabeli 1.

⁷ Zob. [w:] *Projekt Sprawozdania w sprawie logistyki transportu towarowego w Europie – klucza do zrównoważonej mobilności*, Komisja Transportu i Turystyki (2228/2006(INI)) wersja tymczasowa, Bruksela 2006; *Logistyka transportu towarowego w Europie - klucz do zrównoważonej mobilności*, Komunikat Komisji do Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2006 COM(2006) 336 wersja ostateczna; *Opinia w sprawie europejskiej polityki w dziedzinie logistyki. Opinia rozpoznawcza*, Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny TEN/240, Bruksela 15 luty 2007; T. J. Kauppinen, J. Lindqvist, M. Beuthe, G. Ewer, H-D. Haasis, L. Kallstrom, M. Lloyd, L. Ojala, L. Tavasszy, Y. Bontekoning, T. Chevroulet, J. Goentzel, S. Krzyżaniak, T. Scjott - Larsen, M. Sorghetti, *Elements for European logistics policy - A discussion paper*, Publications of the Ministry of Transport and Communications of Finland, vol. 8/2006, Helsinki 2006.

⁸ Szerzej na temat technologii logistycznych [w:] A. Skowrońska, *Technologie logistyczne jako przykład technologii środowiskowych na drodze do równoważenia rozwoju*, „Logistyka” 2008 nr 2, s. 85-90.

⁹ A. Skowrońska, *Rola polityki logistycznej państwa we wdrażaniu zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009.

¹⁰ Relacje szczegółowo opisano [w:] A. Skowrońska, *Polityka logistyczna – ewolucja, bariery, stymulatory i sposoby monitorowania*, „Gospodarka Materialowa & Logistyka” 2008 nr 2, s. 17.

Tabela 1. **Logistyka jako czynnik sprawczy oddziaływań społecznych, środowiskowych i przestrzennych**

Społeczne oddziaływanie logistyki	Środowiskowe oddziaływanie logistyki	Przestrzenne oddziaływanie logistyki
Dzisiejsza logistyka, jak nigdy przedtem podporządkowana jest jednemu, ostatecznemu celowi, jakim jest satysfakcja klienta związana z oferowaniem coraz wyższego poziomu jego obsługi i ściślejszego powiązania producentów z rynkiem. Doskonałym wyznacznikiem społecznych aspektów logistyki jest nastawienie na jakość; partnerstwo w łańcuchach dostaw; zarządzanie procesowe; innowacyjność; tworzenie terminali, centrów logistycznych, magazynów, hal produkcyjnych itp. generujących miejsca pracy; budowanie kultury organizacyjnej opartej o wartości; dbanie o rozwój pracowników, dostawców i poddostawców; sprawny przepływ informacji; wsparcie rozwoju społeczności lokalnej itp. Logistyka, przez swoje technologie postępuje zgodnie z założeniami CSR. Szczególna rola w tym względzie przypada łańcuchom logistycznym i Efektywnej Strategii Obsługi Klienta. Partnerskie relacje są jednym z warunków sprawnego zarządzania łańcuchem dostaw. Tylko partnerstwo stwarza możliwości tworzenia wartości dodanej. Dlatego jednym z podstawowych założeń łańcuchów logistycznych jest budowanie długofalowej współpracy z dostawcami, odbiorcami, kooperantami, współpracy opartej na wzajemnym zaufaniu. W rezultacie uczestnicy łańcuchów logistycznych zyskują poprawę efektywności działania, obniżenie kosztów i zwiększenie zysków dzięki: skróceniu czasu dostaw; poprawie wskaźnika dostaw „na czas”; mniejszej liczbie zakłóceń w realizacji planów, niższemu poziomowi zapasów; szybszemu wprowadzaniu zmian i usprawnień; mniejszej usterkowości itp. W relacjach z klientami, kluczowym czynnikiem jest jakość dostarczanych produktów/świadczonej usługi. Dzięki logistyce (szczególnie Strategii Efektywnej Obsługi Klienta) możliwe staje się: włączenie klientów w proces prac nad nowymi produktami; permanentność prac badawczo - rozwojowych; ciągłe zasilanie podaży; skrócenie czasu realizacji dostawy dzięki m.in. odejściu od tradycyjnego magazynowania w kierunku przeładunku kompletnego; tworzenie dogodnych warunków dla handlu elektronicznego (standaryzacja znakowania produktów, opakowań zbiorczych, opakowań transportowych, miejsc lokalizacji; elektroniczna wymiana danych; elektroniczny transfer funduszy) itp.	Mamy do czynienia z coraz powszechniejszą tendencją do wykorzystywania zrównoważonych technologii logistycznych, która to tendencja pozwala wskazać na olbrzymie pozytywne skutki rozwiązań logistycznych, a wręcz zyski środowiskowe, które są możliwe dzięki sprzyjaniu efektywności funkcjonowania, ograniczaniu zużycia energii, a w konsekwencji ograniczeniu jednostkowych emisji zanieczyszczeń. Wiele rozwiązań typu: ciężarówki z naczepą, łączenie wózków, odbiór towarów na paletach itp. po zastosowaniu w łańcuchu logistycznym przyczynia się do jego optymalizacji. Rozwiązania te korelując ze zrównoważonymi technologiami, pozwalają na ograniczenie emisji dwutlenku węgla do atmosfery nawet o 5 315 ton, która to redukcja jest tożsama z ilością dwutlenku węgla zaoszczędzonego przez wykorzystanie prawie 32 KW wiatraków lub zużycie energii 3 000 rodzin. Poprawie, a przynajmniej nie pogarszaniu stanu środowiska służą: - zrównoważony rozwój wszystkich gałęzi transportu; - wspieranie rozwoju operatorów transportu intermodalnego i operatorów logistycznych; - uwzględnianie w maksymalnym możliwym stopniu względów ochrony środowiska, zwłaszcza ochrony przyrody przy projektowaniu i budowie infrastruktury transportowej; - minimalizowanie emisji szkodliwych substancji poprzez poprawę organizacji transportu samochodowego oraz umożliwienie obliczania ilości emitowanych zanieczyszczeń w transporcie; - objęcie szczególnym nadzorem przesyłek z towarami niebezpiecznymi; - edukowanie logistyków w zakresie korelacji pomiędzy logistyką a środowiskiem; - upowszechnianie zrównoważonych technologii logistycznych.	Zwiększanie wielofunkcyjności obszarów oraz łączenie funkcji komplementarnych, które jest możliwe m.in. dzięki centrom logistycznym. Centra zapewniają ład przestrzenny, bowiem w porównaniu z zawłaszczeniem przestrzeni przez wiele podmiotów, samodzielnie realizujących procesy logistyczne, koncentracja i centralizacja usług w konkretnym miejscu wyraża się w zwiększaniu przez centra funkcjonalności, racjonalności wykorzystania przestrzeni oraz logiki, czytelności, jasności struktur przestrzeni przez nie zajętych. Zwarta struktura centrów logistycznych prowadzi także do mniejszej degradacji przestrzeni i środowiska, ograniczania niepotrzebnego powiększania przestrzeni upodmiotowionej, a wręcz do uwolnienia przestrzeni. Centra logistyczne łącząc funkcje komplementarne sprzyjają racjonalizacji gospodarki zasobami, materia, energia. Tym samym w długim okresie swojego funkcjonowania (przez specjalizację, rozwój nowych technologii) centra powodują istotne zmiany strukturalne, związane z obniżaniem materiało-, energo- i kapitałochłonności. Centra logistyczne, przez oferowanie szerokich pakietów usług logistycznych dużej liczbie klientów, pozwalają nie tylko na maksymalizację efektywności wykorzystania zajętych przez siebie terenów, ale także na wielofunkcyjne wykorzystanie tych przestrzeni, co sprzyja integracji przestrzeni. Racjonalna lokalizacja szlaków komunikacyjnych przeciwdziała niekontrolowanemu rozrostowi określonych funkcji i towarzyszących im form przestrzennych, ogranicza degradację zasobów przyrodniczych, a w powiązaniu z centrami logistycznymi staje się jądrem porządkującym daną przestrzeń i decydującym o przyszłości danej przestrzeni

Źródło: opracowanie własne.

Oczywiście, autorka niniejszego opracowania ma pełną świadomość, że logistyka, oprócz oddziaływań pozytywnych, wiąże się też z konsekwencjami negatywnymi. Do których należy zaliczyć choćby skutki wypadków transportowych (katastrof lotniczych, morskich, wypadków drogowych i kolejowych) oraz emisję hałasu i zakłóceń powodowanych przez środki transportu, hale produkcyjne itp. Logistyka jest także czynnikiem sprawczym wielu oddziaływań i uciążliwości środowiskowych. Dotyczy to zarówno ilości, jak i jakości środowiska. Zużywane są bowiem różne surowce i energia oraz zanieczyszczane wszystkie media środowiskowe (gleba, woda, powietrze). Jądem środowiskowych oddziaływań logistyki jest transport. Nie tylko zużywa on energię, ale jest także źródłem wielu zanieczyszczeń środowiska. Sektor transportowy, stanowiący istotny element sektora logistycznego, odpowiedzialny jest za blisko 20 % zużycia energii pierwotnej w Europie, która w 98 % opiera się na paliwach kopalnych. Rozwój transportu warunkuje wzrost gospodarczy, ale jednocześnie stanowi zagrożenie. Problemem dla środowiska przyrodniczego często okazuje się transport miejski. Dużą uciążliwość (zwłaszcza w małych miastach) stanowi ruch tranzytowy, będący przyczyną złego stanu środowiska. W efekcie, oddziaływanie transportu towarowego staje się poważnym problemem środowiskowym. Duże samochody ciężarowe przyczyniają się w znacznym stopniu do zanieczyszczenia powietrza na obszarach miejskich w wyniku emisji tlenków azotu i innych gazów oraz cząstek stałych, a znaczenie emisji dwutlenku węgla staje się coraz większe. Przewozy powodują obciążenie środowiska. Główne źródła emisji tlenków azotu i siarki oraz pyłu i drobnych cząstek sadzy stanowią samochody ciężarowe, które ponadto są głównym źródłem emisji hałasu oraz wstrząsów i drgań. Na ich oddziaływanie narażonych jest ok. 65 % mieszkańców Europy (450 mln osób). Koszty zewnętrzne zatorów Komisja Europejska szacuje na 0,5 % PKB UE (45 mld euro). Również transport lotniczy charakteryzuje się wysoką energochłonnością i związanym z tym niekorzystnym oddziaływaniem na środowisko (w tym przez znaczącą emisję gazów wywołujących np. efekt cieplarniany oraz emisję hałasu w rejonie lotnisk). Niewłaściwa lokalizacja centrów logistycznych, szlaków komunikacyjnych powoduje: rozcinanie cennych krajobrazowo terenów i zmniejszenie się ich udziału w przestrzeni ogólnej; nieład przestrzenny, czyli zaburzenie poprawności, proporcji i celowości relacji przestrzennych występujących na danym obszarze. Wszystko to może powodować niekontrolowany rozrost określonych funkcji i towarzyszących im form przestrzennych, ograniczenie lub degradację zasobów przyrodniczych, zużycie infrastruktury technicznej i nieruchomości, a także zaniedbanie, brak estetyki. W krańcowej formie nieład przestrzenny można określić mianem chaosu, czyli braku wszystkich możliwych prawidłowości i poprawności porządku przestrzennego.

Jednak owych negatywnych konsekwencji można uniknąć, a na pewno je zminimalizować. Dla wzmocnienia i wykorzystania potencjału, możliwości i atrakcyjności tkwiących w logistyce w zakresie realizacji: celów ekonomicznych (wzrost gospodarczy i wzrost liczby innowacji), celów społecznych (poprawa jakości życia), celów środowiskowych (ochrona jakości zasobów i bioróżnorodności środowiska), celów przestrzennych (kształtowanie struktur przestrzennych w sposób przeciwdziałający chaotycznej, ekspansywnej i beładnej zabudowie) ważne jest odpowiednie kierunkowanie logistyki, tak

w skali mikro-, jak i makroekonomicznej w ramach zarządzania logistycznego, które przez odpowiednie programy, strategie, polityki, przyjęcie realistycznego paradygmatu spojrzenia na logistykę może w pełni wykorzystać potencjał, atrakcyjność i możliwości logistyki jako jednego z istotnych narzędzi równoważenia rozwoju.

2. PARADYGMATY MYŚLENIA O ZARZĄDZANIU LOGISTYCZNYM W KONTEKŚCIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Zdaniem autorki niniejszego opracowania, rosnące zainteresowanie makroekonomicznymi aspektami logistyki i badaniem zależności zachodzących na styku działalności produkcyjnej, handlowej i transportowej implikują konieczność jednoznacznego zdefiniowania pojęcia makrologistyki oraz wyodrębnienia sektora logistycznego jako sektora gospodarki i jako przedmiotu statystyki gospodarczej.

Jest to tym bardziej zasadne, że praktyka gospodarcza coraz częściej łącznie rozpatruje: transport, spedycję i logistykę, gdzie logistyka dotyczy planowania, realizowania i kontrolowania sprawności przepływów fizycznych i informacyjnych; spedycja odnosi się do działalności polegającej na organizowaniu przewozów, a transport to przemieszczanie ładunków i ludzi.

Zdaniem autorki, makrologistykę traktować można jako całokształt przepływów fizycznych (od źródeł ich pozyskania, poprzez kolejne fazy przetwórstwa, aż do końcowych ogniw popytu finalnego, zarówno konsumpcyjnego, jak i inwestycyjnego) i informacyjnych zachodzących w łańcuchach dostaw, których ogniwami są podmioty funkcjonujące w obrębie gospodarki danego kraju (makrologistyka krajowa), kontynentu europejskiego (eurologistyka), a nawet całego świata (makrologistyka gospodarki światowej, logistyka globalna)¹¹.

Zgodzić się tu należy ze S. Kempą, który wskazał, że budowa systemów makrologistycznych w skali kraju czy nawet skali międzynarodowej, uzależniona jest w dużym stopniu od systemów przedsiębiorstw, które będą docelowo współpracowały z tymi makrosystemami. Praktyka pokazuje, że wdrożenia systemów rozpoczynają się w skali mikroekonomicznej (zarządzanie logistyczne na poziomie przedsiębiorstwa), choć proces ten można rozpatrywać jako sprzężenie zwrotne. Bowiem pełny rozwój systemów przedsiębiorstw uzależniony jest przede wszystkim od podjęcia budowy systemów makrologistycznych, obejmujących łańcuchy logistyczne, które powstają jako naturalne połączenia kooperantów. Ich forma uzależniona jest jednak od wielu uwarunkowań, do których można zaliczyć: uwarunkowania prawno-organizacyjne, a nawet różnice kulturowe i różnice w stopniu rozwoju państw¹².

¹¹ Szerzej na ten temat [w:] A. Skowrońska, *Makrologistyka jako czynnik rozwoju gospodarki światowej*, „Gospodarka Materialowa & Logistyka”, 2011 nr 1, s. 2-9.

¹² S. Kempa, *Logistyka – narzędzie kształtowania procesów gospodarczych*, Artykuł przygotowany w ramach projektu szkoleniowego współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego. Projekt realizowany pod nadzorem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości [szerzej [w:] Dokument elektroniczny, tryb dostępu: <http://www.kdinfo.com.pl>, data dostępu: 02.07.2010].

Do elementów systemów makroekonomicznych, wspomagających funkcjonowanie makrologistyki należy zaliczyć:

1. Sieci transportowe i spedycyjne (sieć drogowa, kolejowa, infrastruktura wspomagająca itp.).
2. Systemy dystrybucji produktów (centra logistyczne, terminale kontenerowe, porty przeładunkowe itp.).
3. Sieci informatyczne i bazy danych dotyczące wszystkich obszarów związanych z logistyką w różnych sektorach i branżach.

Ze względu na rosnące znaczenie makrologistyki w realizacji celów ekologicznych coraz istotniejsze stawać się będą także systemy zagospodarowywania i utylizacji odpadów.

Jak wynika z powyższych rozważań, konieczne wydaje się także odejście od wąskiego, dominującego ciągle w przyjmowanych klasyfikacjach, spojrzenia jedynie przez pryzmat sektora transportowego. Transport jest wprawdzie istotnym elementem gospodarki, ale jednak tylko elementem składowym wchodzącym w skład większej całości, jaką jest logistyka. Praktyka jednoznacznie wskazuje, że to kraje bardziej wydajnie logistycznie charakteryzują się większą dynamiką i tempem wzrostu i rozwoju¹³. Konieczne jest więc przyjęcie zintegrowanego spojrzenia na sieci transportowe i system logistyczny, a to implikuje konieczność jednoznacznego zdefiniowania sektora logistycznego, o którym coraz częściej się mówi, ale który niestety jest pojmowany bardziej intuicyjnie niż naukowo. Brak jednoznaczności w interpretacji tego pojęcia stanowić może utrudnienie w pomiarze wydajności logistycznej i ocenie rzeczywistego udziału logistyki w tworzeniu dochodu narodowego.

Problem wyodrębnienia, jakiegokolwiek sektora z szerszego tła systemu gospodarczego jako całości, określa się w literaturze przedmiotu mianem delimitacji. W wyodrębnianiu i określaniu granic każdego sektora (mezosystemu) jako obiektu badań, wykorzystuje się dwa wymiary delimitacji: pionowy i poziomy. Jeśli chodzi o pionowy wymiar delimitacji, to sektor umieszcza się pomiędzy gospodarką (poziom makro-) a przedsiębiorstwem (poziom mikro-). W tym wymiarze delimitacji sektora panuje pełna zgodność poglądów, z których wynika, że sektor ma właściwości układu gospodarczego typu mezo-. Natomiast odnośnie wymiaru poziomego, którego sprecyzowanie oznacza przyjęcie kryterium bazowego dla przyporządkowania przedsiębiorstwa do sektora "A" lub sektora "B" brakuje zgodności. Wymiar ten stanowi przedmiot licznych kontrowersji powodujących niejednoznaczność tego pojęcia¹⁴.

¹³ Potwierdzają to badania Banku Światowego przeprowadzone w 2010 roku na grupie 155 krajów i regionów świata. Zwiększenie wydajności w logistyce w krajach o niskim i średnim dochodzie zwiększa handel o około 15 % i korzystnie wpływa na firmy i klientów poprzez niższe ceny i lepszą jakość usług. Analitycy Banku Światowego w badaniach skuteczności i wydajności sektora logistycznego na świecie wzięli pod uwagę m.in. wydajność systemu celnego, jakość infrastruktury, łatwość i cenę przewozu towarów, możliwość monitorowania drogi przesyłek, punktualność dostaw oraz dostępność narzędzi ułatwiających zarządzanie relacjami z partnerami biznesowymi.

¹⁴ M. Gorynia, *Delimitacja systemów gospodarczych w naukach ekonomicznych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 1993 nr 2, s. 67.

W praktyce delimitacji sektorów wykorzystuje się najczęściej takie kryteria jak:

- kryterium podobieństwa produktów i/lub świadczonych usług (wyodrębniony w ten sposób sektor jest zbiorem firm w znaczeniu branży);
- kryterium rodzaju potrzeb (wówczas granice sektora wyznacza zbiór firm tworzących nieprzerwany łańcuch substytucyjnych produktów, bądź usług);
- kryterium przestrzenne, które biorąc za punkt wyjścia poprzednie kryteria pozwala doprecyzować granice sektora w wymiarach lokalnych, regionalnych, krajowych, międzynarodowych, bądź globalnych;
- kryterium statystyczne, w którym granice sektora są zgodne z przyjętą i obowiązującą klasyfikacją statystyczną (wówczas termin sektor stosuje się do działalności gospodarczych, głównie działów i sekcji sklasyfikowanych na różnych szczeblach agregacji systematyk).

W różnego rodzaju mezoanalizach, w praktyce, w sposób równoprawny wykorzystuje się różne podejścia do delimitacji sektorów. Wybór w tym zakresie zależy zawsze od celu badań. Należy zatem przyjąć, że definicja sektora jest niezwykle płynna, zrelatywizowana i zawsze dostosowana do celów analizy. Samo zgłębienie definicji sektora jest więc mało istotne, o ile nie wiadomo, jakiemu celowi to służy. Ostateczne granice sektora po jego delimitacji wynikają zawsze z przyjętego zestawu kryteriów zakreszenia jego granic, a dobór tych kryteriów musi być zawsze bezwzględnie dostosowany do celów analizy.

Zdaniem autorki niniejszego opracowania, o wiele istotniejsze znaczenie, niż toczenie sporów o słuszność poszczególnych kryteriów poziomego wymiaru delimitacji sektorów, ma w wyjaśnieniu istoty sektora odnotowanie tych jego cech, które wynikają z powszechnie akceptowanego usytuowania sektora w pionowym wymiarze jego delimitacji. Cechy te wynikają w sposób oczywisty z natury układów gospodarczych typu mezo-. Warto w związku z tym zwrócić uwagę na następujące fakty¹⁵:

- sektor jest bytem realnym i daje się wyodrębnić jako pewna całość;
- sektor jako określona całość i jedność elementów, z jakich się składa, może być traktowany jako obiekt wyższego rzędu w stosunku do mikropodmiotów z jakich się składa;
- sektor podobnie jak jego elementy posiada określoną strukturę, którą tworzą uczestnicy sektora wraz z powiązaniem, które pomiędzy nimi występują;
- sektor jako całość posiada jednak specyficzne cechy, które nie są redukowane do poziomu cech jego przedsiębiorstw (oznacza to, że sektor nie

¹⁵ M. Gorynia, *Teoria i polityka regulacji mezosystemów gospodarczych a transformacja postso-cjalistycznej gospodarki polskiej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, Poznań 1995, s. 5-12; B. Jankowska, *Branża jako mezosystem gospodarczy*, "Ruch Prawniczy i Ekonomiczny", 2002 nr 2, s. 234-243.

jest pod tym względem agregatem będącym prostą sumą cech tworzących go przedsiębiorstw);

- sektor posiada autonomiczne, właściwe mu cechy, które są skutkiem wzajemnego oddziaływania tworzących go przedsiębiorstw;
- sektor jako wyodrębniony podsystem cechuje się występowaniem specyficznych problemów badawczych i z metodologicznego punktu widzenia może być poznawany z zastosowaniem względnie autonomicznego zestawu metod badawczych.

W związku z celami badań, prowadzonych dla potrzeb zarządzania logistycznego w skali mikro- i makroekonomicznej, najbardziej interesujące z poznawczego punktu widzenia, wydają się być te kryteria delimitacji sektorów, które wskazują na podobieństwo dostarczanych produktów i lub świadczonych usług, a na pewno produktów i/lub usług mających podobne przeznaczenie. Wyodrębniony w ten sposób sektor jest zbiorem firm w znaczeniu branży. Warto też wskazać, że podmioty tworzące sektor, w wyżej wskazanym znaczeniu, wcale nie muszą oferować produktów i świadczyć usług tym samym segmentom nabywców.

Zdaniem autorki, zgodnie z powyższymi rozważaniami, sektor logistyczny można byłoby zdefiniować jako grupę podmiotów świadczących usługi o podobnym przeznaczeniu, tzn. podmiotów posiadających całościowy kształt wiedzy dotyczącej metod realizacji procesów logistycznych, zapewniających uzyskanie określonego, spodziewanego przez odbiorców tych usług efektu logistycznego. Ważne wydaje się tutaj dokonanie podziału na stronę popytową i podażową. Jako reprezentantów strony podażowej należałoby wskazać firmy: spedycyjne, transportowe, ale także logistyczne (świadczące nie tylko usługi związane z samą organizacją przewozu i transportem, ale także oferujące pakiety usług w zakresie szeroko rozumianej logistyki¹⁶), a nawet podmioty, będące ogniwami łańcuchów dostaw, które posiadają duże (tzn. zatrudniające ponad 100 osób) działy logistyczne z wyodrębnionym transportem. Za reprezentatywne podmioty dla strony popytowej należałoby uznać firmy przemysłowe, handlowe korzystające z usług logistycznych świadczonych przez zewnętrznych oferentów.

Jak wynika z wcześniejszych rozważań, sektor logistyczny w praktyce, podobnie jak wszystkie inne sektory gospodarcze, byłby czynnikiem sprawczym oddziałującym na ekonomię, społeczeństwo, przyrodę oraz przestrzeń. Podobnie także te czynniki oddziaływałyby na sektor logistyczny w ramach wzajemnego sprzężenia zwrotnego.

¹⁶ Przykładowo w USA struktura klasyfikacji statystycznej obejmująca logistykę wskazuje na: placówki zajmujące się doradztwem w sprawach zarządzania, w sprawach procesowych, dystrybucji fizycznej i logistyki. Klasa ta składa się z placówek zajmujących się świadczeniem usług w zakresie: poprawy efektywności operacji produkcyjnych, poprawy wydajności, planowania i sterowania produkcją, zapewnienia jakości i jej kontroli, sieci dystrybucji, zarządzania materiałami, transportu towarów i materiałów, wykorzystania i utylizacji magazynów [J. Schwärzler, *Treatment of Logistics in International Classifications*, United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Statistics Division, Meeting of the Technical Sub-group of the Expert Group on International Economic and Social Classifications, New York, 7-11 October 2002].

Zdaniem autorki, rola logistyki w rozwoju gospodarki globalnej zależeć będzie w przyszłości od sposobu podejścia do sektora logistycznego, a tym samym do zarządzania logistycznego, zarówno w skali mikro-, jak i makroekonomicznej. Analizując dotychczasowe podejście do logistyki w skali makroekonomicznej wydaje się, że można wskazać na trzy paradygmaty myślenia o rozwoju sektora logistycznego: nihilistyczny, woluntarystyczny i realistyczny¹⁷ (zob. tabela 2). Paradygmaty te nie pozostają bez wpływu na pojmowanie roli logistyki w równoważeniu rozwoju.

Tabela 2. **Paradygmaty myślenia o rozwoju sektora logistycznego implikujące sposób podejścia do zarządzania logistycznego w skali mikro- i makroekonomicznej**

Paradygmat	Charakterystyka
Paradygmat nihilistyczny	Sektor logistyczny nie jest podmiotem własnej przyszłości, lecz jedynie fragmentem sceny globalnej, która tworzy nieustannie siły i struktury o charakterze ekonomicznym, społecznym, środowiskowym i przestrzennym. Wszelkie przewidywanie, budowanie strategii i polityk logistycznych w ramach zarządzania logistycznego jest wyjątkowo trudne przy ogromnej turbulencji otoczenia. W paradygmacie tym można jedynie zastanawiać się jak wzmocnić zdolności adaptacyjne sektora logistycznego w stosunku do globalnych procesów zachodzących w otoczeniu ekonomicznym, społecznym, środowiskowym i przestrzennym
Paradygmat woluntarystyczny	Sektor logistyczny jest autonomicznym podmiotem własnej przyszłości, który kształtuje się niezależnie od otoczenia ekonomicznego, społecznego, środowiskowego, przestrzennego i od globalnych procesów zachodzących w tym otoczeniu. Wola właściwych agend rządowych, wola menedżerów zajmujących się zarządzaniem logistycznym i zarządzających łańcuchami dostaw, wyrażająca się w realizowanych politykach i strategiach oraz w stosowanych technologiach logistycznych, czy w realizowanym programie edukacyjnym staje się jedyną siłą decydującą o przyszłości tego sektora. Paradygmat ten w sposób wyraźny przecenia siłę i skuteczność wewnętrznych struktur sektora. Niedoceniając jednocześnie jak wielka jest skala szans i zagrożeń wynikających z relacji z otoczeniem ekonomicznym, społecznym, środowiskowym i przestrzennym
Paradygmat realistyczny	Sektor logistyczny jest autonomicznym podmiotem własnej przyszłości. Jest to jednak autonomia ograniczona świadomością siły, nie tylko uwarunkowań wewnętrznych, ale także uwarunkowań zewnętrznych, które odgrywają ogromną rolę w postmodernistycznym świecie, które jednocześnie stają się przedmiotem oddziaływania na nie sektora logistycznego

Źródło: opracowanie własne.

¹⁷ Paradygmaty te autorka szerzej opisała [w:] A. Skowrońska, *Od nihilistycznego do realistycznego paradygmatu, czyli jak równoważyć rozwój za pomocą logistyki*, „Gospodarka Materialowa & Logistyka”, 2009 nr 9, s. 23-26.

Aby logistyka mogła odegrać rolę w równoważeniu rozwoju konieczne jest odejście w zarządzaniu logistycznym (zarówno tym w skali mikro-, jak i makroekonomicznej) od paradygmatu nihilistycznego i woluntarystycznego i skoncentrowanie uwagi na paradygmacie realistycznym. Za przyjęciem tego paradygmatu przemawia fakt, iż uwzględnia on wielopłaszczyznowe zbieżności i rozbieżności pomiędzy rozwojem spontanicznym i żywiołowym, a rozwojem kierunkowanym i sterowanym. Paradygmat realistyczny przyjmuje poza tym założenie integracji rozwoju sektora logistycznego generowanego endogenicznie i rozwoju generowanego egzogenicznie. Paradygmat ten zasadniczo różni się od paradygmatu nihilistycznego, który traktuje sektor logistyczny jako całkowicie „bezwolny” zależny od wpływów zewnętrznych, a więc tym samym nie mający wpływu na otoczenie. Przyjęcie paradygmatu nihilistycznego rodzi niebezpieczeństwo pominięcia ogromnego potencjału i możliwości tkwiących w logistyce, a tym samym ryzyko nieuznawania logistyki jako narzędzia równoważenia rozwoju. Paradygmat realistyczny odbiega także zasadniczo od paradygmatu woluntarystycznego, którego przyjęcie niesie ryzyko zorientowania jedynie na siłę i skuteczność wewnętrznych struktur sektora, z pominięciem celów ekonomicznych, społecznych, środowiskowych i przestrzennych. Paradygmat nihilistyczny i woluntarystyczny nie pozwalają na ukierunkowanie potencjału i możliwości tkwiących w logistyce, tak by nie tylko przyczyniała się do podnoszenia konkurencyjności, ale także ułatwiała równoważenie rozwoju. Paradygmaty te nie kreuja poza tym konieczności wpisywania koncepcji zrównoważonego rozwoju do metod i technik zarządzania logistycznego, jak i do systemów edukacji logistycznej.

PODSUMOWANIE

Konkludując powyższe rozważania wskazać należy, iż aby rola logistyki w równoważeniu rozwoju mogła zostać jasno i precyzyjnie określona musi dojść do pełnego uświadomienia:

1. Rosnącej roli logistyki, nie tylko w skali mikro-, ale także makroekonomicznej.
2. Olbrzymich możliwości związanych z realizacją celów ekonomicznych, społecznych, środowiskowych i przestrzennych tkwiących w logistyce.

W tym względzie niezwykle przydatne mogą okazać się:

1. Wyodrębnienie sektora logistycznego jako sektora gospodarki i jako przedmiotu statystyki gospodarczej.
2. Odejście od nihilistycznego i woluntarystycznego paradygmatu myślenia o sektorze logistycznym w kierunku paradygmatu realistycznego.
3. Przemyślenie już dzisiaj dalekosiężnych procesów rozwoju i uwzględnienie w nich roli logistyki.
4. Odejście od wąskiego rozumienia edukacji, które kładzie nacisk tylko na stronę „rozumową” (intelekt, racjonalizm intelektualny) i nawiązuje

w małym stopniu do nowych paradygmatów rozwoju. Konieczne jest przejście do edukacji dla zrównoważonego rozwoju, czyli szerokiego ujęcia roli, zakresu i zadań edukacyjnych, łączących w spójną całość edukację ekologiczną, edukację społeczną i edukację ekonomiczną¹⁸.

5. Uwzględnienie niemożności polegania na prostej realizacji wiedzy naukowej w praktyce, jako że dostarczanie wiedzy i zarządzanie wiedzą dla zrównoważonego rozwoju dokonują się między innymi pod dyktando decyzji politycznych z dala od tradycyjnego samorozumienia nauki jako wolnej od wartościowania. W obliczu doraźności i niepewności wiedzy znaczącej z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju nauka dostarcza polityce, obejmującej działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, strategicznej wiedzy eksperymentalnej. Wiedza ta, o ile dojdzie do jej praktycznej realizacji, wywiera wpływ na praktykę, która potem znowu staje się przedmiotem badań naukowych, której rezultaty mają z kolei wejść w działania idące dalej. W polityce na rzecz zrównoważonego rozwoju nie chodzi o to, aby wiedzę naukową po prostu zaimplementować, ale o to, by stworzyć pewien cykl uczenia się, który zawierałby elementy normatywnych przesłanek, wytycznych polityki, analiz empirycznych w odniesieniu do monitoringu oraz analizy teoretyczne. Aby mogło się to udać, trzeba relację nauka – polityka kształtować tak, aby umożliwić im wzajemny rezonans¹⁹.
6. Upowszechnianie wiedzy o technologiach i procesach logistycznych oraz o ich roli w kształtowaniu ładu zintegrowanego m.in. poprzez ukazywanie ich wpływu na: efektywne gospodarowanie przyrodniczymi, ekonomicznymi, społecznymi zasobami; kształtowanie środowiska człowieka o wysokich walorach ekologicznych i użytkowych; wzrost sprawności i bezpieczeństwa funkcjonowania oraz efektywności wszelkich struktur.
7. Programowanie logistyki w ramach zarządzania logistycznego (zarówno w skali mikro-, jak i makroekonomicznej) zamykające i ukierunkowujące potencjał i możliwości tkwiące w logistyce w określonych warunkach ramowych implikowanych przez paradygmat zrównoważonego rozwoju²⁰.

¹⁸ T. Borys, *Problemy edukacji dla zrównoważonego rozwoju – perspektywa aksjologiczna*, [w:] R. Janikowski, K. Krzysztofek (red.), *Kultura a zrównoważony rozwój – środowisko, ład przestrzenny, dziedzictwo w świetle dokumentów UNESCO i innych organizacji międzynarodowych*, Polski Komitet do spraw UNESCO, Warszawa 2009, s. 258.

¹⁹ Szerzej w: A. Grunwald, *Badania dla zrównoważonego rozwoju. Wyzwania dla naukowego doradztwa politycznego*, [w:] G. Banse, A. Kiepas (red.), *Zrównoważony rozwój: od naukowego badania do politycznej strategii*, Sigma, Berlin 2005, s. 48-54.

²⁰ Przykładami takiego programowania, które uwzględnia rosnącą rolę logistyki w skali makroekonomicznej, jak i cele i zasady zrównoważonego rozwoju mogą być: Koncepcja Polityki Logistycznej UE opracowana podczas prezydencji fińskiej, Polityka Logistyczna Związku Miast Bałtyckich, Strategia Zrównoważonej Dystrybucji Wielkiej Brytanii, Zrównoważona Strategia Przemysłu Logistycznego Australii, Polityka Logistyczna Chin, Polityka Logistyczna Japonii [A. Skowrońska, *Polityka logistyczna na świecie*, „Gospodarka Materialowa & Logistyka”, 2007 nr 9, s. 9-17; A. Skowrońska, *Rola polityki logistycznej...*].

LITERATURA:

- [1] Boyson S., *Logistics and Extended Enterprise*, J. Wiley, New York 1999.
- [2] Borys T., *Problemy edukacji dla zrównoważonego rozwoju – perspektywa aksjologiczna*, [w:] R. Janikowski, K. Krzysztofek (red.), *Kultura a zrównoważony rozwój – środowisko, ład przestrzenny, dziedzictwo w świetle dokumentów UNESCO i innych organizacji międzynarodowych*, Polski Komitet do spraw UNESCO, Warszawa 2009.
- [3] Ciesielski M. (red.), *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001.
- [4] Gorynia M., *Delimitacja systemów gospodarczych w naukach ekonomicznych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 1993 nr 2.
- [5] Gorynia M., *Teoria i polityka regulacji mezosystemów gospodarczych a transformacja postsocjalistycznej gospodarki polskiej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, Poznań 1995.
- [6] Grunwald A., *Badania dla zrównoważonego rozwoju. Wyzwania dla naukowego doradztwa politycznego*, [w:] G. Banse, A. Kiepas (red.), *Zrównoważony rozwój: od naukowego badania do politycznej strategii*, Sigma, Berlin 2005.
- [7] Jankowska B., *Branża jako mezosystem gospodarczy*, „Ruch Prawniczy i Ekonomiczny”, 2002 nr 2.
- [8] Kauppinen T. J., Lindqvist J., Beuthel M., Ewer G., Haasis H. D., Kallstrom L., Lloyd M., Ojala L., Tavasszy L., Bontekoning Y., Chevroulet T., Goentzel J., Krzyżaniak S., Scjott – Larsen T., Sorghetti M., *Elements for European logistics policy - A discussion paper*, Publications of the Ministry of Transport and Communications of Finland, vol. 8/2006, Helsinki 2006.
- [9] Kempa S., *Logistyka – narzędzie kształtowania procesów gospodarczych*. Artykuł przygotowany w ramach projektu szkoleniowego współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego. Projekt realizowany pod nadzorem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości [Dokument elektroniczny, tryb dostępu: <http://www.kdinfo.com.pl>, data dostępu: 02.07.2010].
- [10] *Logistyka transportu towarowego w Europie - klucz do zrównoważonej mobilności*, Komunikat Komisji do Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2006 COM(2006) 336 wersja ostateczna.
- [11] *Opinia w sprawie europejskiej polityki w dziedzinie logistyki. Opinia rozpoznawcza*, Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny TEN/240, Bruksela 15 luty 2007.

- [12] *Projekt Sprawozdania w sprawie logistyki transportu towarowego w Europie - klucza do zrównoważonej mobilności*, Komisja Transportu i Turystyki (2228/2006(INI)) wersja tymczasowa, Bruksela 2006.
- [13] *Renewed EU Sustainable Development Strategy*, Council of the European Union, 10117/06, Brussels 2006.
- [14] Schwärzler J., *Treatment of Logistics in International Classifications*, United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Statistics Division, Meeting of the Technical Subgroup of the Expert Group on International Economic and Social Classifications, New York, 7-11 October 2002.
- [15] Skowrońska A., *Makrologistyka jako czynnik rozwoju gospodarki światowej*, „Gospodarka Materialowa & Logistyka”, 2011 nr 1.
- [16] Skowrońska A., *Od nihilistycznego do realistycznego paradygmatu, czyli jak równoważyć rozwój za pomocą logistyki*, „Gospodarka Materialowa & Logistyka”, 2009 nr 9.
- [17] Skowrońska A., *Polityka logistyczna – ewolucja, bariery, stymulatory i sposoby monitorowania*, „Gospodarka Materialowa & Logistyka”, 2008 nr 2.
- [18] Skowrońska A., *Polityka logistyczna na świecie*, „Gospodarka Materialowa & Logistyka”, 2007 nr 9.
- [19] Skowrońska A., *Rola polityki logistycznej państwa we wdrażaniu zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009.
- [20] Skowrońska A., *Technologie logistyczne jako przykład technologii środowiskowych na drodze do równoważenia rozwoju*, „Logistyka”, 2008 nr 2.
- [21] Szymański W., *Globalizacja. Wyzwania i zagrożenia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001.
- [22] *The Lisbon European Council- An Agenda of Economic and Social Renewal for Europe*, Contribution of the European Council to Special European Council in Lisbon, DOC/00/7, 23 marca 2000.
- [23] *Zrównoważona Europa dla Lepszego Świata: Strategia Zrównoważonego Rozwoju Unii Europejskiej*, Komisja Wspólnot Europejskich, COM(2001)264 final, 2001.

STRESZCZENIE

Zasadniczym celem artykułu jest zaprezentowanie zarządzania logistycznego w kontekście zrównoważonego rozwoju. Cel ten zostanie osiągnięty poprzez:

1. Zaprezentowanie ekonomicznego, społecznego, środowiskowego i przestrzennego oddziaływania logistyki, stwarzających olbrzymie możliwości przed logistyką w zakresie stawania się istotnym instrumentem równoważenia rozwoju.
2. Wskazanie wyzwań stojących przed zarządzaniem logistycznym, zarówno w skali mikro-, jak i makroekonomicznej, które są implikowane rosnącą rolą logistyki w równoważeniu rozwoju.

SUMMARY

Logistic management in the context of sustainable development

The main objective of this article is to present logistic management in the context of sustainable development. This objective will be accomplished through:

1. Presenting economic, social, environmental and spatial impact of logistics, which gives enormous opportunities to logistics as an instrument of development sustainability.
2. Pointing out challenges for logistic management, both in the micro- and macroeconomic scale, implied by the growing role of logistics in sustainable development.



Franciszek Mroczo
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Logistyka w sytuacjach kryzysowych

WSTĘP

Logistyka w sytuacjach kryzysowych dotyczy działań logistycznych podejmowanych na rzecz ludności poszkodowanej w sytuacjach kryzysowych spowodowanych zagrożeniami niemilitarnymi. Zgodnie ze swoją misją, logistyka ta jest ukierunkowana na szybką realizację procesów zaopatrzeniowych i usługowych dla ludności poszkodowanej, z priorytetowym traktowaniem ratowania życia i zdrowia rannych i chorych, zaspokojenia ich elementarnych potrzeb logistycznych, zapewnienie niezbędnego zaopatrzenia i podstawowych usług logistycznych oraz medycznych. Zgodnie z ogólnymi zadaniami logistyki, ażeby zapewnić skuteczność działań logistycznych na korzyść ludności poszkodowanej w sytuacjach kryzysowych, oczekiwane zaopatrzenie oraz usługi powinny być dostarczane we właściwym czasie, we właściwe miejsce, we właściwej postaci oraz we właściwych ilościach. Zabezpieczenie logistyczne w sytuacjach kryzysowych posiada swoją wyraźnie zakreśloną specyfikę która manifestuje się przede wszystkim w: dramatycznie krótkim czasie reakcji, zagrożeniu utraty życia i zdrowia, silnej presji na niezwłoczną pomoc poszkodowanej ludności, emocjonalnym formułowaniu żądań udzielenia pomocy, dużym zagrożeniu zniszczenia środowiska naturalnego, potrzebie prowadzenia skutecznych działań logistycznych w turbulentnie zmieniającej się sytuacji itp.

Opracowanie to ma na celu przedstawienie istoty i treści logistyki w sytuacjach kryzysowych, zasad udzielania pomocy logistycznej poszkodowanym oraz specyfiki i podstaw zarządzania logistycznego w sytuacjach kryzysowych.

1. POJĘCIE SYTUACJI KRYZYSOWEJ

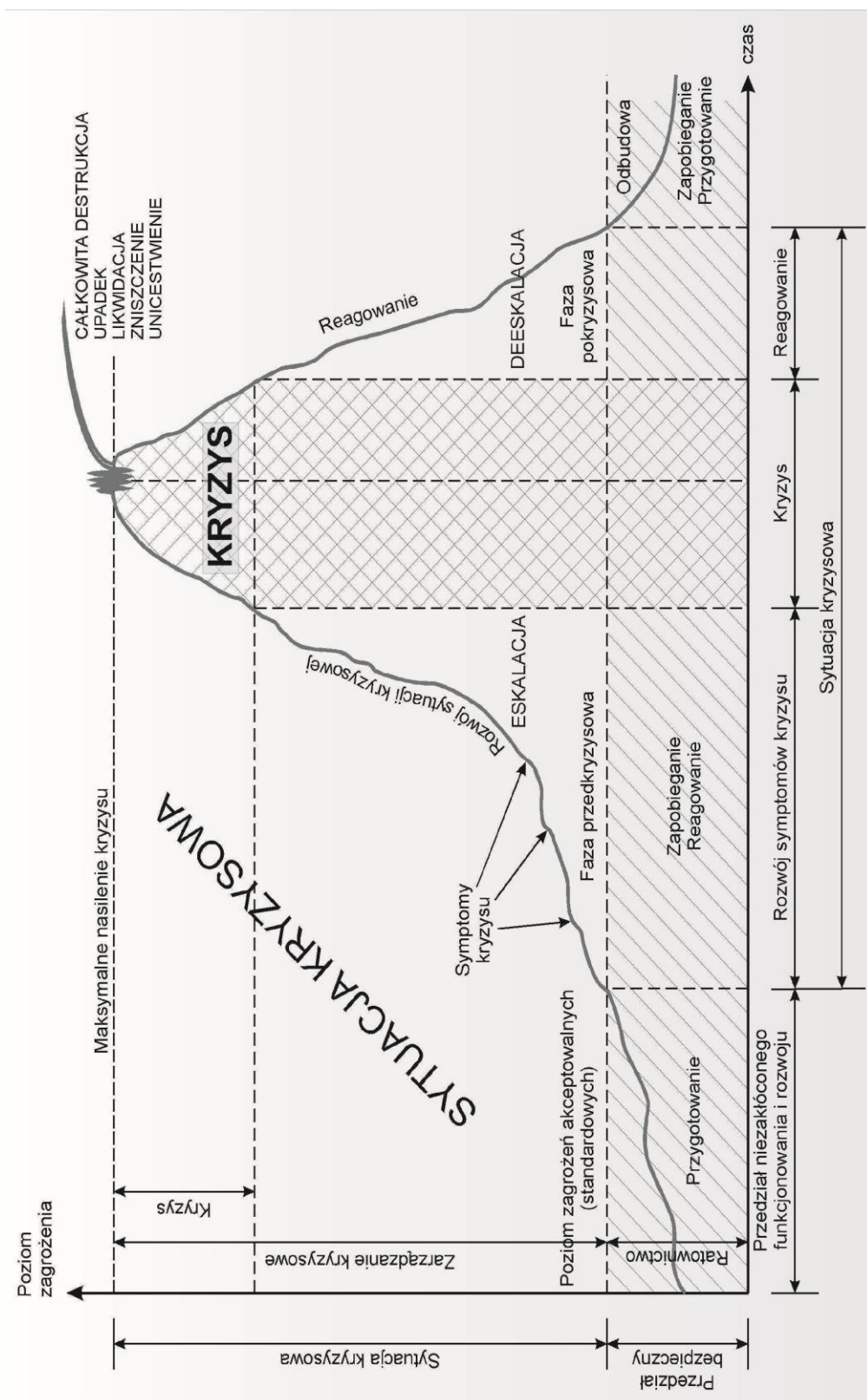
Sytuacja kryzysowa to pojęcie które jest trudno definiowalne, albowiem w zależności od poziomu zagrożenia i indywidualnych właściwości organizacji oraz cech menedżera różny będzie poziom zagrożeń akceptowanych (standardowych). Można przyjąć, że powyżej akceptowanego poziomu zagrożenia, każdy wzrost czynników destrukcyjnych będzie zwiększał poczucie zagrożenia i rozwijał sytuację kryzysową. Sytuacja kryzysowa stanowi następstwo wzrostu zagrożenia. Problem jest w tym, że pojęcia ustawowe „w znacznych rozmiarach” czy „znaczne ograniczenie” są nieostre i dopuszczają subiektywne osądy. Trudno więc o jednoznaczne wyróżnienie początkowego, specyficznego poziomu narastania zagrożeń dla ludzi i mienia, będącego początkiem (ale i zakończeniem) sytuacji kryzysowej. Jednak można stwierdzić, że sytuacja kryzysowa jest procesem niekorzystnych, zaburzających normalne funkcjonowanie, zmian zachodzących wewnątrz określonego podmiotu (układu, systemu), który prowadzi do zachwiania jego równowagi, mogący doprowadzić do kryzysu, a następnie przywrócenia stanu pierwotnego dzięki podjętym działaniom zaradczym (np. zarządzanie kryzysowe). Znowelizowana i aktualna ustawa o zarządzaniu kryzysowym¹ określa, że przez sytuację kryzysową *należy rozumieć sytuację wpływającą negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołującą znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków*. Jak widać na rys. 1 kryzys jest jednym z elementów sytuacji kryzysowej.

2. ISTOTA LOGISTYKI W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH

Duża dynamika zmian, potęgująca się w stosunkach gospodarczych praktycznie od połowy XX wieku, spowodowała potrzebę kompleksowego i systemowego podejścia do rozwiązywania złożonych przedsięwzięć w procesach decyzyjnych, wymagających często wykorzystywania rachunków optymalizacyjnych. Naprzeciw tym potrzebom i oczekiwaniom wyszły osiągnięcia w zakresie logistyki w wojsku, której cele można sprowadzić najkrócej do zapewnienia powodzenia działaniom wojennym poprzez zaspokojenie potrzeb materiałowych i bytowych walczącym wojskom. Współcześnie logistyka często wywiera decydujący wpływ na wynik wojny. Problem bezpieczeństwa logistycznego był zawsze „wąskim gardłem” sztuki wojennej.

W odniesieniu do współczesnej gospodarki, należy zauważyć, że logistyka nakłada szczególnie wymagania na producentów, dostawców ale i partnerów (stron zainteresowanych) w działalności produkcyjnej. Wymagania te wynikają z faktu funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu w któ

¹ Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 roku *o zarządzaniu kryzysowym*, (Dz. U. z 2007 r. Nr 89 poz. 590, z 2009 r. Nr 11, poz. 59, Nr 65, poz. 553, Nr 85, poz. 716, Nr 131, poz. 1076).



Rysunek 1. Przebieg sytuacji kryzysowej

Źródło: Opracowanie własne.

rym kontrahent oczekuje szybkiego spełnienia jego potrzeb. Wzrost wymagań i oczekiwań klientów, technologiczne oraz moralne starzenie się produktów i ciągle skracanie ich cyklu życia, wymaga systematycznego doskonalenia technologii, skracania procesów produkcyjnych oraz ciągłego rozpoznawania przyszłych oczekiwań klientów.

Tak silna presja na czas, stawia nowe wyzwania logistyce, wszak przedmiotem zainteresowania logistyki są przepływy materiałów, urządzeń, sprzętu oraz informacji. Przepływy te powinny być zorganizowane, zaplanowane, odpowiednio zrealizowane i oczywiście nadzorowane. Kluczowym staje się elastyczność dostaw, dynamika przepływów oraz ich niezawodność.

Ewolucyjny rozwój logistyki wojskowej i adaptacja jej dorobku na potrzeby gospodarcze powoduje, że istnieje bardzo wiele definicji samej logistyki. Szeroki wybór i opis etymologii tego pojęcia, źródeł logistyki i przekształceń w wojsku, początków logistyki w Polsce oraz wybrane jej definicje, zostały już opisane w szerokiej literaturze przedmiotu.

Pomimo dużych zmian zachodzących współcześnie w przestrzeni gospodarczej, to jednak w warunkach sytuacji kryzysowych, zmiany te występują dramatycznie intensywniej, w sposób turbulentny i często z dużym zagrożeniem dla życia i zdrowia objętych tą sytuacją ludzi. Z tych względów również sama logistyka musi być zdefiniowana i ukierunkowane na szeroki problem ratowania życia i zdrowia oraz zapewnienia bezpieczeństwa podmiotom objętych kryzysem.

Logistykę w sytuacjach kryzysowych definiuje A. Szymonik² jako dyscyplinę naukową, która tworzy całokształt systemowych rozwiązań niezbędnych do pełnego i racjonalnego zaspokajania potrzeb organom wykonawczym oraz zarządzającym bezpieczeństwem, uwzględniając możliwości ekonomiczne państwa, w zakresie koniecznym do szkolenia, osiągania i utrzymywania zdolności oraz gotowości bojowej na poziomie wymaganym do zapewnienia pożądanego bezpieczeństwa dla określonego podmiotu.

Nieco inaczej postrzega logistykę w sytuacjach kryzysowych E. Nowak³ który określa ją jako sumę wszystkich działań (organów logistycznych), dzięki którym dokonuje się kształtowanie, sterowanie i kontrola procesów zaopatrzeniowych i usługowych w łańcuchach logistycznych organizowanych w rejonach zagrożeń (zdarzeń). Poprzez integrację i synchronizację (harmonizację) tych działań, niezbędnie konieczne zaopatrzenie i usługi logistyczne, powinny dotrzeć do wszystkich odbiorców (potrzebujących) we właściwym czasie i miejscu⁴.

² A. Szymonik, *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, Logistyka 3/2011, s. 2716.

³ E. Nowak, *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*, AON, Warszawa 2007, s. 69 - 70.

⁴ Bardziej rozwiniętą definicję tego Autora znajdujemy w kolejnym opracowaniu (E. Nowak, *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, Wyd. II poprawione i poszerzone, AON, Warszawa 2009, s. 18). Logistyka w sytuacjach kryzysowych definiowana jest jako suma wszelkich działań logistycznych organów kierowania (grup zabezpieczenia logistycznego oraz grup opieki zdrowotnej i pomocy socjalno-bytowej wchodzących w skład zespołów zarządzania kryzysowego) i podmiotów – jednostek wykonujących zadania logistyczne, dzięki którym dokonuje się kształtowanie, sterowanie i kontrola procesów zaopatrzeniowych i usługowych w łańcuchach logistycznych organizowanych na rzecz ludności poszkodowanej w sytuacjach kryzysowych.

Chociaż z przedstawionych definicji nie wynika bezpośrednio potrzeba szybkiego i skutecznego ratowania życia i zdrowia poszkodowanych, to w dalszej części swojego wywodu E. Nowak⁵ słusznie zauważa, że myślą przewodnią działań logistycznych podejmowanych w sytuacjach kryzysowych jest możliwie jak najszybsze dotarcie z niezbędnymi dostawami zaopatrzenia i usługami logistycznymi do wszystkich poszkodowanych (potrzebujących). Wielkość niezbędnie koniecznych dostaw zaopatrzenia oraz zakresu usług logistycznych mogą być określone wg minimalnych norm, bowiem istotą podejmowanych działań logistycznych jest zapewnienie ludności poszkodowanej możliwości przetrwania. W dostawach zaopatrzenia priorytetowe znaczenie ma woda pitna, dostawy żywności, odzieży i energii (elektrycznej i ciepłej), natomiast w usługach logistycznych – pomoc medyczna (przedsięwzięcia ratujące życie i zdrowie), usługi gospodarczo-bytowe (przygotowanie posiłków, wypiek chleba, zakwaterowanie, usługi handlowe itp.).

Poza tym pokazując różnice pomiędzy logistyką w sytuacjach kryzysowych a logistyką wojskową i cywilną E. Nowak trafnie zauważa, że różnią się one przede wszystkim⁶:

- przedmiotem obsługi, którym jest ludność poszkodowana w sytuacjach kryzysowych (w logistyce wojskowej – walczące lub szkolące się wojska, a w logistyce cywilnej – klienci i kontrahenci);
- środowiskiem funkcjonowania, którym są obszary reagowania kryzysowego (w logistyce wojskowej – przestrzeń pola walki, a w logistyce cywilnej – wolny rynek);
- głównym celem funkcjonowania – którym jest zapewnienie warunków przetrwania wszystkim osobom poszkodowanym (w logistyce wojskowej – jest to zapewnienie wysokiej skuteczności zabezpieczenia logistycznego wojsk, a w logistyce cywilnej – maksymalizacja zysków przedsiębiorstwa).

Zatem logistyka w sytuacjach kryzysowych ma na celu przede wszystkim ratowanie życia i zdrowia ludzi dotkniętych sytuacją kryzysową, niedopuszczenie do pogłębiania się strat i powstawania strat wtórnych, zaspokojenie podstawowych potrzeb bytowych ludności poszkodowanej poprzez szybkie dostarczanie podstawowego zaopatrzenia oraz usług medycznych, tym samym zapewniając możliwość przetrwania ludności poszkodowanej. Takie sprecyzowanie celu, z punktu widzenia ludności poszkodowanej, stanowi misję logistyki w sytuacjach kryzysowych.

Różnice pomiędzy logistyką wojskową, cywilną i w sytuacjach kryzysowych syntetycznie przedstawiono w tabeli 1.

⁵ E. Nowak, *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*, op. cit., s. 70.

⁶ Zob. E. Nowak, *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, Wyd. II, op. cit., s. 18.

Tabela 1. **Różnice pomiędzy logistyką wojskową, cywilną i w sytuacjach kryzysowych**

ATRYBUT	LOGISTYKA WOJSKOWA	LOGISTYKA CYWILNA	LOGISTYKA W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH
Misja	Zapewnienie wysokiej skuteczności zabezpieczenia logistycznego wojsk	Minimalizacja kosztów, satysfakcjonująca obsługa klienta.	Ratowanie życia i zdrowia rannych i chorych oraz zapewnienie warunków do przetrwania.
Cel działania	Zaspokojenie potrzeb logistycznych wojsk.	Zapewnienie niezbędnych zasobów, gospodarka zapasami, dystrybucja wyrobów. Maksymalizacja zysku przedsiębiorstwa.	Zapewnienie elementarnych potrzeb bytowych wszystkim poszkodowanym.
Sposób osiągania celu	Koncentracja działań logistycznych na wojska wykonujące główne zadania.	Wysokie standardy obsługi klienta.	Limitowanie oraz reglamentacja dostaw i usług.
	Integracja działań logistycznych.	Integracja działań logistycznych.	Integracja działań logistycznych.
	Wdrożenie zestawów zaopatrzenia i pakietów usług.	Pakiety usług logistycznych	Wdrożenie „produktu logistycznego”
Eksponowana zasada	Skuteczność działań.	Ekonomizacja (oszczędność, wydajność).	Skuteczność działań.
Główny podmiot działania	Wojska realizujące główne zadania.	Wszyscy klienci.	Ludność poszkodowana.
Środowisko funkcjonowania	Pole walki.	Wolny rynek.	Rejon reagowania kryzysowego.
Główne kryterium optymalizacji	Czas, miejsce i zakres realizacji zadań logistycznych.	Wysokie standardy obsługi klienta.	Czas, miejsce i zakres realizacji zadań logistycznych.
Główny sposób osiągania celu	Stosowanie priorytetów dostaw i usług.	Redukcja kosztów działania.	Stosowanie priorytetów dostaw i usług.
Podział logistyki	Logistyka: • zaopatrzenia materiałowego, • zabezpieczenia technicznego, • zabezpieczenia transportowego, • zabezpieczenia medycznego.	Logistyka: • zaopatrzenia, • produkcji, • dystrybucji, • utylizacji	Logistyka: • zaopatrzenia, • usług transportowych, • usług gospodarczo-bytowych, • usług medycznych.

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem E. Nowak, *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, Wyd. II. op. cit., s. 19 – 39.

Z tak przedstawioną myślą przewodnią działań logistycznych współgra misja zabezpieczenia logistycznego⁷ ludności w sytuacjach kryzysowych manifestująca się dążeniem do dotarcia (z dostawami zaopatrzenia i usługami logistycznymi) do wszystkich poszkodowanych w możliwie krótkim czasie (dla ratowania ich zdrowia i życia oraz tworzenia warunków umożliwiających im przetrwanie w okresie zaistniałego kryzysu)⁸.

Z misji tej wynika, iż celem zabezpieczenia logistycznego ludności w sytuacjach kryzysowych jest dostarczenie we właściwym czasie i miejscu, podstawowych środków zaopatrzenia (zwykle jest to: woda pitna, żywność, odzież, energia, środki czystości) i usług logistycznych (gospodarczo-bytowych, medycznych, transportowych)⁹.

Te ambitne cele mogą być osiągnięte pod warunkiem dysponowania przez organa zarządzania kryzysowego, niezbędnymi siłami i środkami – potencjałem logistycznym. Przez sam potencjał logistyczny należy rozumieć zbiór sił i środków logistycznych które mogą być wykorzystane do realizacji celów logistyki w sytuacji kryzysowej. Potencjał ten będą stanowić dobrze zorganizowane i profesjonalnie przygotowane zasoby ludzkie administracji publicznej oraz podmiotów uczestniczących w logistycznym zabezpieczeniu ludności dotkniętej kryzysem, zgromadzone środki zaopatrzenia, a także siły i środki podmiotów świadczących usługi logistyczne specjalistyczne i gospodarczo-bytowe (rys. 2).

Tak więc do realizacji zadań logistycznych w sytuacjach kryzysowych powinny być przygotowane zespoły zarządzania kryzysowego administracji publicznej oraz podmioty realizujące zadania ratownicze¹⁰. Niezbędne środki zaopatrywania ludności poszkodowanej powinny być wcześniej zgromadzone w odpowiednim miejscu i ilości, odpowiednio urzutowane¹¹, a w przypadku zaistnienia sytuacji kryzysowej racjonalnie wykorzystane. Źródła pozyskiwania zasobów zaopatrywania mogą być bardzo różne – począwszy od zgromadzonych w magazynach rezerw materiałowych, aż po wykorzystanie zasobów miejscowych oraz pomocy humanitarnej.

Zakres zainteresowania logistyki w sytuacjach kryzysowych dobrze obrazują zadania logistyczne przedstawione przez A. Szymonika¹², który podzielił je na cztery grupy w zależności od określonych grup zagrożeń.

⁷ Przez zabezpieczenie logistyczne należy rozumieć proces zaopatrywania oraz udzielania usług logistycznych i medycznych na rzecz ludności dotkniętej sytuacją kryzysową.

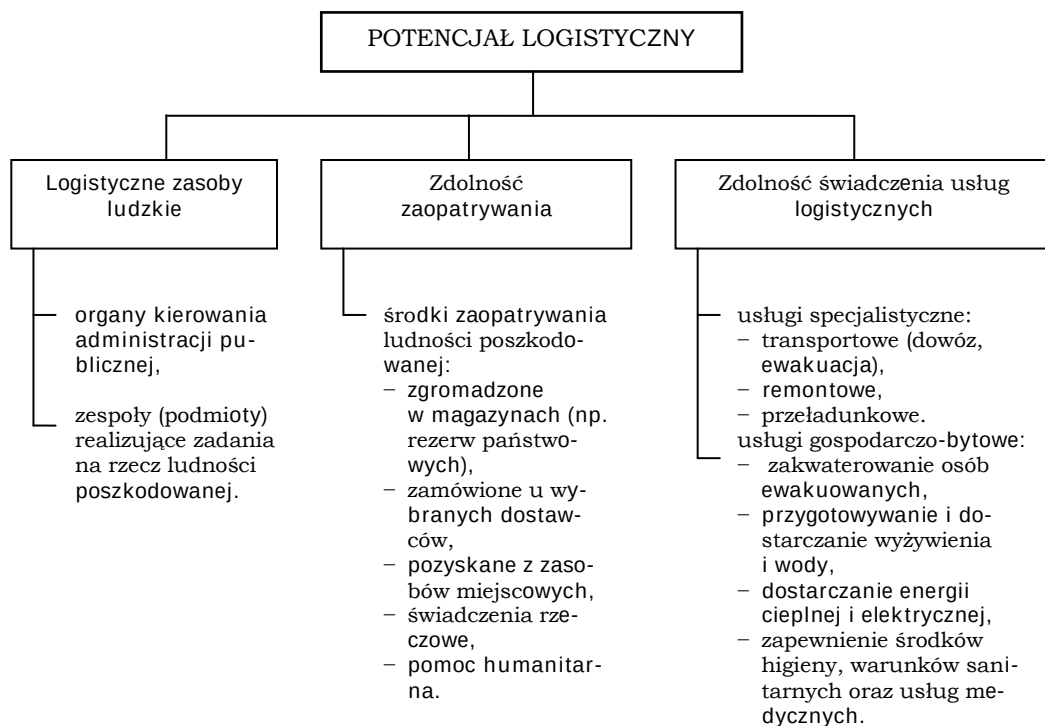
⁸ Zob. E. Nowak, *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, [w:] M. Jabłonowski, L. Smolak, *Zarządzanie kryzysowe w Polsce*, AH, Pułtusk 2007, s. 286.

⁹ Tamże, s. 286.

¹⁰ Do podmiotów tych należy zaliczyć: PSP, ochotnicze straże pożarne, Policja, straż miejska i gminna, jednostki służby zdrowia, pododdziały i oddziały SZ, Straż Graniczna, formacje OC, pogotowie: gazowe, energetyczne, wodociągowe, medyczne, chemiczne, organizacje pozarządowe i wolontariusze.

¹¹ Urzutowanie polega na przemyślanym podziale sił i środków na poszczególne szczeble administracji publicznej zgodnie z oceną potencjalnych zagrożeń na określonym obszarze.

¹² Zob. A. Szymonik, *Logistyka w bezpieczeństwie i bezpieczeństwo w logistyce*, Logistyka 2/2011, s. 7 – 8.



Rysunek 2. **Składowe potencjału logistycznego w sytuacjach kryzysowych**

Źródło: Opracowanie własne.

Do pierwszej grupy zalicza się zadania związane z likwidacją nadzwyczajnych zagrożeń środowiska, a więc klęski żywiołowe i zdarzenia wywołane przyczynami cywilizacyjnymi, to jest katastrofy, awarie i inne, spowodowane działaniem lub zaniedbaniem człowieka. Do tej grupy zagrożeń należą między innymi: pożary, powodzie i zatopienia, epidemie chorób ludzi, epidemie chorób roślin i zwierząt, skażenia promieniotwórcze i chemiczne, katastrofy górnicze, budowlane i komunikacyjne, awarie sieci energetycznych.

Do drugiej grupy zalicza się zadania związane z likwidacją zagrożeń właściwych dla ochrony wewnętrznego bezpieczeństwa i porządku publicznego oraz ochrony granic. Należą do nich między innymi: zdarzenia godzące w porządek konstytucyjny państwa, terroryzm, blokady dróg, nielegalne demonstracje, konflikty na tle etnicznym, masowa migracja.

Do trzeciej grupy zaliczmy zadania związane z likwidacją skutków tzw. cyberterroryzmu (*soft terrorism*), który rozumiany jest najczęściej jako działanie mające na celu niszczenie, bądź zniekształcanie informacji przysłanej, przetwarzanej, przechowywanej w systemach informacyjnych. Informa-

cja ma fundamentalne znaczenie dla przebiegu procesów logistycznych w szczególności w warunkach kryzysowych.

Do czwartej grupy zalicza się zadania związane z likwidacją skutków kryzysu finansowego który tak naprawdę dotyka wszystkich, nie omijając inwestorów indywidualnych czy przedsiębiorstw. W tym zakresie nie zostały jeszcze wypracowane instrumenty antykryzysowe. Analiza systemowa i zarządzanie ryzykiem może złagodzić niepożądane sytuacje kryzysów finansowych, których istnienie jest niezaprzeczalne.

3. ZASADY ORGANIZACJI ZABEZPIECZENIA LOGISTYCZNEGO LUDNOŚCI W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH

Zabezpieczenie logistyczne w sytuacjach kryzysowych jest działaniem szczególnym, co wynika z misji, celów, potrzeby odpowiedniego przygotowania sił i środków, krótkiego czasu reakcji, dużej dynamiki zmian, potrzeby wyboru priorytetów, organizacji współdziałania z sąsiadami itp. Dorobek teoretyczny oraz liczne i nieustanne doświadczenia wynoszone z działań antykryzysowych, pozwalają na sprecyzowanie zasad¹³ organizacji zabezpieczenia logistycznego ludności w sytuacjach kryzysowych. Przez te zasady należy rozumieć ogólne reguły postępowania administracji publicznej odpowiedzialnej za zarządzanie kryzysowe, oraz innych podmiotów biorących udział w tych działaniach, we wszystkich fazach tego zarządzania (zapobiegania, przygotowania, reagowania i odbudowy), według których prowadzi się działania antykryzysowe. Przestrzegając zasad, zapewnia się poprawny przebieg zarządzania kryzysowego na wszystkich jego etapach oraz zwiększa się prawdopodobieństwo osiągnięcia założonych celów. Zasady stanowią podstawowe kanony zabezpieczenia logistycznego w sytuacjach kryzysowych oraz stanowią podstawą oceny podjętych działań już po zakończeniu kryzysu.

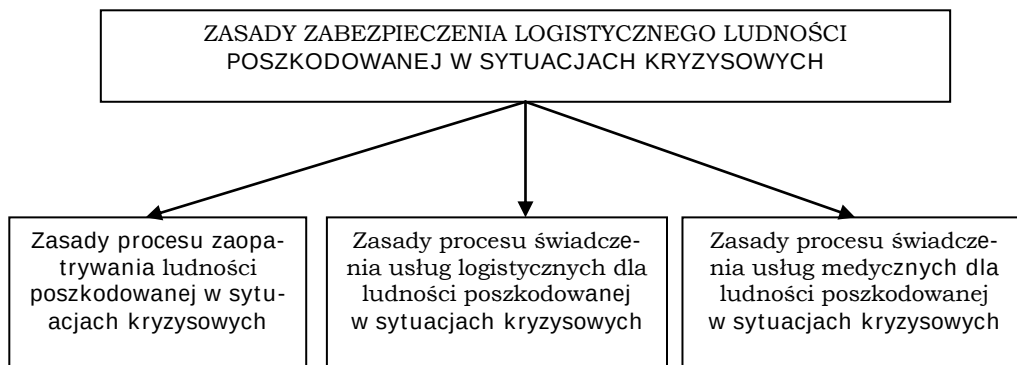
Zasady logistyki w zarządzaniu kryzysowym, bezpieczeństwie i porządku publicznym powinny według S. Lipskiego opierać się na następujących przesłankach¹⁴:

¹³ Do podstawowych zasad logistyki w działalności przedsiębiorstw we współczesnych uwarunkowaniach turbulentnego otoczenia przedsiębiorstw zalicza się: 1. Podziel klientów na grupy zgodnie z ich potrzebami; 2. dostosuj swoje usługi do potrzeb i dochodowości wydzielonych grup klientów; 3. Dostosuj planowanie i procesy logistyczne do rynku; różnicuj dostępność produktów; 4. Skutecznie zarządzaj dostawcami; 5. Wprowadź środki pomiaru efektywności procesów logistycznych; automatyzuj i informatyzuj procesy logistyczne. (<http://dyrektor.nf.pl/Artykul/7485/>). W aspekcie koncepcji 7W można określić zasady bezpieczeństwa publicznego i zarządzania kryzysowego: 1. Właściwa usługa (informacja, działanie, reakcja, prewencja); 2. Właściwa ilość zasobów ludzkich, rzeczowych, informacyjnych; 3. Właściwe przygotowanie operacyjne, niezawodność działania zarówno ludzi, jak i sprzętu; 4. Właściwa identyfikacja miejsca i diagnoza sytuacji; 5. Właściwa, szybka reakcja i pomoc; 6. Właściwa osoba lub grupa docelowa; 7. Właściwy dobór zasobów do sytuacji – optymalizacja kosztów. (Zob. Sienkiewicz – Małyjurek K., Krynojewski F., *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2011, s 87).

¹⁴ S. Lipski, *Zarządzanie bezpieczeństwem – wybrane kwestie terminologiczne*, [w:] K. Rajchel (red.), *Próba identyfikacji współczesnych zagrożeń dla bezpieczeństwa i porządku publicznego w Polsce*, Wyższa Szkoła Informatyki, Zarządzania i Administracji, Warszawa 2006, s. 140.

- przygotowanie organizacyjne i rzeczowe do przeciwdziałania zagrożeniom,
- prowadzenie stałego rozpoznania zjawisk mogących spowodować wystąpienie zagrożeń (wczesne ostrzeganie),
- ciągła gotowość do podejmowania interwencji mających na celu przywrócenie pożądanego stanu bezpieczeństwa,
- zapobieganie, przeciwdziałanie i likwidowanie skutków zdarzeń o charakterze nagłym,
- reagowanie po wystąpieniu zagrożenia,
- usuwanie skutków zaistniałych zdarzeń.

Ciekawy i kompleksowy wykaz zasad organizacji zabezpieczenia logistycznego ludności poszkodowanej w sytuacjach kryzysowych zaprezentował E. Nowak¹⁵ w swoim niezwykle ważnym i wartościowym podręczniku którego polecam w całości do przestudiowania. Poza ogólnymi zasadami zabezpieczenia logistycznego ludności poszkodowanej w sytuacjach kryzysowych decydującym o skuteczności tych działań jest przestrzeganie także zasad szczegółowych dotyczących zaopatrywania ludności, świadczenia usług logistycznych oraz świadczenia usług medycznych. Podział tak rozumiany zasad zabezpieczenia logistycznego ludności poszkodowanej w sytuacjach kryzysowych przedstawia rys. 3.



Rysunek 3. **Podział zasad zabezpieczenia logistycznego ludności w sytuacjach kryzysowych**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie E. Nowak, *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, Wyd. II op. cit..

Zasady ogólne zostały podzielone na trzy grupy, przyjmując za kryterium podziału: relacje logistyki do aspektów zarządzania, dostępności zasob-

¹⁵ E. Nowak, *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, Wyd. II, op. cit., s. 68 – 74.

bów logistycznych i wykonalności. Podział zasad organizacji zabezpieczenia logistycznego ludności poszkodowanej w sytuacjach kryzysowych przedstawia tabela 2.

Tabela 2. **Podział zasad organizacji zabezpieczenia logistycznego ludności poszkodowanej w sytuacjach kryzysowych**

Zasady ogólne	Zasady szczegółowe		
	Zaopatrywania	Usług logistycznych	Usług medycznych
Rozpoznanie logistyczne i prognozowanie; Odpowiedzialność i gospodarność; Terminowość; Skuteczność Współdziałanie logistyczne; Normowanie i limitowanie; Reglamentacja; Priorytety; Specyfika „produktu logistycznego”; Prostota; Żywotność;	Gromadzenie i ochrona zapasów zaopatrzenia; Wykorzystanie zasobów materiałowych terenowej infrastruktury logistycznej; Dostarczanie środków zaopatrzenia; Manewr środkami zaopatrzenia; Gotowość środków zaopatrzenia;	Gotowość; Możliwość (wrażliwość); Zaradność; Kompleksowe wykorzystanie różnorodnych rodzajów transportu; Wykorzystanie świadczeń osobistych i rzeczowych	Etapowość leczenia; Wykorzystanie kolejnych szczebli leczenia; Jedność procesu leczniczo – ewakuacyjnego; Synchronizacja; Względność;

Źródło: E. Nowak, *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, Wyd. II op. cit., s. 76.

4. ZARZĄDZANIE LOGISTYKĄ W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH

Ażeby logistyka mogła poprawnie osiągać założone cele, musi być odpowiednio zarządzana, i to zarówno w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw, jak i w przypadku zarządzania kryzysowego. Przez zarządzanie logistyczne należy rozumieć proces decyzyjny obejmujący ciąg czynności składający się na proces tworzenia skonkretyzowanej w planie logistycznym całościowej koncepcji działań logistycznych w przedsiębiorstwie oraz proces jej realizacji w odpowiednio ukształtowanych formach organizacyjnych i przy stosowaniu właściwych systemów sterowania i kontroli¹⁶.

¹⁶ Zob. M. Sołtysik, *Zarządzanie logistyczne*, AE, Katowice 1996, s. 5.

Oczywiście nie jest to jedyna definicja zarządzania logistycznego i dla przykładu S. E. Dworecki¹⁷ definiuje zarządzanie logistyczne jako proces planowania, wdrażania i kontroli przepływów strumieni zasileniowych dóbr ekonomicznych w łańcuchach logistycznych, którego istota polega na tym, aby przebiegały one w sposób efektywny.

W kolejności S. Abt¹⁸ zarządzanie logistyczne definiuje jako przemysłowy zespół działań ukierunkowany na formułowanie strategii, planowanie, sterowanie i kontrolę procesów przepływu i magazynowania surowców, zapasów produkcji w toku, wyrobów gotowych odpowiednich informacji, od punktu pozyskania do miejsca konsumpcji, w celu jak najlepszego dostosowania się do potrzeb klienta i ich zaspokajanie.

Z przedstawionych definicji wynika, że zarządzanie logistyczne jest procesem decyzyjnym, jest integralną częścią całego systemu zarządzania i realizuje główne cele organizacji. Jednak zarządzanie logistyczne, zgodnie z celem logistyki, koncentruje się na osiąganiu sprawnych i efektywnych przepływów materiałów, wyrobów gotowych i informacji w całym łańcuchu logistycznym. Stąd można wywieść, że w procesie podejmowania decyzji zarządczych, logistyka poszukuje optymalnych rozwiązań organizacyjnych, technicznych, technologicznych i informacyjnych, powodujących laminarny przepływ dóbr rzeczowych i informacyjnych w całym rozpatrywanym łańcuchu logistycznym.

Całość działań zarządzania logistycznego sprowadza się do trzech filarów: spełniania oczekiwań klientów, optymalizacji przepływów dóbr rzeczowych i związanych z nimi informacji przez wszystkie ogniwa łańcucha logistycznego oraz minimalizacji kosztów funkcjonowania systemu produkcyjnego (rys. 4).

W wyniku takiego podejścia do systemu zarządzania logistycznego, powinniśmy uzyskać: satysfakcję klienta, przewagę konkurencyjną, minimalizację czasu i kosztów przepływu materiałów, wyrobów gotowych i informacji, zmniejszenie wszelkich zapasów, lepsze wykorzystanie potencjału i co chyba najważniejsze – obniżenie kosztów wytwarzania, a zatem i ceny produktu dla finalnego konsumenta. Przedsiębiorstwo może uzyskać większą aktywność i przejrzystość działania, korzystniejsze warunki do zrozumienia związków pomiędzy działaniami cząstkowymi a celami przedsiębiorstwa, lepsze rozpoznanie oczekiwań klientów i uzyskiwanie efektu synergicznego¹⁹.

Jak podaje E. Nowak²⁰, na zarządzanie logistyczne systemu (organizacji) składa się: formułowanie strategii, planowanie oraz sterowanie i kontrola procesów przepływu usług i zaopatrzenia (w tym jego magazynowania), a także dotyczących ich informacji. Czynności te mają na celu jak najlepsze

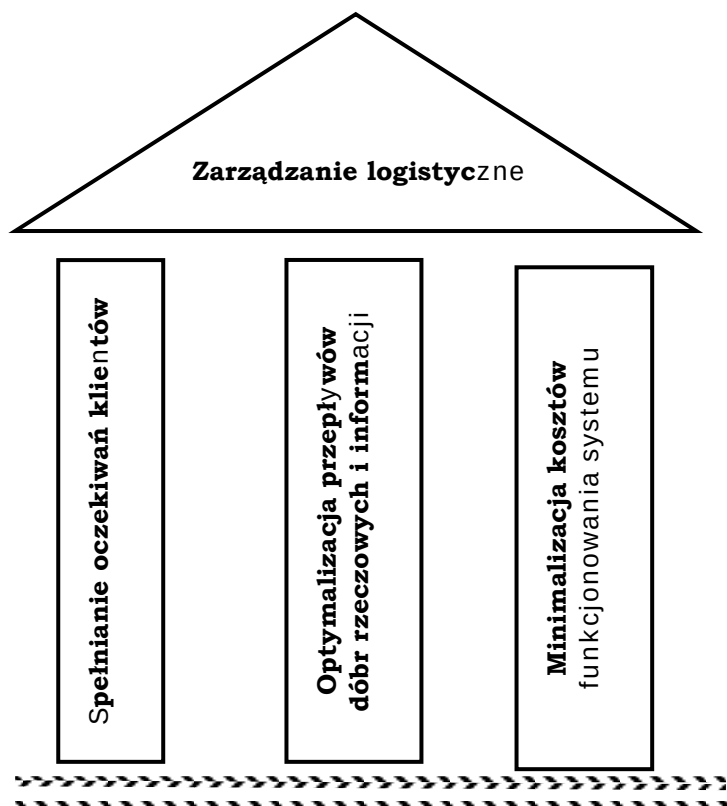
¹⁷ Zob. S. E. Dworecki, *Zarządzanie logistyczne*, WSH, Pułtusk 1999, s. 305.

¹⁸ Zob. S. Abt, *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1998, s. 21.

¹⁹ Szerzej patrz F. Mroczko, *Podejście procesowe w zarządzaniu logistycznym*, [w:] L. Kowalczyk, F. Mroczko, *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych. Podejście procesowe*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010, s. 23 – 39.

²⁰ E. Nowak, *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*, op. cit., s. 69.

dostosowanie się do potrzeb odbiorców (dostaw zaopatrzenia i usług) i zaspokojenia tych potrzeb.



Rysunek 4. **Zbór istotnych działań zarządzania logistycznego**

Źródło: F. Mroczko, *Podejście procesowe w zarządzaniu logistycznym*, [w:] L. Kowalczyk, F. Mroczko, *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych. Podejście procesowe*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010, s. 26.

Strategia logistyczna organizacji to sposób działania, schemat lub naczelna idea, przez którą organizacja ma nadzieję osiągnąć swój cel. W związku z tym mogą być formułowane strategie dotyczące: konfiguracji sieci logistycznej, wyboru dostawców, technologii dostaw i usług, inwestycji logistycznych, jakości usług itp.

Plan logistyczny organizacji zwykle ukierunkowany jest na: optymalizację zapasów zaopatrzenia, racjonalizację wykorzystania sił i środków logistycznych, wzrost skuteczności dostaw zaopatrzenia i usług, optymalizację kosztów itp.

Sterowanie i kontrola procesów przepływu usług i zaopatrzenia to funkcja operacyjna zarządzania logistycznego. Wynika ona z potrzeby koor-

dynowania procesów zamówień, transportu, magazynowania i gromadzenia zapasów, przy jednoczesnym dążeniu do minimalizacji kosztów logistycznych.

Podobnie E. Nowak²¹ definiuje zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych określając, iż jest to zarządzanie dostawami zaopatrzenia oraz świadczenia usług i obejmuje: formułowanie strategii działania, planowanie, inicjowanie i sterowanie oraz kontrolę procesu realizacji zadań logistycznych i wymiany niezbędnych informacji od punktów nadania (od dostawców) do punktu odbioru (do osób poszkodowanych) w celu ratowania życia i zdrowia oraz zapewnienia niezbędnych warunków przetrwania²².

Z definicji zarządzania logistycznego w sytuacjach kryzysowych wynika, że zarządzanie to różni się od zarządzania logistycznego określanego dla przedsiębiorstw, funkcjonujących w warunkach co prawda zmiennego otoczenia, ale jednak w pewnym zakresie zmian przewidywalnych, w porównaniu do zmian kryzysowych. W definicji zarządzania logistycznego w sytuacjach kryzysowych nie eksponuje się problemów efektywnościowych, ponieważ trudno tak do końca analizować działania pod kątem efektywności ekonomicznej, w przypadku kiedy zachodzi nagła potrzeba ratowania życia i zdrowia oraz zapewnienia warunków przetrwania dla poszkodowanej ludności. Niemniej jednak, tak jak w każdym zorganizowanym działaniu, tak i w zarządzaniu logistycznym w sytuacjach kryzysowych, niezbędne jest optymalne wykorzystanie posiadanego potencjału logistycznego. Zatem zmienia się główny cel działań logistycznych (w szczególności dotyczy to fazy reagowania) – zapewnienie ratowania życia i zdrowia oraz stworzenia podstawowych warunków dla przetrwania ludziom poszkodowanym.

W warunkach kryzysowych zmienia się także podmiot oddziaływań logistycznych – stają się nim ludzie dotknięci kryzysem, będący często w ekstremalnej dla przetrwania sytuacji, a nie jak w sytuacji „normalnej” inne podmioty gospodarcze, funkcjonujące w zmiennym otoczeniu. Poza tym w fazie reagowania, zarządzanie logistyczne przebiega w warunkach skrajnie ograniczonego czasu, pod dużym naporem nieprzewidywalnych zdarzeń. Należy liczyć się z możliwością (dużym prawdopodobieństwem) wystąpienia zakłóceń w systemach łączności, trudności w jej utrzymaniu, pozyskiwanie informacji z mało wiarygodnych źródeł, a tym samym potrzebą podejmowania szybkich decyzji operacyjnych, w warunkach deficytu i niepewnych informacji. Zazwyczaj ograniczone własne siły i środki ratownictwa, powodują konieczność udzielenia pomocy przez nadrzędne organa administracji publicznej, oraz zorganizowania współdziałania z sąsiadami. W tych warunkach, zarządzanie logistyczne musi posiadać zdolność przyjęcia zewnętrz-

²¹ Nowak E., *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, [w:] M. Jabłonowski, L. Smolak, op. cit., s. 290.

²² W ujęciu łańcucha logistycznego zarządzanie logistyką w sytuacjach kryzysowych obejmuje takie obszary jak: fizyczny przepływ ludzi i dóbr rzeczowych, zapewnienie osobom poszkodowanym warunków do przetrwania sytuacji kryzysowych, utrzymanie optymalnych zapasów, procesy informacyjno – decyzyjne (na poziomie taktycznym, operacyjnym i strategicznym), infrastrukturę procesów logistycznych, koszty logistyczne i inne. Każdy z tych obszarów będzie reagował różnie w zależności od typu, rodzaju, czasu trwania, zasięgu, częstotliwości sytuacji kryzysowych. (Zob. A. Szymonik, *Logistyka w bezpieczeństwie*, Difin, Warszawa 2010, s. 39).

nego wsparcia oraz optymalnego wykorzystania przydzielonych sił i środków. Wszystko to dzieje się przy zwykle negatywnym stosunku rozżalanej ludności objętej kryzysem i w warunkach dużej presji środków masowego przekazu.

Zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych schematycznie przedstawia rys. 5. Tak jak każde zorganizowane i złożone działanie, również zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych, ażeby poprawnie funkcjonowało, wcześniej powinno mieć sformułowaną strategię logistyczną. Strategia logistyczna agreguje w sobie zarówno podmioty oddziaływań jak i warunki, cele, zasoby, środki i sposoby funkcjonowania. Strategia ta powinna wynikać z adekwatnie do oczekiwań sformułowanej misji oraz celów działań logistycznych w sytuacjach kryzysowych. Misja i cele strategiczne zarządzania logistycznego w sytuacjach kryzysowych, powinny zmierzać w kierunku szybkiego udzielenia pomocy poszkodowanym, poprzez dostarczenie w dostępne miejsca niezbędnych do przeżycia środków i usług logistycznych.

Zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych obejmuje między innymi planowanie potrzeb wynikających z oceny potencjalnych zagrożeń. Wybór dostawców, wielkość zapasów oraz miejsce i sposób ich magazynowania, to kolejne decyzje zarządzania logistycznego. Całość działań planistycznych, związanych z gromadzeniem zapasów, jest działaniem charakterystycznym dla fazy zapobiegania.

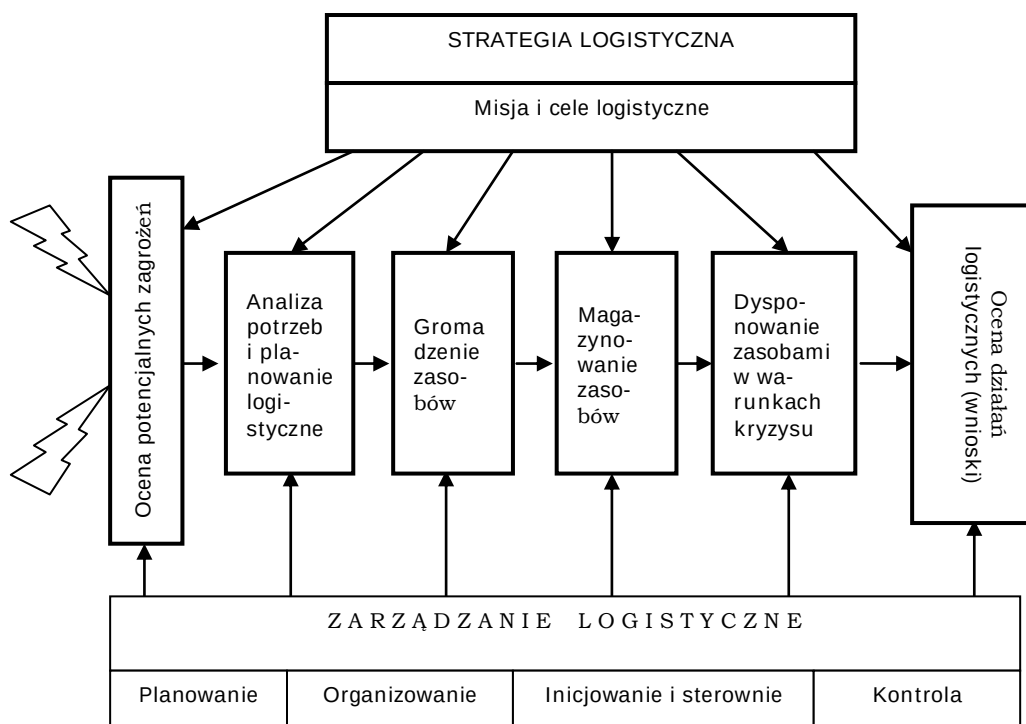
Skuteczne rozdysponowanie nagromadzonych zapasów oraz udzielenie stosownej pomocy ludziom poszkodowanym jest możliwe w przypadku opracowania w fazie przygotowania odpowiednich procedur realizacji dostaw i usług logistycznych w sytuacji kryzysowej. W fazie tej powinny być weryfikowane sposoby realizacji zadań logistycznych, tworzone warunki szkoleniowe, organizacyjne i techniczne, do sprawnego zarządzania i skutecznego niesienia pomocy logistycznej.

Kiedy rozpoczyna się faza reagowania, następuje realizacja zaplanowanych wcześniej zadań logistycznych. Podejmowane są przedsięwzięcia związane z organizacją pomocy medycznej, realizacją procesów dostaw, udzielaniem pomocy socjalno - bytowej poszkodowanym, ewakuacją ludności zagrożonej oraz świadczeniem usług logistycznych. Z uwagi na często duży zakres strat i rozległy obszar objęty kryzysem, zachodzi potrzeba włączenia do działań wszystkich dostępnych i przydzielonych sił i środków logistycznych. W takim przypadku zarządzanie logistyczne musi spełniać rolę koordynującą wysiłki wszystkich zaangażowanych podmiotów.

W fazie odbudowy głównymi przedsięwzięciami są: szacowanie szkód i strat, pomoc w przywróceniu pierwotnego stanu zaopatrzenia ludności oraz udział w odtwarzaniu infrastruktury krytycznej i organizacja zasobów logistycznych.

Po zakończeniu sytuacji kryzysowej, a także po zakończeniu każdej z jej faz, powinny być wyciągane wnioski z ich przebiegu i podejmowane działania doskonalące zarządzanie logistyczne w przyszłych sytuacjach kryzysowych (rys. 5). Podstawą oceny oraz opracowania wniosków, powinny być bieżące spostrzeżenia z przebiegu sytuacji kryzysowej, a także kontrola po-

legająca na porównywaniu osiągniętych wyników z zakładanymi celami logistycznymi.



Rysunek 5. **Zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych**

Źródło: Opracowanie własne.

Jak już wspomniano, zarządzanie logistyczne ma istotne znaczenie we wszystkich fazach sytuacji kryzysowej. Jednak w poszczególnych fazach różne będą treści zarządzania logistycznego (tabela 3). Zawsze jednak na podstawie diagnozy potencjalnych zagrożeń będą gromadzone określone zasoby zgodnie z opracowanym planem. Koordynacją przepływów zasobów, usług logistycznych i medycznych oraz informacji, i to w jak najkrótszym czasie, będzie zajmować się logistyka. W warunkach kryzysowych, będą koordynować swoje działania organy administracji publicznej, wszystkie zaangażowane siły, w tym organizacje społeczne i humanitarne, przedsiębiorstwa i wolontariusze.

Tabela 3. **Treści zarządzania logistycznego w sytuacjach kryzysowych**

FAZA ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO	TREŚCI ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO
Faza zapobiegania	• prognozowanie sytuacji logistycznej, w tym medycznej, • określenie źródeł zaopatrzenia oraz potencjału usługowego, • bilansowanie zasobów logistycznych z prognozowanymi potrzebami ludności poszkodowanej, • planowanie realizacji zadań logistycznych na wypadek sytuacji kryzysowych.
Faza przygotowania	• weryfikowanie i planowanie realizacji zadań logistycznych polegające na: – weryfikowaniu opracowanych załączników funkcjonalnych (logistycznych) do planów zarządzania kryzysowego, w tym planowaniu sposobów (wariantów) realizacji zadań logistycznych, – tworzenia warunków organizacyjnych i technicznych do sprawnego zarządzania kryzysowego, – tworzenie warunków do realizacji zadań logistycznych dotyczących pomocy medycznej, dostaw wody, energii, żywności, odzieży, pościeli, lekarstw, środków sanitarnych i higieny osobistej oraz organizacji tymczasowych miejsc zakwaterowania na wypadek ewakuacji ludności; • szkolenie i doskonalenie organów i jednostek wykonawczych przewidzianych do realizacji zadań logistycznych; • tworzenie warunków organizacyjnych i technicznych do zarządzania logistycznego.
Faza reagowania	• organizacja pomocy medycznej poszkodowanym w strefach zagrożenia; • organizowanie dostaw zaopatrzenia ludności poszkodowanej (wody pitnej, żywności, lekarstw, odzieży); • organizacja ewakuacji ludzi i mienia ze stref zagrożenia; • organizacja usług gospodarczo – bytowych i specjalistycznych na rzecz osób poszkodowanych; • organizacja tymczasowych miejsc zakwaterowania; • organizacja przedsięwzięć sanitarno – higienicznych i przeciwepidemiologicznych w strefach zagrożenia i tymczasowych miejscach zakwaterowania; • organizacja opieki psychologicznej, • organizacja ratownictwa i ewakuacji zwierząt ze stref zagrożenia, • organizacja opieki i pomocy weterynaryjnej dla zwierząt, • ratowanie zasobów dziedzictwa kulturowego, środowiska i infrastruktury krytycznej.
Faza odbudowy	• udział (organów logistycznych) w szacowaniu szkód i strat, • uruchamianie programów pomocy indywidualnej i zbiorowej dla osób poszkodowanych; • udział w odtwarzaniu usług publicznych, w tym zaopatrzenia w media komunalne (woda, energia elektryczna, ciepło, gaz), • organizacja odtworzenia zasobów logistycznych.

Źródło: E. Nowak, *Współczesne poglądy na zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych*, [w:] M. Włodarczyk, A. Mariański (red.), *Bezpieczeństwo i zarządzanie kryzysowe – aktualne wyzwania*, SWSPiZ, Łódź 2009, s. 44 - 46.

PODSUMOWANIE

Logistyka w sytuacjach kryzysowych odgrywa kluczową rolę w ratowaniu życia i zdrowia rannych i chorych oraz w zapewnianiu wszystkim osobom poszkodowanym podstawowych warunków do przeżycia i przetrwania. Poprzednikiem logistyki w sytuacjach kryzysowych jest logistyka wojskowa oraz, logistyka gospodarcza (cywilna). Realizacja złożonych zadań logistyki w sytuacjach kryzysowych jest trudna bo zdeterminowana skrajnie ograniczonym czasem podejmowania decyzji i działań logistycznych, realizowanych w warunkach zagrożenia i oddziaływań destrukcyjnych czynników kryzysu. Poza tym występuje silna presja ludności poszkodowanej, polityków oraz dziennikarzy, oczekujących jak najszybszego rozwiązania sytuacji kryzysowej. Ażeby działania logistyczne, wykonywane w sytuacjach kryzysowych były skuteczne, muszą być realizowane w zgodzie z zasadami ogólnymi oraz szczegółowymi w zakresie zaopatrywania, usług logistycznych oraz usług medycznych.

LITERATURA:

- [1] Abt S., *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1998.
- [2] Dworecki S. E., *Zarządzanie logistyczne*, WSH, Pułtusk 1999.
- [3] <http://dyrektor.nf.pl/Artykul/7485/>.
- [4] Lipski S., *Zarządzanie bezpieczeństwem – wybrane kwestie terminologiczne*, [w:] K. Rajchel (red.), *Próba identyfikacji współczesnych zagrożeń dla bezpieczeństwa i porządku publicznego w Polsce*, Wyższa Szkoła Informatyki, Zarządzania i Administracji, Warszawa 2006.
- [5] Mroczo F., *Podejście procesowe w zarządzaniu logistycznym*, [w:] L. Kowalczyk, F. Mroczo, *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych. Podejście procesowe*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010.
- [6] Nowak E., *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, [w:] M. Jabłonowski, L. Smolak, *Zarządzanie kryzysowe w Polsce*, AH, Pułtusk 2007.
- [7] Nowak E., *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, Wyd. II poprawione i poszerzone, AON, Warszawa 2009.
- [8] Nowak E., *Współczesne poglądy na zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych*, [w:] M. Włodarczyk, A. Mariański (red.), *Bezpieczeństwo i zarządzanie kryzysowe – aktualne wyzwania*, SWSPiZ, Łódź 2009.

- [9] Nowak E., *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*, AON, Warszawa 2007.
- [10] Sienkiewicz-Małyjurek K., Krynojewski F., *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2011.
- [11] Sołtysik M., *Zarządzanie logistyczne*, AE, Katowice 1996.
- [12] Szymonik A., *Logistyka w bezpieczeństwie i bezpieczeństwo w logistyce*, Logistyka 2/2011.
- [13] Szymonik A., *Logistyka w bezpieczeństwie*, Difin, Warszawa 2010.
- [14] Szymonik A., *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, Logistyka 3/2011.
- [15] Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 roku o zarządzaniu kryzysowym, (Dz. U. z 2007 r. Nr 89 poz. 590, z 2009 r. Nr 11, poz. 59, Nr 65, poz. 553, Nr 85, poz. 716, Nr 131, poz. 1076).

STRESZCZENIE

W opracowaniu przedstawiono istotę logistyki, w sytuacji obniżenia poziomu bezpieczeństwa ludności ich mienia i środowiska, wynikających z zagrożeń niemilitarnych. Naświetlono różnice pomiędzy logistyką militarną, gospodarczą (cywilną) i w warunkach sytuacji kryzysowych. Zwrócono uwagę na istotę i znaczenie potencjału logistycznego oraz zasady organizacji zabezpieczenia logistycznego ludności w sytuacjach kryzysowych. Wyeksponowano zakres oraz treści zarządzania logistycznego w sytuacjach kryzysowych.

SUMMARY

Logistics in crisis situations

This paper presents the essence of logistics in case of a lower level of security of the population, their property and the environment, resulting from non-military threats. Differences between military logistics and commercial logistics and in conditions of crisis have been identified. Attention was drawn to the essence and importance of logistics potential and to the rules of logistics support of people in crisis situations. Exposed were scope and content of logistics management in crisis situations.



Maria Jolanta Stańkowska
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
w Sulechowie
Julian Jakubowski
Uniwersytet Zielonogórski

Zastosowanie technik komputerowo wspomagane projektowania do **rozwiązywania wybranych problemów** logistyczno-transportowych **w przedsiębiorstwach produkcyjnych**

WSTĘP

Logistyka to dziś wolnorynkowa koncepcja kształtowania polityki przedsiębiorstwa, której zadaniem jest podnoszenie konkurencyjności i efektywności funkcjonowania¹. Efektywność procesów logistycznych występujących w procesach produkcyjnych nabiera coraz większego znaczenia wobec konieczności poszukiwania nowych możliwości wzrostu zdolności kooperacyjnych. Jest to szczególnie widoczne w przemyśle samochodowym, gdzie na wyrób finalny składa się kilka tysięcy elementów dostarczanych przez kooperantów. Specjalizacja oraz przestrzenne rozproszenie poddostawców powodują, że transport istotnie wpływa na koszty wyrobu.

Istotą logistyki jest proces planowania, realizowania oraz kontrolowania sprawnego i skutecznego ekonomicznie przepływu i przechowywania surowców, materiałów, towarów i związanych z tym usług oraz właściwych informacji, z miejsca pochodzenia do miejsca konsumpcji². Główne operacyjne czynności z zakresu zarządzania logistyką dotyczą rodzaju transportu. Przy ich wyborze bierze się pod uwagę najczęściej: koszt, szybkość, niezawodność³.

¹ S. Abt, *Logistyka w teorii i praktyce*. Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001.

² J. Bendkowski, G. Radziejowska, *Logistyka Zaopatrzenia w Przedsiębiorstwie*.

³ S. Abt, *Logistyka w teorii i praktyce*, op. cit.

Uniwersalizm logistyki znajduje zastosowanie we wszystkich procesach związanych z dobrami fizycznymi. Dlatego należy brać pod uwagę fakt, że użytkowa metodologia logistyki powinna zawierać pewne zasady postępowania w procesie jej przygotowania i wdrażania. Każdy model systemu logistycznego jest rozwiązaniem indywidualnym, który uwzględnia specyfikę przedmiotowo-podmiotową, określone warunki oraz skalę postawionego zadania. W działalności przedsiębiorstw istotne jest przyjęcie realnego procesu postępowania, opartego na założeniach podejścia systemowego oraz stworzeniu pewnych podstaw i mechanizmów realizacyjnych⁴.

Głównym celem logistyki jest minimalizacja kosztów fizycznej dystrybucji towarów, stosownie do oferowanego poziomu usług. Z ekonomicznego punktu widzenia strategicznym celem logistyki powinno być określenie, o ile większe będą dodatkowe dochody firmy, uzyskane drogą zwiększenia zysku w wyniku poprawy jakości usług. Większość działań logistycznych w przedsiębiorstwie jest dziś wspomagana systemami informatycznymi.

Z reguły informatyczne systemy wspomagające procesy logistyczno-transportowe umożliwiają odpowiednią kompletację ładunków transportowych, ich optymalizację ale nie pozwalają na ingerencję w strukturę przestrzenno-geometryczną rozłożenia transportowanego ładunku. Główny wpływ na rozłożenie wyrobów w przestrzeni palety ma geometria wyrobu. Należy tu zaznaczyć, że często jest to złożona przestrzennie geometria, a jej analiza w zakresie załadunku najczęściej zostaje przerzucona na producentów palet. Bardzo rzadko firmy te posiadają odpowiednie oprogramowanie oraz pracowników z umiejętnościami w zakresie analizy geometrycznej rozłożenia wyrobów wewnątrz palety.

W aktualnie istniejących rozwiązaniach palet dochodzi do uszkodzeń części podczas transportu. Jakikolwiek uszkodzenie z reguły eliminuje część z dalszego procesu. Części te są niejednokrotnie transportowane na duże odległości – co generuje znaczne koszty – podczas których zadaniem palety jest ich odpowiednie zabezpieczenie. Problem, który został poddany analizie w niniejszej pracy polegał na przedstawieniu możliwości systemów CAX w zakresie wspomagania wariantowania konstrukcji palet i rozłożenia wyrobów w obrębie palety. Głównym celem było przedstawienie takiego rozwiązania palety, aby po pierwsze: detale były zabezpieczone przed uszkodzeniami, a po drugie ich liczba podczas transportu na jednym samochodzie była jak największa. Poprawne rozwiązanie powyższego problemu powinno zmniejszyć koszty logistyczne oraz poprawić jakość procesu transportu.

Do rozwiązania powyższego problemu zaproponowano środowisko projektowania wirtualnego, które umożliwia realistyczną wizualizację jak również możliwość wariantowania różnych rozwiązań. Do realizacji zadania wykorzystano system CATIA.

1. TECHNOLOGIE INFORMATYCZNE W ŁAŃCUCHACH DOSTAW

Obecnie w łańcuchu dostaw ważnym czynnikiem staje się pozyskiwanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku. Nowoczesne firmy od-

⁴ J. Długosz, *Nowoczesne technologie w logistyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

znaczą się szybkością działania przy równoczesnym dostarczaniu coraz bardziej zindywidualizowanych produktów oraz usług w pełni przystosowanych do oczekiwań klienta. Efektywne oraz należyte zarządzanie łańcuchami dostaw jest możliwe jedynie przy wykorzystaniu innowacyjnych technologii informacyjnych oraz telekomunikacyjnych. Do najważniejszych można zaliczyć:

- technologię baz danych,
- komputerowe wspomaganie pracy zespołowej,
- technologię agentową,
- zintegrowane systemy informatyczne,
- informatyczne wspomaganie zarządzania łańcuchem dostaw.

Technologie informacyjne służące do wspomagania współpracy zwykło się nazywać mianem technologii CSCW (*Computer Supported Cooperative Work*)⁵.

Przeznaczenie technologii CSCW w budowie kompleksowych rozwiązań informatycznych wspomagania logistyki jest jednym z najbardziej wymownych trendów rozwoju systemów biznesowych klasy ERP w kierunku systemów wspomagania zarządzania łańcuchami dostaw⁶.

Systemy CSCW najczęściej definiuje się jako oprogramowanie oraz sprzęt komputerowy, które umożliwiają korzystanie jednocześnie przez wielu użytkowników ze współdzielonych, interaktywnych środowisk, przy czym użytkowanie to ma charakter świadomej współpracy użytkowników, zmierzających do osiągnięcia wcześniej wyznaczonego wspólnego celu. Oprogramowanie oraz sprzęt w definicji systemu CSCW, wyznacza położenie interakcji zachodzących między użytkownikami oraz użytkownikami i operatywnymi komponentami środowiska. Sprzęt może obejmować profesjonalnie zaprojektowane oraz zaaranżowane wyposażenie obszaru miejsca pracy, w szczególności te jego komponenty, które są trwale związane z poprawnym użytkowaniem oprogramowania CSCW. Aby system CSCW wypełniał zgodnie swoje funkcje z wymaganiami użytkowników, może ponadto domagać się specyficznego otoczenia organizacyjnego. Najbardziej zaawansowane systemy CSCW mają perspektywę adaptowania się do krańcowego środowiska ich działania. Mogą np. automatycznie pokonywać występujące w nich ograniczenia oraz pojawiające się nieoczekiwane problemy użytkownika. Wiele systemów CSCW zapewnia interaktywność użytkowników w czasie rzeczywistym, natomiast inne systemy CSCW umożliwiają jedynie narzucenie terminów zakończenia pewnych działań.

W efektywnym zarządzaniu przedsiębiorstwem niezbędne są narzędzia informatyczne, które pomagają obniżyć koszty oraz zwiększyć przychody. Menedżerowie różnych szczebli mogą podejmować racjonalne decyzje kierownicze mając komplementarną wizję wszystkich aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Aczkolwiek warunkiem efektywności tych decyzji jest

⁵ J. Długosz, *Nowoczesne technologie w logistyce*, op. cit.

⁶ J. Długosz, *Nowoczesne technologie w logistyce*, op. cit.; Remnko van Hoek, tł. J. Sawicki, *Zarządzanie logistyką*, PWN 2010; Z. Korzeń, *Logistyczne systemy transportu bliskiego i magazynowania, Tom I: Infrastruktura, technika, informacja, Tom II: Projektowanie, modelowanie, zarządzanie*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Wrocław 1998.

rzeczywisty obraz bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa. Im większa instytucja, tym większa konieczność komputerowego wspomaganie decyzji menadżerskich przez efektywny oraz właściwie wdrożony system informatyczny. Aby system taki realizował swoje zadanie, a więc dostarczał kierownictwu dogłębnej informacji o sytuacji przedsiębiorstwa, musi zawierać wszystkie dane o aspektach jego funkcjonowania. Ułatwiają to właśnie systemy, które nazwano zintegrowanymi systemami informacyjnymi (ZSI).

Zintegrowane systemy informacyjne mają tzw. strukturę modułową, co w uproszczeniu oznacza, że są budowane z uprzednio zaprojektowanych oraz przetestowanych „cegiełek” programowych nazwanych modułami⁷. Najnowszą tendencją w rozwoju ZSI polega na dołączaniu systemów wspomagających procesy projektowania wyrobu do systemów ZSI. Np. jak dołączyć listę materiałową generowaną w systemie CAD, tak aby nie zachodziła potrzeba kolejnego wprowadzania istniejących już danych. Inną tendencją jest wykorzystywanie technologii rzeczywistości wirtualnej w procesach logistycznych.

2. CHARAKTERYSTYKA SYSTEMÓW CAX

Coraz częściej w zakresie projektowania i kompletacji w systemach logistycznych wykorzystywane są techniki komputerowe CAX umożliwiające wykonanie symulacji prawidłowego ułożenia wyrobów na paletcie. Skrót CAX używany jest dla wspólnego określenia programów CAD, CAM, CAE itp.

Systemy CAX są narzędziem ułatwiającym i przyspieszającym pracę inżyniera oraz zmniejszającym prawdopodobieństwo popełnienia błędu. Istnieje wiele dużych systemów CAX, integrujących w sobie wszystkie komponenty, np. CATIA. Największą wadą tych systemów są ich ceny, które kształtują się na poziomie setek tysięcy dolarów, dlatego stać na nie tylko największe przedsiębiorstwa⁸.

3. CHARAKTERYSTYKA ANALIZOWANEGO OBIEKTU – PALETY METALOWEJ

Paletą nazywamy płaską konstrukcję, która służy do transportu towarów. Stosowane są jako twarda podstawa, na której można układać drobniejsze opakowania oraz transportować je w większych ilościach. Zaprojektowane są tak, aby można było łatwo podnosić je przy wykorzystaniu wózków widłowych.

Powinny być również właściwie zakonserwowane przed warunkami atmosferycznymi. Pomieszczenia magazynowe, w których składowany jest towar na paletach są dostosowane do przechowywania w nich różnych typów palet. Dla firm logistycznych palety są szczególnie istotne, gdyż pozwalają na bezpieczne przechowywanie, składowanych na nich ładunków oraz są dużym udogodnieniem w ich przemieszczaniu. Ładunki umieszczane na

⁷ J. Długosz, *Nowoczesne technologie w logistyce*, op. cit.

⁸ E. Chlebus, *Techniki komputerowe CAX w inżynierii produkcji*, WNT Warszawa, 2001.

paletach powinny być szczególnie zabezpieczone przed uszkodzeniem lub całkowitym zniszczeniem. Do najczęściej stosowanych palet należą⁹:

- palety drewniane,
- euro palety,
- palety plastikowe,
- palety metalowe.

Palety metalowe (rys.1) są idealne do przechowywania ładunków sypkich i luźnych. Charakteryzują się dużą stabilnością oraz wytrzymałością, więc można je swobodnie przemieszczać. Ciekawym rozwiązaniem są palety ładunkowe skrzyniowe, które wyróżniają się czterema stałymi blokami oraz klapą uchylną. Niektóre prototypy cechują się osiatkowanymi ścianami oraz drewnianą bądź blaszaną podłogą. Dostępne są również palety metalowe słupkowe, które bardzo pomocne okazują się przy składowaniu oraz przemieszczaniu przedmiotów o nietypowych wymiarach. Do zabezpieczania materiałów przechowywanych na paletach wykorzystać można nastawki paletowe. Przy składowaniu oraz transportowaniu ładunków, których kształt a także wytrzymałość nie zapewniają stateczności przy sztaplowaniu, warto zastosować palety metalowe słupkowe. Wykorzystując palety tego typu pamiętać należy o właściwym zabezpieczeniu towarów podczas przemieszczania. Doskonale do tego celu nadają się nadstawki paletowe, rys. 2. Natomiast przykładowe konstrukcje palet wykorzystywane w przemyśle samochodowym pokazano na rys. 3.



Rysunek 1. **Przykładowe, typowe rozwiązania konstrukcyjne palet metalowych**

Źródło: www.promag.com.pl, www.ltm-regaly.pl/regaly-magazynowe/regaly-paletowe-2

⁹ Z. Korzeń., *Logistyczne systemy transportu bliskiego i magazynowania*, op. cit.



Rysunek 2. Nadstawki paletowe, stosowane w celu zabezpieczenia towaru na paletach

Źródło: www.promag.com.pl, www.ltm-regaly.pl/regaly-magazynowe/regaly-paletowe-2



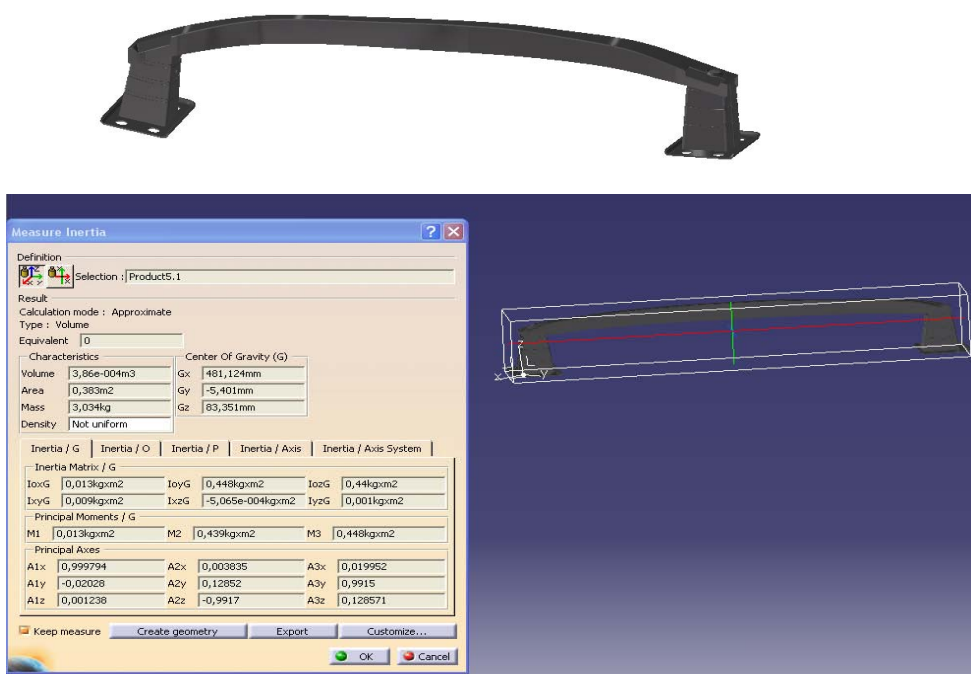
Rysunek 3. **Przykładowe konstrukcje palet stosowanych do transportu części samochodowych**

Źródło: www.jmammetalcom.pl

W pracy przedstawiono proces modernizacji konstrukcji palety oraz rozmieszczenia detalu typu wspornik na palecie metalowej transportowanej na samochodach ciężarowych. Przeprowadzona analiza uszkodzeń pozwoliła na identyfikację przyczyn ich powstawania w procesie logistycznym. Zaproponowano wprowadzenie zmian konstrukcyjnych, które powinny zapewnić poprawne funkcjonowanie pojemnika. Zaprojektowane zostały również propozycje optymalnego pakowania detalu na paletę przy wyeliminowaniu ryzyka uszkodzeń detalu podczas transportu oraz optymalizację ładunków na jednostkę transportową. Wszystkie modele zostały w etapie wstępnym wykonane w systemie CATIA V5 jako modele 3D.

Analizowanym detalem był wspornik samochodowy, wykonany ze stali niskowęglowej. Pełni on funkcję wzmacniającą oraz minimalizuje ryzyko ewentualnego wtargnięcia elementów silnika do kabiny podczas wypadku i obejmuje przód (trzy czwarte przedniego obszaru pojazdu). Obecność tego elementu redukuje również wewnętrzne drgania poprzez ograniczanie ruchów deski rozdzielczej i związanych z nią elementów.

W pierwszym etapie pracy wykonano model 3D wspornika przedstawiony na rys.4. Na podstawie modelu wykonano obliczenia parametrów fizycznych przenosząc początek układu współrzędnych do środka ciężkości detalu. Analiza taka pozwala określić stateczność wyrobu na palecie dzięki określeniu stożka równowagi oraz określić położenia, przy którym detal utraci równowagę.



Rysunek 4. Model analizowanego detalu oraz jego parametry fizyczne

Źródło: opracowanie własne.

Podczas załadunku palety zaleca się dokładne ustawienie ich jedna na drugiej w celu równomiernego rozłożenia ciężaru. Stanowi to jednak największy problem podczas transportu. Brak poziomej powierzchni osłabia bowiem całokształt konstrukcji, narażając zawartość przesyłki na potencjalne uszkodzenia. Priorytetowym zadaniem jakie pojemnik ma spełniać w procesie logistycznym jest zabezpieczenie pakowanego elementu. Sam pojemnik narażony jest na liczne uszkodzenia, głównie przy współpracy z wózkiem widłowym.

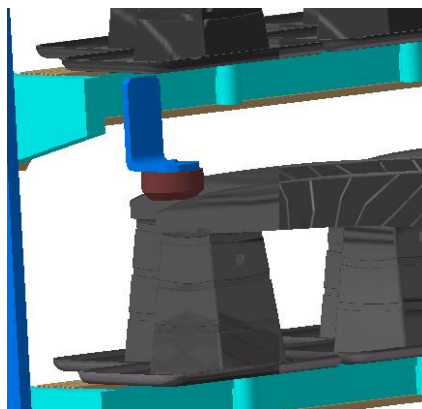
W wielu pojemnikach występuje zniekształcenie podłogi, a tym samym całej konstrukcji. Do najczęściej występujących uszkodzeń pojemnika można zaliczyć:

- utratę stabilności położenia części i ich przemieszczanie podczas transportu,
- niewłaściwe rozmieszczenie półek na skutek deformacji pojemnika, co powoduje problemy z pakowaniem części.

Zakres proponowanych zmian konstrukcyjnych jakie zastosowano by skorygować wady pojemnika obejmował:

- modyfikację konstrukcji kieszeni na widły,
- zmianę konstrukcji ramy górnej,
- zmianę układu półek dolnego poziomu,
- ułożenie ograniczników zabezpieczających części przed przemieszczaniem w trakcie transportu.

Wszystkie te zmiany zaprojektowano w układzie wirtualnym i poddano testowaniu wykorzystując przygotowany wcześniej model wyrobu. Przykład takiej analizy pokazano na rys. 5. Natomiast na rys. 6 przedstawiono model 3D gotowej palety.

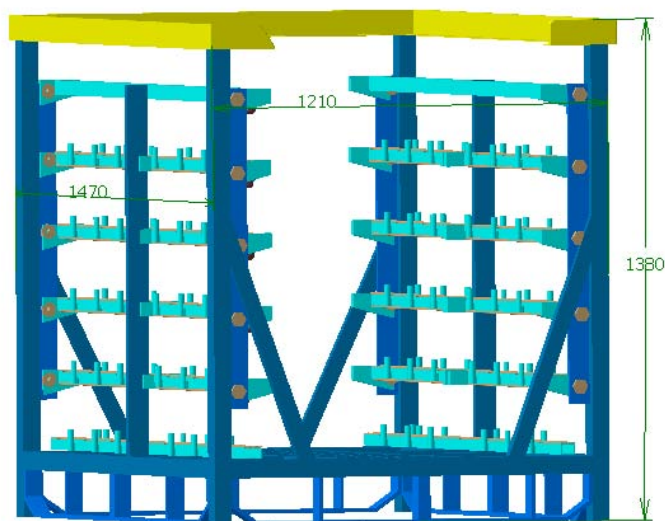


Rysunek 5. **Zastosowanie ograniczników zabezpieczających części przed przemieszczaniem**

Źródło: opracowanie własne.

Zmiany, które zaproponowano w konstrukcje palety pozwolą na większą ochronę pakowanego wspornika. Odpowiednie podparcie konstrukcji podłogi a także zmiany części górnej zwiększają stabilność oraz bezpieczeństwo przesyłek transportowych. Wprowadzenie ograniczników zabezpieczających redukuje ryzyko zniszczenia detalu.

Zaproponowano także różne warianty ułożenia detali wewnątrz palety. Jeden z takich wariantów przedstawiono na rysunku 7.



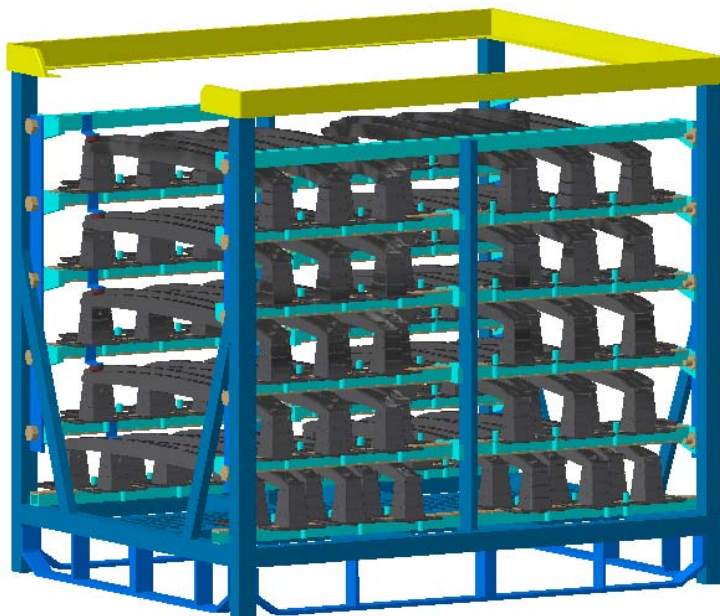
Rysunek 6. Wirtualny model palety

Źródło: opracowanie własne.

W końcowym etapie wybrano rozwiązanie, w którym wykorzystywane są wszystkie warstwy znajdujące się w konstrukcji, a detale są zabezpieczone przed przemieszczaniem. Ilość umieszczonych wsporników na palecie jest ograniczona ze względu na jej wymiary, pojemnik został zaprojektowany specjalnie do pakowania oraz transportu elementów o ściśle określonym gabarycie. Jego wielkość dostosowana została również do wymiarów naczepy.

Ostatni etap obejmował wirtualny model załadunku palet na naczepach samochodowych. Części samochodowe mają dość nietypowe kształty, dlatego też muszą być pakowane tak, aby nie ulegały uszkodzeniom. Różnego rodzaju produkty pakowane są w specjalnie zaprojektowanych pojemnikach, które są najczęściej indywidualnie przystosowane do danego produktu.

Pojemniki można układać na wiele sposobów. Źle rozmieszczone mogą uszkodzić ładunek oraz są niebezpieczne dla osób znajdujących się w pobliżu. Głównym celem logistycznym w przypadku transportu części jest maksymalna liczba detali transportowych na jednym środku transportowym.



Rysunek 7. **Wirtualny model palety z ułożonymi elementami**

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 8. **Optymalizacja załadunku palet na naczepę**

Źródło: opracowanie własne.

Spośród różnych rozwiązań załadunku, wielowarstwowe układanie palet jest najlepszym rozwiązaniem ze względu na jakość, koszty oraz zyski. Sztaplowane pojemniki ustawiane są w naczepie, jeden obok drugiego. W taki sposób zostaje wykorzystana cała możliwa powierzchnia rozmieszczenia towarów. W tym wariancie zapakowano 36 pojemników, w każdym z pojemników znajduje się 60 sztuk detalu, daje to łącznie 2160 sztuk przewożonego ładunku.

PODSUMOWANIE

Przeprowadzona w pracy analiza uszkodzeń zarówno wyrobu jak i palet oraz przyczyn ich prawdopodobnego powstawania pozwoliła na zaproponowanie odpowiednich zmian w konstrukcji palety. Wszystkie te zmiany zostały przetestowane najpierw w przestrzeni wirtualnej komputera. Pozwoliło to na pominięcie etapu budowy fizycznego prototypu.

Wykorzystanie technologii wirtualnego prototypowania w logistyce, a szczególnie w zakresie analiz geometrycznych jest dziś dość rzadko spotykane. Wynikać to może z różnego spojrzenia na same procesy logistyczne. Wydaje się jednak, że integracja systemów CSCW, ERP z systemami wspomagającymi projektowanie będzie się w najbliższym czasie rozwijać. Podobnie jak wykorzystanie technologii wirtualnego prototypowania, i to nie tylko w zakresie organizacyjnym, ale także jako element wspomagający niektóre procesy będące procesami wspomagającymi w logistyce.

W przedstawionej pracy, wykorzystanie wirtualnego środowiska projektowego pozwoliło na:

- zaprojektowanie modelu wspornika oraz wykonanie niezbędnych obliczeń parametrów fizycznych,
- przedstawienie propozycji optymalnego ułożenia detalu na palecie przy wyeliminowaniu ryzyka uszkodzeń ładunku podczas transportu,
- wariantowanie różnych rozwiązań konstrukcyjnych i przeprowadzenie symulacji komputerowej,
- wizualizację propozycji rozmieszczenia jednostki ładunkowej na skrzyni kadłubowej samochodu ciężarowego, tak aby optymalnie wykorzystać ładowność środków transportowych oraz skrócić czas trwania prac przeładunkowych.

LITERATURA:

- [1] Abt S., *Logistyka w teorii i praktyce*. Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001.
- [2] Bendkowski J., Radziejowska G., *Logistyka Zaopatrzenia w Przedsiębiorstwie*.
- [3] Chlebus E., *Techniki komputerowe CAX w inżynierii produkcji*, WNT, Warszawa 2001.
- [4] Długosz J. *Nowoczesne technologie w logistyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- [5] Remnko van Hoek tl. Sawicki Jarosław, *Zarządzanie logistyką*, PWN 2010.

- [6] Korzeń Z., *Logistyczne systemy transportu bliskiego i magazynowania. Tom I: Infrastruktura, technika, informacja, Tom II: Projektowanie, modelowanie, zarządzanie* Instytut Logistyki i Magazynowania, Wrocław 1998.
- [7] <http://www.ltm-regaly.pl/regaly-magazynowe/regaly-paletowe-2/>
- [8] <http://www.promag.com.pl/palety/>
- [9] <http://www.jmammetalcom.pl>

STRESZCZENIE

W artykule opisano zastosowanie technik komputerowo wspomaganego projektowania do analizy rozmieszczenia detalu typu wspornik na palecie transportowej. W pierwszej części przedstawiono znaczenie systemów CSCW (*Computer Supported Cooperative Work*) oraz możliwości ich powiązania z systemami CAx. W części drugiej opisano proces modernizacji konstrukcji palety oraz rozmieszczenia detalu typu wspornik na palecie metalowej transportowanej na samochodach ciężarowych. Przeprowadzona analiza uszkodzeń pozwoliła na identyfikację przyczyn ich powstawania w procesie logistycznym. Zaproponowano wprowadzenie zmian konstrukcyjnych, które powinny zapewnić poprawne funkcjonowanie pojemnika. Wszystkie modele zostały w etapie wstępnym wykonane w systemie CATIA V5 jako modele 3D.

SUMMARY

The use of computer aided design techniques to solve chosen logistic and transport problems in productive enterprises

This paper describes the use of computer aided design techniques to analyse the lay-out of a part type bracket in box pallet. The meaning of *Computer Supported Cooperative Work* and the possibilities of integration with CAx systems will be illustrated in the first part of this paper. The second part describes the modernised process of pallet construction and lay-out of the bracket in a pallet. Analysis conducted on damage enables the identification of its causes in the logistic process. Suggested modifications in pallet construction should ensure its successful operation. All models in the preliminary stage executed as 3D models in Catia system.



Joanna Nowakowska-Grunt
Politechnika Częstochowska

Strategie wzrostu wartości w łańcuchach dostaw przedsiębiorstw międzynarodowych

WSTĘP

Aktywne uczestnictwo w globalnej gospodarce wymusza na przedsiębiorstwach potrzebę rosnącej przewagi konkurencyjnej wraz z rosnącą presją bardziej wyrafinowanych potrzeb i oczekiwań ze strony klientów. Globalizację określa dynamiczny rozwój technologii informacyjnej, konieczność obniżania kosztów działalności, rozwój nowych technik i metod zarządzania jak również nacisk na koszty inwestycji, B&R, co prowadzi do przejęcia kontroli nad nowymi rynkami. Istotną rolę w tym procesie odgrywa współpraca przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw, skuteczna prowadzi do sprawnego działania, a tym samym do rozwoju i poszukiwań nowych rozwiązań organizacyjnych. W podnoszeniu wartości przedsiębiorstw istotne znaczenie posiada zarządzanie łańcuchem dostaw, która to koncepcja ma wyższość nad pozostałymi i wpływa na przedsiębiorstwa będące ogniwami łańcucha dostaw.

1. WPLYW ZARZĄDZANIA LOGISTYCZNEGO NA WZROST WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Logistyka ze swoimi obszarami zainteresowań staje się zatem elementem strategicznego zarządzania firmą. Strategie wykorzystywane w przedsiębiorstwach oraz ich formy uzależnione są od wielu czynników, takich jak: rodzaj przedsiębiorstwa, charakter rynku na którym funkcjonuje, rodzaj działalności, struktura organizacyjna, sytuacja finansowa itp. Wybór strategii działania firmy może opierać się na, zdefiniowanej przez Portera,

strategii zalet konkurencyjnych. Są one bardzo istotne z punktu widzenia klienta. Zalety konkurencyjne zwiększają w pewien sposób „wartość” firmy i jej produktów lub usług. Może to nastąpić albo poprzez zaoferowanie klientowi towaru po niższej cenie (strategia przywództwa kosztowego) lub też zaoferowaniu różnego rodzaju usług dodatkowych (strategia dyferencjacji), które mogą spowodować zaakceptowanie przez klienta wyższej ceny niż u konkurenta¹.

Dzięki stosowaniu nowoczesnych metod zarządzania logistycznego przedsiębiorstwo może osiągnąć dominującą pozycję kosztową na rynku (poprzez zminimalizowanie kosztów logistycznych) lub też zaoferuje klientowi produkt czy usługę, jakiej nie znajdzie on u konkurencji (dostarczając towar we właściwe miejsce, we właściwej ilości, w określonym czasie i żądanej jakości). Istotnego znaczenia nabiera również zjawisko coraz szerszego wykorzystywania współpracy zamiast konkutowania na rynku². Logistyka staje się tą dziedziną wiedzy, która wykorzystując systemy informatyczne zmierza do integracji przedsiębiorstw. Ma to zapewnić optymalne kształtowanie łańcuchów zaopatrzeniowych od momentu pozyskania surowców i materiałów, poprzez ich przetworzenie, dystrybucję w różnych ogniwach handlu, aż do ostatecznego nabywcy. Dzięki zastosowaniu logistyki przedsiębiorstwa mogą osiągnąć przewagę konkurencyjną, poprzez zmodernizowanie zarządzania. Istotnego znaczenia nabiera strategia rozwoju logistycznego, w której podstawę działania wyznacza prawidłowy przepływ surowców, materiałów i produktów oraz informacji, co może być wykorzystane do optymalizacji działania kompleksowego. Jako główne filary w przepływie w zmodernizowanych systemach logistycznych wymienia się³:

- nowoczesną gospodarkę magazynową,
- unowocześniony transport,
- stosowanie automatycznej identyfikacji,
- zmodernizowaną gospodarkę zapasami,
- optymalizację kosztów.

W przepływie informacji filarami mogą być:

- odpowiednia infrastruktura informatyczna,
- stosowane metody kontroli
- wykorzystanie metod symulacji komputerowej.

Wyższą pozycję konkurencyjną firma osiąga dzięki stopniowemu zwiększaniu wartości produktu w trakcie jego przepływu przez poszczególne etapy działalności przedsiębiorstwa. Odzwierciedleniem tego zjawiska jest łańcuch wzrastającej wartości produktu, którego poszczególne ogniwa repre-

¹ M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 2009.

² R. Tennyson, *Poradnik Partnerstwa*, The International Business Leaders Forum (IBLF) and the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN), Warszawa 2003.

³ K. Rutkowski (red.), *Logistyka on-line*, Warszawa, PWE 2002.

zentują klientów, dostawców i inne sfery działalności przedsiębiorstwa jako wyodrębnione, a jednocześnie ściśle powiązane elementy. Łańcuch wartości pozwala na zidentyfikowanie i zrozumienie poszczególnych źródeł powstawania zalet konkurencyjnych oraz określenie ich istotności dla globalnego wzrostu wartości produktu, czego konsekwencją jest wzrost konkurencyjności dla klienta⁴.

W przedstawionych rozważaniach można zauważyć, że logistyka zajmuje znaczącą pozycję w łańcuchu wartości. Poprzez swoje działania ma wpływ na wzrost zalet konkurencyjnych przedsiębiorstwa. Logistyka znajduje miejsce w strategii zalet konkurencyjnych, przy czym wyróżnia się tutaj przede wszystkim logistykę zaopatrzenia i logistykę zbytu. W tej dziedzinie działalności przedsiębiorstwa tkwią potencjalne źródła poprawy sytuacji firmy i możliwości znalezienia szeregu usprawnień podstawowych sfer działalności przedsiębiorstwa. Ma to istotne znaczenie również dla zarządzania logistycznego, które współuczestniczy w procesie zarządzania strategicznego. Zarządzanie logistyczne zajmuje się również podejmowaniem innowacji, zmierzających do zwiększania zysków osiąganych przez firmę, poprawienia płynności finansowej, zdobywania nowych obszarów rynku, wprowadzania nowych produktów i inne jeszcze obszary⁵. Dzięki zastosowaniu zarządzania logistycznego w strategii przedsiębiorstwa możliwa jest poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku. Istotnym jest również aby strategia logistyczna była kształtowana równolegle ze strategią globalną, wspierając i uzupełniając ją, natomiast niedopuszczalnym jest konflikt między nimi. Procesy logistyczne zachodzące w przedsiębiorstwie powinny być sterowane przez strategię globalną i jednocześnie przyczyniać się do jej realizacji.

W sferze logistyki tkwią potencjalne źródła osiągania sukcesu rynkowego przez przedsiębiorstwo, które zaspokaja potrzeby klientów i wyprzedza konkurencję, a także osiąga wysoką produktywność i efektywność procesów wytwarzania i transformacji w przedsiębiorstwie.

2. ZARZĄDZANIE ŁAŃCUCHEM DOSTAW JAKO DETERMINANTA WZROSTU WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Kolejną koncepcją, która wyewoluowała z zarządzania logistycznego i znacząco wpływa na wzrost wartości jest koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw. Idea zarządzania łańcuchem dostaw opiera się na specyficznym podejściu do grupy współpracujących za sobą przedsiębiorstw, likwidującym wiele istniejących między nimi dotychczas barier, mającym na celu zarządzanie i/lub koordynowanie przepływem produktów, poczynając od surowców a skończywszy na wyrobach gotowych, nabywanych przez konsumentów i innych użytkowników. Celem tej współpracy jest osiągnięcie wysokiej efektywności poszczególnych przedsiębiorstw, jak i ich sieci jako

⁴ D. Kisperska-Moroń, 2010, *Kompetencje logistyczne firm polskich jako czynnik rozwoju wirtualnych łańcuchów dostaw*, LogForum 6, 1, 1. <http://www.logforum.net/vol6/issue1/no1>

⁵ J. Penc, *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowania misji i strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.

całości, dzięki integracji i koordynacji, jak również optymalizacja wartości dodanej przez wszystkie ogniwa łańcucha do produktu oczekiwanego przez klienta. Sukces zarządzania łańcuchem dostaw zależy od integracji i koordynacji trzech typów przepływów⁶:

- informacji,
- produktów,
- gotówki.

W praktyce mają miejsce zjawiska powiązania i rozdziału w łańcuchu logistycznym⁷ :

- W sferze zaopatrzenia podejmuje się i realizuje takie działania, które pozwalają na dostarczenie wielu różnych materiałów i elementów kooperacyjnych w ustalonej ilości, asortymencie i jakości, w określonym terminie i po możliwie najniższym koszcie do wyznaczonego punktu, tj. do procesu produkcyjnego. Występuje więc zjawisko powiązania strumienia materiałów i elementów kooperacyjnych.
- W sferze dystrybucji przyjmuje się i realizuje takie działania, które zapewniają klientom wyroby gotowe w żądanej ilości, asortymencie, w określonym terminie, po możliwie najniższym koszcie i w ustalonych punktach. Występuje więc zjawisko rozdziału strumienia dostaw wyrobów gotowych w sieci dystrybucji aż do odbiorców końcowych.

Każda zmiana miejsca materiałów i wyrobów gotowych oraz związanych z nimi informacjami w łańcuchu logistycznym wiąże się z przewyciężeniem czasu i przestrzeni. Aspekt czasowy wiąże się z koniecznością uzyskania jak najkrótszego czasu przepływu materiałów i wyrobów gotowych w poszczególnych ogniwach i całym łańcuchu logistycznym.

Natomiast aspekt przestrzenny wiąże się z niezbędnymi czynnościami przemieszczenia materiałów i wyrobów gotowych od jednego ogniwa łańcucha do następnego⁸.

Cechą charakterystyczną gospodarki rynkowej jest dominacja klienta (odbiorcy). Postępująca obecnie globalizacja i integracja rynku sprawia, że prawidłowość ta staje się coraz bardziej widoczna. I tak producenci i handlowcy chcąc pozostać na rynku, muszą jeszcze bardziej niż uprzednio spełniać oczekiwania i wymagania klientów. Czynnikiem warunkującym efektywne pozyskanie klienta jest jego obsługa, na takim poziomie, aby był on zadowolony. Priorytetowym czynnikiem wysokiego poziomu obsługi klienta, zwłaszcza w odniesieniu do końcowego odbiorcy, jest zdolność do zaspakajania popytu z posiadanych zapasów, czyli natychmiastowa dostępność towaru. Trudno bowiem mówić o jakości oferowanego towaru, efektywnej jego ekspozycji, kulturze obsługi i innych elementach merchandisingu, gdy posiadanego dobra po prostu nie ma na półce sklepowej lub w za-

⁶ J. J. Coyle, E. Bardi, C. J. Langley Jr., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.

⁷ M. Sołtysik, *Zarządzanie logistyczne*, AE, Katowice 2000.

⁸ M. Sołtysik, *Zarządzanie logistyczne*, op. cit.

pasie⁹. W latach 90-tych przedsiębiorstwa koncentrowały się głównie na obniżeniu kosztów operacyjnych i większość związanych z tym procesów dokonywała się wewnątrz firm. Masowa produkcja wyrobów standardowych o wysokiej jakości, systemy informatyczne i outsourcing pomagały w osiągnięciu tego celu. Działania te jednak w niewielkim stopniu służyły integracji firmy w ramach łańcucha dostaw.

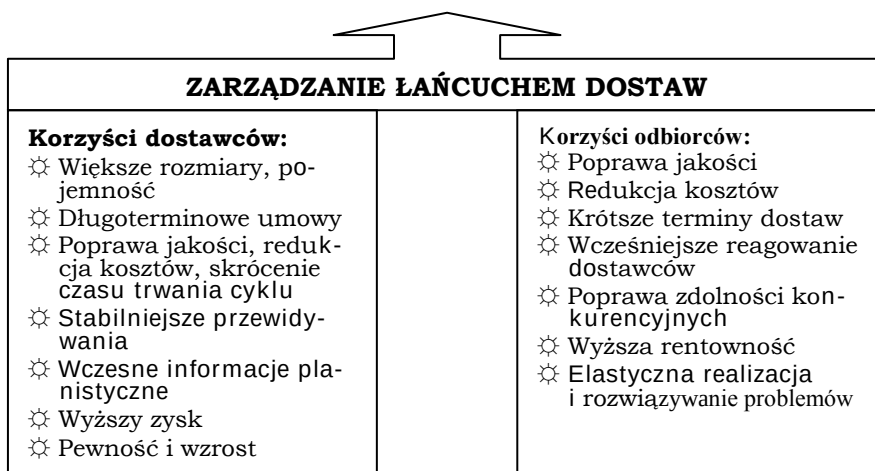
Efekty zarządzania łańcuchami dostaw:

- Restrukturyzacja i konsolidacja dostawców i nabywców. Zazwyczaj oznacza to redukcję liczby partnerów w łańcuchu dostaw oraz wzmocnienie relacji z przedsiębiorstwami wykazującymi chęć rozwoju powiązań celujących w korzyściach synergicznych.
- Dzielenie się informacjami i integrowanie infrastruktury kupujący-sprzedający co pozwala na dostawy w systemie "just in time" i obniża poziom zapasów. Przykładowo integracja systemów informacyjnych, podobnych do EDI (elektroniczna wymiana danych) używanych przez dostawców, producentów, odbiorców i operatorów logistycznych pozwala praktycznie na automatyczną dostawę produktu do konsumenta.
- Wprowadzanie wspólnych rozwiązań problemów i zaangażowania dostawców w najwcześniejszych fazach procesu powstawania nowych produktów, w szczególności redukowanie czasu wprowadzania nowych produktów i związanych z tym kosztów.
- Spojrzenie logistyczne rozpoczynające się już w etapie projektowania produktu w celu ulepszenia działania całego łańcucha dostaw.
- Outsourcing funkcji czyli zlecanie wykonania niektórych lub części działań dostawcom zewnętrznym, w celu skupienia się na działaniach kluczowych, których realizacja jest atutem przedsiębiorstwa.
- Zintegrowane zarządzanie łańcuchem dostaw, które zawiera tworzenie strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa i działalności zgodnie z realiami i celami całego łańcucha dostaw.
- Odroczenie wytwarzania poprzez tworzenie centrów różnicowania produktów wzdłuż łańcucha dostaw, po to aby pewne produkty lub półprodukty mogły uzyskać odpowiednie specyfikacje (np. opakowanie) zgodnie z oczekiwaniem klienta, po otrzymaniu zamówienia. W ten sposób produkt może być wykończony zgodnie z wymaganiami klienta¹⁰.

Efekty, które są związane z zastosowaniem koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw można rozpatrywać z dwóch punktów widzenia: z perspektywy dostawców, jak i odbiorców. Potencjalne korzyści obrazuje rys. 1.

⁹ H. Kościelniak, *Level of Innovation and Competitiveness of Industry After Accession of Poland to the European Union*. [in]: *Povyshenie effektivnosti integrirrovannogo upravlenija na predpri-jatijach Central'noj i Vostočnoj Evropy*. Naucnyj red.A.I.Rubachov; Brest; Izd.BrGTU; 2006.

¹⁰ K. Rutkowski, *Logistyka dystrybucji*, Difin, Warszawa 2001.



Rysunek 1. **Potencjalne korzyści związane z zastosowaniem koncepcji łańcucha dostaw**

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyd. PCDL Warszawa 2001.

Jak obrazuje rys. 1 korzyści jakie są możliwe do uzyskania dzięki koordynacji przepływów w łańcuchach dostaw wyrażają się zwłaszcza w działaniach, które prowadzą do wzrostu wartości nie tylko pojedynczych podmiotów, lecz także całych łańcuchów, dzięki korzyściom każdego z ogniw.

W literaturze przedmiotu analizując zniekształcenia informacji w ramach łańcucha dystrybucji wskazuje się na występowanie tzw. efektu byczego bicza. W teorii systemów określa się go mianem efektu motyla. Niezależnie od przypisanej nazwy efekt ten polega na tym, iż małe zakłócenie warunków początkowych powoduje znaczne zakłócenia działania całego systemu poprzez wzmocnienia systemowe i sprzężenie zwrotne. W łańcuchu logistycznym efekt ten ujawnia się poprzez przenoszenie wzmocnionych zmian popytu w kierunku do początku łańcucha. Jego mechanizm wynika z marketingowego podejścia do potrzeb klienta oraz do jak najwyższego poziomu obsługi klienta, a także dążenia do racjonalnego prowadzenia działalności gospodarczej przez firmy w poszczególnych ogniwach łańcucha logistycznego. Gotowość poszczególnych ogniw łańcucha do spełnienia oczekiwań odbiorców sprawia, że każdy podmiot stara się zgromadzić ilość produktu równą przewidywanej sprzedaży plus pewną rezerwę na wypadek nieoczekiwanych wahań popytu.

Jako uniwersalne działania postulowane przy ograniczaniu efektu byczego bicza najczęściej wymienia się¹¹:

- **Dzielenie się informacjami.** Przede wszystkim należy zapewnić wymianę wysokiej jakości informacji między wszystkimi podmiotami

¹¹ A. Pluta-Zaremba, *Efekt byczego bicza w łańcuchu dostaw*, Gospodarka Materialowa i Logistyka nr 5/ 2002.

łańcucha. Firmy muszą mieć dostęp do tych danych, które wpływają na podniesienie efektywności zarządzania łańcuchem i są konieczne do ograniczania zjawiska byczego bicza. Niezbędne jest wyposażenie każdego przedsiębiorstwa w dane o źródłowym popycie z punktów sprzedaży detalicznej, zapewniających dane wejściowe do prognoz popytu i planów działania firmy. Z tego punktu widzenia, istotne dla zarządzania przepływami materiałowymi w łańcuchu, są: informacje o planowanych akcjach promocyjnych, o ilości i dostępności zapasów na poszczególnych szczeblach łańcucha, a także dostęp do wewnętrznych danych dotyczących planów produkcyjnych czy możliwość śledzenia procesu realizacji zamówienia. Bieżące i aktualne dane z każdego ogniwa w łańcuchu dostaw, pozwalają minimalizować poziom zapasów i koszty, gdyż zapobiega się zamawianiu przez klientów towarów na zapas. Koniecznym elementem efektywnej wymiany informacji jest implementacja jednolitej technologii informatycznej we wszystkich podmiotach łańcucha, jak również dostęp do danych w systemie *on line*¹².

- **Koordynowanie procesów w łańcuchu dostaw i wspólne podejmowanie decyzji.** Członkowie łańcucha powinni wykorzystać posiadane informacje do zsynchronizowania prognozowania popytu i planowania produkcji w celu pełnego wykorzystania potencjału produkcyjnego i na tej podstawie koordynować procesy zaopatrzeniowe, realizację zamówień oraz poziom zapasów w całym łańcuchu. W wyniku ujednolicenia zasad składania zamówień i uzupełniania zapasów firmy przechodzą na system ciągłego uzupełniania zapasów (ang. Continuous Replenishment Process — CRP). Wdrożenie w łańcuchu technologii informatycznych, umożliwiających stosowanie tego systemu, skraca czas i obniża koszty przesyłania zamówień, tym samym przemawia na rzecz systemu opartego na częstym składaniu zamówień zamiast ich grupowania. Elementem wzmacniającym przedstawiony system jest realizowanie strategii jednolitych, niskich cen. Przedsiębiorstwa dzielą zarówno korzyści wynikające z integracji działań, jak i ryzyko.
- **Skracanie czasu realizacji zamówienia.** Usprawnienie przepływów materiałowych i informacji w łańcuchu dostaw umożliwia skracanie czasu realizacji zamówienia, w wyniku czego zwiększa się zdolność firmy do szybkiej i elastycznej reakcji na zmiany popytu i na potrzeby klientów. W miejsce dotychczasowego systemu utrzymywania wysokiego poziomu zapasów, jako zabezpieczenie przed dużymi wahaniami popytu, przedsiębiorstwa wprowadzają system *pull*. System ten zapewnia, iż to zapotrzebowanie na produkty zgłaszane przez klientów, uruchamia przepływy materiałowe. Szybka reakcja łańcucha dostaw prowadzi do podniesienia poziomu obsługi klienta, przy jednoczesnym obniżeniu poziomu zapasów. Sprawna wymiana informacji i redukcja niepewności zmian popytu może doprowadzić do dwu - trzyprocentowego wzrostu

¹² B. Skowron-Grabowska, *Centra logistyczne w łańcuchach dostaw*, PWE Warszawa 2011.

poziomu obsługi przy redukcji poziomu zapasów nawet o 25 procent oraz do zwiększenia wydajności całego łańcucha¹³.

3. STRATEGIE LOGISTYCZNE PRZEDSIĘBIORSTW MIĘDZYNARODOWYCH I ICH ROLA W PROCESIE WZROSTU WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

We współczesnej nauce o zarządzaniu logistycznym daje się zauważyć pewne tendencje dotyczące miejsca jakie zajmuje ono w wyznaczaniu strategii przedsiębiorstwa. Następuje przesunięcie od zadań operacyjnych i traktowania działań zarządzania logistycznego w sposób cząstkowy, do pojmowania logistyki jako systemu oraz koncepcji strategicznego zarządzania i pewnej filozofii, znajdującej swoje miejsce w sferach działania przedsiębiorstwa. Strategie logistyczne zajmują równorzędne miejsce obok tradycyjnych strategii przedsiębiorstwa. Tak rozumiana koncepcja strategicznego zarządzania logistycznego jest zorientowana na kreowanie i długofalowy rozwój zarówno sfery logistycznej w przedsiębiorstwie, jak również na osiągnięcie wielowymiarowych efektów strategicznych, z uwzględnieniem warunków stawianych przez klientów, konkurencji oraz wysokiego poziomu sprawności gospodarowania¹⁴.

Przy określaniu strategii logistycznej w przedsiębiorstwie niezbędne jest wykonanie analizy strategicznej, która pozwala na prawidłowe sformułowanie celów logistycznych firmy, nawet w przypadku gdy logistyka stanowi strategię funkcjonalną, uzupełniającą strategię globalną przedsiębiorstwa. Jednak dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa konieczne jest stałe włączenie procedur planistycznych i analitycznych dotyczących zagadnień logistycznych w przedsiębiorstwie, a także podejmowanie określonych działań z tego zakresu w sytuacji różnych zmian zachodzących w przedsiębiorstwie, do których należą¹⁵:

- trwała zmiana w strategii marketingowej,
- zmiana rozmiarów działalności firmy,
- wprowadzenie nowych produktów,
- zmiany w udziałach rynkowych firmy.

Nie tylko zmiany w ogólnych zasadach funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale także określone zdarzenia z zakresu samych zagadnień logistycz-

¹³ Wskazane problem poruszali między innymi: Closs David J., Anthony S. Roath, Thomas J. Goldsby, James A. Eckert, Stephen M. Swartz: *An Empirical Comparison of Anticipatory and Response-Based Supply Chain Strategies*. The International Journal of Logistics Management, Vol. 9 nr 2, 1998, Croson, Rachel; Donohue, Karen; Katok, Elena; Serman, John: *Supply Chain Management: A Teaching Experiment*, Second Asian Conference on Experimental Business Research. 2003, Lee, H., P. Padmanabhan and S. Whang: *Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect*, Management Science 43, 1997.

¹⁴ M. Nowicka – Skowron, *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa 2000.

¹⁵ M. Ciesielski, J. Długosz, *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa 2010.

nych w przedsiębiorstwie powodują konieczność uruchomienia prac analitycznych.

Przedsiębiorstwa międzynarodowe, których obszar działania obejmuje wiele rynków, muszą uwzględniać wiele różnych strategii jakie są związane z międzynarodowymi kanałami logistycznymi. Wśród najczęściej spotykanych można wyróżnić następujące strategie:

- strategia eksportowa,
- licencyjna,
- franchising,
- joint-ventures,
- tworzenie filii w innych krajach,
- produkcja w innych krajach,
- zakładanie spółki – córki w innych krajach.

Każda z prezentowanych strategii charakteryzuje się innym rodzajem i poziomem ryzyka. Istotne znaczenie posiadają także elementy logistyczne jakie wiążą się z zaangażowaniem kapitału w działalność międzynarodową i są często zależne od rodzaju form umiędzynarodowienia jakie realizują przedsiębiorstwa. Każda ze strategii składa się z różnorodnych elementów, takich jak zasadnicze działania logistyczne, wyzwania dla logistyki oraz korzyści jakie można osiągnąć przy wykorzystaniu każdej ze strategii. Powyższe zależności ilustruje tab.1.

Strategia eksportowa, wydaje się być najmniej kosztowna spośród wszystkich wymienionych, jednak wymaga od kadry zarządzającej, w tym także sferą logistyczną, co najmniej orientacyjnej wiedzy o rynkach zagranicznych, na których przedsiębiorstwo będzie działało. Istotne dla systemu zarządzania logistycznego są także informacje dotyczące występujących w kraju systemach dystrybucji, pośrednikach w kanałach dystrybucji i aktualnie obowiązujących przepisach celnych. Strategia eksportowa daje możliwość uzyskania przez przedsiębiorstwo przewagi rynkowej nad konkurentami przede wszystkim z następujących powodów:

- stosowanie strategii eksportowej jest związane z niższym poziomem ryzyka, niż w przypadku innych strategii. Wynika to z braku konieczności dodatkowych inwestycji wewnątrz kraju, poza wcześniej planowanymi,
- systemy logistyczne stosowane w kanałach eksportowych cechują się najczęściej dużą elastycznością względem otoczenia, przede wszystkim dzięki małemu zaangażowaniu środków związanych z prowadzeniem tego rodzaju działalności,
- strategia ta jest nie tylko motywująca, ale często ma wpływ na kontrolowanie celowości i efektywności różnych sektorów produkcji krajowej¹⁶.

¹⁶ M. Szymczak, *Logistyka w strategiach ekspansji międzynarodowej firm*, [w:] E. Gołębska, (red.), *Logistyka w internacjonalizacji przedsiębiorstw Unii Europejskiej*, AE Poznań 2005.

Tabela 1. Logistyka w poszczególnych formach internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Formy internacjonalizacji	Charakter działań logistycznych	Zasadnicze działania logistyczne	Wyzwania dla logistyki	Korzyści z logistyki
Eksport	transakcyjny, rynkowy, handlowy	ekspedycja towaru, ew. koordynacja dystrybucji	ograniczanie kosztów transportu	<u>niskie</u> : korzyści operacyjne
Przekazanie licencji	transakcyjny, międzykorporacyjny	ew. ekspedycja towaru i koordynacja zaopatrzenia	współpraca w zakresie zaopatrzenia	<u>średnie</u> : korzyści operacyjne, korzyści skali
Franchising	transakcyjny, międzykorporacyjny	zaopatrzenie sieci franczyzobiorców	ograniczanie kosztów zaopatrzenia	<u>średnie</u> : korzyści operacyjne, korzyści skali i obsługi
Joint venture	partnerski, międzykorporacyjny	integracja systemów logistycznych	połączenie lokalnych i zagranicznych kompetencji i zasobów	<u>średnie</u> : zależne od rodzaju działalności (filia, fabryka)
Filia zagraniczna	wewnątrz-korporacyjny	ekspedycja towaru, magazynowanie, dystrybucja	organizacja sieci dystrybucji	<u>duże</u> : korzyści doświadczenia i lokalizacji
Zakład produkcyjny	wewnątrz-korporacyjny	zaopatrzenie, produkcja, dystrybucja	organizacja całego łańcuch dostaw	<u>bardzo duże</u> : korzyści koordynacji, lokalizacji i doświadczenia
Spółka córka	wewnątrz-korporacyjny	strategiczny plan logistyki	integracja łańcuchów dostaw	<u>ogromne</u> : pełna koordynacja, korzyści integracji, lokalizacja, doświadczenia i skali

Źródło: M. Szymczak, *Logistyka w strategiach ekspansji międzynarodowej firm*, [w:] red. nauk. E. Gołemska, *Logistyka w internacjonalizacji przedsiębiorstw Unii Europejskiej*, AE, Poznań 2005, s. 219.

Innym poziomem ryzyka charakteryzuje się strategia licencyjna, której główne filary opierają się na współpracy dwóch grup podmiotów: licencjonodawców i licencjonobiorców. Licencjonodawca w jednym kraju, wyraża zgodę na dopuszczenie firmy - licencjobiorcy z innego kraju do korzystania z technologii produkcji, *know-how*, a także innych form działalności prowadzonych przez licencjonodawcę. Ten rodzaj strategii jest dość korzystny przede wszystkim dla małych i średnich przedsiębiorstw, które nie mają konieczności angażowania dużego kapitału, towarzyszącego zwykle uruchamianiu nowej produkcji. Licencjonodawca natomiast korzysta dzięki rozszerzaniu swojego rynku zbytu, przy jednoczesnej możliwości znacznej kontroli sys-

temu dystrybucji produktu. Licencjobiorca, opłaca najczęściej zakupioną licencję, udziałem od sprzedaży lub stałymi kwotami. Jednym z powodów stosowania tej strategii jest sytuacja, w której występują bariery taryfowe lub ściśle kontyngenty importowe.

Strategia francisingu zapewnia możliwość rozwoju na rynkach zagranicznych, stanowiąc dla obydwu stron umowy szansę rozwoju. Zarówno francyzodawca, który udostępnia francyzobiorcy swoją koncepcję prowadzenia przedsiębiorstwa, oraz wyłączność terytorialną, jak i francyzobiorca wnoszący na jego rzecz opłaty, korzystają z tej formy ekspansji, rozszerzając rynki zbytu. Korzystnym aspektem decydującym o bezkapitałowym charakterze rozwoju poprzez franchising jest leżący po stronie podmiotu przystępującego do sieci obowiązek zorganizowania (tj. zakupu lub wynajęcia), wyposażenia i zatowarowania placówki sprzedażowej. Oznacza to, iż francyzodawca pozyskując partnera zapewnia sobie nowe źródło zbytu dla swoich produktów lub usług oraz poszerza zasięg terytorialny oddziaływania swojej marki, nie angażując w tym celu własnych środków. Jednocześnie francyzobiorca może korzystać z doświadczenia, marketingu i zasad sprzedaży na często znanym już francyzobiorcy rynku. Jest to szczególnie cenne w aspekcie działalności międzynarodowej, gdyż daje możliwość obydwu stronom porozumienia zminimalizowania ryzyka związanego z wejściem na rynek ponadnarodowy.

Strategia joint-ventures jest rodzajem strategicznego związku, w którym dwie firmy lub więcej tworzą nową, prawnie niezależną jednostkę. Powstały w ten sposób podmiot zostaje wyposażony w środki niezbędne do realizacji założonego celu (wśród nich wyróżnić można środki pieniężne, aktywa rzeczowe i obrotowe, wiedzę, umiejętności lub inne składniki niematerialne), wniesione przez partnerów powołujących do życia spółkę joint ventures. Partnerzy aktywnie uczestniczą w nadzorowaniu jednostki w czasie trwania przedsięwzięcia. Zarówno korzyści płynące ze wspólnego przedsięwzięcia, jak i ponoszone ryzyka są udziałem każdego z nich. Strategia ta jednak jest często związana z dużym ryzykiem i mniejszą elastycznością na zmiany otoczenia. Najczęściej ten rodzaj działalności jest tworzony z następujących powodów:

- przedsiębiorstwo planujące ekspansję nie jest w stanie zgromadzić środków do prowadzenia samodzielnej działalności, szuka zatem partnera lub partnerów, którzy inwestując w przedsięwzięcie wnoszą kapitał pozostający w samodzielnym posiadaniu przedsiębiorstwa joint ventures. Niezbędne do poniesienia wydatki inwestycyjne dzielone są wówczas między wszystkich partnerów przedsięwzięcia;
- nowopowstały podmiot łączy komplementarne, z punktu widzenia prowadzonej działalności, środki. Spółka umożliwia zgromadzenie odpowiednich zasobów technicznych, niezbędnych do podjęcia określonej działalności;
- joint ventures umożliwia wykorzystanie efektu synergii, poprzez prowadzenie opłacalnej działalności gospodarczej w większej skali, na potrzeby kilku stron kontraktu, na większym rynku. Pozwala to przekro-

czyć próg rentowności i zwiększa efektywność działalności gospodarczej;

- możliwy jest transfer wiedzy i umiejętności między partnerami;
- samodzielnie prowadzona działalność charakteryzuje się zbyt dużym ryzykiem, niemożliwym do zaakceptowania dla jednego z partnerów. Joint ventures umożliwia podział tego ryzyka, skutkujący zarówno jego dywersyfikacją jak i w efekcie końcowym redukcją.
- joint ventures umożliwia dostęp do nowych kanałów dystrybucji i dostaw, oraz do rynków partnerów;
- dla przedsiębiorstw realizujących strategię międzynarodową joint ventures może stanowić jedyny sposób na skuteczne podjęcie określonej działalności gospodarczej na nowym rynku.

Trzy pozostałe strategie, a więc strategia tworzenia filii w innych krajach, strategia zakładu produkcyjnego i spółki córki są związane z dwoma elementami: akwizycją i ekspansją. Akwizycja, w odniesieniu do strategii międzynarodowej, stanowi czynnik uzyskania przewagi konkurencyjnej i minimalizuje koszty wejścia na rynek, jak również stabilizuje powiązania w kanałach logistycznych. Strategia ta umożliwia eliminowanie kosztów transportu i obsługi ładunku, opłat celnych itp. Te strategie mają istotny wpływ na międzynarodowe łańcuchy dostaw, jakie tworzą się poprzez realizację zaproponowanych przedsięwzięć, prowadząc do:

- zmniejszenia kosztów obsługi produktów drogą zwiększenia partii dostaw,
- obsługi klientów w systemie *door-to-door* i skracaniu czasu obsługi zamówień,
- zwiększenia konteneryzacji, w tym używania kontenerów specjalizowanych,
- zwiększenia szybkości realizacji zamówienia dla odbiorców indywidualnych,
- wprowadzenia obsługi posprzedażnej.

PODSUMOWANIE

Analiza wzrostu wartości w zarządzaniu łańcuchami dostaw wprowadzającymi strategię międzynarodową wskazuje, że jest to problem złożony i bardzo szeroki. Przedsiębiorstwa chcąc osiągnąć przewagę konkurencyjną muszą określić punkt równowagi, w którym z jednej strony ryzyko zastosowania danej strategii będzie możliwie małe, a z drugiej obrona strategii zapewni sukces rynkowy. Wybór strategii międzynarodowej istotnie wpływa na jakość i możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej, co w efekcie wpływa na wzrost wartości firmy.

LITERATURA:

- [1] Ciesielski M., Długosz J., *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE Warszawa 2010.
- [2] Closs David J., Anthony S. Roath, Thomas J. Goldsby, James A. Eckert, Stephen M. Swartz, *An Empirical Comparison of Anticipatory and Response-Based Supply Chain Strategies*. The International Journal of Logistics Management, Vol. 9 nr 2, 1998.
- [3] Coyle J. J., E. Bardi, C. J. Langley Jr., *Zarządzanie logistyczne*, PWE Warszawa 2002.
- [4] Croson, Rachel; Donohue, Karen; Katok, Elena; Stermann, John, *Supply Chain Management, A Teaching Experiment, Second Asian Conference on Experimental Business Research*, 2003.
- [5] Kisperska-Moroń D., 2010, *Kompetencje logistyczne firm polskich jako czynnik rozwoju wirtualnych łańcuchów dostaw*. LogForum 6, 1: <http://www.logforum.net/vol6/issue1/no1>
- [6] Kościelniak H. *Level of Innovation and Competitiveness of Industry After Accession of Poland to the European Union*. [in]: *Povysenie effektivnosti integrirovannogo upravlenija na predpriyatijach Central'noj i Vostocnoj Evropy*. Naucznyj red. A. I. Rubachov; Brest; Izd.BrGTU; 2006.
- [7] Lee H. P., Padmanabhan and S. Whang: *Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect*, Management Science 43, 1997.
- [8] Nowicka-Skowron M., *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa 2000.
- [9] Penc J., *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowania misji i strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
- [10] Pluta-Zaremba A., *Efekt byczego bicia w łańcuchu dostaw*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka nr 5/ 2002.
- [11] Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- [12] Rutkowski K., *Logistyka dystrybucji*, Difin, Warszawa 2001.
- [13] Rutkowski K. (red.), *Logistyka on-line*, Warszawa, PWE 2002.
- [14] Skowron-Grabowska B., *Centra logistyczne w łańcuchach dostaw*, PWE Warszawa 2011.
- [15] Sołtysik M., *Zarządzanie logistyczne*, AE, Katowice 2000.

- [16] Szymczak M., *Logistyka w strategiach ekspansji międzynarodowej firm*, [w:] red. nauk. E. Gołemska, *Logistyka w internacjonalizacji przedsiębiorstw Unii Europejskiej*, AE, Poznań 2005.
- [17] Tennyson R., *Poradnik Partnerstwa*, The International Business Leaders Forum (IBLF) and the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN), Warszawa 2003.

STRESZCZENIE

Aktywne uczestnictwo w globalnej gospodarce wymusza na przedsiębiorstwach potrzebę rosnącej przewagi konkurencyjnej wraz z rosnącą presją bardziej wyrafinowanych potrzeb i oczekiwań ze strony klientów. Globalizację określa dynamiczny rozwój technologii informacyjnej, konieczność obniżania kosztów działalności, rozwój nowych technik i metod zarządzania jak również nacisk na koszty inwestycji, B&R, co prowadzi do przejęcia kontroli nad nowymi rynkami. Istotną rolę w tym procesie odgrywa współpraca przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw, skuteczna prowadzi do sprawnego działania, a tym samym do rozwoju i poszukiwań nowych rozwiązań organizacyjnych. W podnoszeniu wartości przedsiębiorstw istotne znaczenie posiada zarządzanie łańcuchem dostaw, która to koncepcja ma wyższość nad pozostałymi i wpływa na przedsiębiorstwa będące ogniwami łańcucha dostaw.

Słowa kluczowe: strategie logistyczne, wzrost wartości przedsiębiorstwa, łańcuch dostaw, przedsiębiorstwa międzynarodowe

SUMMARY

Growth strategies of supply chain in international business

Analysis of the increase in value in the supply chain management strategies for implementing the international inter-indicates that this is a complex issue and very broad. Companies wanting to implement strategy for achieving competitive advantage must determine the point of equilibrium where one side of the risks of strategy be as small as possible and, second, the chosen strategy will ensure the success of market. The choice of an international strategy important impact on the quality and opportunities for competitive advantage, which in turn affects the growth of the company.

Keywords: logistics strategies, increase the value of the company, supply chain, international business



Beata Skowron-Grabowska
Politechnika Częstochowska

Rola innowacji w działalności centrum logistycznego

WSTĘP

Rolą centrów logistycznych jest tworzenie wartości dodatkowej w przepływie dóbr, łagodzenie lub eliminowanie uciążliwości, jakie działalność logistyczna wywiera na otoczenie, a także wspieranie, a często inicjowanie pozytywnych tendencji i kierunków rozwoju działalności gospodarczej głównie (ale nie tylko) w obszarze logistyki¹.

1. CENTRA LOGISTYCZNE

Głównym zadaniem centrów logistycznych jest udostępnianie możliwości świadczenia usług wszystkim zainteresowanym przedsiębiorstwom na zasadach rynkowych. Tak funkcjonują centra logistyczne o charakterze publicznym (ogólnie dostępne), w których podejmują działalność niezależni usługodawcy, a zadaniem ich zarządów jest udostępnianie każdemu z nich warunków do prowadzenia działalności².

Centra logistyczne wpływają na wzrost sprawności i efektywności procesów logistycznych, poziom obsługi klienta, redukcję kosztów logistyki oraz tworzenie wartości w łańcuchach dostaw³.

Działalność gospodarcza niesie za sobą pewne uboczne skutki, takie jak nadmierna ilość przewozów towarowych w transporcie samochodowym, zła lokalizacja i rozproszenie inwestycji w infrastrukturę logistyczną, a wła-

¹ I. Fechner, *Centra logistyczne. Cel – realizacja – przyszłość*, Wyd. Biblioteka Logistyka, Poznań 2004, s. 20.

² D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak, *Logistyka*, Wydawnictwo Biblioteka Logistyka, Poznań 2009, s. 294.

³ I. Fechner, *Centra logistyczne. Cel – realizacja – przyszłość*, op. cit., s. 20.

śnie działalność centrów logistycznych może złagodzić lub też nawet wyeliminować te negatywne skutki.

Działalność centrum logistycznego powinna być ukierunkowana na tworzenie i wykorzystywanie nowej wiedzy. Podstawą rozwoju każdego przedsiębiorstwa, a w szczególności centrum jest innowacyjność.

2. MODEL INNOWACJI W CENTRUM LOGISTYCZNYM

Inwencja jest spersonalizowanym procesem, gdzie indywidualne formy związków oparte są na doświadczeniu i umiejętnościach w celu przełożenia myśli w koncepcje i modele. Budowanie takiego zrozumienia i zaufania pomiędzy poszczególnymi osobami i grupami polega na tworzeniu odpowiedniej sieci powiązań w całej organizacji a w szczególności w przedsiębiorstwach logistycznych. Rozpowszechnianie rozwiązań innowacyjnych powoduje konieczność negocjacji w sprawie wymiany „know-how” pomiędzy jego projektantami a osobami, które będą korzystały z tych nowoczesnych i innowacyjnych rozwiązań. Firmy konsultingowe mogą odegrać znaczącą rolę w rozpowszechnianiu nowych technologii między innymi poprzez różnorodne udostępnienie usług prawnych⁴.

Dodatkowymi czynnikami wpływającymi na innowacje w samym centrum są czynniki zewnętrzne. Celem stworzenia odpowiednich warunków do innowacji w całym państwie.

Zakres procesów innowacyjnych jest określany zarówno przez rynek jak państwo. Pozwala to na stwierdzenie, że istnieje bezpośrednia zależność pomiędzy odpowiednimi cechami procesów logistycznych a procesami innowacyjnymi. Zależności te w ramach danego państwa zostały przedstawione na rysunku 1.

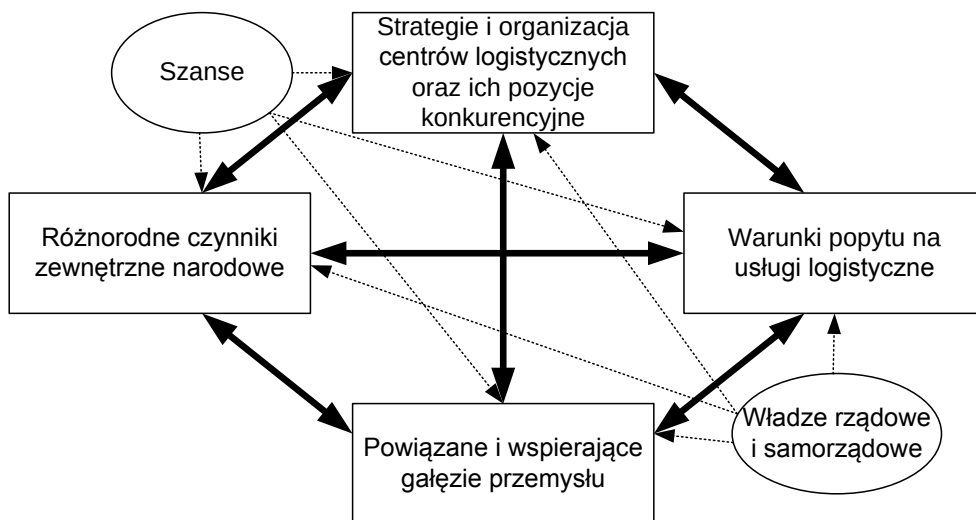
Model pokazany na rysunku 1 grupuje elementy w narodowym systemie innowacyjnym na cztery zbiory:⁵

- różnorodne czynniki narodowe takie jak wykwalifikowany personel lub odpowiednia infrastruktura pozwalają na konkutowanie na krajowym rynku,
- warunki popytu na usługi logistyczne: natura wewnętrznego popytu na usługi logistyczne,
- powiązane i wpierające gałęzie przemysłu: obecność lub brak powiązanych i wpierających gałęzi przemysłu, które wspomagają centra logistyczne aby stały się międzynarodowo konkurencyjne,
- strategia i organizacja wraz z pozycją konkurencyjną: warunki jakie są zapewniane przez władze centralne i samorządowe do tego by centra

⁴ T. Edwards, R. Delbridge, M. Munday, *Understanding innovation in small and medium-sized enterprises: a process manifest*, Technovation 25 (2005) 1119–1127 p.1122.

⁵ K. Galanakis, *Innovation processes. Make sense using system thinking*, Technovation 26, 2006, p. 1125.

logistyczne mogły być tworzone, organizowane i zarządzane w taki sposób aby osiągnąć sukces na krajowym, konkurencyjnym rynku.



Rysunek 1. Narodowy diament innowacji

Źródło: opracowano na podstawie K. Galanakis, *Innovation processes. Make sense using system thinking*, Technovation 26, 2006, p. 1125.

Te cztery podstawowe zbiory elementów w narodowym diamencie uzupełniane są przez dwa dodatkowe atrybuty jakimi są szanse na konkurencyjnym rynku i zachowania władz centralnych i samorządowych. Centra logistyczne są często tworzone na zasadach partnerstwa publiczno-prywatnego i zachowania proinnowacyjne władz w szczególności samorządowych w sposób istotny wpływają na działalność całej organizacji. Władze lokalne mogą też ułatwiać współpracę pomiędzy centrami logistycznymi a jednostkami badawczo-rozwojowymi. Tworzenie innowacji wymaga uzgodnienia wspólnych postaw. Nie jest to jedyny warunek powstawania innowacji. Warunkiem koniecznym do powstania innowacji jest posiadanie kapitału innowacyjnego. W. Janasz stwierdza, że „...kapitał innowacyjny charakteryzuje się określonym zespołem uwarunkowań instytucjonalnych i behawioralnych właściwych jednostce, organizacji, rynkom, społeczeństwu oraz otoczeniu publiczno-prawnemu”⁶. Istnienie tego rodzaju kapitału w centrum logistycznym pozwala mu na tworzenie nowych innowacyjnych relacji z otoczeniem oraz wprowadzanie udoskonaleń innowacyjnych w sa-

⁶ W. Janasz, *Innowacje w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] praca zbiorowa pod red. W. Janasz, *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2009, s. 30.

mej organizacji. W procesie kreowania innowacji w centrum logistycznym należy uwzględnić podstawowe prawidłowości do których zalicza się⁷:

- formę i zakres innowacji określa odbiorca usług logistycznych, który koncentrując się na walorach użyteczności zwiększa popyt,
- kompetentne kierownictwo, które eliminuje inercję i opór w stosunku do zmian wprowadzanych w jednostkach organizacyjnych. Celem tych zmian są procesy innowacyjne.
- doskonalenie – stanowi ciągły, stały proces wykorzystujący wiedzę i doświadczenie,
- działalność u podstaw której są fakty i analizy, wymuszające projektowanie skutecznego systemu informacji dla potrzeb innowacji,
- uczestnictwo wszystkich pracowników w procesie rozwoju innowacji poprzez prawidłową motywację.

Wymienione relacje zapewniają skuteczność procesów innowacyjnych w centrum logistycznym. Procesy innowacyjne dotyczą marketingu, transportu, magazynowania oraz innych obszarów działalności przedsiębiorstwa⁸ jakim jest centrum. Innowacje w zakresie magazynowania i transportu powodują rozszerzenie rynku oraz wzrost różnicowania oferty. Zadaniem marketingu przy promowaniu innowacji jest zwiększenie popytu. Instrument realizacji stanowi ofensywna i nowatorska reklama. Innowacyjny charakter logistyki prowadzić może do zmiany kanałów dystrybucji i poziomu logistycznej obsługi klienta. Konsekwencje innowacji w innych obszarach działalności centrum są różnorodne. Możliwy jest ich wpływ na kapitałochłonność lub stopień integracji procesów zachodzących w centrum itp.

3. INNOWACJE W USŁUGACH LOGISTYCZNYCH

Należy stwierdzić, że zarządzanie innowacjami jest bardzo złożonym problemem. U jego podstaw wymagane jest przestrzeganie określonych zasad. Stwierdza się, że „...generalna zasada, obowiązująca w zarządzaniu innowacjami, to – po pierwsze – uzyskanie przekonania, że zamierzone innowacje są pożądane i potrzebne, po drugie – gdy jest się już o tym przekonanym, konsekwentna praca nad ich powstaniem i udoskonaleniem.”⁹. Każde przedsiębiorstwo logistyczne powinno wypracować własną strategię innowacyjną. Istnienie takiej strategii wskazuje na docenienie rozwoju poprzez wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań. Strategia innowacyjna

⁷ A. Pomykalski, *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez innowacje*, materiały konferencyjne Uwarunkowania konkurencyjności restrukturyzowanych przedsiębiorstw w Europie Środkowo-Wschodniej pod red. Cz. Glinkowskiego, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1999, s. 189-190.

⁸ W. Grudzewski, I. Hejduk, *System zarządzania wiedzą – nowy paradygmat czy wyzwanie?*, w materiałach konferencyjnych *Przedsiębiorstwo przyszłości – fikcja i rzeczywistość*, pod red. I. Hejduk, Wyd. Orgmasz Warszawa 2004, s. 17.

⁹ W. Grudzewski, I. Hejduk, *System zarządzania wiedzą – nowy paradygmat czy wyzwanie?*, op. cit., s. 12.

w swojej istocie „identyfikuje prawidłowości, procedury w zachowaniach przedsiębiorstw w okresie zmian w płaszczyźnie ich związków z otoczeniem.”¹⁰. Z kolei P. Niedzielski uważa, że polega ona „...na poszukiwaniu i zastosowaniu w przedsiębiorstwie innowacji o różnym charakterze i w różnych dziedzinach.”¹¹. Dostosowanie się do ciągłych zmian w związkach centrum logistycznego z jego otoczeniem pozwala na zastosowanie strategii innowacji.

Innowacje w działalności centrów logistycznych, mimo różnego zakresu, tak w dużych jak i mniejszych należy uznać za podstawowy element strategii rozwoju i determinanty ich funkcjonowania w gospodarce rynkowej.

W centrach logistycznych przede wszystkim wprowadzane są innowacje procesowe ze względu na specyfikę prowadzonej działalności. Innowacje produktowe stanowią zdecydowanie mniejszy procent ogółu wprowadzonych innowacji (tabela 1).

Tabela 4. **Przykłady innowacji w usługach logistycznych**

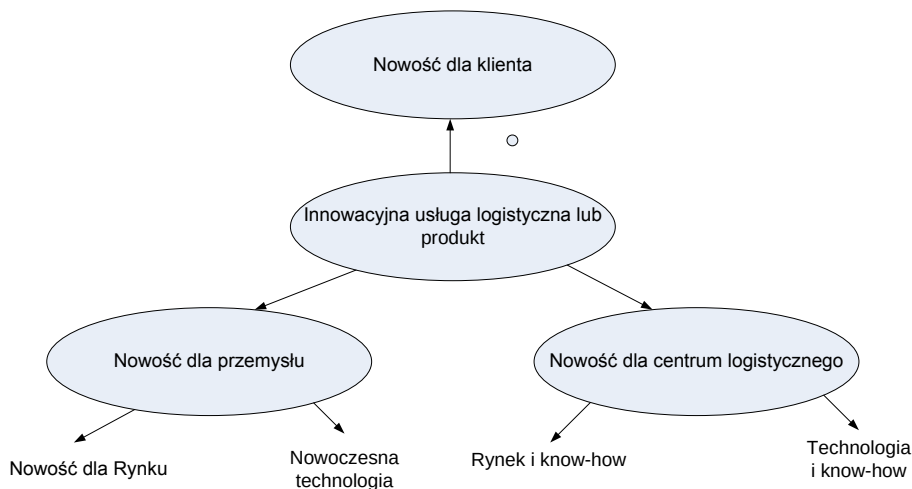
innowacje produktowe	innowacje procesowe
• sprzedaż za pośrednictwem Internetu • sprzedaż bezpośrednia odbiorcom końcowym • nowe lub ulepszone usługi logistyczne • dostarczanie/wprowadzanie nowych aplikacji telemetrycznych	• wprowadzenie systemu „dostaw na czas” • wyposażenie sprzedawców w komputery podręczne w celu usprawnienia sprzedaży • nowe narzędzia oprogramowania wykorzystywane do zarządzania łańcuchem dostaw • systemy nawigacji satelitarnej • system monitoringu sieciowego • nowe systemy przetwarzania danych • nowe systemy CAD • tworzenie centrów opieki nad klientem mających na celu koordynowanie zamówień zgłaszanych przez klientów • wprowadzenie rozwiązań typu call-center • transakcje dokonywane przez klientów za pośrednictwem terminali komputerowych • szkolenie wykwalifikowanych pracowników celem zaoferowania klientom specjalnych usług doradczych • zastosowanie termowizji do oceny systemów technicznych

Źródło: E. Plączek, *Rola innowacji w sferze usług logistycznych*, ZN „Z teorii logistyki” Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2006, s. 62.

¹⁰ W. Janasz, *Innowacyjność i przedsiębiorczość w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa jako systemu społecznego*, w: W. Janasz (red.), *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2009, s. 55-56.

¹¹ P. Niedzielski, *Usługi jako obszar innowacyjności – wskazówki dla przedsiębiorców na przykładzie rynku TSL*, [w:] *Nauka – Innowacje – Gospodarka*, praca zbiorowa pod red. P. Niedzielskiego, J. Gulińskiego, E. Stawasz, ZN nr 480, Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s. 352.

W tabeli 1 przewaga innowacji procesowych jest znaczna w stosunku do produktowych i wynika ona ze specyfiki logistyki. Z definicji logistyki wynika bowiem, że jest ona „... sposobem myślenia, który jest skuteczny wszędzie tam, gdzie całościowe ujęcie następujących po sobie procesów doprowadziło do optymalizacji...”¹². Z natury logistyki zdecydowanie łatwiej przeprowadzać innowacje procesowe niż produktowe. Innowacje w centrum logistycznym mogą oddziaływać na klientów, przemysł a w szczególności na dostępne know-how. Usługa lub produkt może być wysoce innowacyjny lub mało innowacyjny. Wpływa wtedy na rynek jak przedstawiono na rysunku 2.



Rysunek 2. **Wpływ innowacyjnych usług na działalność centrum logistycznego i rynek**

Źródło: opracowano na podstawie R. Garcia, R. Calantone, *A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review*, The Journal of Product Innovation Management, 19 (2002), s. 124.

Na rysunku 2 wskazano na bezpośredni wpływ innowacyjnej usługi logistycznej na działalność centrum logistycznego. Tym samym w sposób pośredni wpływa na rynek i rozwój nowoczesnych technologii. Innowacyjna usługa będąca nowością dla klienta poprawia jego obsługę. Innowacje powodują również wzrost konkurencyjności podmiotów gospodarczych.

Innowacje jako nowość mogą być wprowadzane przez centrum logistyczne poprzez projekty. Centrum podejmuje projekt badawczo-rozwojowy we współpracy z przedsiębiorstwami funkcjonującymi na tym samym rynku jak i z klientami. Wykorzystanie wyższych uczelni pozwala na przyjęcie zarówno formalnych jak i formalnych powiązań w tego typu projektach. Wie-

¹² M. Sołtysik, *O filozofii i celach logistyki*, ZN „Z teorii logistyki” Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2006, s. 12.

dza o innowacjach jest w ten sposób ciągle uzupełniania i rozwijana z korzyścią dla wszystkich stron projektu¹³.

PODSUMOWANIE

Innowacje w usługach logistycznych przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej zarówno w centrach logistycznych jak i w innych podmiotach gospodarczych. Przyczynia w sposób istotny do wzrostu gospodarczego całego sektora logistycznego jak i danego państwa lub związku państw.

LITERATURA:

- [1] Edwards T., Delbridge R., Munday M., *Understanding innovation in small and medium-sized enterprises: a process manifest*, Technovation 25 (2005).
- [2] Fechner I., *Centra logistyczne. Cel – realizacja – przyszłość*, Wyd. Biblioteka Logistyka, Poznań 2004.
- [3] Galanakis K., *Innovation processes. Make sense using system thinking*, Technovation 26, 2006.
- [4] Garcia R., Calantone R., *A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review*, The Journal of Product Innovation Management, 19 (2002).
- [5] Grudzewski W., Hejduk I., *System zarządzania wiedzą – nowy paradygmat czy wyzwanie?*, w materiałach konferencyjnych Przedsiębiorstwo przyszłości – fikcja i rzeczywistość, pod red. Hejduk I., Wyd. Orgmasz Warszawa 2004.
- [6] Janasz W., *Innowacje w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] praca zbiorowa pod red. W. Janasz, *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2009.
- [7] Janasz W., *Innowacyjność i przedsiębiorczość w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa jako systemu społecznego*, w praca zbiorowa pod red. Janasz W., *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2009.
- [8] Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S., *Logistyka*, Wydawnictwo Biblioteka Logistyka, Poznań 2009.
- [9] Niedzielski P., *Usługi jako obszar innowacyjności – wskazówki dla przedsiębiorców na przykładzie rynku TSL*, [w:] *Nauka – Innowacje – Gospodarka*, praca zbiorowa pod red. Niedzielski P., Guliński J., Stawasz E., ZN nr 480, Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.

¹³ A. Segarra-Blasco, J. M. Arauzo-Carod, *Sources of innovation and industry–university interaction: Evidence from Spanish firms Research Policy*, 37 (2008) 1283–1295, s. 1285.

- [10] Płaczek E., *Rola innowacji w sferze usług logistycznych*, ZN „Z teorii logistyki” Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2006.
- [11] Pomykalski A., *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez innowacje*, materiały konferencyjne Uwarunkowania konkurencyjności restrukturyzowanych przedsiębiorstw w Europie Środkowo-Wschodniej pod red. Glinkowskiego Cz., Wyd. AE, Poznań 1999.
- [12] Segarra-Blasco A., Arauzo-Carod J. M., *Sources of innovation and industry–university interaction: Evidence from Spanish firms Research Policy*, 37 (2008).
- [13] Sołtysik M., *O filozofii i celach logistyki*, ZN „Z teorii logistyki” Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2006.

STRESZCZENIE

W artykule wskazano na istotę funkcjonowania centrów logistycznych. Jako element rozwoju centrum logistycznego pokazano model innowacji wykorzystujący narodowy diament innowacji. Dodatkowo pokazano możliwe innowacje w usługach logistycznych i uzyskane przez to korzyści dla klienta.

SUMMARY

Role of innovation in logistic business center

In the paper one can point at the essence of logistics centre functioning. The basic element of logistics centre development is innovation model based on innovation national diamond. In addition the author has shown possible innovation in logistics services and achieved advantages for customer.



Tomasz Krzeszowiec

Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Uwarunkowania i koncepcja rozwoju głównego portu lotniczego dla Polski

WSTĘP

Lotnisko zwane inaczej portem lotniczym to obszar, na którym lądują, startują i kołują statki powietrzne (samoloty, śmigłowce, sterowce). Wielkość, zaawansowanie technologiczne oraz wyposażenie lotnisk różnicowane jest w zależności od liczby odprawianych pasażerów i przeładowywanych towarów. Generalnie porty lotnicze zlokalizowane są w obrębie dużych aglomeracjach miejskich. Ze względu na obszar, jaki zajmują tego typu obiekty, zlokalizowane są poza obrębem centrum. Nowobudowane lotniska często lokalizuje się poza granicami administracyjnymi metropolii, co ułatwia dojazd i pozwala na ich późniejszy rozwój oraz rozbudowę.

1. CHARAKTERYSTYKA POLSKICH LOTNISK

W Polsce do transportu pasażerskiego wykorzystywanych jest 12 cywilnych portów lotniczych z dominującą rolą Portu Lotniczego im. Fryderyka Chopina w Warszawie (WAW)¹, który znajduje się ok. 8 km na południe od centrum miasta i zajmuje powierzchnię ok. 500 ha. Poprzez ograniczanie w czasach PRL roli regionalnych portów lotniczych władze wspierały rozwój Okęcia, które dzięki temu było węzłem przesiadkowym dla ruchu lotniczego na terenie Polski, a dzięki temu mogło być rozbudowywane i wspierane przez rząd. Lotnisko Okęcie w 2010 r. obsługiło ponad 42 % całości lotniczego ruchu pasażerskiego (8.666.552 osób) w Polsce oraz ponad 48 % operacji pax, czyli przylotów i odlotów samolotów pasażerskich (116.693 opera-

¹ trzyliterowy alfanumeryczny kod lotniska nadany przez Międzynarodowe Zrzeszenie Przewoźników Powietrznych (IATA) służący do oznaczania portów lotniczych.

cji)². Natomiast odprawy cargo w 2010 r. ukształtowały się na rekordowym, jak na polskie warunki, poziomie bliskim 41 tys. ton³.

Mianem regionalnych portów lotniczych określa się sieć portów lotniczych, które w okresie gospodarki planowej miały odgrywać pomocniczą rolę w stosunku do stołecznego lotniska w Warszawie. Miały one przyjmować pasażerów przylatujących z zagranicy lub wylatujących za granicę za pośrednictwem Okęcia, które miało docelowo pełnić rolę węzła przesiadkowego dla całej Polski. Po liberalizacji rynku lotniczego w 2004 r. regionalne porty lotnicze, głównie te położone w obrębie dużych aglomeracji miejskich, rozwinęły swoje samodzielne połączenia zagraniczne, w oparciu o tzw. tanie linie lotnicze, obsługujące połączenia rejsowe oraz czarterowe. Przy dominującej pozycji Okęcia, które obsługuje ponad 3 razy więcej podróżnych niż największy regionalny port lotniczy w krakowskich Balicach⁴, wciąż główną rolę odgrywają połączenia z i do Warszawy, należy jednak zauważyć, że pozycja tego portu jako portu przesiadkowego z roku na rok słabnie. W ostatnich latach rolę portu przesiadkowego dla połączeń z Polską przejmują natomiast Londyn-Stansted, oferujący dzięki liniom Ryanair połączenia do większości portów regionalnych w Polsce. Z połączeń tych korzystają w większości osoby, które wyjechały z Polski w celach zarobkowych w ramach tzw. emigracji zarobkowej. Patrząc na mapę portów lotniczych w Polsce zauważalnym jest to, że cztery województwa (podlaskie, opolskie, lubelskie i świętokrzyskie) nie posiadają portu lotniczego.

Od wielu lat planowano reaktywację dla celów cywilnych lotniska w Modlinie. W 2005 roku spółka Mazowiecki Port Lotniczy Warszawa Modlin rozpoczęła realizację projektu inwestycyjnego pn. „Uruchomienia lotniska komunikacyjnego poprzez modernizację istniejącej oraz budowę nowej infrastruktury związanej z obsługą samolotów, pasażerów i ładunków na terenie byłego lotniska wojskowego w Modlinie”. Planuje się, że od maja 2012 Mazowiecki Port Lotniczy Warszawa Modlin będzie pełnił rolę regionalnego lotniska użytku publicznego, stanowiącego pewnego rodzaju uzupełnienie wobec Portu Lotniczego im. F. Chopina. Lotnisko będzie obsługiwać przewozy międzynarodowe na liniach krótkiego i średniego zasięgu oraz przewozy krajowe pomiędzy portami regionalnymi. Inwestycja ukierunkowana jest przede wszystkim na obsługiwaniu tanich linii lotniczych oraz lotów czarterowych. Według planów loty będą odbywały się 24 h na dobę. Ponadto województwo mazowieckie przymierza się do otwarcia również trzech mniejszych (powojaskowych) portów: w Sochaczewie, Mińsku Mazowieckim i Radomiu. Dodatkowo, planowany jest zupełnie nowy port lotniczy Kielce-Obice dla Kielc w Obicach. W przypadku Lublina, mimo obecnej priorytetyzacji przeistoczenia lotniska Świdnik, istniejącego trawiastego lotniska przemysłowego w pobliskim Świdniku, na port lotniczy Lublin z pełnowymiarową utwardzoną drogą startową przydatną dla tanich linii lotniczych, nie zrezygnowano z długofalowych planów lokalizacji zupełnie nowego regionalnego portu lotniczego Lublin-Niedźwiada w Niedźwiadzie.

² http://www.ulc.gov.pl/_download/regulacja_ryнку/statystyki/stat_2010_0111.pdf

³ <http://www.pasazer.com/in-6479-rekordowe,cargo,na,lotnisku,chopina.php>

⁴ http://www.ulc.gov.pl/_download/regulacja_ryнку/statystyki/stat_2010_0111.pdf

Na uwagę zasługuje fakt, że 27 grudnia 2005 władze Starego Sącza zaproponowały Ministerstwu Transportu i Budownictwa budowę zupełnie nowego portu lotniczego Nowy Sącz-Stary Sącz z 2500-metrową drogą startową, określając jego lokalizację w ten sposób: „Jest to obszar o powierzchni 230 ha położony wzdłuż rzeki Poprad, pomiędzy drogą krajową nr 87 a linią kolejową Nowy Sącz – Muszyna”⁵.

Tabela 1. **Liczba obsługiwanych pasażerów oraz wykonanych operacji w ruchu regularnym i czarterowym w polskich portach lotniczych w latach 2008-2010**⁶

Nazwa Portu	I–XII			dynamika		udział I–XII 2010
	2008	2009	2010	2010/2009	2010/2008	
1. Warszawa im. Fryderyka Chopina						
liczba pasażerów	9.436.958	8.280.345	8.666.552	4,66 %	-8,16 %	42,34 %
liczba operacji pax	129.718	115.934	116.693	0,65 %	-10,04 %	48,42 %
2. Kraków im. Jana Pawła II						
liczba pasażerów	2.895.262	2.658.841	2.839.124	6,78 %	-1,94 %	13,87 %
liczba operacji pax	31.323	29.327	29.769	1,51 %	-4,96 %	12,35 %
3. Katowice – Pyrzowice						
liczba pasażerów	2.406.591	2.301.161	2.366.410	2,84 %	-1,67 %	11,56 %
liczba operacji pax	21.131	20.198	20.599	1,99 %	-2,52 %	8,55 %
4. Wrocław – Starachowice						
liczba pasażerów	1.480.463	1.324.483	1.598.693	20,70 %	7,99 %	7,81 %
liczba operacji pax	18.781	17.302	17.979	3,91 %	-4,27 %	4,46 %
5. Poznań – Ławica im. H. Wieniawskiego						
liczba pasażerów	1.255.884	1.235.942	1.384.311	12,00 %	10,23 %	6,76 %
liczba operacji pax	16.233	15.976	16.780	5,03 %	3,37 %	6,96 %
6. Łódź im. W. Reymonta						
liczba pasażerów	341.788	312.197	413.662	32,50 %	21,03 %	2,02 %
liczba operacji pax	4.194	4.180	3.245	-22,37 %	-22,63 %	1,35 %
7. Gdańsk im. L. Wałęsy						
liczba pasażerów	1.941.515	1.890.263	2.210.066	16,92 %	13,83 %	10,80 %
liczba operacji pax	23.592	22.524	25.094	11,41 %	6,37 %	10,41 %
8. Szczecin – Goleniów im. NSZZ Solidarność						
liczba pasażerów	298.576	276.582	268.563	-2,90 %	-10,05 %	1,31 %
liczba operacji pax	4.225	3.771	3.235	-14,21 %	-23,43 %	1,34 %
9. Bydgoszcz im. I. J. Paderewskiego						
liczba pasażerów	266.982	264.528	266.480	0,74 %	-0,19 %	1,30 %
liczba operacji pax	4.770	4.016	2.101	-47,68 %	-55,95 %	0,87 %
10. Rzeszów – Jasionka						
liczba pasażerów	321.034	380.691	451.720	18,66 %	40,71 %	2,21 %
liczba operacji pax	3.450	4.247	4.863	14,50 %	40,96 %	2,02 %
11. Zielona Góra – Babimost						
liczba pasażerów	5.237	2.935	3.637	23,92 %	-30,55 %	0,02 %
liczba operacji pax	614	642	668	4,05 %	8,79 %	0,28 %
S u m a						
liczba pasażerów	20.650.290	18.927.968	20.469.218	8,14 %	-0,88 %	100,00 %
liczba operacji pax	258.031	238.117	241.026	1,22 %	-6,59 %	100,00 %

Uwaga: dane nie uwzględniają pasażerów w ruchu tranzytowym oraz czarterowym

Źródło: Opracowanie ULC na podstawie informacji uzyskanych od zarządzających lotniskami, Warszawa, styczeń 2011.

⁵ http://www.bip.iap.pl/gfx/starysacz/files/Wystapienie_Burmistrza_do_Ministra_Transportu.pdf

⁶ http://www.ulc.gov.pl/_download/regulacja_ryнку/statystyki/stat_2010_0111.pdf

Trzema polskimi portami lotniczymi, w Warszawie, Rzeszowie (niebawem pod zarządem nowej spółki prawa handlowego) i Zielonej Górze, zarządza Przedsiębiorstwo Państwowe Porty Lotnicze. W pozostałych portach lotniczych w: Bydgoszczy, Gdańsku, Katowicach, Krakowie, Poznaniu, Szczecinie, Szymanach i Wrocławiu, przekształconych w latach dziewięćdziesiątych w spółki prawa handlowego PPL posiada udziały. PPL nie posiada żadnych udziałów jedynie w spółce Lotnisko Łódź im. Władysława Reymonta. Należy wspomnieć, że Przedsiębiorstwo Państwowe Porty Lotnicze zostało powołane do życia na mocy ustawy z dnia 23 października 1987 i jest spadkobiercą oraz kontynuatorem działalności istniejącego od 1959 Zarządu Ruchu Lotniczego i Lotnisk Komunikacyjnych.

W związku ze zbliżającymi się Mistrzostwami Europy w Piłce Nożnej Euro 2012, które rozgrywane będą na terenie Polski i Ukrainy, na większości polskich lotnisk trwa ich rozbudowa, przebudowa lub też, jak w przypadku Wrocławia, budowa całkowicie nowej infrastruktury lotniskowej. Trwają również prace związane z przebudową największego polskiego lotniska, jakim jest Port Lotniczy Okęcie. Według Ministerstwa Infrastruktury Okęcie po przebudowie będzie w stanie pomieścić maksymalnie 12 mln pasażerów, co w szacunkach długofalowych daje deficyt obsługi ruchu lotniczego w stosunku do zapotrzebowania. Resort Infrastruktury szacuje, że już w 2020 r. Okęcie nie będzie w stanie zapewnić płynności obsługi ruchu pasażerskiego. Według prognoz w 2030 r. z Polskich lotnisk skorzysta ok. 80 mln pasażerów. Oznacza to konieczność rozbudowy lotnisk regionalnych przy jednoczesnym wzmocnieniu Lotniska Modlin, jako drugiego lotniska dla Warszawy lub skupienie uwagi na budowie Centralnego Portu Lotniczego (CPL) przy jednoczesnej silnej roli lotnisk regionalnych oraz osłabianiu pozycji Portu Lotniczego im. Fryderyka Chopina w Warszawie.

2. KONCEPCJE ROZWOJU GŁÓWNEGO PORTU LOTNICZEGO

W raporcie głównym dotyczącym opracowania „Koncepcji Lotniska Centralnego dla Polski” opracowanym na zlecenie Ministerstwa Infrastruktury zaprezentowano dwa warianty rozwiązujące problemy komunikacji lotniczej w Polsce. Wariant pierwszy polega na maksymalnej rozbudowie części ogólnodostępnej i części lotniczej portu, przy jednoczesnym uwzględnieniu obszarów ograniczonego użytkowania lotniska. Koniecznym byłoby nabycie ok. 250 ha ziemi w celu wybudowania równoległej drogi startowej. Szacunkowe koszty tej inwestycji to ok. 650 mln euro, z czego ok. 18 % ceny stanowić będzie zakup gruntów. Jeśli zdecydowałoby się na rozbudowę Okęcia należałoby również zmienić plany innych inwestycji, które planowane są w okolicach lotniska. W związku z tym, iż na terenie, na którym mogłaby powstać druga droga startowa aktualnie przeznaczony jest na obwodnicę Warszawy (S2) koniecznym stałoby się wybudowanie ponad trzykilometrowego tunelu, dzięki któremu obydwie inwestycje mogłyby zostać zrealizowane (szacunkowy koszt tej inwestycji to ok. 550 mln euro). Kolejne koszty generowane byłyby przez budowę systemów redukcji hałasu, przesiedlenia mieszkańców z newralgicznych stref znajdujących się zbyt blisko

lotniska (ok. 170 mln euro). Sama budowa nowego terminala (1.330 mln euro) oraz drogi startowej i dróg kołowania (155 mln euro), na tle inwestycji powiązanych, wydają się być w sumie najprostszymi przedsięwzięciami, jednak nie należy zapominać o ich złożoności i szczegółowości realizacji. Koniecznym byłoby również unowocześnienie systemów bezpieczeństwa oraz przeniesienie wieży kontroli lotów w celu maksymalnego wykorzystania wszystkich dróg startowych (koszty inwestycji w zakresie zarządzania ruchem lotniczym to 60 mln euro). Kolejną grupę inwestycji stanowią inwestycje około lotniskowe, polegające na budowie parkingów (110 mln euro), dróg dojazdowych, powierzchni magazynowych (15 mln euro) oraz budynków administracji (350 mln euro). Opracowując plany rozwoju nie należy zapominać o kosztach budowy bądź rozbudowy infrastruktury komunalnej, energetycznej, telekomunikacyjno-informatycznej czy wodociągowo-kanalizacyjnej (130 mln euro). W celu zapewnienia prawidłowej komunikacji pomiędzy terminalami, a także w obrębie terminali niezbędne jest stworzenie sieci ciągów komunikacyjnych (200 mln euro). Ostateczne koszty rozbudowy istniejącego lotniska są wręcz niemożliwe do oszacowania, bo każda decyzja pociąga za sobą konieczność zmian planów istniejących do tej pory założeń. Ministerstwo Infrastruktury zakłada, że szacunkowe koszty modernizacji Lotniska Okęcie to blisko 4.300 mln euro, a część całkowitych kosztów rozbudowy portu lotniczego mogłoby być dofinansowane przez Unię Europejską. Szacuje się możliwość dofinansowania na poziomie ok. 860 mln euro.

Drugim wariantem jest budowa Centralnego Portu Lotniczego. Plany rządowe mówią, że ze względów logistycznych najlepszą lokalizacją dla powstania nowego CPL są południowe lub południowo-zachodnie okolice Warszawy. Już w chwili, gdy w połowie 2003 r. Ministerstwo Infrastruktury zasygnalizowało, że trwają prace związane z ustaleniem lokalizacji CPL, gminy aspirujące o utworzenie na ich terenie tego typu obiektu, zaczęły między sobą „konkurować” o tę inwestycję. Wyznaczenie lokalizacji dla tego typu inwestycji, o charakterze strategicznym nie tylko dla Polski, ale i całej Europy Środkowo-Wschodniej nie powinno być podyktowane względami emocjonalnymi lecz poddane surowemu osądowi ekspertów ds. logistyki komunikacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem dostępności połączeń samochodowych i kolejowych. Według opracowanej na zlecenie Ministra Infrastruktury „Koncepcja Lotniska Centralnego dla Polski” wynika, że CPL powinien powstać w odległości ok. 35 km od centrum Warszawy, wewnątrz trójkąta utworzonego przez miejscowości Błonie, Teresin oraz Żyrardów (Hipotetyczna lokalizacja CPL musiała zostać założona na potrzeby prognozy rynku i symulacji nawigacyjnych. Nie przesądza to jednak w żaden sposób wyboru faktycznej lokalizacji na późniejszym etapie)⁷. Potrzeba budowy nowego lotniska dla Warszawy nie budzi żadnych wątpliwości. Usytuowanie lotniska w centralnej części Polski pozwoli obsłużyć w loty międzykontynentalne nie tylko Warszawę, ale również inne regiony Polski.

⁷ *Koncepcja Lotniska Centralnego dla Polski. Prace analityczne. Raport główny*, 26.06.2010 r., s. 194.

Budowa od podstaw CPL jest o wiele korzystniejsza niż rozbudowa istniejącego lotniska. Już na etapie projektowania uwzględnia się dostęp do lotniska za pomocą szybkiej kolei oraz autostradowych połączeń drogowych. To przede wszystkim szybka kolej powinna umożliwić pasażerom z odległych regionów stały dostęp do CPL. Nowoczesne pociągi powinny wg założeń dowieźć pasażerów z Wrocławia czy Szczecina w maksymalnie 2 godziny. Większość nowobudowanych portów lotniczych ma połączenia kolejowe z różnymi regionami kraju, nie tylko z najbliższą aglomeracją. Na takie rozwiązanie zdecydowano się między innymi przy budowie nowego portu lotniczego dla Berlina, który powstaje tuż obok istniejącego Schönefeld. Autostradowe połączenie portu lotniczego z przecinającymi się w centralnej części Polski autostradami A1 i A2 oraz droga ekspresową S8 zapewni zmotoryzowanym podróżnym niezależne od połączeń zorganizowanych dotarcie w określonym czasie. Jednakże należy pamiętać, aby udostępniając komfortowy dojazd do lotniska za pomocą infrastruktury drogowej, nie zapomnieć o stworzeniu wystarczającej liczby miejsc parkingowych. Za wzór mogą służyć lotniska zarówno duże lotniska tranzytowe jak i rozwiązania na lotniskach regionalnych w Niemczech czy Francji, gdzie stosuje się zarówno parkingi piętrowe, jak i podziemne zapewniające ponad 15.000 miejsc parkingowych.

Aby CPL był w pełni wykorzystany należy przyciągnąć pasażerów tranzytowych, którzy według szacunków stanowić będą ok. 21 % wszystkich pasażerów (co stanowi ok. 7,5 mln osób). CPL, aby w pełni zaspokoić przewidywany na 2035 r. ruch lotniczy powinien być wyposażony w infrastrukturę, która pozwoli na kompleksowe obsłużenie minimum 80 operacji na godzinę. Aby było to możliwe należy stworzyć minimum dwóch dróg startowych (jedna droga startowa może obsłużyć maksymalnie 45 operacji na godzinę), z których jedna powinna mieć minimum 3.400 metrów długości oraz pozwalać na start/ładowanie statkom powietrznym o nacisku 440 ton. Niezbędnym będzie stworzenie takiej sieci dróg kołowania, która pozwoli na zmaksymalizowanie wydajności dróg startowych. Podczas projektowania infrastruktury należy zwrócić uwagę na siłę i kierunki wiatrów w celu zoptymalizowania ustawienia dróg startowych. Jak już wcześniej wspominałem stworzenie całej infrastruktury lotniska od podstaw jest o wiele korzystniejsze, ponieważ pozwoli zapobiec powstaniu wielu barier zarówno architektonicznych jak i komunikacyjnych w nowostworzonym obiekcie. Całkowite nakłady inwestycyjne związane z budową kompleksowej infrastruktury CPL oszacowane na potrzeby obsłużenia 35 mln pasażerów szacuje się na 4.340 mln euro. Maksymalny poziom dofinansowania ze środków Unii Europejskiej szacuje się na 1.230 mln euro.

Powstanie Centralnego Portu Lotniczego pozwoli na zaistnienie nowego portu na rynku lotniczym jako portu przesiadkowego, który przyciągnie według założeń ok. 3 mln nowych pasażerów. Dzięki tej inwestycji w Polsce może powstać port przesiadkowy nie tylko dla naszego kraju, ale również dla całej Europy Środkowo-Wschodniej. Osobiście uważam, że korzystniejszym jest stworzenie nowego Centralnego Portu Lotniczego dla Polski, ponieważ pozwoli nam wyjść ze swoistej zaściankowości jeśli chodzi o połączenia międzykontynentalne. Pozwoli nam na pewnego rodzaju uniezależ-

nienie się od portów przesiadkowych w Europie Zachodniej. Dzięki tej inwestycji CPL byłby najdalej na wschód wysuniętym portem przesiadkowym w Europie, co mogłoby zainteresować linie lotnicze ukierunkowane między innymi na transport dalekowschodni.

PODSUMOWANIE

Rozpatrując budowę nowego lotniska, należy się zastanowić nad rolą, jaką będzie spełniało Lotnisko Okęcie. Jednym z wyjść jest sprzedaż całego obiektu sektorowi prywatnemu, co pozwoliłoby na przychód w wysokości 2.000 mln euro. Kwota ta mogłaby zasilić budżet nowobudowanego portu lotniczego. Jednakże sama decyzja dotycząca wyboru wariantu powinna być poddana szczegółowym badaniom ekonomiczno-logistycznym. To panel ekspertów powinien zdecydować, który wariant byłby bardziej korzystny dla rozwoju Polski. Obecny rząd skłania się do decyzji związanej z budową nowego CPL, jednakże nie wskazuje ani dokładnej lokalizacji ani dokładnej daty rozpoczęcia budowy. Wydaje się, że budowa CPL w okolicach Warszawy jest nieuniknionym przedsięwzięciem, które pozwoli na wzrost atrakcyjności komunikacyjnej Polski na arenie międzynarodowej.

LITERATURA:

- [1] Coyle J., Bardi E., Langrey J., *Zarządzanie Logistyczne*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2002.
- [2] Hausner J., *Zarządzanie publiczne*, Warszawa, Wydawnictwo naukowe SCHOLAR, 2008.
- [3] Matulewski M., Kornecka S., Fajfer P., Wojciechowski A., *Systemy logistyczne. Komponenty, Działania, Przykłady*, Poznań, Instytut Logistyki i Magazynowania, 2008.
- [4] Tundys B., *Logistyka miejska, koncepcje, systemy, rozwiązania*, Warszawa, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., 2008.
- [5] *Koncepcja Lotniska Centralnego dla Polski. Prace analityczne*. Raport główny. 26.06.2010 r.
- [6] http://www.bip.iap.pl/gfx/starysacz/files/Wystapienie_Burmistrza_do_Ministra_Transportu.pdf
- [7] http://www.ulc.gov.pl/_download/regulacja_ryнку/statystyki/stat_2010_0111.pdf

STRESZCZENIE

Kierunek rozwoju głównego portu lotniczego dla Polski jest analizowany od wielu lat. W publikacji przedstawiona jest krótka charakterystyka polskich portów lotniczych oraz dwa warianty rozwoju polskiego lotnictwa. Jeden wariant pokazuje rozbudowę istniejącego Portu Lotniczego w Warszawie, a drugi mówi o budowie Centralnego Portu Lotniczego w okolicach Warszawy.

SUMMARY

Conditions and conception of mean development the main airport for Poland

Direction of the main port for the Polish air is analyzed for many years. The publication is presented a brief description of Polish airports and two variants of development of the Polish Air Force. One option shows the expansion of the existing airport in Warsaw, and the second refers to the construction of Central Airport in the Warsaw area.



Tadeusz Gospodarek
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

E-commerce jako animator łańcucha dostaw

WSTĘP

Teoria kontyngencji^{1,2,3} stanowi aktualnie jeden z najlepszych modeli opisujących zarządzanie systemami biznesowymi, szczególnie, tymi, mocno powiązanymi ze świadczeniem usług logistycznych. Organizacje stanowią najczęściej otwarte systemy generujące wartość^{4,5}, które wymagają rozważnego zarządzania aby spełnić warunki równowagi wewnętrznej i dostosować się do warunków otoczenia. Teoria kontyngencji zakłada, że nie istnieje jeden najlepszy model funkcjonowania organizacji. Odpowiednie jej formy i struktura zależą od rodzaju zadań lub otoczenia^{5,6}. Aktualny model biznesu, związany z wymianą towarową wymaga wysokiego poziomu adaptatywności do zmienności otoczenia⁷ oraz elastycznego reagowania na okazje powstające w otoczeniu⁸. Przy tym wymaga stabilności rozwoju w czasie, co w odniesieniu do okazji stanowi antynomie⁹. Ale można pogodzić ze sobą te

¹ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1997.

² F. Luthans, *Organisational Behavior*, wyd. 12, Tata McGraw Hill/Irvin, 2011.

³ F.E. Fiedler and J.E. Garcia, *New Approaches to Leadership, Cognitive Resources and Organizational Performance*, New York: John Wiley and Sons, 1987.

⁴ W. R. Scott, *Organizations: Rational, natural, and open systems*, wyd. 5, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.

⁵ L. R. Pondy, I. I. Mitroff, *Res. In Org. Behavior*, vol. 1, 1979, s. 3-39.

⁶ T. Gospodarek, *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2009.

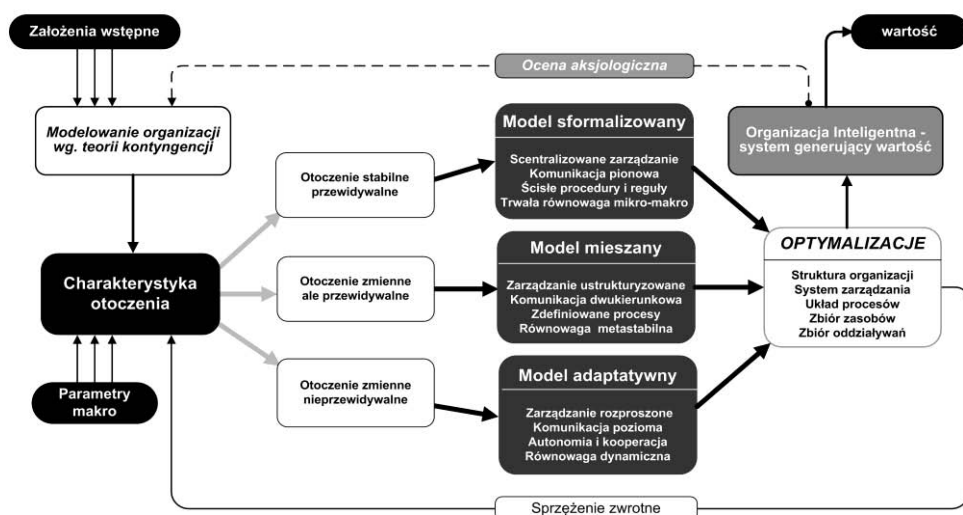
⁷ R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE Warszawa, 2005.

⁸ R. Krupski [red.], *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

⁹ T. Gospodarek, *Użyteczność zbioru zasobów organizacji oraz równowaga w sensie Debreu i Nasha w odniesieniu do zarządzania mikro i makro –*, [w:] R. Krupski (red.) *Zarządzanie strategiczne – podstawowe problemy*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009, str. 185-196.

dwie sprzeczności, np. za pomocą powiązań w systemy sieciowe oraz łańcuchy dostaw^{10,11,12}. Pozostanie on w dalszym ciągu czuły na okazy w otoczeniu ale jego pozycja rynkowa oraz dostęp do zasobów ulegnie znaczącej poprawie poprzez oddziaływanie stabilizujące sieci. Na rys. 1 przedstawiono koncepcję strukturalną modelowania organizacji, zgodnie z zasadami kontyngencji¹³. Można to odnosić do systemu logistycznego typu LSC, silnie powiązanego z otoczeniem.

Można zauważyć, że w procesach globalizacji logistyka ma zasadnicze znaczenie, a jej wirtualizacja staje się coraz bardziej wyraźna¹⁴. Najważniejszym stadium zaawansowania konceptualnego i technologicznego są globalne łańcuchy dostaw, które stabilizują systemy biznesowe i zapewniają utrzymanie równowagi mikro-makro^{15,16,6} w dłuższym horyzoncie czasowym.



Rysunek 1. Model teorii kontyngencji w funkcjonowaniu systemów biznesowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Tadeusz Gospodarek, *Philosophy of Science in Management Theory and Practice* – in publish.

¹⁰ S. A. Melnyk, L. R. Rhonda, J. Vokurka, J. Sandor, *Supply Chain Management: 2010 and Beyond*, Chicago: APICS, 2006.

¹¹ S. Wagner, C. Bode, *Managing Risk and Security for Long Term Success for Logistics Services Providers*, Bern, SW: Haupt Verlag, 2009.

¹² M. B. Neace, T. Gospodarek, X. Neace Gao, *Global Supply Chains as Holistic Systems: An Expanded Perspective*, Global Business and Antology, Inderscience, - in publish.

¹³ T. Gospodarek, *Philosophy of Science in Management Theory and Practice*, 2012, in publish.

¹⁴ H. Kajita, T. Ohta, *Third Party Logistics Function for Constructing Virtual Company – Study for Assignments in Japanese Companies*, Proc. of the 1st Int. Conf. on Integrated Logistic, Singapore, 2001.

¹⁵ D. L. Levy, *International Sourcing and Supply Chain Stability*, J. Int. Business Studies, vol. 26, No. 2, 1995, s. 343-356.

¹⁶ M. Ostrovsky, *Stability in Supply Chain Networks*, American Economic Review, 98, 3, 2008, s. 897-923.

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie relacji pomiędzy kontyngencją i animacją łańcuchów dostaw przez wirtualne systemy e-commerce, a jednocześnie wskazanie na istotność ujęcia warstw logicznych w projektowaniu zintegrowanych systemów logistycznych w obrębie LSC i GSC.

1. POWSTAWANIE ŁAŃCUCHA DOSTAW

Ewolucję logistyczną organizacji pozostającej pod wpływem otoczenia zmiennego i słabo przewidywalnego można przedstawić następującym ciągiem czasowym. W pierwszym etapie organizacja nie posiada stałych umów dostaw ani stałych odbiorców generowanej wartości. To powoduje, że początkujący biznes plan nastawiony jest na temporalne okazje lokalne, a organizacja zachowuje się na rynku w sposób całkowicie behawioralny. W miarę rozwoju w czasie, o ile działalność przynosi sukcesy, zaczyna ona podpisywać różne umowy z dostawcami i pozyskiwać pierwszych, stałych klientów. Jej model biznesowy oraz zarządzania ewoluuje do typu mieszanego, sieciowo-lokalnego, a jej bliskie otoczenie stabilizuje się częściowo, wskutek usztywnienia struktur oddziaływań poprzez sieć. W ostatecznej fazie, firma staje się animatorem lokalnego łańcucha dostaw, na który składa się szereg usługodawców oraz interesariuszy bliskiego i dalszego otoczenia. Proces ten prowadzi do struktury łańcucha dostaw przedstawionej na rys. 2. Jest to układ trzech warstw logicznych, wzajemnie tworzących układ sieciowy interesariuszy. Wśród nich:

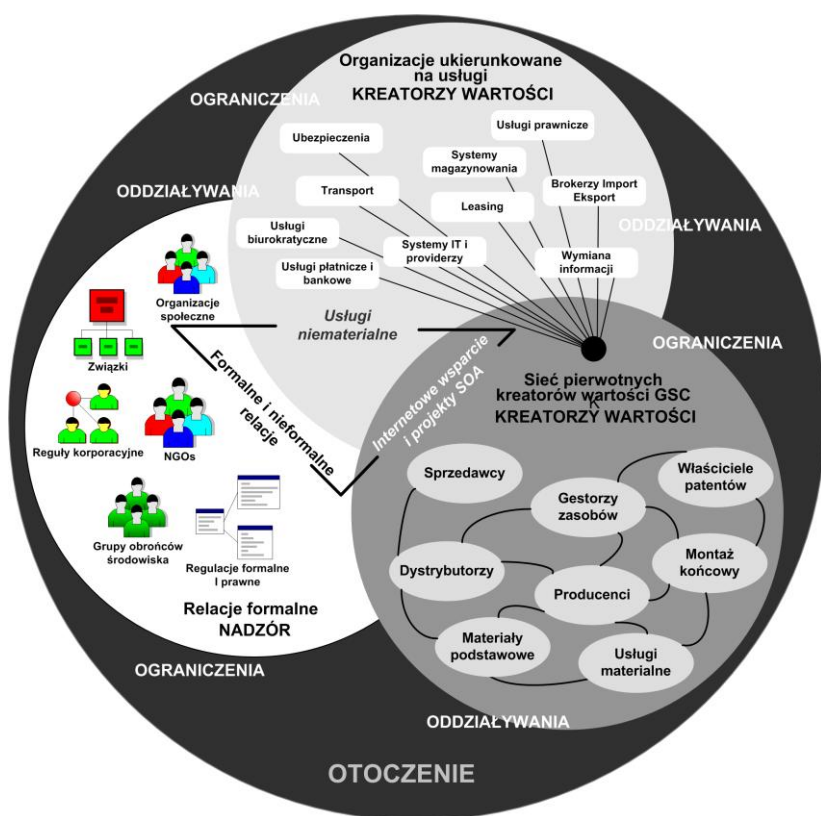
Kreatorzy pierwotnych wartości generowanej przez łańcuch. Są to producenci, dystrybutorzy, sprzedawcy i dostawcy usług materialnych. Oni potrzebują całego szeregu usług niematerialnych (warstwa druga) dla funkcjonowania własnych procesów biznesowych, w szczególności, usług wiedzy (prawniczych, informatycznych, doradczych), usług finansowych (bankowość, ubezpieczenia, leasing, inżynieria finansowa) oraz usług wspomagających procesy wytwórcze (magazynowanie, logistyka, transport). Stąd każdy element warstwy pierwotnych kreatorów wartości animuje szereg relacji sieciowych, stając się automatycznie węzłem. Kluczowym łącznikiem między warstwami jest architektura SOA wymiany informacji oraz wsparcie internetowe^{17,6}. Natomiast regulacje formalne oraz *de facto* pochodzą z warstwy relacji formalnych. Są to najczęściej ograniczenia usztywniające strukturę GSC.

Kreatorzy wtórnych wartości generowanej przez łańcuch, którą stanowi warstwa usług niematerialnych. Warstwa ta miałaby ograniczone racje bytu, gdyby nie istnienie warstwy pierwotnych kreatorów wartości. Tym niemniej, w istniejącym środowisku, w którym można zdefiniować pierwotną warstwę generowanej wartości, każdy element warstwy wtórnej tworzy własny LSC, wynikający z potrzeb formalnych, generowanych przez warstwę relacji formalnych i nadzoru. W ten sposób usługi finansowe, wiedzy czy też biurokratyczne stanowią źródło wartości i stają się węzłami sieci GSC. War-

¹⁷ T. Erl, *Service-Oriented Architecture: Concepts, Technology, and Design*, Prentice Hall PTR Upper Saddle River, NJ, USA, 2005.

to zauważyć, że takie organizacje, jak poczta czy firmy kurierskie tworzą rozległe sieci w GSC, pomimo że animatorami ich działań są producenci pierwotni, wymagający fizycznego przenoszenia towarów materialnych.

Regulatorzy i nadzorcy wprowadzają ograniczenia jakościowe, ilościowe oraz relacyjne możliwych oddziaływań z otoczeniem. Jest to działanie powodujące obniżenie efektywności gospodarczej GSC oraz LSC, wymagające rozpraszania znacznego kapitału na funkcjonowanie tej warstwy. Za najbardziej szkodliwych interesariuszy systemów GSC należy uznać, wszelkich koncesjonariuszy, urzędy podatkowe, przymusowe ubezpieczenia oraz sprawozdawczość. Ta warstwa w relacjach do kreatywności GSC powoduje wyłącznie straty ekonomiczne. Stąd wynika konieczność elastycznego reagowania optymalizującego przez wszelkie ogniwa GSC na sygnały pochodzące z warstwy regulatorów i nadzorców. Globalizacja stanowi między innymi wynik takich działań, ponieważ zarządzanie GSC i jego węzłami może być przeniesione ponadnarodowo.



Rysunek 2. **Trójwarstwowy model globalnego łańcucha dostaw**

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: M. B. Neace, T. Gospodarek, X. Gao, *Global Supply Chains as Holistic, Multi-Layered, Intertwined Systems*, B&ESI Conference, Split 3-9.07.2011.

2. E-COMMERCE JAKO UKŁAD WARSTW ODDZIAŁYWUJĄCYCH Z OTOCZENIEM

W odróżnieniu od stacjonarnego modelu handlu, modele wirtualne, znane pod nazwą e-commerce dodają szereg ważnych elementów z nim związanych. Są to przede wszystkim:

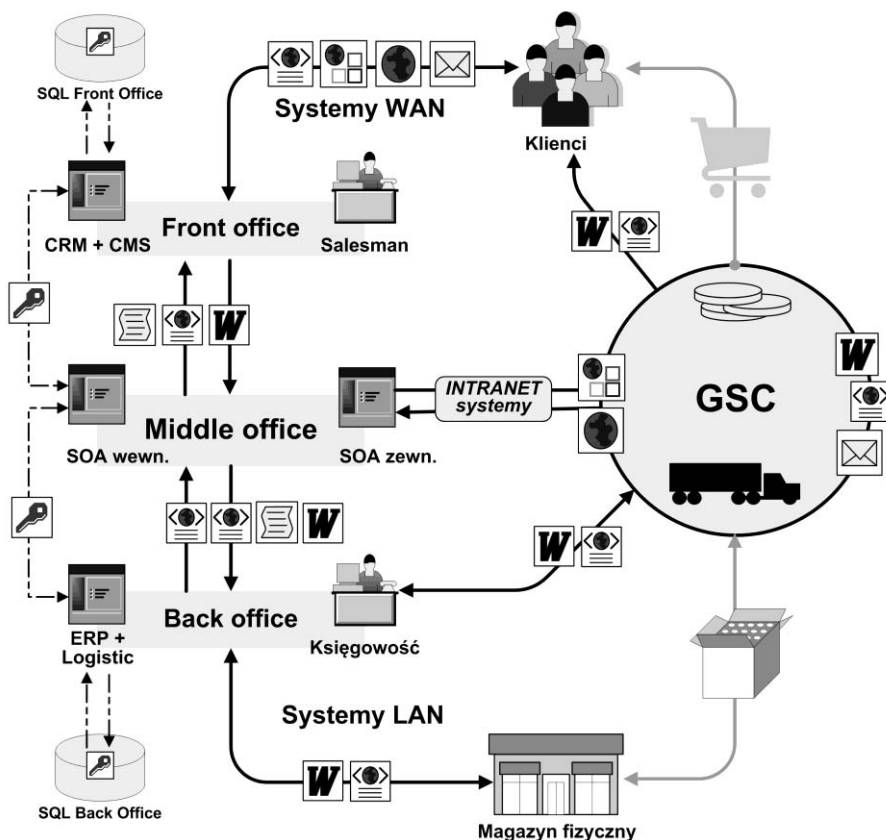
- daleko posunięta wirtualizacja i formalizacja procesów biznesowych,
- sposób kolekcjonowania zamówień i komunikacji z klientem,
- wirtualne usługi okołobiznesowe, (np. e-płatności, porównywarki cen, serwery opiniujące, przeglądarki, portale społecznościowe, portale wsparcia technicznego, itp.)
- wirtualizacja magazynów i zasobów (outsourcing),
- integracja systemów informacyjnych międzywarstwowo w łańcuchu dostaw,
- znacząca eliminacja pośredników pomiędzy producentem a klientem,
- skrócenie drogi dostępu do dóbr ale nie koniecznie czasu tego dostępu.

Handel wirtualny (e-commerce), pomimo że nie stanowi bezpośredniego elementu warstwy pierwotnych kreatorów wartości, tworzy w każdym przypadku LSC, który wymaga zarówno wymiany informacji, usług jak i towarów z GSC, generując określone relacje i stając się równocześnie animatorem węzła globalnej sieci dostaw. To oznacza, że tradycyjne systemy logistyczne muszą ulec znaczącym modyfikacjom, odpowiadającym wysokiemu poziomowi wirtualizacji procesów front office, jak i back office, co wiąże się z unifikacją procedur oraz systemów wymiany informacji, umożliwiając automatyzację procesów zarządzania przepływami informacji w sieci łańcucha. Finał każdej transakcji internetowej i wynikające z tego zobowiązania prawne stron wobec siebie i osób trzecich są zawsze związane z fizyczną realizacją umowy dostawy dóbr. Stąd wynika model logistyczny ecommerce oparty na warstwach logicznych, związanych z: warstwą relacji wirtualnych z klientem, warstwą wiedzy i know-how oraz warstwą fizycznej realizacji umowy. Dlatego w systemach informacyjnych logistyki e-commerce można wyraźnie wyróżnić następujące warstwy logiczne^{6,12,18}:

1. Warstwa Front Office (kontakt z klientem, oparta najczęściej na systemach CRM oraz CMS) wraz z usługami RSS, Forum, Blog, etc.
2. Warstwa middle Office stanowiąca warstwę wiedzy LSC, know-how i łączności, na którą składają się:
 - a. Warstwa usług zewnętrznych (algorytmy obsługi płatności, transportu, komunikacji...)

¹⁸ T. Gospodarek, *Middle Office Restrictions for e-Commerce Systems*, Journal of Internet Banking and Commerce, vol. 15 No. 3, 2010, s. 226-236.

- b. Warstwa usług wewnętrznych (klasy, szablony, formularze, wydruki, ...)
3. Warstwa Back Office obsługi fizycznej transakcji, logistyki, rachunkowości i zarządu)



Rysunek 3. Struktura warstw logicznych informacyjnego systemu logistycznego e-commerce

Źródło: T. Gospodarek, *Journal of Internet Banking*, 2010.

Jeżeli logistyka węzła LSC związana jest procesowo z integracją warstw back office, to jej część integracji w sferze informacyjnej wiąże się z warstwą middle-office, a warstwa front office odpowiada za konceptualny model funkcjonalny systemu logistycznego. Tym samym kontyngencja wywiera największy wpływ na działanie LSC w warstwach front office, swoich węzłów. Z kolei wpływ kontyngencji w warstwie middle office ma najmniejsze znaczenie w zarządzaniu logistycznym, ponieważ wpływy stabilizujące sieci

powodują najczęściej jednokrotne ustalenie relacji oraz systemów sformalizowanych wymiany informacji i procedur, których zmiany mają zawsze charakter katastroficzny. Z chwilą zastąpienia jednego węzła przez alternatywny (np., kuriera DPD na DHL) konieczne są adaptacje w middle office. W warstwie back office, kontyngencja dotyczy przede wszystkim powstawania nowych usług w sferze wtórnych kreatorów wartości i wycofywanie się z mniej efektywnych relacji. Np. wprowadzenie usługi „Paczkomaty”¹⁹, powoduje poważne nadszarpnięcie relacji z pocztą. Zastąpienie niewydolnego banku przez bank innowacyjny powoduje zmiany jakościowe w obsłudze finansowej. Ale w obu wypadkach problemy adaptacji pojawiają się nie tylko w back office ale również front office i middle office. We front office klient otrzymuje nowy interfejs usług finansowych, a w middle office muszą się pojawić nowe moduły obsługujące nowe funkcjonalności, w dodatku sprzężone online z bankiem lub przewoźnikiem.

Warstwa Front Office jest kluczową w zakresie kontaktu online z klientem i stanowi wyróżnik wszelkich form e-biznesu. Stąd jest ona doskonale rozwinięta od strony informatycznej i niemal standaryzowana *de facto* przez oprogramowanie e-commerce. Z kolei warstwa back Office jest nie tylko dobrze zdefiniowana procesowo, ale również posiada od wielu lat pełne wsparcie informatyczne przez systemy ERP, finansowo-księgowe, itp. Różnią się one nieco w zależności od kraju, w którym system e-commerce funkcjonuje, nie zmienia to jednak ogólności faktu standaryzacji *de iure* rachunkowości MSR, standardów sprawozdań finansowych MSSF oraz procedur sprzedaży. Natomiast warstwa middle Office, dostarczająca know-how dla warstw front Office i back Office, na które składają się usługi informacyjne wewnętrzne oraz zewnętrzne może być różna dla każdej implementacji. Stąd, nawet tak istotny na rynku standard ecommerce typu open source, jak ZenCart jest ograniczony możliwościami oferowanej warstwy middle office. Rozszerzenia jej funkcjonalności wymagają nie tylko na lokalizacji językowej ale również dostosowania klas i modułów systemu do lokalnych reguł biznesowych, co często skutkuje przeciążeniem części komunikacyjnej, powodując zbyt długi czas generowania stron wynikowych przez serwer PHP.

W warstwie Front Office komunikacja, obsługa zamówień klienta oraz informacja o produktach lub oferowanych usługach są dobrze rozwiązane na poziomie podstawowym przez standardowe oprogramowanie open source, np. ZenCart, ecommerce, Magneto. Jednak włączenie zaawansowanej grafiki oraz prezentacji produktów wymaga dodania odpowiednich programów add on lub usług zewnętrznych (np. przeglądarki cooliris) oraz skorzystania z płaskich stron html, oferujących rozwiązania multimedialne i odciążenie serwera generującego strony finalne. Rozwiązania takie są dobrze znane na rynku i w zasadzie nie ma ograniczeń w ich stosowaniu poza ustaleniem rozsądnej granicy formy w relacji do treści, np. zgodnie z zasadami proponowanymi przez Norman-Nielsen²⁰ Należy zwrócić uwagę, że w systemach ecommerce funkcjonalność biznesowa nie idzie zwykle w pa-

¹⁹ <http://www.paczkomaty.pl/>

²⁰ <http://www.nngroup.com/>

rze z estetyką prezentacji, ponieważ język skryptowy i dynamiczne tworzenie stron przez serwer uniemożliwiają wprowadzenie indywidualizowanych rozwiązań multimedialnych przy zadanej szybkości otwierania strony wynikowej i transferze danych do komputera klienta.

Obsługa biznesowa lokalnej warstwy back Office również jest standardem, ponieważ nie różni się zasadniczo od obsługi magazynowo-handlowej sklepu stacjonarnego. Różnica polega jedynie na automatyzacji procesów komunikacji z wykorzystaniem usług email oraz automatyzacji procesów wysyłek (adresowanie automatyczne, listy przewozowe, naklejki, kody kreskowe, itp.). Nie ma jednak w tej kwestii zasadniczych ograniczeń informatycznych ani na poziomie hardware ani software. Pakiet biurowy Microsoft Office zapewnia wszystkie, potrzebne narzędzia dla skonstruowania kompletnego wsparcia działań warstwy back office serwisu ecommerce. Oczywiście, zastosowanie specjalizowanego oprogramowania magazynowo-handlowego zintegrowanego z księgowością znacząco poprawia efektywność funkcjonowania. Można jednak poprzestać na prostym magazynie, wykonanym w Microsoft Access oraz zewnętrznym systemie księgowości, prowadzonej przez wyspecjalizowane biuro.

Problemy związane z funkcjonowaniem warstwy back Office pojawiają się wraz z nowymi usługami finansowymi oraz transportowymi, oferowanymi przez otoczenie. Każda, nowa usługa (np. PayPal, ePay albo e-Post) wymaga napisania modułu usługi zewnętrznej i wmontowania odpowiedniego jego fragmentu do warstwy middle Office danego systemu wspierającego ecommerce w formie modułu sprzęgającego komunikację między warstwami, a w warstwie back Office dodania nowych funkcjonalności w części obsługi wysyłek oraz obsługi płatności. To, czy w warstwie back Office pojawią się skuteczne rozwiązania zintegrowane zależy od modułów komunikacyjnych oraz usługowych warstwy middle Office. Każdy, nowy usługodawca dostarcza zwykle jakiś moduł integrujący standardowe systemy ecommerce (np. osCommerce lub ZenCart) z własną usługą. W ten sposób system PayPal zostaje dołączony do skryptów PHP warstwy middle Office, umożliwiając wykorzystanie serwisu poprzez interfejs front Office systemu ZenCart. Komunikacja pomiędzy PayPal i systemem bankowości elektronicznej danego serwisu ecommerce oraz jego warstwą back Office (kontrola płatności) zapewniona jest przez system usługodawcy.

3. WYSTĘPUJĄCE, NAJWAŻNIEJSZE PROBLEMY LOGISTYCZNE

Pierwszym i zasadniczym problemem logistycznym wirtualnego biznesu jest synchronizacja w czasie ilości towaru w magazynie i dostępnego dla klienta. Niedogodnością w tej kwestii systemów warstwy front Office jest, bowiem bezstanowość. Nie dość, że w dowolnym momencie formularz zamówienia może zostać anulowany przez zamawiającego lub technologię (przerwanie połączenia WAN), to najczęściej nie są zakładane ograniczenia na ilości sztuk kupowanego towaru. Fundamentalny model e-commerce zakłada, że można sprzedać każdą ilość, jeżeli nie w danej chwili – to po pewnym czasie. Byle klient zamówił i przedpłacił, resztę załatwią kiedyś

uczestnicy łańcucha dostaw. Niestety założenie to opiera się na doskonałej synchronizacji w czasie i przestrzeni globalnego łańcucha dostaw, co w praktyce nie jest realizowane. Co więcej, musi istnieć synchronizacja stanów magazynowych i cen pomiędzy dostawcą a warstwą back office oraz pomiędzy front office a back office, ponieważ warunkuje to realizację modelu biznesowego logistyki. Musi również istnieć proces kolejkowania przetwarzania zamówień. Jeżeli tak, to warstwa middle office powinna dostarczyć funkcjonalności logistycznej polegającej na:

- możliwości aktualizacji w trybie quasi-online stanów magazynowych, ujawnianych w warstwie front office, na podstawie informacji, pochodzących z warstwy back Office;
- możliwość rezerwacji towarów w warstwie back office z poziomu warstwy front office, tak żeby zamówiona pozycja magazynowa w jednym akcie, nie była możliwa do równoległego zamówienia w innym akcie, np. łączności klienta z serwisem;
- możliwość kontroli stanów magazynowych, zwalnianym rezerwację przy niespełnieniu warunków realizacji zamówienia.

Niestety, takie rozwiązanie nie jest możliwe do wykonania, jako standard e-commerce. Zależy bowiem od systemu lokalnego wspomagającego działanie warstwy back office, zwykle jakiegoś systemu magazynowo-handlowego w sieci LAN, realizującego fizycznie sprzedaż i wysyłkę. Stąd algorytmy warstwy middle office muszą być indywidualnie dostosowywane do danej struktury łańcucha dostaw, stanowiąc poważne ograniczenie w standaryzacji systemów wspomagających ecommerce.

Kolejnym problemem jest brak standaryzacji informacyjnej struktury łańcucha dostaw dla określonego modelu biznesowego. A jak wiadomo, nie istnieje jeden, uniwersalny model biznesu prowadzący do wybranego celu³. Zarówno warstwa front office, jak i back office wymaga pewnej liczby usług zewnętrznych, z grupy wtórnych kreatorów wartości. Najważniejsze to: obsługa płatności, obsługa zamówień do dostawców, obsługa dostawy towaru dla klienta, komunikacji z klientem. Te usługi są w znikomej części standaryzowane. W większości przypadków wynikają z lokalizacji fizycznej back office, podpisanych umów z uczestnikami globalnego łańcucha dostaw oraz innowacyjności usług w otoczeniu. Powoduje to zmienność w czasie modelu zarządzania logistyką oraz finansami ecommerce, a przede wszystkim wymusza bardzo wysoką elastyczność warstwy middle office. Dlatego architektura SOA oprogramowania middle office ma w tej kwestii najwyższą użyteczność ale w konsekwencji podlega ona szybkiej zmienności oraz nie jest do końca przewidywalna, podobnie jak rodzaj oferowanych usług. Można zauważyć, że w obrębie samych usług e-płatności istnieje na rynku kilkadziesiąt systemów konkurencyjnych, podobnie jak w przypadku usług kurierskich. Dla usług kurierskich dodatkowym utrudnieniem stają się opłaty strefowe, dopłaty paliwowe oraz inne składniki ceny dostawy, które znacząco utrudniają wykonanie odpowiednich modułów middle office. Jednakże raz wdrożony system wymiany informacji nie podlega szczególnie dużym

zmianom w czasie, z dokładnością do zdarzeń o charakterze katastroficznym.

Funkcje kontrolne i bezpieczeństwo systemu. Ograniczenia prawne, np. ustawa o ochronie danych osobowych, ograniczenia celno-podatkowe, ograniczenia praw dostępu, ograniczenia wglądu w ceny, stany magazynowe, wynikająca z przyjętego modelu biznesowego stanowią zasadnicze problemy stawiane przez warstwę middle office systemu ecommerce. Sposób realizacji zakupu, definicji określającej obowiązek podatkowy oraz współpraca z systemami fiskalnym warstwy back office generuje znaczące utrudnienia dla wdrożeń oprogramowania ebiznesu. W dodatku są to rozwiązania lokalne, które często są niespójne nawet w obrębie EU, czy U.S.A. Globalizacja rynku i usług ecommerce wyprzedza znacząco regulacje prawne, co powoduje, że systemy informatyczne muszą realizować złożone procedury formalno-rozrachunkowe, które z punktu widzenia ecommerce stanowią barierę rozwojową. Biorąc pod uwagę, że informacje na temat logistyki wirtualnych organizacji są szczególnie narażone na kradzież i nieuprawnione rozpowszechnianie, konieczne są systemy zabezpieczające zarówno przed utratą danych, jak i ich nieuprawnionym przejęciem. Jest to część wirtualna każdej logistyki GSC.

4. JAK ZBUDOWAĆ SKUTECZNY SYSTEM LOGISTYCZNY ECOMMERCE?

Jak wykreować skuteczny system logistyczny ecommerce. Po pierwsze, zaproponować model biznesowy, który ma zostać zrealizowany i opisać go w formie dwóch warstw: front office oraz back office. Następnie określić globalny łańcuch dostaw, w którym dany system e-commerce będzie funkcjonować, tak żeby można było ustanowić strukturę własnego LSC. Ustalić relacje formalne pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw, co z kolei określi możliwości fizycznej realizacji procesów logistycznych, zdefiniowanych w back office. Ustalić zasady formalne i prawne rozrachunków z budżetami, dostawcami towarów, usług oraz odbiorcami. Ustalić bariery, ograniczające proponowany model ecommerce. Dopiero od tego momentu możliwe staje się określenie relacji wewnętrznych pomiędzy warstwami front office i back office naszego modelu e-commerce. Należy jeszcze ustalić relacje pomiędzy sprzedażą a magazynem (czy możemy sprzedać coś, nie mając tego w magazynie). Następnie ustalić sposób kodowania produktów w magazynie back office (to co widzi księgowy) i jego reprezentację wirtualną w warstwie front office (to, co powinien widzieć klient). Określić zasady obiegu dokumentów oraz informacji w relacji klient - front office - back office, oraz front office - back office, przyjmując zasady rozrachunków i prawo podatkowe za nadrzędne. Ustalić zasady bezpieczeństwa i ochrony danych osobowych. Zabezpieczyć system przed spamem, przejęciem kontroli nad nim z zewnątrz oraz ochrony danych przez ich niepowołanym pozyskaniem i kradzieżą.

Powyższy zbiór zasad umożliwia dopiero zdefiniowanie usług warstwy middle office oraz właściwą konstrukcję oprogramowania logistycznego. Należy zauważyć, że w obrębie middle office znajdują się usługi zewnętrzne e-płatności (epay, PayPal, Western Union, etc.) wraz z oprogramowaniem

realizującym je. Oprogramowanie to wymienia dane z warstwą front office, zapewniając odpowiedni interfejs klientowi oraz warstwą back office, zapewniając parametryzację procesu (np. rozliczenia w walutach, kursy walut). Jest to zawsze związane z przekazaniem do warstwy middle office odpowiedniego modułu płatności, zintegrowanego z całym systemem e-commerce. Inną grupą usług zewnętrznych są usługi transportowe, np. kurierskie DPD, DHL, UPS. Każda usługa jest reprezentowana w systemie e-commerce jako oddzielny moduł, zintegrowany przede wszystkim z końcową sumą zamówienia oraz rozrachunkiem w warstwie back office. Usługa transportowa może być różnie opodatkowana w stosunku do towaru. Tym samym zewnętrzne usługi mają charakter SOA i w każdej chwili mogą zostać zastąpione innymi lub ich funkcjonalność może ulec zmianie.

Kolejną grupą usług wymagających szczegółowej analizy są usługi wymiany informacji pomiędzy warstwami. Warstwa front office zapewnia łączność z klientem do momentu przyjęcia zamówienia, następnie warstwa middle office (obsługa e-płatności) generuje komunikaty dla klienta o realizacji płatności oraz dla back office o zaistnieniu płatności i przekazaniu jej na konto. Od tego momentu wyłącznie warstwa back office prowadzi wymianę informacji z klientem. Informacje z warstwy front office o zamówieniu i jego pozycjach towarowych muszą zostać przekazane do warstwy back office, w formacie jednoznacznym dla modyfikacji stanów magazynowych, identyfikacji klienta oraz kasy lub drukarki fiskalnej. Pozostałe funkcje systemu e-commerce przejmuje warstwa back office, realizując procesy rzeczywiste realizacji fizycznej transakcji oraz rozrachunków i rozliczeń w obrębie zdefiniowanego łańcucha dostaw.

PODSUMOWANIE

Powyżej przedstawiony model warstwowy e-biznesu wskazuje, że największym problemem wdrożeń oraz projektowania systemów logistycznych e-commerce pozostają usługi warstwy middle office i ich integracja z węzłami interesariuszy LSC. Definicja łańcucha dostaw poprzez zawarte umowy z dostawcami towarów i usług okołosprzedażnych zmusza do implementacji w warstwie middle office odpowiednich modułów oraz przemodelowanie systemu wymiany informacji między warstwami front office oraz middle office. Konieczne staje się również wprowadzenie odpowiednich szablonów do interfejsu klienta, umożliwiających uczestnictwo w realizacji usług wewnętrznych. Stanowi to wsparcie dla hipotezy wysokiej istotności systemu informacyjnego jako łącznika między pierwotnymi i wtórnymi kreatorami wartości w modelu trójwarstwowym GSC.

Istnieje ścisła relacja pomiędzy strukturą łańcucha dostaw i strukturą oprogramowania warstwy middle office, zbliżona do architektury SOA. Zapewnia ona nie tylko integrację poziomą między węzłami łańcucha, ale również pionową między front office i back office. Ilość usług zewnętrznych w obrębie łańcucha dostaw oraz ich charakter jest zmienny w czasie. Stąd oprogramowanie warstwy middle Office nie jest stałe i powinno zapewniać wysoką elastyczność oraz budowę modułową systemu.

Systemy e-commerce są animatorami LSC i jednocześnie uczestnikami GSC. Usieciowienie danego systemu e-commerce powoduje jego stabilizację i wspomaga utrzymanie równowagi mikro-makro, nie eliminując przy tym możliwości wykorzystywania okazji. Struktury logiczne modeli informacyjnych e-commerce generują optymalne struktury wirtualne logistyki, prowadząc do szerokiego wykorzystania modeli 3PL w praktyce.

Zastosowane ujęcie teorii kontyngencji w odniesieniu do optymalizacji struktur LSC i GSC jest racjonalne. Pozwala na wyjaśnienie rozwoju w czasie powstawania węzła GSC i jego stopniowe zanurzanie się w zintegrowaną strukturę sieciową, wraz z obserwowalnymi zmianami modeli biznesowych i wirtualizacją logistyki. Generowane przez węzły systemy LSC poprzez integrację proceduralną i informacyjną stabilizują i optymalizują funkcjonalność GSC. Jest ona znacznie bardziej elastyczna od sieciowych struktur korporacyjnych.

LITERATURA

- [1] Erl T., *Service-Oriented Architecture: Concepts, Technology, and Design*, Prentice Hall PTR Upper Saddle River, NJ, USA, 2005.
- [2] Fiedler F.E. and Garcia J.E., *New Approaches to Leadership*, Cognitive Resources and Organizational Performance, New York: John Wiley and Sons, 1987.
- [3] Gospodarek T., *Middle Office Restrictions for e-Commerce Systems*, Journal of Internet Banking and Commerce, vol. 15 No. 3, 2010.
- [4] Gospodarek T., *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu., Wrocław, 2009.
- [5] Gospodarek T., *Philosophy of Science in Management Theory and Practice*, 2012, in publish.
- [6] Gospodarek T., *Użyteczność zbioru zasobów organizacji oraz równowaga w sensie Debreu i Nasha w odniesieniu do zarządzania mikro i makro –*, [w:] R. Krupski red. *Zarządzanie strategiczne – podstawowe problemy*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009.
- [7] Kajita H., Ohta T., *Third Party Logistics Function for Constructing Virtual Company – Study for Assignments in Japanese Companies*, Proc. of the 1st Int. Conf. on Integrated Logistic, Singapore, 2001.
- [8] Krupski R. [red.], *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- [9] Krupski R., [red.], *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE Warszawa, 2005.

- [10] Levy D. L., *International Sourcing and Supply Chain Stability*, J. Int. Business Studies, vol. 26, No. 2, 1995.
- [11] Luthans, F., *Organisational Behavior*, wyd. 12, Tata McGraw Hill/Irvin, 2011.
- [12] Melnyk, S. A., Rhonda L. R., Vokurka J., Sandor J., *Supply Chain Management: 2010 and Beyond*, Chicago: APICS, 2006.
- [13] Morgan, G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1997.
- [14] Neace M.B., Gospodarek T., Neace Gao. X., *Global Supply Chains as Holistic Systems: An Expanded Perspective*, Global Business and Antology, Inderscience, – in publish.
- [15] Ostrovsky M., *Stability in Supply Chain Networks*, American Economic Review, 98,3, (2008).
- [16] Pondy, L.R., Mitroff, I.I., *Res. In Org. Behavior*, vol. 1, (1979).
- [17] Scott, W. R., *Organizations: Rational, natural, and open systems*, wyd. 5, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, (2003).
- [18] Wagner, S. Bode C., *Managing Risk and Security for Long Term Success for Logistics Services Providers*, Bern, SW: Haupt Verlag, 2009.

STRESZCZENIE

Systemy Ecommerce stanowią przykład wysokiego poziomu wirtualizacji biznesowej, umożliwiając stosowanie zasad logistyki wirtualnej. Konieczność realizacji fizycznej transakcji generuje konieczność uczestnictwa warstwy back office w łańcuchach dostaw. Stąd wynika konieczność integracji logistycznej na poziomie systemów informacyjnych i standaryzacji procedur. Zaobserwowano, że systemy ecommerce tworzą silne relacje z łańcuchami dostaw, w których odgrywają rolę węzła sieci dostępności zasobów i usług, co prowadzi do stabilizacji strukturalnej i formowania systemu logistycznego zgodnie z zasadami teorii kontyngencji. Stąd systemy ecommerce stają się animatorami struktur logistycznych typu lokalny łańcuch dostaw (LSC) zanurzony w globalnym łańcuchu dostaw (GSC). Te oddziaływania generują sprzężenia zwrotne od GSC do LSC, zwiększając elastyczność struktur logistycznych i ich optymalność. Z przeprowadzonych analiz wynika, że najbardziej istotnym czynnikiem stabilizacji jest unifikacji wymiany informacji pomiędzy warstwami middle office wszystkich, zaangażowanych węzłów łańcucha.

Słowa kluczowe: GSC, E-commerce, Łańcuch dostaw, teoria kontyngencji, autoadaptacja, logistyka.

SUMMARY

E-commerce as the animator of supply chains

Ecommerce systems are examples of highly virtualized business which allow to use virtual logistic. But all ecommerce transactions must be realized in physical form. This induces back office layer of the ecommerce to participate in supply chain structures. It is necessary to integrate information systems and procedures of business interactions inside the chain structure. It was observed that all ecommerce systems are interacting with supply chains forming nodes of services and resources allowance. It stabilizes the structure and modify the existing logistic systems according to the contingency theory. Therefore ecommerce systems act as animators of logistic structures of local supply chain (LSC) type involved into global supply chain (GSC). This interactions give feed back to LSC forming elastic logistic structures. From the analysis it follows that the most important stabilizing determinant is unification of information exchange between middle office layers of all engaged nodes in the LSC.



Ewa Kowalczuk
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Znaczenie komunikacji interpersonalnej w logistyce

WSTĘP

Niniejsze opracowanie podejmuje aspekt logistyczny zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności znaczenie komunikacji interpersonalnej w łańcuchu logistycznym. Logistyka nie tylko wspomaga proces zarządzania, ale również spełnia kluczową rolę w procesie przepływu informacji. Obecnie można zauważyć, że wzrosła rola informacji i komunikacji. Przedsiębiorstwo, które chce być konkurencyjne i rozwijać się, musi posiadać wysoko wykwalifikowaną kadrę oraz prawidłowo rozwinięty system przepływu informacji, by przekazywać jasno sprecyzowane komunikaty, zrozumiałe dla wszystkich, które pomogą mu osiągnąć przewagę na rynku i będą stanowić potężną broń w walce z konkurencją.

Celem pracy jest przedstawienie roli przepływu informacji, jej wspomagającej funkcji w przepływach logistycznych, jako niezbędnej w organizowaniu efektywnych łańcuchów dostaw. Roli, która umożliwi sprawne zarządzanie zasobami organizacji, a w tym zasobami ludzkimi. Często mówi się, że informacja łączy funkcje zarządzania i warunkuje jego skuteczność. Aby informacja była w pełni wykorzystana, a jej przebieg był sprawny i skuteczny, organizacja musi dysponować odpowiednim personelem, który będzie potrafił porozumiewać się, co wbrew pozorom nie jest łatwą sztuką. Wiedza z zakresu komunikacji stała się kluczem do sukcesu nowoczesnych organizacji i może być źródłem przewagi strategicznej.

1. LOGISTYKA A KOMUNIKACJA

Logistyka stała się bardzo modnym i często używanym terminem. Można usłyszeć o niej podczas zwykłych, codziennych rozmów, jak i podczas rozmów o interesach.

Termin „logistyka” był od dawna stosowany i rozpowszechniony. Od najdawniejszych czasów logistyka kojarzyła się i funkcjonowała jako teoria i praktyka gospodarki wojskowej, warunkującej prowadzenie wszystkich operacji militarnych. Następnie zaczęła powoli wkraczać w obszar gospodarki, gdzie stopniowo można było śledzić jej rozwój i rozszerzenie roli. Logistyka koncentrowała się na zaopatrzeniu i dystrybucji, włączano ją w struktury organizacyjne, rozwijała się w kierunku koncepcji zarządzania. Rozwijała się wiedza, a wraz z nią rozszerzał się zakres logistyki o nowe problemy i obszary.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji. Allan Harrison i Remko van Hoek uważają, że „logistyka to działalność polegająca na koordynacji przepływów rzeczowych i informacyjnych w ramach łańcucha dostaw”¹. Można też znaleźć rozszerzoną definicję która mówi, że „logistyka to część procesu łańcucha dostaw, która zajmuje się planowaniem, uruchamianiem i kontrolą sprawnego i efektywnego przepływu dóbr, usług związanych z nimi informacji z punktu ich pochodzenia do punktu konsumpcji w celu zaspokojenia potrzeb konsumentów” lub „logistyka jest procesem planowania, realizacji i kontrolowania sprawnego i efektywnego ekonomicznie przepływu surowców, materiałów do produkcji, wyrobów gotowych oraz odpowiednich informacji z punktu pochodzenia do punktu konsumpcji w celu zaspokojenia wymagań klienta”².

Dla lepszego zrozumienia misji logistyki warto jest wrócić do chyba najpopularniejszej definicji opracowanej w USA przez Council of Logistics Management.

„Logistyka jest terminem opisującym proces planowania, realizowania i kontrolowania sprawnego i efektywnego ekonomicznie przepływu surowców, materiałów do produkcji, wyrobów gotowych oraz odpowiedniej informacji z punktu pochodzenia do punktu konsumpcji w celu zaspokojenia wymagań klienta. Działania logistyczne mogą obejmować: obsługę klienta, prognozowanie popytu, przepływ informacji, kontrolę zapasów, czynności manipulacyjne, realizowanie zamówień, czynności reparacyjne i zaopatrywanie w części, lokalizację zakładów produkcyjnych i składów, procesy zaopatrzeniowe, pakowanie, obsługę zwrotów, gospodarowanie odpadami, czynności transportowe i składowanie. Analiza tej definicji pozwala wyróżnić trzy podstawowe zadania stawiane logistyce, a mianowicie:

- koordynację przepływu surowców, materiałów do produkcji i wyrobów gotowych do konsumentów,

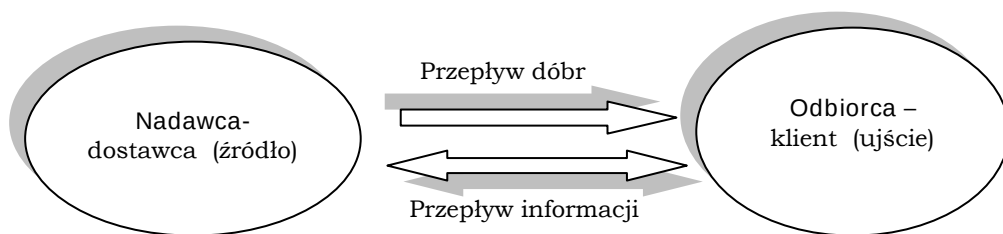
¹ A. Harrison, R. van Hoek, *Zarządzanie logistyką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 35.

² D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak, *Logistyka*, Biblioteka logistyczna, Poznań 2009, s. 21.

- minimalizację kosztów tego przepływu,
- podporządkowanie działalności logistycznej wymogom obsługi klienta”³.

Na podstawie cytowanych w/w definicji można wnioskować, że logistyka zajmuje się w głównej mierze zasobami rzeczowymi przedsiębiorstwa, procesem fizycznego ich przemieszczania. Przedsiębiorstwa działające w warunkach gospodarki rynkowej dokonują operacji związanych z przepływem dóbr materialnych jakimi są wyroby bądź też dóbr niematerialnych jakie stanowią usługi. Wszelkim tym przepływom towarzyszy przepływ informacji, który charakteryzuje się dłuższym przebiegiem i szerszym potencjałem. Wynika to z tego, iż przepływy informacyjne kontynuowane są także po zakończeniu przepływu dóbr i obejmują elementy tj. potwierdzenie dostawy i dokonanych płatności oraz wysyłkę faktury oraz ewentualne inne niezgodności wynikające z transakcji.

Można więc powiedzieć, że konkretny przepływ towarowy ma zawsze kierunek od nadawcy (od źródła) do odbiorcy (do ujścia), a towarzyszący mu przepływ informacji przebiega zawsze dwukierunkowo. W logistyce dystrybucji mówi się o przepływie pomiędzy dostawcą a klientem, co przedstawia rys.1.



Rysunek 1. **Przepływ dóbr i informacji między dostawcą a klientem w łańcuchu logistycznym**

Źródło: Opracowanie własne.

„Przepływy dóbr nie odbywają się w gospodarce samoczynnie, lecz wymagają wymiany informacji między źródłem dostaw a miejscem odbioru. Przepływy dóbr są prawie zawsze jednokierunkowe, płyną od źródła ich pozyskania do miejsca odbioru dóbr, a towarzyszący im przepływ informacji przebiega dwukierunkowo. Informacje wyprzedzają przepływ dóbr, towarzyszą mu w sposób objaśniający, a w rezultacie stanowią potwierdzenie dostawy. Przepływ informacji jest niezbędnym zabezpieczeniem przepływu dóbr w gospodarce”⁴.

Dlatego tak bardzo ważna jest komunikacja. Stanowi kanał przepływu informacji. Przepływ informacji pełni funkcję wspomagającą przepływów logistycznych, jest niezbędnym w organizowaniu efektywnych łańcuchów do-

³ D. Woźniak, *Teoria i praktyka modelowania systemów logistycznych*, Czasopismo Logistyka, Nr 6/2008.

⁴ D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak, *Logistyka*, Biblioteka logistyczna, Poznań 2009, s. 14-15.

staw, umożliwia efektywne zarządzanie zasobami oraz sprawne sterowanie procesami transportu, magazynowania i wytwarzania.

„Dwie najważniejsze czynności logistyczne w realizowaniu zamówienia to przekazywanie informacji o zamówieniu klienta do działu realizacji zamówień i faktyczny proces pobierania z magazynu zamówionych produktów. (...) Utrzymywanie kontaktu z klientem jest tak samo ważne, jak elektroniczna wymiana aktualnych danych. Komunikacja z klientami ma bardzo duże znaczenie w monitorowaniu niezawodności obsługi klienta. Kanał komunikacyjny powinien być ciągle otwarty i łatwo dostępny dla wszystkich klientów, ponieważ ułatwia on sprzedawcy spełnienie rygorystycznych wymagań, jakie nakłada na niego klient. Bez utrzymania kontaktu z klientem kierownik ds. logistyki nie jest w stanie zapewnić możliwie najsprawniejszej i najefektywniejszej obsługi; innymi słowy będzie przypominał gracza, który wszedł na boisko, nie znając reguł gry”⁵.

W logistyce, w łańcuchu dostaw, pomiędzy uczestnikami kanału dokonuje się integracja procesów i zachodzą trzy podstawowe przepływy: **produktów, informacji i pieniędzy**. Przepływ informacji i pieniędzy odbywa się w obu kierunkach, natomiast produkty zazwyczaj płyną w jednym kierunku.

2. KOMUNIKACJA W LITERATURZE PRZEDMIOTU

Nieustannie wzrasta rola informacji i komunikacji. Organizacje, które chcą być konkurencyjne i móc się rozwijać, muszą korzystać z udogodnień współczesnej technologii informatycznej. Firma posiadająca możliwości przetwarzania danych, otrzymuje potężną broń w walce z konkurencją. Przetwarzając dane może uzyskać informacje, które pomogą jej osiągnąć przewagę na rynku. Nie należy przy tym zapominać o bezpośredniej komunikacji interpersonalnej, która może mieć kluczowe znaczenie w drodze do osiągnięcia celu danej organizacji. Zasoby ludzkie, mają kluczowe znaczenie dla każdej organizacji. Należy zaakcentować, że ludzie są najważniejsi. To w jaki sposób się porozumiewają, jak przekazują sobie niezbędne informacje, może stanowić przewagę konkurencyjną. Ludzie mają ogromne znaczenie dla skutecznego funkcjonowania organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga odpowiednich kwalifikacji, kompetencji i predyspozycji. Coraz większego znaczenia nabierają umiejętności związane z dobrą komunikacją. Kierownicy muszą być przekonywujący oraz posiadać cechy społeczne, powinni być dobrymi mówcami i potrafić aktywnie słuchać, czyli umiejętnie się komunikować (porozumiewać z pracownikami, aby efektywniej zrealizować założony cel). To właśnie ludzie są odpowiedzialni za sprawność procesów logistycznych w firmie, a następnie w łańcuchu dostaw. Jednym z warunków uzyskania wysokiej sprawności procesów logistycznych jest dobre poinformowanie wszystkich pracowników o tym, co dzieje się w firmie i w łańcuchu dostaw.

⁵ J. J. Coyle, E. J. Bardi, C. J. Jangle Jr., *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 161-162.

Anthony Giddens uważa, że komunikacja to przepływ informacji od jednej jednostki do drugiej. Komunikacja jest niezbędna dla interakcji społecznej⁶.

Słowo „komunikacja” pochodzi od łacińskiego *communicare* czyli dzielić (z kimś), uczestniczyć (w czymś) weszło do użycia w XIV w. i oznaczało wejście we wspólnotę, utrzymywanie z kimś stosunków. Łacińskie słowo *communis* znaczy wspólny, ogólny; *communio* czyli zjednoczenie lub zespolenie.

Zbigniew Nęcki definiuje komunikowanie interpersonalne jako wymianę werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli) w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania⁷.

W literaturze można spotkać wiele interpretacji definicji. Rafał Krupski uważa, że komunikacja to proces, za pomocą którego ludzie starają się przekazywać znaczenia za pośrednictwem symbolicznych komunikatów. Znaczenie tego procesu dla kierowników wynika stąd, że umożliwia on im wykonywanie funkcji kierowniczych. Komunikowanie się, zwłaszcza ustne, stanowi znaczną część pracy kierownika. Model komunikowania się obejmuje: nadawcę, kodowanie, komunikat, kanał, odbiorcę, dekodowanie, szum i sprzężenie zwrotne. Kodowanie to proces przekształcania przez nadawcę informacji w odpowiednie symbole lub gesty. Dekodowanie to proces interpretowania komunikatu przez odbiorcę⁸.

Istotne jest, aby komunikacja była skutecznym procesem komunikowania się, czyli takim procesem wysyłania wiadomości, by wiadomość otrzymana była możliwie najbardziej zbliżona do znaczenia wysyłanej informacji. Mówi się, że zarządzanie jest sztuką, „porządkowaniem chaosu”. Logistyka, która wspomaga proces zarządzania, stara się właśnie wprowadzić ład i porządek. Logistyka konsekwentnie dąży do integracji działań firmy, do tego, aby informacje wysyłane i odbierane, były najwyższej jakości. Logistyka dotyczy sztuki pokonywania czasu, a właśnie czas często ma wpływ na jakość przekazywanych informacji.

„Jakość informacji można scharakteryzować za pomocą trzech cech: dostępności informacji umożliwiającej podejmowanie jak najlepszych decyzji, dokładności informacji oraz efektywności przekazywania informacji. Niestety, kierownicy ds. logistyki nie zawsze dysponują informacją niezbędną do podejmowania trafnych decyzji. Najczęstszą przyczyną jest prawdopodobnie fakt, że wielu kierowników nie jest tak naprawdę pewnych, jakich informacji potrzebuje i dlatego mają trudności z określaniem ich potrzeb. Przypomina to sytuację wielu klientów, którzy również nie potrafią sobie jasno uzmysłowić swoich potrzeb lub mają trudności z ich wyrażaniem”⁹.

Informację można przekazać w wielu różnych formach. Podstawowymi formami komunikacji interpersonalnej są komunikacja ustna, do której

⁶ A. Giddens, *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007, s. 723.

⁷ Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.

⁸ R. Krupski, *Podstawy Organizacji i Zarządzania*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2007, s. 115.

⁹ J. J. Coyle, E. J. Bardi, C. J. Jangley Jr., *Zarządzanie logistyczne*, op. cit., s. 514-515.

zaliczamy np. rozmowę bezpośrednią bądź telefoniczną i komunikacja piśmenna – np. listy, notatki, zarządzenia, komunikaty, sprawozdania itp.

Różne aspekty pracy kierownika powodują, że kierownicy na wszystkich szczeblach odgrywają wiele ról, które H. Mintzberg definiuje jako „zorganizowane zbiory zachowań”. Odwołując się do Mintzberga, należy przypomnieć, że wskazuje on na trzy grupy ról kierowniczych:

Role międzyludzkie (interpersonalne) - Reprezentacyjna, Przywódca, Łącznik

Role informacyjne - Monitor, Upowszechniający, Rzecznik

Role decyzyjne - Przedsiębiorca, Przeciwdziałający zakłóceniom, Rozdzielający zasoby, Negocjator

W rolach interpersonalnych kierownicy porozumiewają się z pracownikami, z dostawcami, z odbiorcami. W rolach informacyjnych kierownicy pozyskują lub przekazują informacje, w rolach decyzyjnych wprowadzają np. nowe projekty. Wynika z tego, że kierownicy większość swojego czasu przeznaczają na mówienie, słuchanie, czytanie i pisanie.

Henry Mintzberg stwierdził, że większość kierowników spędza 50-90 % swojego czasu pracy na rozmowach¹⁰. Komunikacja ustna jest dominującą formą, wynikającą z faktu najprostszej i najszybszej metody komunikacyjnej. Przybiera formę bezpośredniego kontaktu, podczas którego, prawie zawsze, otrzymuje się informację zwrotną, w postaci werbalnej lub niewerbalnej. Taka forma ma nie tylko zalety, ale należy wspomnieć o wadach. Przekaz może być niedokładny, w którym pominięto szczegóły lub zastosowano nieodpowiedni dobór słów. Sztuką jest mówienie o rzeczach trudnych językiem prostym, zrozumiałym dla wszystkich. Stopniowanie zakresu wiedzy, poszerzanie jej, przekazywanie w odpowiedniej formie i ilości oraz wzbudzanie zainteresowania, nie każdy potrafi.

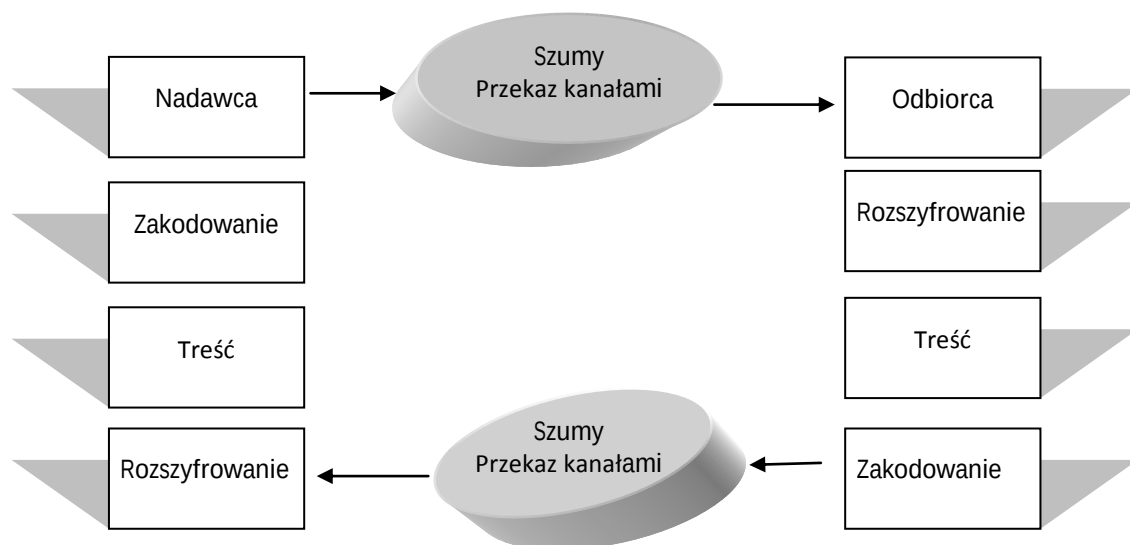
„Problemy przepływu informacji są związane z dbałością o ilość i jakość informacji niezbędnych do sprawnej realizacji procesów zarządczych. Komunikowanie w organizacji pełni wiele istotnych funkcji. Po pierwsze jest to funkcja informacyjna, związana z dostarczaniem informacji potrzebnej w procesach podejmowania decyzji koordynowania działań. Po drugie, to funkcja **instruktażowa**. Informacja pozwala łączyć jednostki w całość oraz synchronizować działania. Kolejną jest funkcja kontrolna, polegająca na przekazywaniu informacji np. o wynikach pracy. Z kolei funkcja motywacyjna wiąże się z przekazywaniem informacji zwrotnej, dzięki czemu następuje wzrost zaangażowania”¹¹.

Komunikacja zachodzi wtedy, gdy jakaś osoba chce przekazać swoje myśli, informacje komuś innemu. Proces komunikacji można zdefiniować w najprostszej formie, czyli że występuje, gdy istnieje nadawca, komunikat i odbiorca.

¹⁰ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 557.

¹¹ M. Morawski, J. Niemczyk, K. Perechuda, E. Stańczyk-Hugiet, *Zarządzanie, Kanony i trendy*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010, s. 159-160.

Bardziej rozbudowane ujęcie procesu komunikowania się przedstawia Ricky W. Griffin:



Rysunek 2. **Proces komunikowania się**

Źródło: R. W. Griffin, op. cit.

Wybór formy komunikacji interpersonalnej powinien dokonać kierownik, w zależności od sytuacji. Komunikowanie się jest ważnym instrumentem zarządzania. Wydaje się być czymś bardzo prostym i oczywistym, ale nie zawsze tak jest. Od tego, czy zespół potrafi komunikować się, zależy jego sukces. Informacja i jej przekazanie jest wartością, od której zależy wiele czynników. W procesie komunikowania się, trudnością może być sam przekaz informacji, gdyż narażony jest na zniekształcenie, zdezaktualizowanie lub złe odczytanie intencji nadawcy.

PODSUMOWANIE

Każdą organizację tworzą ludzie. Oni są kluczem do sukcesu, to od nich zależy czy organizacja odniesie porażkę, czy będzie się rozwijać w zadowalającym tempie i kierunku, czyli do realizacji założonego celu. Aby to osiągnąć, bardzo ważne są relacje i stosunki międzyludzkie. Istotne, czy pracownicy chcą ze sobą współpracować, czy dobrze się rozumieją, i czy potrafią wymieniać się informacjami. Brak wymiany i porozumienia może prowadzić do dysfunkcji organizacji, czy nawet do patologii, która będzie prowadziła do „śmierci organizacji”. Właściwe opanowanie metod komuni-

kowania się nakierowanych na rozwiązywanie problemów i tworzenie innowacji może stanowić przewagę konkurencyjną. Kierownicy powinni posiadać odpowiednią wiedzę z zakresu TQM, czy filozofii Kaizen, a także z zakresu komunikacji interpersonalnej. Wiedza ta jest szczególnie przydatna w zakresie kształtowania pożądanych zachowań grupowych. Wiadomym jest, że nie pojedynczy pracownik, ale grupa, która z czasem przeradza się w zespół, stanowi źródło sukcesu. Z tego względu menedżerowie muszą koniecznie doskonalić kompetencje i umiejętności interpersonalne.

Dobra komunikacja będzie miała znaczący wpływ na integrację procesów w łańcuchu dostaw. Logistyka jest procesem planowania i realizacji, odpowiada za przepływ dóbr i informacji. Właściwa komunikacja międzyludzka jest kluczem do sukcesu we wszystkich działaniach i na każdym obszarze. Dzięki niej właściwy produkt zostanie dostarczony odbiorcy, we właściwej ilości i właściwym stanie, we właściwe miejsce, we właściwym czasie, dla właściwego klienta, i po właściwym koszcie.

LITERATURA:

- [1] Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [2] Coyle J., Bardi E.J., Langley Jr. C.J., *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- [3] Giddens A., *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [4] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- [5] Harrison A., R. van Hoek, *Zarządzanie logistyką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- [6] Krupski R., *Podstawy Organizacji i Zarządzania*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2007 .
- [7] Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S., *Logistyka*, Biblioteka logistyczna, Poznań 2009.
- [8] Morawski M., Niemczyk J., Perechuda K., Stańczyk-Hugiet E., *Zarządzanie Kanony i trendy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [9] Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- [10] Potocki A., *Zachowania organizacyjne*, Wybrane zagadnienia, Difin, Warszawa 2006.

- [11] Przybyła M., *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- [12] Strategor, *Zarządzanie firmą, Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
- [13] Woźniak D., *Teoria i praktyka modelowania systemów logistycznych*, Czasopismo Logistyka, Nr 6/2008.

STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono problemy komunikacji interpersonalnej w procesie logistycznym. Kapitał ludzki należy do najważniejszych zasobów organizacji. To ludzie są źródłem sukcesu.

Kierownicy potrafiący wykorzystać wiedzę z zakresu komunikacji, jako instrument w łańcuchu logistycznym, będą mieli większą szansę na sprawne osiągnięcie założonego celu.

Słowa kluczowe: logistyka, zasoby ludzkie, zasoby organizacji, komunikacja interpersonalna, komunikacja werbalna, role kierownicze.

SUMMARY

The importance of interpersonal communication in logistics

The article presents problems of interpersonal communication in the logistics process. Human capital is one of the most important resources of the organization. People are the source of success.

Capable managers use knowledge of communication as a tool in the logistics chain, will have a better chance of achieving a smooth target.



Wałbrzyska Specjalna Strefa Ekonomiczna „INVEST-PARK” Sp. z o.o.

Podsumowanie 15 lat działalności

Specjalne strefy ekonomiczne to inicjatywa znana w Polsce od 1995 roku, gdy powstała pierwsza Specjalna Strefa Ekonomiczna EURO-PARK MIELEC. Na świecie jest to jednak rozwiązanie znane od dziesiątek lat. Korzeniami sięga do czasów pierwszych stref wolnego handlu i wolnych portów w XVI wieku. Obszary tego typu funkcjonują w wielu krajach świata,



Fot. 1. Toyota Motor Manufacturing Poland Sp. z o.o. w **Wałbrzychu**

a swój dynamiczny rozwój rozpoczęły w zasadzie od lat trzydziestych XX wieku, jako odpowiedź na załamanie gospodarki światowej w czasach Wielkiego Kryzysu. Obecnie specjalne strefy ekonomiczne istnieją w wielu państwach, w tym m.in. w Stanach Zjednoczonych, Chinach, Indiach, Iranie oraz Rosji. I choć, w zależności od uwarunkowań geograficznych, politycznych i gospodarczych, mogą się w wielu aspektach funkcjonowania różnić, to w ujęciu ogólnym stanowią konkretny, dający wymierne korzyści instrument prowadzenia polityki gospodarczej. Polskie rozwiązania dotyczące specjalnych stref ekonomicznych były wzorowane głównie na systemie irlandzkim, a dokładniej na eksportowej strefie przetwórczej w Shannon.



Fot. 2. Colgate-Palmolive Manufacturing (Poland) Sp. z o.o. w **Świdnicy**

Wałbrzyska Specjalna Strefa Ekonomiczna „INVEST-PARK” to administracyjnie wydzielona część terytorium Polski przeznaczona do prowadzenia działalności gospodarczej na preferencyjnych warunkach. Powstała 15 kwietnia 1997 roku na podstawie Rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie ustanowienia wałbrzyskiej specjalnej strefy ekonomicznej (Dz. U. z dnia 14 maja 1997 r.). Podstawą prawną do ustanawiania w Polsce obszarów tego typu była Ustawa z dnia 20 października 1994 roku o specjalnych strefach ekonomicznych (Dz. U. Nr 123, poz. 600 i z 1996 r. Nr 106, poz. 496). Początkowo Wałbrzyska SSE zajmowała powierzchnię 256 hektarów w czterech miastach byłego województwa wałbrzyskiego: Wałbrzychu, Dzierżonowie, Kłodzku oraz Nowej Rudzie. Region ten posiada bardzo długie tradycje przemysłowe, sięgające na niektórych terenach nawet czasów średniowiecza. Przemysłowy charakter regionu nadał w gruncie rzeczy dopiero okres

intensywnej industrializacji w XIX wieku. To wtedy wałbrzyski krajobraz zmieniał się z dnia na dzień nie do poznania. Bogactwo złóż i intensywnie rosnące zapotrzebowanie rodzącej się światowej gospodarki na różne surowce, spowodowały przerodzenie się regionu wałbrzyskiego w zagłębie przemysłowe. W ślad za przemysłem wydobywczym rozwijały się również inne gałęzie gospodarki, w tym przemysł włókienniczy. Rozwój gospodarczy regionu pociągnął za sobą również wzrost liczby ludności, poprawę infrastruktury i wzrost znaczenia miasta i okolic na gospodarczej mapie ówczesnych Niemiec i Europy. Powojenne zmiany na politycznej i gospodarczej mapie Świata nie zmieniły charakteru regionu wałbrzyskiego. Po wojnie władze Polski Ludowej kontynuowały przemysłowy rozwój tego obszaru.



Fot. 3. YAGI Poland Factory Sp. z o.o. w **Żarowie**

Jednak centralnie zarządzana gospodarka nie była w stanie wykorzystać naturalnego potencjału regionu. Choć wiele lokalnych przedsiębiorstw stanowiło o sile polskiej gospodarki, to jednak brak efektywnego zarządzania odcisnęło na gospodarce regionu głębokie piętno, którego zmazanie w dalszym ciągu wymaga czasu, energii, a co najważniejsze dużych nakładów finansowych. Nadmierne zatrudnienie, niedopasowanie wydobycia i produkcji do potrzeb, a w konsekwencji transformacji gospodarczej upadek wielu przedsiębiorstw spowodowały, że zamieszkująca region ludność znalazła się w trudnej sytuacji. Z dnia na dzień tysiące ludzi traciło zatrudnienie, a lokalny rynek pracy nie był w stanie zagospodarować zwalnianych pracowników. W konsekwencji gwałtownie rosło bezrobocie i postępowała pauperyzacja. Coraz częściej o regionie mówiło się w kontekście narastają-

cych problemów społecznych. Choć w wielu miejscach przejście z socjalizmu w ustrój demokratyczny szybko przyniósł pożądane efekty, to w Wałbrzychu i okolicach lata 90-te nie zapisały się złotymi literami na kartach historii. Powstanie Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej „INVEST-PARK” było dla regionu dotkniętego problemami o charakterze strukturalnym dużym impulsem do ponownego rozwoju.



Fot. 4. CERSANIT III S.A. w Wałbrzychu

Przez prawie 15 lat funkcjonowania Wałbrzyska Specjalna Strefa Ekonomiczna stale się rozwijała i to pod wieloma względami. Z 256 hektarów w 1997 roku obszar strefy powiększył się do 2073 hektarów terenów inwestycyjnych w 41 podstrefach, znajdujących się na terenie czterech województw południowo-zachodniej Polski, z czego 25 podstref ulokowanych jest na Dolnym Śląsku, 8 w Wielkopolsce, 7 na Opolszczyźnie i jedna w województwie lubuskim. 15 lat działalności strefy przełożyło się na ponad 12,4 miliardów złotych nakładów inwestycyjnych poniesionych przez firmy strefowe, które zatrudniają ponad 32 tysiące pracowników. Na terenie podległym WSSE „INVEST-PARK” zrealizowano i jest w trakcie realizacji prawie 200 projektów inwestycyjnych. Wśród inwestorów dominują przedsiębiorstwa zagraniczne, których udział w ogólnej liczbie inwestycji wynosi 70 %. Wśród nich najwięcej pochodzi z Japonii, Szwecji, Niemiec, Włoch oraz Stanów Zjednoczonych. Największe nakłady inwestycyjne poniosły firmy japońskie. Pod względem powierzchni WSSE „INVEST-PARK” jest liderem spośród 14 działających w Polsce stref. Według rankingów stref ekonomicznych Wałbrzyska SSE jest również w ścisłej czołówce europejskich i świa-

towych obszarów tego typu. Na kolejnych inwestorów czeka ponad 800 hektarów specjalnie przygotowanych działek typu green-field.

Przedsiębiorstwa, które zdecydują się na prowadzenie działalności w Wałbrzyskiej SSE mogą uzyskać pomoc publiczną z tytułu kosztów nowej inwestycji lub z tytułu utworzenia nowych miejsc pracy. Przyjmuje ona postać zwolnienia z podatku dochodowego. Dodatkowo firmy mogą korzystać z ulgi z podatku od nieruchomości oraz licznych funduszy i zachęt.

Oprócz całej gamy zwolnień podatkowych WSSE „INVEST-PARK” zachęca inwestorów dogodnym położeniem geograficznym oraz bliskością Republiki Federalnej Niemiec oraz Republiki Czeskiej. Strefa leży w sąsiedztwie europejskich szlaków komunikacyjnych, w tym drogowych wschód-zachód E30 i E40 oraz północ-południe E65 i E75, jak również kolejowych E20 i E30. W zasięgu WSSE „INVEST-PARK” znajdują się również Międzynarodowe Porty Lotnicze we Wrocławiu, Katowicach, Krakowie i Poznaniu, oraz niemieckie lotniska w Berlinie, Lipsku i Dreźnie.

Duże znaczenie dla inwestorów ma atrakcyjny rynek pracy. Region działania strefy charakteryzuje się dostępnością wykwalifikowanej kadry pracowniczej, konkurencyjnymi kosztami pracy oraz rozwiniętym systemem szkolnictwa. Działające w obrębie i bezpośrednim sąsiedztwie Wałbrzyskiej SSE uczelnie wyższe kształcą ponad 380 tysięcy studentów, a corocznie na rynek pracy dostarczają ponad 80 tysięcy absolwentów.

Wałbrzych i okolice mają niesamowity potencjał wynikający z tradycji, położenia geograficznego i kapitału ludzkiego. Powstanie Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej „INVEST-PARK” dało bardzo duży, dodatkowy impuls do rozwoju miasta i regionu.