

Współczesne zagadnienia zarządzania

Przedsiębiorstwo – biznes – region



Współczesne zagadnienia zarządzania

Przedsiębiorstwo – biznes – region

pod redakcją

Andrzeja Chodyńskiego

Kraków 2009

Wydział Ekonomii i Zarządzania

Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Rada Wydawnicza Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:
Klemens Budzowski, Maria Kapiszewska, Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Recenzja:

prof. nadzw. dr hab. Agata Stachowicz-Stanusch

Projekt okładki i stron tytułowych:

Joanna Sroka

Adiustacja i korekta

Kamila Zimnicka-Warchoł (język polski)

Karolina Farrell (język angielski)

Oleg Aleksejczuk (język rosyjski)

Copyright© by Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2009

ISBN: 978-83- 7571-055-7

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie, ani też rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw autorskich.

Na zlecenie:

Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

www.ka.edu.pl

Wydawca:

Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o.

– Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2009

Skład i łamanie:

Mariusz Warchoł

Druk i oprawa:

Drukarnia Eikon Plus

Spis treści

Andrzej Chodyński Wprowadzenie	13
---	----

CZĘŚĆ I

Teoria i praktyka funkcjonowania przedsiębiorstw

Dariusz Sitek Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w dobie kryzysu w kontekście rachunkowości	19
---	----

Anna Dębska-Rup Pozyskiwanie i ewidencja środków finansowych z funduszy strukturalnych i z Funduszu Spójności UE w firmach prowadzących księgi rachunkowe	31
---	----

Joanna Bednarska Rola rachunkowości zarządczej i rachunku kosztów w procesie wdrażania zintegrowanych systemów zarządzania klasy ERP i ich późniejszym funkcjonowaniu	47
---	----

Marek Jabłoński Zintegrowany system pomiaru wyników przedsiębiorstwa	59
---	----

Bernard Maj, Marta Woźniak Działania antykryzysowe – analiza ofert szkoleniowych	69
---	----

Joanna Dzieńdziora, Małgorzata Smolarek Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach	77
---	----

SPIS TREŚCI

Adam Jabłoński, Marek Jabłoński, Andrzej Chodyński Weryfikacja modelu ECSR na podstawie badań strategii polskich przedsiębiorstw ...	87
Елена Васильевна Бертош Методика управления затратами на отечественных предприятиях Республики Беларусь	95

CZĘŚĆ II

Wybrane problemy rozwoju regionalnego

Piotr Raźniak Znaczenie rozwoju społeczno-gospodarczego polskich metropolii i ich oddziaływanie na otaczające je obszary	109
Zbigniew Makiela Infrastrukturalne uwarunkowania rozwoju metropolii Polski wschodniej (na przykładzie Rzeszowa)	123
Irena Figurska Zmiany zasobów pracy Pomorza Środkowego w latach 2000–2008	141
Magdalena Łączay Generation – or elit change in the agriculture of a region	155
Marian Huczek Rola organizacji non profit w rozwoju przedsiębiorczości lokalnej	163
Aleksy Gałka Możliwość rozwoju sprzedaży bezpośredniej w gospodarstwie agroturystycznym ..	181

CZĘŚĆ III

Koncepcje biznesu i formy jego rozwoju

Pavel Mikuš Invention as a change	193
Harald G. Kundoch Bank managers become bankers – lessons to be learned from the financial crisis ...	203
Bogdan Rogoda Metoda klasyfikacji modeli biznesu w oparciu o czynniki konstytuujące model	209

SPIS TREŚCI

Andrzej Chodyński <i>Sustainable business</i> – przydatność koncepcji w sytuacji kryzysu	221
Adam Jabłoński Model zrównoważonego biznesu – uwarunkowania strategiczne	231
Georg Westermann, Manuela Koch Determination of the share of added value created by traffic carriers in the tourism industry	245
Ludmila Lysá Implementácia manažérskych zručností na Pedagogickej fakulte KU v Ružomberku. Vzdelávanie podľa metodiky modelu CAF	257

CZĘŚĆ IV

Uwarunkowania międzynarodowej działalności i współpracy gospodarczej

Stanisław Galata, Urszula Pietrzyk Wybrane aspekty współpracy transgranicznej na przykładzie polsko-ukraińskich kontaktów gospodarczych	267
Елена Платоненко, Илона Анчак Особенности разработки и реализации региональной экономической политики Барановичского региона в рамках трансграничного экономического сотрудничества	283
Людмила Щаюк Политика конкуренции как одно из направлений интеграционной деятельности	293
Osama Zaki Mousa, Karim Badr El-Din Attia Hassanien An analysis of the macroeconomic structure of Poland as an European Union economic player: the preparation phase for the European Union membership and the starting phase as a full member	303
Noty o autorach	311

Table of contents

Contemporary challenges in management Enterprise – business – region edited by Andrzej Chodyński

Andrzej Chodyński	
Introduction	13

PART I

Theory and practice of functioning of enterprises

Dariusz Sitek	
Managing the value of the company in the times of the crisis in the context of accounting	19
Anna Dębska-Rup	
Acquiring and recording financial means from the <i>Structural Funds</i> <i>and the Cohesion Funds of the EU in companies keeping accounting books</i>	31
Joanna Bednarska	
The role of managerial accountancy and cost accounting in the process of implementing integrated systems of management of the ERP call and it their later functioning	47
Marek Jabłoński	
The integrated system of measuring company results	59
Bernard Maj, Marta Woźniak	
Anti-crisis actions – an analysis of training offers	69

TABLE OF CONTENTS

Joanna Dzieńdziora, Małgorzata Smolarek Human resources management in small and medium companies	77
Adam Jabłoński, Marek Jabłoński, Andrzej Chodyński A verification of the ECSR model on the basis of the research of the strategies of Polish enterprises	87
Jelena Biertosz The methodology of cost management in indigenous enterprises of the Republic of Belarus	95

PART II

Selected problems of regional development

Piotr Raźniak The importance of the social and economical development of Polish metropolises and their influence on surrounding areas	109
Zbigniew Makieła Infa-structural conditionings of the development of metropolises in the eastern Poland (on the example of Rzeszów)	123
Irena Figurska Changes in work resources of the Middle Pomerania in years 2000–2008	141
Magdolna Lączay Generation – or elite change in the agriculture of a region	155
Marian Huczek The role of non-profit organisations in the development of local communities	163
Aleksy Gałka The opportunities for development of direct sale in an agrotourist farm	181

PART III

Concepts of business and forms of its development

Pavel Mikuš Invention as a change	193
Harald G. Kundoch Bank managers become bankers – lessons to be learned from the financial crisis ..	203

TABLE OF CONTENTS

Bogdan Rogoda The methods of clasification of business models on the basis of model constituing factors	209
Andrzej Chodyński Sustainable business – the usefulness of the concept in the situation of crises	221
Adam Jabłoński The balance business model – strategical conditionings	231
Georg Westermann, Manuela Koch Determination of the share of added value created by traffic carriers in the tourism industry	245
Ludmila Lysá Implementing the basic management qualifications in the Pedagogical Faculty of the Catholic University in Ružomberok. Creating qualifications according to the CAF model methodology	257

PART IV

The conditionings of international business activity and cooperation

Stanisław Galata, Urszula Pietrzyk Some aspects of the transborder cooperation on the example of economic contacts between Poland and Ukraine	267
Jelena Płatonienko, Hona Anczak The specificity of creating an implementing regional economic policy in the Baranovich region within the transborder economic cooperation	283
Ludmiła Szczajuk The policy of competition as one of the directions of integrational activity	293
Osama Zaki Mousa, Karim Badr El-Din Attia Hassanien An analysis of the macroeconomic structure of Poland as an European Union economic player: the preparation phase for the European Union membership and the starting phase as a full member	303
Notes on authors	311

Wprowadzenie

Współczesne, zdywersyfikowane przedsiębiorstwa działające w skali globalnej kierują swoją uwagę z jednej strony na możliwości konkurowania na światowym rynku, z drugiej – na umiejętność funkcjonowania w specyficznych warunkach lokalnych. Firmy małe i średnie koncentrują się głównie na rynkach lokalnych, ale w żadnym razie nie mogą pomijać okazji funkcjonowania na rynkach globalnych, na przykład w niszach rynkowych. Rozbudowane struktury gospodarcze, których przykładem są korporacje, powinny posiadać zdolność do funkcjonowania w ramach zróżnicowanych biznesów, realizowanych przez swoje jednostki strategiczne. Próbują więc znaleźć rozwiązania dotyczące budowanych modeli biznesowych oraz form i stopnia doskonałości własnych procedur i rutyn organizacyjnych. Korporacje funkcjonujące na rynku globalnym przechodziły różne etapy rozwoju. Internacjonalizacja działalności obejmowała m.in. fuzje i przejęcia różnych podmiotów gospodarczych wraz z tworzeniem strategicznych jednostek biznesu. Jednostki te charakteryzuje samodzielność zarówno prawna, jak i gospodarcza. Zjawisko to pociągało za sobą konieczność z jednej strony koordynacji działalności na poziomie całej korporacji, ale także potrzebę formułowania założeń charakterystycznych dla poszczególnych biznesów, realizowanych w ramach korporacji.

Funkcjonowanie podmiotów gospodarczych wiąże się także z próbami odpowiedzi na pytanie o rozwój poglądów na zarządzanie poszczególnymi funkcjami przedsiębiorstwa. Dyskutowane są również zagadnienia związane z celami przedsiębiorstw, ich odpowiedzialnością wobec interesariuszy, a także oceną wartości tych przedsiębiorstw. Rozpatrywane są problemy odpowiedzialności społecznej i ekologicznej przedsiębiorstw, budowane są również odpowiednie modele biznesu uwzględniające te poglądy. Aktualna sytuacja gospodarcza zmusza także przedsię-

biorstwa do kierowania uwagi na możliwości, ale i zagrożenia tkwiące w bieżących zjawiskach, co ma swój związek z występującymi sytuacjami kryzysowymi. Upatruje się więc szans wynikających m.in. z rozszerzenia Unii Europejskiej.

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w sieci wzajemnych zależności, coraz bardziej włączając w te sieci organizacje niekomercyjne, to jest organizacje pozarządowe oraz administrację publiczną. Administracja publiczna, działająca na poziomie regionalnym i lokalnym, wywiera nie tylko wpływ na szanse rozwoju tych przedsiębiorstw, ale oddziałuje także na rozwój regionalny. Współczesne poglądy na zarządzanie organizacjami łączą szanse rozwoju regionalnego z zamierzeniami strategicznymi występujących na danym terenie podmiotów gospodarczych. Szczególną uwagę poświęca się rozwojowi aglomeracji miejskich przyciągających na swój obszar podmioty upatrujące swoich szans w rozwoju tych aglomeracji. Coraz częściej rozwój aglomeracji miejskich, regionów i aspekty rozwoju lokalnego są rozpatrywane w świetle tworzenia się różnych form aktywności o charakterze innowacyjnym, zachowań kreatywnych oraz kształtowania środowisk przedsiębiorczości. Cechą charakterystyczną jest tworzenie strategii regionalnych. Uwzględniają one także fakt, że w regionie występują podmioty gospodarcze należące do różnych sektorów, najczęściej z sobą współdziałających. Brane są pod uwagę założenia rozwoju regionalnego, uwzględniające wzrost produktu regionalnego, dochodów pieniężnych oraz polepszenie jakości życia i środowiska naturalnego. W ramach rozwoju regionalnego rozpatruje się rozwój instytucjonalny, bierze się pod uwagę problemy dotyczące stanu i możliwych zmian w obszarze działalności gospodarczej, rozwoju technologicznego i innowacji. Istotne znaczenie ma stan i możliwość zmian struktury instytucjonalnej, obejmującej zarówno instytucje publiczne, publiczno-prywatne, organizacje pozarządowe, stowarzyszenia sektora prywatnego, a także instytucje prywatne. Ważne znaczenie ma dostępność zasobów ludzkich. Zasoby te analizuje się w świetle ich ruchliwości i problematyki migracji ludności. Znaczną uwagę skupia się na rozwoju kapitału społecznego.

Rozwój regionalny powinien prowadzić do wzbogacania tożsamości kulturowej. Powinien także zapewnić wzrost potencjału gospodarczego i społecznego. Rozwój regionalny analizowany jest z uwzględnieniem wzrostu konkurencyjności regionu. Zwraca się przy tym uwagę na innowacyjność jako główny czynnik tej konkurencyjności. Równocześnie próbuje się badać zjawiska występujące w ramach współpracy przygranicznej między różnymi, sąsiadującymi krajami, mając na uwadze zarówno rozwój regionów, jak i podmiotów gospodarczych. Problematyka współpracy między podmiotami gospodarczymi z różnych krajów i internacjonalizacja działalności przedsiębiorstw jest silnie uwarunkowana kulturowo. Stąd też wiele miejsca w literaturze poświęca się tej problematyce, zwracając uwagę na znaczenie budowy kultury organizacyjnej i problemy odnoszące się do zarządzania międzykulturowego.

Prezentowana książka składa się z czterech części:

- pierwsza dotyczy teorii i praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw,
- druga porusza problemy rozwoju regionalnego,
- trzecia opisuje koncepcje biznesu i formy jego rozwoju,
- czwarta jest poświęcona międzynarodowej działalności i współpracy gospodarczej.

W części pierwszej poruszono kilka wątków tematycznych. Pierwszą grupę problemów omówiono, odnosząc się do problematyki oceny wyników przedsiębiorstwa, tworzenia jego wartości i pozyskiwania środków finansowych. Prezentują tu swoje poglądy: D. Sitek, A. Dębska-Rup, J. Bednarska, która zwraca uwagę na konieczność powiązania rachunkowości zarządczej ze zintegrowanymi systemami zarządzania, i M. Jabłoński. W kolejnych tekstach, mając na uwadze znaczenie doskonalenia zasobów ludzkich, podniesiono problematykę jakości szkoleń, dostosowanych do zjawisk kryzysowych (B. Maj, M. Woźniak) oraz zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach (J. Dzieńdziora, M. Smolarek). Odniesiono się także do zachowań przedsiębiorstw próbujących zdobyć przewagę konkurencyjną na rynku. A. Jabłoński, M. Jabłoński i A. Chodyński zwracają uwagę na korzyści płynące z realizacji przez przedsiębiorstwa polskie założeń odpowiedzialności ekologicznej. E. Biertosz z kolei podkreśla, na przykładzie Białorusi, znaczenie szans tkwiących w stosowaniu rachunkowości zarządczej i realizacji zarządzania kosztami w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

Część druga dotyczy zagadnień rozwoju regionalnego i lokalnego. P. Raźniak zwraca uwagę na siłę i słabości oddziaływania wybranych centrów metropolitalnych w Polsce, a Z. Makieła omawia rolę Rzeszowa jako centrum metropolitalnego Polski wschodniej. Autor dokonuje analizy wpływu infrastruktury globalnej oraz wpływu metropolii na rozwój regionalny, uwzględniając dyfuzję funkcji globalnych. Istotnym wątkiem podnoszonym w tej części są wybrane uwarunkowania rozwoju regionalnego i lokalnego. I. Figurska omawia na tym tle zasoby pracy Pomorza Zachodniego. Na tworzenie elit i ich wpływ na rozwój północno-wschodniego regionu Węgier zwraca uwagę M. Laczaj. Z kolei M. Huczek podkreśla rolę organizacji non profit w rozwoju przedsiębiorczości lokalnej. Możliwości wspierania rozwoju lokalnego dzięki tworzeniu gospodarstw agroturystycznych opisuje A. Gałka.

Część trzecia poświęcona jest koncepcjom biznesu. Biznes traktowany jest współcześnie jako aktywność w konkretnej domenie działania. Dostosowywane do tych domen modele biznesu są dosyć szeroko opisywane w literaturze przedmiotu. Warto jednak podkreślić, że sposób dostarczania najwyższej wartości m.in. klientom ulega zmianie. Z tego powodu aktualność danego modelu biznesowego ma charakter czasowy. Stąd też przywiązuje się dużą wagę do strategii biznesu opartej na kreatywności, co na przykładzie doświadczeń słowackich i czeskich

akcentuje P. Mikuś. Specyficzną formę działań biznesowych reprezentuje sektor bankowy. H. Kundoch zwraca uwagę na rolę menadżerów banków w sytuacji kryzysu finansowego. Ze względu na to, że w literaturze przedmiotu wymienia się bardzo wiele elementów (czynników) składowych zawartych w modelach biznesu, próbę klasyfikacji elementów konstytuujących te modele przedstawił B. Rogoda. Kolejne dwa opracowania, A. Chodyńskiego i A. Jabłońskiego, dotyczą problematyki tworzenia stabilnego biznesu. Zaprezentowano w nich koncepcje *sustainable business* (zrównoważonego biznesu), podkreślającego aspekty społeczne i ekologiczne działalności gospodarczej. Zwrócono uwagę na konieczność równoważenia celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Możliwości tworzenia wartości w niemieckim biznesie turystycznym podnieśli w swym opracowaniu G. Westermann i E. Koch. Realizacja zamierzeń biznesowych uwarunkowana jest dostępnością młodych, właściwie wykształconych kadr. L. Lysá zwraca uwagę, na podstawie doświadczeń słowackich, na konieczność przyswajania przez studentów kwalifikacji menadżerskich.

W części czwartej poruszono zagadnienia międzynarodowej działalności i współpracy gospodarczej. S. Galata i U. Pietrzyk dokonują porównań dynamiki rozwoju społeczno-gospodarczego Polski i Ukrainy. Zwracają uwagę, że różnice dotyczące aspektu moralnego mają wpływ na współdziałanie i współpracę gospodarczą między tymi krajami.

E. Płatonienko i I. Anczak wskazują na wpływ regionalnej polityki gospodarczej Polski, Białorusi i Ukrainy na szanse rozwojowe regionu baranowickiego. L. Szczajuk porusza z kolei temat procesów integracyjnych, sprzyjających globalizacji i liberalizacji światowych powiązań gospodarczych. Autorka odnosi się do rozwiązań integracyjnych przyjętych w Unii Europejskiej. Mając na uwadze pewne podobieństwa rozwoju Polski i Egiptu oraz integrację Polski w ramach Unii Europejskiej Osama Zaki Mousa i Karim Badr El-Din Attia Hussanien zwracają uwagę na możliwość zacieśnienia współpracy gospodarczej Polski i Egiptu. Na ostateczny układ książki wpływ miały uwagi recenzenta, prof. nadzw. dr hab. Agaty Stachowicz-Stanusch z Politechniki Śląskiej.

Prezentowane opracowania wskazują na kontynuację wymiany poglądów autorów z Polski, w tym reprezentujących Krakowską Akademię im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, z autorami pochodzących z innych krajów. Niniejsza publikacja stanowi bowiem kontynuację tematów poruszanych w dwóch książkach wydanych przez Oficynę Wydawniczą AFM i Krakowską Akademię (wcześniej: Krakowską Szkołę Wyższą) im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego: *Społeczne i ekologiczne aspekty zarządzania* (2007 r.) oraz *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i regionów. Wybrane aspekty ekologiczne i społeczne* (2008 r.).

CZĘŚĆ I

Teoria i praktyka funkcjonowania przedsiębiorstw

Dariusz Sitek

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w dobie kryzysu w kontekście rachunkowości

Wstęp

Rozwój gospodarki rynkowej przejawiający się przyśpieszeniem obrotu gospodarczego jednocześnie powoduje większą otwartość rynków oraz łatwość transferu kapitału. Powstają przedsiębiorstwa z międzynarodowym akcjonariatem, funkcjonujące na wielu rynkach i w wielu krajach. Rozwój gospodarczy spowodował również powstanie nowych instrumentów finansowych, z których mogą korzystać przedsiębiorstwa. Duża część nowych instrumentów inwestycyjnych oparta jest na prognozowanych parametrach ekonomiczno-gospodarczych. Oznacza to, że ich stosowanie obarczone jest dużym ryzykiem zależnym od sytuacji gospodarczej.

Kryzys gospodarczy w jednym kraju dosyć szybko zaczyna być odczuwany w gospodarce kraju, z którym występowała znaczna wymiana handlowa. Szczególnie szybko kryzys przenosi się na sferę przedsiębiorstw, które są pierwszymi beneficjentami pogorszenia się sytuacji rynkowej. Pogorszenie się sytuacji gospodarczej wymusza na przedsiębiorstwach zmianę podejścia do zarządzania. Zmniejszenie produkcji, spadek dochodów spowodować mogą utratę płynności oraz ostatecznie konieczność zakończenia interesów, dlatego też przedsiębiorstwa w sposób szczególny muszą dbać o swoją wiarygodność zarówno w stosunku do instytucji finansowych, udziałowców, jak i wierzycieli.

Pogorszenie się sytuacji rynkowej wymusza na przedsiębiorstwie większe zwrócenie uwagi na jego pozycję konkurencyjną, czyli „jego zdolność do spraw-

nego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji”¹. Jednym z elementów świadczących o jakości przedsiębiorstwa i pozycji jest jego wartość. Wartość przedsiębiorstwa może być pojmowana na wiele sposobów, ale najczęściej wartość określana jest poprzez majątek i przychody przedsiębiorstwa oraz zdolność do ich generowania.

Funkcjonuje w literaturze i praktyce pojęcie zarządzanie przez wartość, „albo inaczej zarządzanie wartością firmy (*shareholder value management*) (...), które ma na celu maksymalizację wartości firmy w wyniku zarządzania strategicznego oraz operacyjnego – zarówno wartości rynkowej, jak i wartości opartej na czynnikach fundamentalnych”². Jest to ujęcie wartości i zarządzania nią, które pozostaje w całkowitej decyzyjności kierownictwa jednostki i jest ściśle związane z samym procesem zarządzania.

Istnieje obowiązek ustawowy dostosowywania wartości aktywów i pasywów do zmian gospodarczych oraz wiążącej się z tymi zmianami sytuacji finansowo-organizacyjnej przedsiębiorstwa. Dlatego zarządzanie wartością firmy rozpatrywać należy na dwóch poziomach:

- pierwszy odnosi się do zarządzania w sensie organizacyjnym,
- drugi odnosi się do prawidłowego szacowania składników majątkowych przedsiębiorstwa z punktu widzenia rachunkowości.

Poniżej przedstawione zostały zagadnienia związane z zarządzaniem wartością przedsiębiorstwa na drugim poziomie, czyli poziomie rachunkowości.

Koncepcja i rodzaje wartości przedsiębiorstwa

Definiując zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, należy w pierwszej kolejności określić istotę wartości oraz jej rodzaje. Wartość w ujęciu ekonomicznym jest pojęciem trudnym do zdefiniowania. W ekonomii funkcjonuje wiele rodzajów wartości i każda opiera się na innych założeniach. Wartość przedsiębiorstwa oznacza zarówno wartość jego majątku, jak i cenę, za jaką inwestor jest skłonny nabyć to przedsiębiorstwo. Pomiar wartości przedsiębiorstwa może być dokonywany różnymi metodami, z różnych punktów widzenia. Praktycznie każda z metod określających wartość przedsiębiorstwa zawiera w zbiorze swoich determinant elementów majątkowe, których wartość ustalana jest w sposób określony przepisami prawa.

¹ M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Marek Jacek Stankiewicz & Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2002, s. 32.

² *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a struktura akcjonariatu*, Uniwersytet Gdański, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, CeDeWu, Warszawa 2001.

W rachunkowości możemy spotkać się z wieloma pojęciami wartości stosowanymi przy określaniu wartości przedsiębiorstwa. Mogą to być m.in.:

- wartość rynkowa,
- wartość godziwa,
- wartość księgową,
- wartość odtworzeniową,
- wartość likwidacyjną,
- wartość użytkową.

Oprócz powyższych definicji wartości funkcjonuje w rachunkowości samo pojęcie „wartość firmy” powstające w wyniku fuzji lub przejęć innych przedsiębiorstw, które zostało ujęte w następujący sposób: „Wartość firmy stanowi różnicę między ceną nabycia określonej jednostki lub zorganizowanej jej części a niższą od niej wartością godziwą przejętych aktywów netto. Jeżeli cena nabycia jednostki lub zorganizowanej jej części jest niższa od wartości godziwej przejętych aktywów netto, to różnica stanowi ujemną wartość firmy”³. Jest to jednak pojęcie odnoszące się do pozycji bilansowej, a nie przedsiębiorstwa jako całości.

Wartość spółki jest różna dla różnych nabywców, może być inna dla nabywcy, inna dla sprzedawcy. Wartości nie należy mylić z ceną, choć zdarza się, że oszacowana wartość spółki równa się jej cenie. Cena jest tym, co płacimy, a wartość tym, co otrzymujemy w wyniku wyceny. Cena transakcji jest zwykle wynikiem negocjacji między sprzedawcą i nabywcą przedsiębiorstwa. Zakres podmiotowy odbiorców, dla których wartość firmy ma istotne znaczenie, jest ogromny. Określenie wartości przedsiębiorstwa przydatne może być:

- dla inwestorów – przy zakupach udziałów bądź akcji, łączeniach spółek,
- dla instytucji finansujących dany podmiot,
- finansistów i analityków rynkowych – dla porównań rynkowych,
- dla celów wewnętrznych – określenie sprawności działania kadry zarządzającej, do celów ubezpieczeniowych. W dobie kryzysu gospodarczego szczególnie ważna prawidłowa wycena aktywów przedsiębiorstwa okazuje się dla banków, które opierają swoje ryzyko m.in. na wartości dokonanych zabezpieczeń. Aktualizacja wartości aktywów spowodować może zmianę relacji pomiędzy kredytobiorcą a kredytodawcą w tak znaczącym stopniu, iż konieczna okazać się może restrukturyzacja umowy kredytowej.

³ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, tekst jednolity (Dz.U. z 2002 r., Nr 76, poz. 694 ze zm.), art. 33, pkt 4.

Metody ustalania wartości przedsiębiorstw uwzględniające wartość majątku

W zależności od celu, dla którego określana jest wartość przedsiębiorstwa, stosuje się różne metody wyceny przedsiębiorstw. Podzielić je można na główne grupy:

- majątkowe,
- dochodowe,
- mieszane,
- porównawcze.

Duża część metod wyceny przedsiębiorstw opiera się na wartościach majątku, które pobierane są z dokumentów księgowo-finansowych przedsiębiorstwa. Wśród tych metod znajdują się:

1. *Metody majątkowe*, które zakładają, „że wartość przedsiębiorstwa jest wyznaczona przez wartość jego majątku, czyli aktywów pomniejszonych o sumę zobowiązań pieniężnych ciężących na przedsiębiorstwie”⁴.

Do tej grupy zaliczamy metody wyceny aktywów netto:

- bilansowa metoda wyceny aktywów netto,
- wycena metodą skorygowanych aktywów netto.

Bilansowa metoda wyceny aktywów netto wprost odnosi się do danych zawartych w bilansie przedsiębiorstwa i jest różnicą pomiędzy sumą aktywów a kapitałem obcym.

Metoda skorygowanych aktywów netto „stanowi sumę wartości aktywów stałych netto oraz aktywów obrotowych, finansowanych ze środków własnych przedsiębiorstwa według zapisów w księgach handlowych (bilans), zweryfikowaną o składniki aktywów i pasywów wymagające korekty ich wartości”⁵.

2. *Metody mieszane* – uwzględniające zarówno elementy majątkowe, jak i dochodowe (wartość reputacji) danego przedsiębiorstwa.

W metodach tych wartość reputacji liczona jest jako⁶:

$G = an - (CF - r \cdot M)$ G – wartość reputacji,

CF – przeciętny roczny dochód, r stopa dyskontowa, M – wartość majątkowa przedsiębiorstwa obliczana w oparciu o metodę skorygowanych aktywów netto.

Do grupy metod mieszanych zaliczamy:

- metoda anglosaksońska (metoda UEC),

⁴ *Fuzje i przejęcia*, red. W. Frąckowiak, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 359.

⁵ *Ibidem*, s. 391.

⁶ M. Krokowska, *Mieszane metody wyceny przedsiębiorstw*, „Encyklopedia Zarządzania” 2008, www.mfiles.pl.

- metoda stuttgarcka,
- metoda niemiecka.

Wszystkie powyższe metody w sposobie liczenia wartości uwzględniają w różnym stopniu wielkość majątku przedsiębiorstwa.

3. *Metody porównawcze rynkowe* – odnoszące się w dużej części do zysków, ale i tu jeden z mnożników zawiera element majątku: cena / wartość księgowa.

Jak widać, duża liczba metod wyceny wartości firmy opiera się na wartości majątku przedsiębiorstwa. Tym większą rolę odgrywa prawidłowe ujęcie wartości poszczególnych składników majątkowych z uwzględnieniem Ustawy o rachunkowości oraz MSSF⁷.

Odzwierciedlenie skutków kryzysu gospodarczego w sposobach wyceny i ujmowania składników aktywów przedsiębiorstwa

W razie załamania sytuacji rynkowej przedsiębiorstwo może utracić rynki zbytu, zmniejszyć produkcję i sprzedaż. Skutkiem tego jest z reguły konieczność wyłączenia części urządzeń produkcyjnych z ruchu. Pogorszenie się sytuacji gospodarczej zazwyczaj skutkuje również powstawaniem zatorów płatniczych, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w prawidłowej wycenie należności i zobowiązań. Na tym poziomie zarządzanie wartością firmy polegać będzie na właściwej, adekwatnej do sytuacji rynkowej wycenie posiadanego majątku.

Ustalając prawidłową i wymaganą prawem wartość aktywów jednostki, stosuje się kilka różnych ujęć wartości, jej identyfikowania i szacowania. Podstawowym zagadnieniem jest stwierdzenie, czy nastąpiła trwała utrata wartości posiadanych aktywów.

Pojęcie trwałej utraty wartości zostało zdefiniowane w Ustawie o rachunkowości w następujący sposób:

„Trwała utrata wartości zachodzi wtedy, gdy istnieje duże prawdopodobieństwo, że kontrolowany przez jednostkę składnik aktywów nie przyniesie w przyszłości w znaczącej części lub w całości przewidywanych korzyści ekonomicznych. Uzasadnia to dokonanie odpisu aktualizującego doprowadzającego wartość składnika aktywów wynikającą z ksiąg rachunkowych do ceny sprzedaży netto, a w przypadku jej braku – do ustalonej w inny sposób wartości godziwej”⁸.

⁷ Międzynarodowe standardy sprawozdawczości finansowej, termin ten obejmuje zarówno międzynarodowe standardy rachunkowości (MSR) wraz z interpretacjami, jak i standardy oznaczone jako MSSF. MSSF są obowiązkowe dla skonsolidowanych sprawozdań finansowych banków oraz emitentów papierów wartościowych dopuszczonych do publicznego obrotu na jednym z rynków regulowanych Europejskiego Obszaru Gospodarczego.

⁸ Ustawa o rachunkowości, *op. cit.*, art. 28., pkt 7.

Trwała utrata wartości zdefiniowana została także w Międzynarodowych Standardach Rachunkowości. Zagadnienie to prezentuje MSR 36 „Utrata wartości aktywów”, który reguluje zagadnienia utraty wartości aktywów. Standard ten wskazuje moment, na który należy szacować, czy nie nastąpiła trwała utrata wartości, wskazując, że momentem tym jest dzień bilansowy.

Zagadnienie trwałej utraty wartości aktywów szczegółowo prezentuje Krajowy standard rachunkowości nr 4⁹. Weryfikacja tego, czy nastąpiła trwała utrata wartości aktywów, odbywa się w dosyć szczególny sposób. Należy przeprowadzić test na utratę wartości, wcześniej zaś przeanalizować szereg pytań, opierając się na źródłach zewnętrznych i wewnętrznych. W stosunku do informacji zewnętrznych należy rozpatrzyć następujące kwestie¹⁰:

a) Czy wystąpiły okoliczności wskazujące na to, że jednostka może nie uzyskać z przyczyn od siebie niezależnych należnych jej kwot pieniężnych, innych aktywów finansowych, dóbr lub świadczeń?

b) Czy odzyskanie kosztów poniesionych na wykonanie długotrwałej usługi jest prawdopodobne pomimo: wątpliwej ważności umowy, toczącej się rozprawy sądowej związanej z umową, niemożności dopełnienia przez jednostkę lub drugą stronę umowy i wynikających z niej obowiązków?

c) Czy przewidywany wcześniej rozkład w czasie wpływów pieniężnych spodziewanych z określonego składnika aktywów ulegnie zmianie? Może to mieć miejsce na przykład, gdy ze względów ekonomicznych lub prawnych, jednostka przyzna dłużnikowi lub innemu kontrahentowi udogodnienia wynikające z jego trudności finansowych lub innych, których w innym przypadku nie przyznałaby.

d) Czy utrata wartości rynkowej poszczególnych składników aktywów, jaka nastąpiła w ciągu okresu sprawozdawczego, jest znacznie wyższa od utraty, której można było się spodziewać w wyniku upływu czasu i zwykłego użytkowania?

e) Czy w ciągu okresu sprawozdawczego lub do dnia sporządzenia sprawozdania finansowego nastąpił spadek cen na rynkach odbiorców lub wzrost cen na rynkach dostawców, na których jednostka prowadzi działalność?

f) Czy przewiduje się wzrost kosztów niezbędnych do doprowadzenia sprzedaży produktów, towarów itp. do skutku?

g) Czy na rynku instrumentów finansowych i inwestycji, z których jednostka korzysta, wystąpiły niekorzystne zmiany wartości?

⁹ Uchwała nr 6/07 Komitetu Standardów Rachunkowości z dnia 26 czerwca 2007 r. w sprawie przyjęcia krajowego standardu rachunkowości nr 4 „Utrata wartości aktywów. Krajowy Standard Rachunkowości” nr 4, „Utrata wartości aktywów” ukazał się w Dzienniku Urzędowym Ministra Finansów z dnia 20 lipca 2007 r., Nr 8, poz. 46.

¹⁰ *Ibidem*, rozdział IV, pkt 4.2.

h) Czy w ciągu okresu sprawozdawczego nastąpiły lub w niedalekiej przyszłości nastąpią znaczne, niekorzystne dla jednostki, zmiany o charakterze technologicznym, rynkowym, gospodarczym lub prawnym w otoczeniu, w którym jednostka prowadzi działalność, lub też na rynkach, do obsługi których aktywa jednostki są wykorzystywane?

i) Czy w ciągu okresu sprawozdawczego nastąpił wzrost rynkowych stóp procentowych lub innych rynkowych stóp zwrotu z inwestycji i czy prawdopodobne jest, że wzrost ten wpłynie na stopę dyskontową stosowaną do wyliczenia *wartości użytkowej* danego składnika aktywów i istotnie obniży terażniejszą wartość spodziewanych korzyści ekonomicznych netto z tego składnika?

j) Czy wynikająca z ksiąg rachunkowych wartość aktywów netto jednostki na dany dzień bilansowy jest wyższa od wartości rynkowej lub godziwej akcji/udziałów wyemitowanych przez tę jednostkę?

k) Czy wobec zaistnienia innych przesłanek można uznać, że wynikająca z ksiąg rachunkowych na dzień bilansowy wartość niektórych (lub wszystkich) składników aktywów jest wrażliwa na wystąpienie stwierdzonych okoliczności i zmian?

Na podstawie wewnętrznych źródeł informacji należy ocenić, czy¹¹:

a) Czy istnieją dowody na to, że nastąpiło fizyczne uszkodzenie rzeczowych składników aktywów – np. wynika to z ustaleń spisu z natury, meldunków z produkcji lub utraty wartości zapasów bądź należności wobec niedotrzymania przez kontrahentów terminów zapłaty – o czym świadczy zaleganie określonych składników aktywów, zarówno długo-, jak i krótkoterminowych?

b) Czy w ciągu okresu sprawozdawczego nastąpiły lub prawdopodobne jest, że w niedalekiej przyszłości nastąpią, znaczne, niekorzystne dla jednostki, zmiany dotyczące zakresu lub sposobu, w jaki wszystkie lub tylko niektóre składniki aktywów są, lub – zgodnie z oczekiwaniami – będą użytkowane?

c) Czy jednostka zamierza zaniechać lub restrukturyzować działalność, do której są wykorzystywane określone składniki aktywów? Czy zamierza zbyć lub zlikwidować jakieś składniki aktywów przed uprzednio przewidywanym terminem?

d) Czy istnieją dowody świadczące o tym, że ekonomiczne skutki wykorzystania jakichś składników aktywów są, lub w przyszłości będą, gorsze od oczekiwanych?

e) Czy można uznać, że wartość niektórych (lub wszystkich) składników aktywów wynikająca z ksiąg rachunkowych na dzień bilansowy jest wrażliwa na wystąpienie innych stwierdzonych okoliczności i zmian?

¹¹ *Ibidem*, rozdział IV, pkt 4.3.

Odpowiedź twierdząca na więcej niż jedno z powyższych pytań jest już sygnałem do przeprowadzenia przez kierownictwo testu na utratę wartości.

Przeprowadzenie testu na utratę wartości ma dać nam odpowiedź, czy wartość bilansowa składnika majątku jest niższa od jego wartości odzyskiwalnej. Jeżeli wartość bilansowa przewyższa wartość odzyskiwalną, to jest to sygnałem, iż utrata wartości nastąpiła. W czasie recesji praktycznie na większość z powyższych pytań można odpowiedzieć twierdząco, a to oznacza, że okres kryzysu gospodarczego niemal obliuguje przedsiębiorstwa do aktualizacji wartości swoich aktywów.

Wartość odzyskiwalna reprezentuje kwotę, jaką jednostka może zrealizować w związku z danym składnikiem. Ustalana jest ona dwoma metodami, mianowicie:

- jako możliwa do uzyskania wartość za dany składnik majątku,
- jako możliwe do osiągnięcia korzyści ekonomiczne wynikające z dalszego użytkowania danego składnika majątkowego. Za wartość odzyskiwalną należy przyjąć kwotę wyższą z dwóch oszacowanych powyższymi sposobami.

W stosunku do składników majątku, które pozostają w przedsiębiorstwie, stosować można inne sposoby ustalania wartości. Dokonując określonej wymogami prawa wyceny składników aktywów i pasywów przedsiębiorstwa, posługujemy się takimi pojęciami wartości jak:

- wartość godziwą,
- wartość użytkowa.

Wartością godziwą jest cena, za jaką dany środek może zostać sprzedany, wymieniony. Jest to dosyć powszechnie stosowany sposób ustalania wartości, uznawany zarówno w prawie krajowym, jak i MSSF. Ustawa o rachunkowości definiuje wartość godziwą w następujący sposób:

Za wartość godziwą przyjmuje się kwotę, za jaką dany składnik aktywów mógłby zostać wymieniony, a zobowiązanie uregulowane na warunkach transakcji rynkowej, pomiędzy zainteresowanymi i dobrze poinformowanymi, niepowiązanymi ze sobą stronami. Wartość godziwą instrumentów finansowych znajdujących się w obrocie na aktywnym rynku stanowi cena rynkowa pomniejszona o koszty związane z przeprowadzeniem transakcji, gdyby ich wysokość była znacząca. Cenę rynkową aktywów finansowych posiadanych przez jednostkę oraz zobowiązań finansowych, które jednostka zamierza zaciągnąć, stanowi zgłoszona na rynku bieżąca oferta kupna, natomiast cenę rynkową aktywów finansowych, które jednostka zamierza nabyć, oraz zaciągniętych zobowiązań finansowych stanowi zgłoszona na rynek bieżąca oferta sprzedaży¹².

¹² Ustawa o rachunkowości, *op. cit.*, art. 28, ust. 6.

W czasie kryzysu określenie wartości godziwej jest zadaniem niezwykle trudnym, gdyż ustalenie wartości, po jakiej dany składnik mógłby zostać wymieniony, może okazać się niemożliwe¹³. Większa podaż aktywów przy braku zainteresowania nimi prowadzić może do sytuacji, że wartość godziwa w skrajnym przypadku stanowić będzie zaledwie kilka lub kilkanaście procent wartości księgowej. Konsekwencje takiego ujęcia mogą spowodować, iż suma aktywów będzie niższa od sumy zobowiązań, przez co jednostka zmuszona będzie do złożenia wniosku o ogłoszenie upadłości¹⁴.

Dlatego też, w przypadku gdy jednostka nie jest w stanie wiarygodnie oszacować wartości godziwej, pozycje wyceniane są w cenie nabycia pomniejszonej o ewentualne odpisy z tytułu utraty wartości bądź koszcie wytworzenia, który uwzględnia stopień zużycia danego składnika.

Wartością użytkową jest suma wszystkich przyszłych wpływów, jakie dany składnik zrealizuje dla jednostki, pomniejszona o koszty związane z uzyskaniem tych wpływów. Wartość przyszłych wpływów należy zdyskontować do dnia, w którym dokonujemy oszacowania wartości użytkowej danego środka aktywów.

Dokonując oszacowania przyszłych wpływów z dalszego użytkowania aktywów, należy uwzględnić jak najdokładniej przeszłe przychody, opierając się na najbardziej aktualnych informacjach co do planów działań i finansowych jednostki, aby pokazane wpływy miały jak najbardziej realny charakter.

Ustalenia wartości użytkowej można dokonywać dwoma metodami:

a) *tradycyjną* – gdzie szacujemy wpływy i wydatki związane z użytkowaniem danego składnika, a następnie je dyskontujemy do wartości obecnej. Stopa dyskontowa powinna odzwierciedlać ryzyko uwzględniające prawdopodobieństwo wystąpienia innych wpływów niż szacowane;

b) *wartości oczekiwanej* – tu ustalamy różne warianty wpływów i wydatków oraz uwzględniamy prawdopodobieństwo ich wystąpienia, oznacza ustalenie różnych wariantów kształtowania się przyszłych przepływów oraz prawdopodobieństwa ich wystąpienia. W tym przypadku stopa dyskontowa nie powinna uwzględniać ryzyka związanego z danymi przepływami.

Jest to rozwiązanie wynikające z MSSF i coraz częściej oczekiwane przez inwestorów jako najbardziej miarodajne, gdyż uwzględnia w sposób dynamiczny wartość aktywów. W czasie kryzysu może się okazać, że będzie to jedyna możliwa metoda szacowania wartości aktywów, w związku z niemożliwością ustalenia wartości godziwej. Szczególnie zainteresowany tym może być sektor bankowy,

¹³ Szczególnym rodzajem wartości godziwej jest cena rynkowa, która ustalana jest na podstawie danych pochodzących z aktywnego rynku i odnosi się głównie do instrumentów finansowych będących w obrocie na aktywnym rynku.

¹⁴ Ustawa Prawo upadłościowe i naprawcze z dnia 28 lutego 2003 r. (Dz.U. Nr 60, poz. 535 ze zm.).

gdzie okres załamania gospodarczego wymusić może restrukturyzację kredytów oraz urealnienie dokonanych zabezpieczeń swoich należności.

Działalność zaniechana

Pogorszenie się sytuacji rynkowej spowodować może ograniczenie działalności oraz konieczność sprzedaży części majątku przedsiębiorstwa. Mówimy wtedy o działalności zaniechanej. Zagadnienia te reguluje MSSF 5. Według tego standardu za działalność zaniechaną uważa się część jednostki gospodarczej, która traktowana jest jako przeznaczona do sprzedaży oraz:

- stanowi odrębną, ważną dziedzinę lub geograficzny obszar działalności,
- jest częścią pojedynczego, skoordynowanego planu zbycia odrębnej, ważnej dziedziny działalności lub geograficznego obszaru działalności, lub
- jest jednostką zależną nabytą (przejętą) wyłącznie z zamiarem jej odsprzedaży¹⁵.

Standard ten nakłada na jednostkę obowiązek oddzielnego prezentowania wyników z działalności zaniechanej oraz oddzielnego ujmowania wyników działalności kontynuowanej. Ma to istotne znaczenie z punktu widzenia wartości firmy, gdyż przy tym sposobie prezentacji dochody z działalności korygowane są tylko do dochodów z tej części jednostki, która dalej będzie w przedsiębiorstwie funkcjonować.

Podsumowanie

Wartość firmy jako jeden z podstawowych wyznaczników określających efektywność inwestowania przez właścicieli staje się ważnym elementem, który powinien być brany pod uwagę w procesie zarządzania. Kryzys gospodarczy powoduje konieczność stosowania szczególnych procedur ustalania wartości majątku przedsiębiorstwa, czego obowiązek wynika zarówno z krajowych przepisów prawa bilansowego, jak również MSR i MSSF.

Aktualizując wartość majątku jednostki, spotykamy się w rachunkowości z różnym ujęciem wartości i różnymi wymogami jej stosowania. Jest to zadanie trudne i pracochłonne, ale konieczne, szczególnie w czasie kryzysu gospodarczego. Brak stosowania tych procedur mogłoby spowodować zafałszowanie

¹⁵ *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej 2007*, nr 5: „Aktywa trwałe przeznaczone do sprzedaży i działalność zaniechana”.

prawdziwego obrazu przedsiębiorstwa tak dla odbiorców wewnętrznych, jak i zewnętrznych, co w dłuższej perspektywie przyczyniłoby się do szkód zarówno po stronie inwestorów (właścicieli), jak i w samym przedsiębiorstwie.

Bibliografia

- Fuzje i przejęcia*, red. W. Frąckowiak, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa-budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Marek Jacek Stankiewicz&Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2002.
- Krokowska M., *Mieszane metody wyceny przedsiębiorstw*, „Encyklopedia Zarządzania”, 2008, www.mfiles.pl.
- Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej 2007*, nr 5: „Aktywa trwale przeznaczone do sprzedaży i działalność zaniechana”.
- Uchwała nr 6/07 Komitetu Standardów Rachunkowości z dnia 26 czerwca 2007 r. w sprawie przyjęcia krajowego standardu rachunkowości nr 4: „Utrata wartości aktywów” (Dz.Urz. Min. Fin. z dnia 20 lipca 2007 r., Nr 8, poz. 4).
- Ustawa Prawo upadłościowe i naprawcze z dnia 28 lutego 2003 r. (Dz.U. Nr 60, poz. 535 ze zm.).
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, tekst jednolity (Dz.U. z 2002 r., Nr 76, poz. 694 ze zm.).
- Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a struktura akcjonariatu*, Uniwersytet Gdański, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, CeDeWu, Warszawa 2001.

Summary

The article presents ways of company's fixed asset valuating process duaring of recession, what is a main factor in correct astimating of the company real value. Duaring recession there are peculiar problems with settlement of asset value. In accountancy value has many different meanings, and we have to use specific method of asset value calculating. It is very important for investors and banks. Estimating company's value we influent at value of the company and it's true and fair view.

Anna Dębska-Rup

Pozyskiwanie i ewidencja środków finansowych z funduszy strukturalnych i z Funduszu Spójności UE w firmach prowadzących księgi rachunkowe

Wstęp

Istota dotychczasowego procesu integracyjnego w ramach Unii Europejskiej sprowadza się do wyrównywania poziomu gospodarczego poszczególnych krajów członkowskich z jednej strony, z drugiej zaś do rozwiązywania ważnych problemów gospodarczych i społecznych, z którymi każdy z krajów z osobna nie mógłby sobie poradzić. Polityka UE realizowana jest za pomocą budżetu UE. Nie oznacza to jednak rezygnacji z aktywnej polityki poszczególnych krajów w osiągnięciu celów integracji. Kraje członkowskie, powierzając UE określone funkcje integracyjne scedowały na nią uprawnienia niezbędne do wykonywania tych funkcji, w związku z tym musiały zobowiązać się do wzięcia na siebie związanych z tym kosztów (bezpośrednie wpłaty do budżetu składek członkowskich przez kraje należące do UE, wpływy z ceł, opłat, podatku od towarów i usług VAT). Zgodnie z obowiązującą w UE zasadą równowagi budżetowej wydatki muszą być sfinansowane dochodami w każdym roku budżetowym¹.

¹ *Unia Europejska*, red. E. Stadtmüller, Wydawnictwo Europa, Wrocław 2004, s. 322.

Zasady finansowania z funduszy unijnych

Istotne znaczenie w wydatkach z budżetu UE stanowi finansowanie przemian strukturalnych w krajach członkowskich w celu stopniowej niwelacji różnic między regionami UE, by coraz efektywniej wykorzystywać ich potencjał. W finansowaniu przedsięwzięć z funduszy unijnych stosuje się następujące główne zasady (zgodnie z art. 9–17 Rozporządzenia WE nr 1083/2006):

- partnerstwa i komplementarności – działania Unii Europejskiej powinny być podejmowane zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami kraju członkowskiego oraz dopełniać jego zadania w realizacji określonego celu,
- dodatkowości – pomoc z funduszy strukturalnych i z Funduszu Spójności powinna być dodatkowym źródłem finansowania oprócz finansowania krajowego,
- koordynacji – poszczególne działania w ramach instrumentów finansowych powinny być ze sobą zharmonizowane,
- subsydiarności, nieingerowania władz wyższego szczebla w decyzje i działania władz niższego szczebla,
- koncentracji – pomoc unijna powinna być skupiona na określonym, konkretnym działaniu,
- programowania – powinien być ustalony wieloletni spójny program działania w każdym kraju członkowskim tworzący spójną całość z polityką UE.

Krótką charakterystyka funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności

Fundusze strukturalne współfinansują zarówno programy krajowe (ponad 90% środków finansowych), jak i inicjatywy wspólnotowe. Wiele celów i zadań realizowanych w ramach integracji krajów członkowskich zostało postawionych przed potencjalnymi beneficjentami:

– firmami działającymi w warunkach gospodarki rynkowej. Mogą one korzystać ze środków finansowych funduszy strukturalnych: Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Finansowego Instrumentu Orientacji Rybołówstwa oraz Funduszu Spójności.

Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego ma na celu niwelację różnic w rozwoju poszczególnych regionów w obrębie Wspólnoty. Środki finansowe z tego funduszu skierowane są głównie na obszary słabo rozwinięte gospodarczo, ze względu na niekorzystne warunki przyrodnicze, regiony restrukturyzowane, z przestarzałymi gałęziami przemysłu, gospodarstwami rolnymi o rozdrobnionej strukturze agrarnej. Pomoc z tego funduszu skierowana jest głównie do przedsiębiorstw, jednostek samorządu terytorialnego, organizacji pozarządowych

podejmujących inwestycje na tych terenach, głównie w infrastrukturę, ochronę środowiska, edukację, wspieranie stałych miejsc pracy (z wyłączeniem inwestycji finansowanych z EFS), współpracę przygraniczną, międzyregionalną i ponadnarodową. Zasady wykorzystania środków z tego funduszu reguluje Rozporządzenie (WE) nr 1080/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1783/1999.

Zadania Europejskiego Funduszu Społecznego reguluje Rozporządzenie (WE) nr 1081/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego. Finansowanie z tego Funduszu ma na celu poprawę życia ludności na terenach finansowania poprzez tworzenie nowych miejsc pracy, aktywizację bezrobotnych, ich przekwalifikowanie, wspieranie przedsiębiorczości, wyrównywanie szans w dostępie do edukacji, preferowanie tworzenia miejsc pracy dla osób niepełnosprawnych i po pięćdziesiątym roku życia. Zadania te są realizowane w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego „Rozwój zasobów ludzkich”.

Drugim ważnym programem operacyjnym tego funduszu jest Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego, którego zadaniem jest wspieranie przedsiębiorczości, poprawa adaptacyjności przedsiębiorstw do nowych warunków gospodarki rynkowej po wejściu Polski w struktury UE, prowadzenie polityki równości szans, przeciwdziałania dyskryminacji. Środki finansowe z tego funduszu mogą być skierowane do instytucji realizujących politykę zatrudnienia, działających na rynku pracy, podmiotów sektora finansów publicznych, osób fizycznych i przedsiębiorstw.

Europejski Fundusz Orientacji i Gwarancji Rolnej jest głównym instrumentem finansowym kształtowania i realizacji wspólnego rynku rolnego krajów należących do UE. Fundusz ten oprócz wspierania eksporterów produktów rolnych z krajów UE poprzez tzw. subsydia eksportowe, łagodzenie skutków finansowych koniunktury na rynku płodów rolnych, gwarantując rolnikom ceny minimalne na ich produkty, zapewniając jednocześnie określone dochody tej grupie zawodowej (Sekcja Gwarancji), zajmuje się współfinansowaniem inwestycji mających na celu głównie rozwój infrastruktury na wsi, doksztalcanie i przekwalifikowanie się rolników, rozwój agroturystyki, modernizację obszarów wiejskich, ochronę środowiska (Sekcja Orientacji)².

Fundusz Spójności ma na celu zmniejszanie i niwelację różnic nie tylko między regionami państw (co jest zadaniem funduszy strukturalnych), ale w poziomie rozwoju gospodarczego i społecznego między krajami należą-

² *Fundusze strukturalne i programy pomocowe Unii Europejskiej*, red. K. Budzowski, Kraków 2003, s. 41.

cymi do UE. Przede wszystkim z tego funduszu finansowane są inwestycje w regionach najsłabiej rozwiniętych (produkt narodowy na jednego mieszkańca nie przekracza 90% średniego poziomu w krajach należących do UE), które przyczynią się do poprawy warunków życia ludności w nich zamieszkującej, inwestycje w infrastrukturę transportu i komunikacji oraz w ochronę środowiska. Z Funduszu Spójności finansowane są duże projekty inwestycyjne realizowane w skali makroekonomicznej, dlatego każdy projekt jest przedmiotem negocjacji pomiędzy Komisją Europejską a krajem członkowskim³. Środki finansowe są przyznawane poszczególnym projektom. Rozporządzenie Rady (WE) nr 1084/2006 z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiające Fundusz Spójności i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1164/94 stanowi, że Fundusz Spójności ma na celu trwały rozwój Wspólnoty poprzez zwiększenie jej spójności ekonomicznej i społecznej.

Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. Nr 227, poz. 1658) jest podstawowym aktem prawa krajowego regulującym ogólne zasady wykorzystania środków unijnych w okresie programowania 2007–2013 r. Jednocześnie uszczegóławia rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 i dostosowuje ogólne uregulowania zawarte w przepisach wspólnotowych do warunków krajowych. Środki finansowe z budżetu UE stanowią ważne źródło pozyskiwania kapitału dla firm z jednej strony, z drugiej zaś obligują do inwestycji ze środków własnych, w końcu wymuszają racjonalne nimi gospodarowanie. W tym celu niezbędna staje się ich dokładna ewidencja, którą w szczególności zapewnia prowadzona w firmie pełna rachunkowość w postaci ksiąg rachunkowych, które zgodnie z Ustawą o rachunkowości obejmują dziennik, księgę główną, księgi pomocnicze, zestawienie obrotów i sald kont księgi głównej oraz sald kont ksiąg pomocniczych i wykaz inwentarza⁴. Wprawdzie przedsiębiorstwa prowadzące rachunkowość podatkową (kartę podatkową, ryczałt od przychodów ewidencjonowanych, podatkową księgę przychodów i rozchodów) także mogą być beneficjentami środków finansowych z UE, ale muszą prowadzić dodatkową ewidencję umożliwiającą rozliczenie i kontrolę środków finansowych z funduszy strukturalnych. Działające na rynku podmioty gospodarujące mogą wybrać pełną rachunkowość lub uproszczoną (podatkową), ale niektóre z nich ze względu na rozmiar działalności zobligowane są prowadzić księgi handlowe. Do nich zalicza się podmioty mające siedzibę lub miejsce sprawowania zarządu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej:

³ J. Uryga, W. Magielski, I. Bienias, *Środki unijne*, ODDiK sp. z o.o., Gdańsk 2007, s. 19.

⁴ Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r., tekst jednolity z 2002 r., Dz.U. Nr 76, poz. 694, art. 13.1.

1) spółki handlowe (osobowe i kapitałowe, w tym również w organizacji) oraz spółki cywilne, z zastrzeżeniem pkt 2, a także inne osoby prawne, z wyjątkiem Skarbu Państwa i Narodowego Banku Polskiego,

2) osoby fizyczne, spółki cywilne osób fizycznych, spółki jawne osób fizycznych oraz spółki partnerskie, jeżeli ich przychody netto ze sprzedaży towarów, produktów i operacji finansowych za poprzedni rok obrotowy wyniosły co najmniej równowartość w walucie polskiej 1 200 000 euro,

3) jednostki, jeżeli otrzymują one na realizację zadań zleconych dotacje lub subwencje z budżetu państwa, budżetów jednostek samorządu terytorialnego lub funduszy celowych – od początku roku obrotowego, w którym dotacje lub subwencje zostały im przyznane,

4) jednostki sporządzające sprawozdania finansowe zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości, Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej oraz związanymi z nimi interpretacjami ogłoszonymi w formie rozporządzeń Komisji Europejskiej, zwanymi dalej „MSR”, stosując przepisy ustawy oraz przepisy wykonawcze wydane na jej podstawie, w zakresie nieuregulowanym przez MSR⁵.

Podstawowym ogniwem w procesie dystrybucji i rozliczania środków finansowych z budżetu UE jest instytucja zarządzająca programem operacyjnym, którą jest minister właściwy do spraw rozwoju regionalnego lub zarząd województwa. Instytucja zarządzająca ponosi odpowiedzialność za przygotowanie i realizację programu operacyjnego⁶.

Firmy zainteresowane wykorzystaniem środków finansowych z funduszy unijnych muszą zastosować określone prawem procedury. Do każdego programu i poszczególnych działań zakres elementów podlegających weryfikacji będzie inny, aby uzyskać on akceptację instytucji zarządzającej, instytucji wdrażającej i w końcu kontrolującej.

Wymogi formalne i merytoryczne sporządzania wniosków o dofinansowanie

Każdy wniosek przedsiębiorstwa ubiegającego się o finansowanie unijne powinien być zgłoszony w odpowiedzi na ogłoszenie o konkursie (dotyczy projektów konkursowych) we właściwej instytucji, w określonym terminie. Przede wszystkim musi dotyczyć właściwego programu i działania w ramach wybranego fun-

⁵ Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r., tekst jednolity z 2002 r., Dz.U. Nr 76, poz. 694, art. 2.1.

⁶ A. Dębska-Rup, W. Rup, *Rachunkowość środków unijnych w jednostkach sektora finansów publicznych*, OD i DK Sp. z o.o., Gdańsk 2007, s. 32.

duszu strukturalnego. Ze składanego wniosku wynika zgodność realizowanego przedsięwzięcia w przyszłości z celami horyzontalnymi polityki UE i z zasadami wspólnotowymi, głównie z zasadą zrównoważonego rozwoju, równych szans i konwergencji. Potencjalny beneficjent zobowiązany jest we wniosku odpowiedzieć także na pytanie, jaki wpływ będzie miał projekt na środowisko (wsparcie nie może być udzielane na projekty przyczyniające się do degradacji lub znacznego pogorszenia stanu środowiska naturalnego), czy realizacja projektu poprawi bezpieczeństwo i higienę pracy w przedsiębiorstwie (obniżenie poziomu hałasu i zmniejszenie zanieczyszczeń podczas pracy), czy w projekcie założono zakup specjalistycznego oprogramowania w celu poprawy zarządzania przedsiębiorstwem, w szczególności dotyczy to produkcji i sprzedaży. Trzeba przedstawić informacje dotyczące projektu, jego lokalizację, opis dotyczący działalności dotychczasowej firmy i skutków, jakie na niej wywrze realizacja zamierzonego projektu. Bardzo istotne znaczenie ma innowacyjność projektu i to, na czym ona polega. Potrzebny jest także plan przyszłego rynku sprzedaży wyrobów lub usług, będących efektem realizacji projektu.

Przedsiębiorcy składają wniosek o dofinansowanie w instytucji zarządzającej, którą zwykle jest samorząd województwa, którego organem wykonawczym jest Zarząd realizujący swoje zadania przy pomocy Urzędu Marszałkowskiego. Instytucja zarządzająca wspólnie z instytucją wdrażającą przygotowuje regulamin konkursowy. Regulamin jest akceptowany przez instytucję monitorującą⁷.

Instytucją wdrażającą oprócz Urzędu Marszałkowskiego Województwa może być instytucja zewnętrzna, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

Instytucja wdrażająca dokonuje oceny formalnej wniosku składanego przez firmę. Sprawdza, czy wniosek został zgłoszony w języku polskim, na odpowiednim formularzu i jest kompletny na etapie aplikowania, tzn. czy wypełnione są wszystkie wymagane pola, zawiera wszystkie wypełnione strony, suma kontrolna na wszystkich stronach wniosku jest identyczna oraz czy dołączono niezbędne załączniki. Jest podpisany przez wnioskodawcę i opatrzony jego pieczęcią firmową. Wersja papierowa i elektroniczna wniosku powinna być identyczna.

Tylko taki wniosek złożony przez firmę może zostać rozpatrzony zarówno przez instytucję zarządzającą, jak i wdrażającą, w którym wnioskodawca ubiega się o środki w ramach określonego działania, jest wskazany w grupie potencjalnych beneficjentów, a realizacja planowanej inwestycji mieści się w ramach czasowych określonego działania. Ponadto, wnioskodawca, który we wcześniejszym

⁷ *Podręcznik procedur wdrażania ZPORR*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004, s. 12–15.

okresie (w ciągu ostatnich trzech lat) korzystał ze środków publicznych, powinien wykazać prawidłowość w wywiązywaniu się z zadań finansowych.

Oceny merytorycznej projektu dokonuje instytucja zarządzająca lub zewnętrzni eksperci.

Przedsiębiorca, przygotowując wniosek, ma obowiązek zaprezentować wiele informacji finansowych zawartych w sprawozdaniu finansowym, na które składa się bilans, rachunek zysków i strat, sprawozdanie o stanie kapitału własnego oraz rachunek przepływów pieniężnych, informacja dodatkowa. We wniosku powinna znajdować się także wiarygodna prognoza sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa w przyszłości. Ocenie podlegają możliwości finansowe firmy w trakcie i w perspektywie kilkuletniej realizacji projektu. Przedsiębiorca przygotowuje wiarygodny i racjonalny biznesplan, z którego w późniejszym terminie będzie rozliczany przez instytucje nadzorujące wydatkowanie unijnych środków finansowych. Realizacja planowanego przedsięwzięcia powinna być zgodna z ramami czasowymi odpowiedniego programu określonego funduszu strukturalnego lub Funduszu Spójności. Zasady dokonywania wydatków w projekcie powinny uwzględniać ustaloną z góry kwalifikację wydatków do finansowania z budżetu UE oraz środki własne ustalone wartościowo. We wniosku powinna być przedstawiona etapowość i racjonalność planowanych kosztów w stosunku do zakresu zadań określonych w projekcie. Harmonogram działań musi być zsynchronizowany z założeniami projektu.

Wnioskodawca prezentuje swoje możliwości finansowe w realizacji przedsięwzięcia, wskazując na możliwość jego ukończenia w założonym terminie. Oprócz udziału finansowego własnego oraz ewentualnej zdolności kredytowej potencjalny beneficjent wykazuje własny wkład rzeczowy.

Realizacja programów operacyjnych podlega kontroli przez komitet monitorujący. Na podstawie art. 36 Ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju właściwy minister pełniący funkcję instytucji zarządzającej programem operacyjnym, a w przypadku regionalnych programów operacyjnych właściwy miejscowo wojewoda powołuje w drodze zarządzenia komitet monitorujący. Każdy kraj członkowski UE ustanawia komitet monitorujący dla każdego programu operacyjnego lub dla kilku programów. Komitet monitorujący działa w oparciu o swój regulamin wewnętrzny w ramach instytucjonalnego, prawnego i finansowego porządku danego kraju członkowskiego UE oraz przyjmuje go po akceptacji instytucji zarządzającej w celu wykonywania zadań.

W latach 2007–2013 formą podstawową przekazywania środków finansowych na inwestycje dla firm jest dotacja rozwojowa. Dotacja rozwojowa stanowi środki finansowe z UE, które wchodzi do budżetu państwa, skąd transferowane są bezpośrednio do firm lub za pośrednictwem jednostek samorządu terytorialnego po spełnieniu określonych warunków wynikających z unormowań prawa unijnego

i krajowego. Oprócz środków finansowych z UE w skład dotacji rozwojowej mogą wchodzić środki finansowe z budżetu państwa polskiego. Te dwie części muszą być wyraźnie rozgraniczane ze względu na odmienność metod rozliczania i sprawozdawczości środków finansowych z funduszy strukturalnych i funduszu spójności przedkładanych do Komisji Europejskiej.

Drugi sposób zasilania beneficjentów w środki finansowe stanowi ich transfer bezpośredni od dawcy, który jest rzadziej stosowany (była to forma finansowania typowa w latach 2004–2006). Różnica polega na tym, że środki te nie przechodzą przez budżet państwa. Ten sposób finansowania nie jest przedmiotem rozważań w niniejszym artykule.

Jednostkowym przedsięwzięciem podlegającym odrębnemu finansowaniu i rozliczaniu otrzymanych na jego realizację środków finansowych z budżetu UE jest „projekt”.

Koszty kwalifikowane do współfinansowania

Ocena kwalifikowalności projektu ma miejsce na etapie wyboru wniosku o dofinansowanie. Bada się jego zgodność z politykami horyzontalnymi UE, w szczególności z celami polityki spójności określonymi w art. 3. Nie wszystkie wydatki związane z realizacją określonego projektu podlegają finansowaniu środkami unijnymi. Zakres finansowania zależy od podziału na wydatki kwalifikowane i niekwalifikowane, który jest stosowany dla potrzeb finansowania z UE. Przedsiębiorca składający wniosek o dofinansowanie realizowanego przedsięwzięcia musi wziąć pod uwagę fakt, że tylko część wydatków przez niego poniesionych i zaliczonych do kwalifikowanych będzie sfinansowana z funduszy strukturalnych lub z Funduszu Spójności, pozostałe wydatki to jego wkład własny. Beneficjent jest zobowiązany do określenia w ramach realizowanego projektu, zarówno kosztów kwalifikujących się do wsparcia, jak i niekwalifikujących się. Wartość wydatków kwalifikowanych, które zostaną zrefundowane z funduszy strukturalnych lub z Funduszu Spójności jest określona w umowie o dofinansowanie projektu. Tylko niezbędne wydatki w realizacji projektu, zweryfikowane i rzetelnie udokumentowane będą uwzględnione w budżecie projektu. Wyłącznie wydatki w projektach określone i realizowane w ramach konkretnych działań poszczególnych funduszy mogą być współfinansowane.

Unijne środki finansowe stanowiące wartość dofinansowania projektu przekazywane są przedsiębiorstwu jako refundacja już poniesionych w nim wydatków na inwestycję po zakończeniu projektu lub po każdym etapie jego realizacji, gdy beneficjent we wniosku o płatność opíše stopień zaawansowania realizacji projektu ze względu na osiągnięte planowane rezultaty.

Na uwagę zasługuje zakaz podwójnego finansowania, to znaczy, że niedozwolone jest zrefundowanie całkowite lub częściowe określonego wydatku dwa razy ze środków publicznych krajowych lub wspólnotowych. Ten sam projekt nie może być finansowany ze środków dwóch różnych projektów współfinansowanych z funduszy strukturalnych lub Funduszu Spójności. Niedozwolone jest także refundowanie wydatków, np. na środki trwałe z funduszy unijnych, gdy beneficjent otrzymał już na ich zakup dotację krajową lub uzyska zwrot z budżetu państwa, np. z tytułu podatku od towarów i usług VAT naliczonego od zrealizowanych zakupów.

Wydatki kwalifikowane oznaczają wartość projektu, która stanowi podstawę do przyznania dotacji ze środków unijnych jako ustalony procent finansowania.

Ocena kwalifikowalności wydatków rozpoczyna się od rozpatrywania wniosku o dofinansowanie. Sprawdzaniu podlega zgodność wydatku z postanowieniami Programu Operacyjnego, jego celowość i efektywność. Na etapie realizacji również ocenia się poczynania beneficjenta w zakresie wydatkowania środków finansowych zgodnie z programem operacyjnym, przepisami prawa unijnego i krajowego. Początek okresu kwalifikowalności wydatków stanowi dzień przedłożenia przez kraj członkowski UE Programu Operacyjnego Komisji Europejskiej lub 1 stycznia 2007 r. w zależności od tego, która z nich jest wcześniejsza. Za koniec okresu kwalifikowalności wydatków do finansowania ustalono datę 31 grudnia 2015 r., w związku z tym realizowana inwestycja nie może przekroczyć tego terminu. Podjęty projekt współfinansowany musi zostać zrealizowany w granicach administracyjnych obszaru objętego programem. Ponadto bada się efektywność danego wydatku zgodnie z zasadą racjonalnego gospodarowania i jego zgodność z dokumentacją. Tylko te wydatki mogą być współfinansowane z funduszy unijnych, które zostały faktycznie poniesione i udokumentowane.

Przed wszystkim na dofinansowanie ze środków pomocowych mogą liczyć firmy rozbudowujące swój potencjał gospodarczy poprzez podejmowanie nowych inwestycji niosących ze sobą nowoczesne technologie produkcji czy świadczenia usług. Preferowane są inwestycje mające na celu ochronę środowiska, rozwój infrastruktury, aktywizację regionów słabo rozwiniętych, zwiększających zatrudnienie, przyczyniające się do wyrównywania szans aktywizacji zawodowej i poziomu życia ludności w nich zamieszkującej.

Jako przykładowe wydatki kwalifikujące się do współfinansowania z funduszy unijnych należy wymienić te z nich, które mogą podlegać niezależnej wycenie, są ściśle związane z realizacją projektu i precyzyjnie udokumentowane fakturami lub innymi dowodami księgowymi sporządzanymi zgodnie z art. 20 i art. 21 ustawy o rachunkowości. Do nich należą:

1) Wynagrodzenia wraz z pochodnymi od wynagrodzeń pracowników zatrudnionych przez beneficjenta, pod warunkiem że formalny zakres obowiązku

każdego pracownika związany z powstaniem projektu będzie dostosowany do zadań realizowanych w ramach projektu.

2) Koszty podróży służbowych pracowników, których poniesienie jest niezbędne w realizacji projektu.

3) Koszty amortyzacji środków trwałych naliczone zgodnie z zasadami rachunkowości, w okresie współfinansowania danego projektu, pod warunkiem że środek trwały był niezbędny w realizacji projektu i jego celów. W niektórych przypadkach (w ramach dofinansowania z EFS) niezbędne zakupy sprzętowe mogą zostać uznane za wydatki kwalifikowane. Wydatkami kwalifikowanymi mogą być inne wkłady rzeczowe, w przypadku gdy:

a) polegają na udostępnieniu: ziemi, czy innej nieruchomości, jeśli ich wartość jest poświadczona przez niezależnego eksperta lub uprawniony właściwy organ, wyposażenia, badań i działań specjalistycznych, wycenionych i zweryfikowanych przez audytora,

b) wartość bezpłatnej dobrowolnej pracy, gdy jest wyceniana na podstawie czasu pracy oraz standardowej stawki za wykonaną pracę.

5) Wydatki związane z projektem dotyczące zakupu materiałów, urządzeń, usług obcych udokumentowane fakturami mogą być zakwalifikowane do współfinansowania.

6) Zakup używanego sprzętu, z potwierdzonym jego pochodzeniem i deklaracją, że w okresie ostatnich siedmiu lat nie został zakupiony ze środków publicznych krajowych lub zagranicznych, w kwocie nieprzekraczającej jego wartości rynkowej lub niższej, może być kosztem kwalifikowanym, gdy zostanie uznany jako niezbędny i o odpowiednich właściwościach technicznych.

7) Po spełnieniu określonych warunków koszty usług leasingowych mogą być także kosztami współfinansowanymi. Ponadto jeśli dla celów realizacji projektu firma ponosi koszty związane z doradztwem finansowym, poradami prawnymi, audytem i księgowością, a także z prowadzeniem rachunku bankowego, to koszty te kwalifikują się do współfinansowania ze środków finansowych UE.

Wydatki kwalifikowane mogą zostać pomniejszone proporcjonalnie do zdyskontowanej sumy przychodów osiągniętych w projekcie w czasie jego współfinansowania ze środków z funduszy strukturalnych lub z Funduszu Spójności, a także w okresie późniejszym w zależności od rodzaju inwestycji i stopnia wpływu współfinansowania na osiągnięcie tych przychodów (art. 55 ust. 1 Rozporządzenia Rady WE nr 1083/2006).

Przedsiębiorstwo ma obowiązek udokumentowania poniesionych na projekt kosztów niekwalifikowanych, które są konieczne w celu analizy prawidłowości realizacji projektu i założonych w nim celów. Realizacja projektu stanowi spektrum wszystkich działań zgodnie z harmonogramem w aspekcie instytucjonalnym, finansowo-rzeczowym, a więc poniesienia wydatków zarówno kwalifikowanych

i niekwalifikowanych, udokumentowanie wykonanych dostaw, robót czy też usług zgodnie z warunkami umowy. Rozporządzenie (WE) 1828/2006 określa wymogi dotyczące operacji związanych z projektami finansowanymi z UE, które muszą być uwzględnione w ewidencji zarówno przy opracowywaniu zakładowego planu kont, zapisach na kontach syntetycznych i prowadzonych do nich kontach analitycznych, jak i w ewidencji pozaksięgowej.

Ewidencja unijnych środków finansowych w firmie

Projekty realizowane w firmie podlegają szczegółowej ewidencji w systemie kont syntetycznych księgi rachunkowej. Ze względu na ich sposób rozliczania operacje uszczegóławiane są zapisami na kontach analitycznych do nich prowadzonych, co zostało pominięte w poniższych przykładach. Urządzenia ewidencyjne muszą wyodrębniać środki finansowe pochodzące z UE, w celu ich planowego i racjonalnego wykorzystania.

Poniższe przykłady ilustrują ewidencję na kontach syntetycznych środków z funduszy strukturalnych.

Przykład 1. Ewidencja dotacji rozwojowej ze środków finansowych UE w firmie beneficjenta.

Firma otrzymała dotację rozwojową z UE w kwocie 240 000 zł na dofinansowanie budowy środka trwałego, która wynosi 50% kosztów budowy.

1. Wpływ na rachunek bankowy pierwszej transzy dotacji w kwocie 60 000 zł.
2. Otrzymano fakturę od wykonawcy inwestycji, wartość robót inwestycyjnych 150 000 zł, podatek VAT 33 000 zł, faktura ogółem wyniosła 183 000 zł.
 - 2a. Zapłacono za fakturę z rachunku bieżącego.
3. Rozliczono pierwszą transzę dotacji, przedstawiając fakturę od wykonawcy inwestycji, z otrzymanych faktur na kwotę 150 000 zł. Przedstawiono faktury za wykonanie inwestycji w wysokości 120 000 zł, w 50% dofinansowane ze środków finansowych UE.
4. Otrzymano drugą transzę dotacji w kwocie 60 000 zł. Wpływ na rachunek bieżący firmy.
5. Otrzymano fakturę od wykonawcy inwestycji, wartość robót 90 000 zł, podatek od towarów i usług VAT 19 800 zł. Faktura ogółem 109 800 zł.
 - 5a. Zapłacono wykonawcy z rachunku bieżącego 109 800 zł.
6. Rozliczono drugą transzę dotacji 60 000 zł.
7. Oddano środek trwały do użytkowania na podstawie dokumentu OT o wartości 240 000 zł.
8. Zaksięgowano amortyzację miesięczną środka trwałego w kwocie 2000 zł (stawka roczna b10%).

9. Zaksięgowano przychody z dotacji proporcjonalnie do naliczonej amortyzacji środka trwałego 50%.

Rachunek bieżący		Rozliczenie dotacji rozwojowych		Rozliczenia międzyokresowe przychodów	
Sp. X (1) 60000 (4) 60000	183000 (2a) 109800 (5a)	(3) 60000 (6) 60000	60000 (1) 60000 (4)	(9)1000	60000 (3) 60000 (6) 30000 (10)
Środki trwałe w budowie		Rachunek środków z funduszy pomocowych		Pozostałe przychody operacyjne	
Sp. X (2) 150000 (5) 90000	240000 (7)	(10) 30000			1000 (9)
Umorzenie środków trwałych		Amortyzacja		Pozostałe rozrachunki	
	2000 (8)	(8) 2000		2a) 183 000 5a) 109 800	183 000 (2) 109 800 (5)
Rozrachunki z US tytułu z podatku VAT		Środki trwałe			
(2) 33 000 (5) 19 800		(7) 240 000			

Wydatki inwestycyjne poniesione na projekty, które nie przyczyniły się do realizacji zaplanowanych działań finansowanych z funduszy strukturalnych lub z Funduszu Spójności, będą objęte procedurą odzyskiwania środków unijnych. Dotyczy to także projektów poddanych tzw. „znaczącej modyfikacji”, mającej wpływ na charakter realizowanego projektu powodującej osiągnięcie nieuzasadnionych korzyści ekonomicznych przez przedsiębiorstwo lub zaprzestania działalności produkcyjnej. Projekt współfinansowany ze środków UE musi zachować trwałość przez okres pięciu lat od daty przekazania beneficjentowi płatności końcowej wynikającej z ostatniego wniosku o płatność przez niego złożonego.

Przykład 2. Ewidencja i rozliczenie dotacji na zakup środka trwałego, który nie był wykorzystany zgodnie z realizacją finansowanego projektu.

Otrzymała dotację z UE na zakup samochodu o wartości 50 000 zł, który ma być sfinansowany w 60%. W sytuacji gdy firma otrzymuje dotację, środki finansowe z niej pochodzące lokowane są na oddzielnym rachunku bankowym i podlegają rozliczeniu.

Zakupiono samochód za kwotę 50 000 zł, podatek od towarów i usług VAT 11 000 zł, wartość faktury ogółem 61 000 zł.

Zapłacono za samochód fakturę, dokonując przelewu w kwocie 30 000 zł z rachunku funduszy pomocowych, a pozostałą kwotę 20 000 zł i podatek VAT w wysokości 11 000 zł zapłacono z rachunku bieżącego firmy.

Rozliczono dotację na dofinansowanie samochodu w kwocie 30 000 zł.

Do końca roku naliczono amortyzację samochodu o wartości 1000 zł.

Rozliczono proporcjonalnie do odpisów amortyzacyjnych dotację na zakupiony samochód.

W następnym roku kontrola z komitetu monitorującego zakwestionowała przydatność samochodu i jego sposób wykorzystania, co skutkowało wysięgowaniem dotacji w kwocie 29 400 zł oraz naliczeniem kwoty 600 zł w pozostałe koszty operacyjne.

Naliczono odsetki od nieprawidłowo wykorzystanej dotacji, która podlega zwrotowi 100 zł.

Zwrócono dotację wraz z odsetkami w kwocie 30 100 zł.

Rachunek bieżący		Rachunek funduszy pomocowych		Rozliczenie dotacji	
Sp. X	31 000 (3) 30 100 (9)	(1) 30 000	30 000 (3)	(4) 30 000 (9) 30 100	30 000 (1) 29 400 (7) 600 (7) 100 (8)
Pozostałe koszty operacyjne		Pozostałe przychody operacyjne		Środki trwałe	
(7)600			600 (6)	(2) 50000	
Rozliczenia międzyokresowe przychodów		Pozostałe rozrachunki		Rozrachunki z US z tytułu podatku VAT	
(6) 600 (7) 29 400	30 000 (4)	(3) 30 000 (3) 31 000	61 000 (2)	(2) 11 000	
Koszty finansowe		Umorzenie środków trwałych		Amortyzacja	
8) 100			1000 (5)	(5) 1000	

Firma może otrzymywać unijne środki finansowe do działalności bieżącej. Ewidencję tych środków na kontach syntetycznych ilustruje poniższy przykład.

Przykład 3. Finansowanie z unijnych środków finansowych działalności bieżącej firmy beneficjenta.

Zawarto umowę, w myśl której jednostka gospodarująca będzie otrzymywała w formie dotacji rozwojowej środki finansowe do działalności bieżącej w wysokości 10% wartości sprzedaży netto (dotacja może być naliczana jako procent ponoszonych kosztów).

W okresie sprawozdawczym sprzedano wyroby gotowe o wartości 60 000 zł. Wystawiono fakturę za wyroby gotowe, doliczając do ich wartości podatek VAT w kwocie 13 200 zł.

Naliczono należną dotację od sprzedaży w kwocie 6000 zł.

Dotacja o wartości 6000 zł wpłynęła na rachunek bieżący.

Rachunek bieżący		Rozliczenie dotacji		Rozrachunki z US z tytułu podatku VAT	
(1) 73 200		2) 6000	6000 (3)		13 200 (1)
(3) 6000					
Przychody ze sprzedaży		Pozostałe przychody operacyjne			
	60 000 (1)		6000 (2)		

Podsumowanie

Unia Europejska wytycza wspólne kierunki rozwoju i cele polityki gospodarczej, pozostawiając jednocześnie każdemu z krajów członkowskich ustalanie i wybór szczegółowych kierunków własnej polityki gospodarczej oraz kontrolę jej realizacji. Zgodnie z postępującym zacieśnianiem integracji państwa należącymi do UE na mocy art. 99 TWE zobowiązane są do koordynacji polityki gospodarczej w ramach Rady UE. Wspólne cele i działania finansowane są z funduszy strukturalnych i z Funduszu Spójności. Zasady wykorzystania środków unijnych są jasno określone i zawarte w aktach prawa wspólnotowego i krajowego.

Za wykorzystanie środków unijnych ponosi odpowiedzialność beneficjent. Unia Europejska stworzyła system kontroli wykorzystania środków finansowych z funduszy strukturalnych i z Funduszu Spójności poprzez wydanie aktów prawa wspólnotowego. Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1828/2006 z dnia 8 grudnia 2006 r. ustanawiające szczegółowe zasady wykonania rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006 ustanawiającego przepisy ogólne dotyczące EFRR, EFS i Funduszy Spójności, a także rozporządzenia (WE) nr 1080/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie EFRR w art. 14 określa wymogi, jakie muszą spełniać zapisy w ewidencji księgowej operacji gospodarczych dotyczących realizacji projektów współfinansowanych ze środków unijnych. Według tego przepisu, zapisy księgo-we oraz dane o realizacji projektu powinny przedstawiać informacje określone w załączniku nr III do rozporządzenia (WE) 1828/2006 przekazywane na wniosek Komisji dla potrzeb audytu.

W związku z tym wymagania informacyjne o realizacji projektu wynikające z załącznika nr III do rozporządzenia powinny być uwzględnione w trakcie two-

rzenia zakładowego planu kont, żeby w perspektywie dostarczyć szczegółowych informacji dla Komisji Europejskiej, instytucji zarządzającej, wdrażającej i monitorującej. Prawidłowe rozliczanie projektów na podstawie rzetelnej dokumentacji, zgodnie z prawem unijnym i krajowym jest warunkiem koniecznym korzystania w przyszłości ze środków funduszy strukturalnych i z Funduszu Spójności.

Bibliografia

Akty prawne

Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r., tekst jednolity z 2002 r., Dz.U. Nr 76, poz. 694.

Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, Dz.U. Nr 227, poz. 1658.

Rozporządzenie Komisji (WE) nr 448/2004 z dnia 10 marca 2004 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 1685/2000 ustanawiające szczegółowe zasady wprowadzenia rozporządzenia Rady (WE) nr 1260/1999 w sprawie kwalifikowania wydatków związanych z projektami współfinansowanymi z Funduszy Strukturalnych i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1145/2003.

Rozporządzenie (WE) nr 1080/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1783/1999.

Rozporządzenie (WE) nr 1081/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego.

Rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1260/1999.

Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1828/2006 z dnia 8 grudnia 2006 r. ustanawiające szczegółowe zasady wykonania rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006 ustanawiającego przepisy ogólne dotyczące EFRR, EFS i Funduszy Spójności, a także rozporządzenia (WE) nr 1080/2006 Parlamentu.

Opracowania

Dębska-Rup A., Rup W., *Rachunkowość środków unijnych w jednostkach sektora finansów publicznych*, OD i DK Sp. z o.o., Gdańsk 2007.

Fundusze strukturalne i programy pomocowe Unii Europejskiej, red. K. Budzowski, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2003.

Oreżiak L., *Finanse Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Podręcznik procedur wdrażania ZPORR, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004.

Unia Europejska, red. E. Stadtmüller, Wydawnictwo Europa, Wrocław 2004.

Uryga J., Magielski W., Bienias I., *Środki unijne*, OD i DK sp. z o.o., Gdańsk 2007.

Summary

Structural funds and consistency funds of European Union in companies keeping the accountancies books. Essential and records of financial resources from Financial resources from EU budget are important resources of acquiring capital for companies. These financial resources are essential method of completing own financial resources of managing unit and often make new investments possible what could never started without them. Very important matter is knowledge about acquiring resources from structural funds, correct classification of investment projects to right structural funds or consistency funds which could be financed from. Presentation of companies financial ability, correct made business plan, right classification of costs to classified and unclassified is important for everyone who is forestalling for financial resources from UE budget. Knowledge about rules how to fill in conclusion for co-financing investment projects from UE resources and also criterions of estimation. Formal and content-related rules of estimation by managing institution are condition of beginning of the investment. Realized investment is recorded and controlled not only according to accountancy rules but with EU law too. Important matter are savings in accountancies books levels of realization and settlements of investments according to preliminary of managing unit.

Joanna Bednarska

Rola rachunkowości zarządczej i rachunku kosztów w procesie wdrażania zintegrowanych systemów zarządzania klasy ERP i ich późniejszym funkcjonowaniu

Wstęp

Zintegrowane systemy zarządzania przedsiębiorstwem klasy ERP (*Enterprise Resource Planning* – planowanie zasobów przedsiębiorstwa) to systemy informatyczne wspomagające zarządzanie przedsiębiorstwem, znajdujące zastosowanie zwłaszcza w dużych firmach krajowych i korporacjach międzynarodowych. Zintegrowane systemy zarządzania składają się ze zbioru współpracujących modułów, integrujących działanie danego przedsiębiorstwa we wszystkich obszarach zarządzania. W zależności od potrzeb w skład zintegrowanych systemów zarządzania klasy ERP wchodzi moduły procesów, takich jak produkcja, sprzedaż, zaopatrzenie, wynagradzanie pracowników, finanse i controlling. Założenia system klasy ERP pozwala na optymalne wykorzystanie zasobów oraz uporządkowanie procesów gospodarczych zachodzących w przedsiębiorstwie. Warto uściślić pojęcie zasobów przedsiębiorstwa oraz ich planowania. Zasoby to dobra ekonomiczne wykorzystywane lub zużywane w przedsiębiorstwie w ramach działań wykonywanych w celu wytwarzania wyrobów gotowych, świadczenia usług czy też sprzedaży towarów. Natomiast planowanie zasobów obejmuje plan produkcji i inne plany uzależnione od profilu działalności, a także określanie celów strategicznych przedsiębiorstwa. Tak rozumiane zasoby przedsiębiorstwa oraz ich planowanie to przedmioty rozważań rachunkowości zarządczej i rachunku kosztów.

Celem opracowania jest ukazanie roli metod i narzędzi rachunkowości zarządczej oraz rachunku kosztów w sprawnym zarządzaniu przedsiębiorstwem przy użyciu systemów klasy ERP.

Znaczenie rachunkowości zarządczej oraz rachunku kosztów w procesie wdrażania zintegrowanego systemu zarządzania zasobami przedsiębiorstwa

Podstawowym problemem, z którym zmagają się każde przedsiębiorstwo, jest terminowość realizowanych zamówień oraz optymalizacja kosztów ze względu na ich minimalizację z zachowaniem odpowiedniego poziomu jakości. Istotną rolę odgrywa określenie potrzeb informacyjnych niezbędnych kierownictwu w procesie zarządzania. Zapotrzebowanie na informację wymaga odpowiedniej selekcji i wskazania priorytetów. Rozwiązaniu tych problemów służy wdrożenie zintegrowanych systemów zarządzania przedsiębiorstwem klasy ERP.

Podczas prac wdrożeniowych dokonuje się analizy systemu informacyjnego przedsiębiorstwa oraz zachodzących w nim procesów gospodarczych. Dlatego też wszystkie prace wdrożeniowe powinny być wykonywane z wykorzystaniem wiedzy z zakresu rachunkowości zarządczej¹: W cyklu wdrożeniowym zintegrowanego systemu zarządzania klasy ERP można wyróżnić cztery fazy²:

- 1) przygotowanie wdrożenia,
- 2) szkolenia,
- 3) instalacja oraz uruchomienie systemu,
- 4) nadzór i zamknięcie wdrożenia.

W fazie pierwszej należy zwrócić szczególną uwagę na dostosowanie systemu do sposobu prowadzenia działalności gospodarczej, albowiem nieodpowiednia konfiguracja może doprowadzić do wzrostu pracochłonności i niepotrzebnej komplikacji w działaniu całego systemu. Dominującą rolę w tej fazie odgrywa controlling, który jest środkiem zarządzania zorientowanego na wynik przez planowanie, sprawozdawczość i kierowanie³.

W szczególności należy wykorzystać controlling operacyjny, który jest ukierunkowany na osiągnięcie celów w obszarze generowania zysków, wykorzystując rachunkowość, rejestrującą przeszłe operacje gospodarcze, do podejmowania

¹ S. Grabski, S. Leech, A. Sangster, *Management Accounting In Enterprise Resource Planning Systems*, Elsevier Science & Technology, Oxford 2009, s. 94.

² *Metodyka wdrażania systemów informatycznych wspomagających zarządzanie*, Centrum informatyki ZETO S.A., Białystok 02.05.2009, <http://www.zeto.bialystok.pl>.

³ M. Dobija, *Rachunkowość zarządcza i controlling*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 61.

decyzji gospodarczych⁴. Controlling operacyjny odgrywa istotną rolę w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa oraz ma znaczący wpływ na proces budżetowania i planowania. Nad pracami powinni zatem czuwać controllerzy, którzy współdziałają przy kierowaniu działaniami w zakresie sporządzania analiz dotyczących otoczenia, a ich zadanie polega na właściwej interpretacji danych liczbowych⁵. W przypadku firm posiadających wiele oddziałów krajowych lub mających zasięg międzynarodowy, istotną rolę odgrywa dostęp do Internetu oraz możliwość tworzenia łańcuchów dostaw. Czynnikiem o znaczeniu zasadniczym jest znajomość firmy od strony rachunku kosztów stosowanego w przedsiębiorstwie. Zadaniem rachunku kosztów jest tworzenie informacji dotyczących kosztów działalności przedsiębiorstwa oraz dostosowanie tych informacji do potrzeb ich użytkowników⁶. W pierwszej kolejności należy zbadać potrzeby informacyjne i uwzględnić je w systemie informatycznym. W przedsiębiorstwie stosującym rodzajowy układ kosztów, powinny być one ujmowane według zaangażowanych zasobów. W przypadku gdy jest to kalkulacyjny układ kosztów, w systemie informatycznym należy zastosować ewidencję księgową, według której koszty będą księgowane odpowiednio na poszczególne centra odpowiedzialności (*cost centers*) oraz według odpowiednich kluczy podziałowych (*cost drivers*), co zagwarantuje wiarygodność informacji uzyskiwanych później z systemu⁷. Warunkiem poprawnego przeprowadzenia wspomnianej procedury jest oczywiście wiedza z zakresu rachunkowości zarządczej oraz rachunku kosztów. Oprócz ujęcia kosztów należy dokonać analizy metod kalkulacji jednostkowych kosztów wytwarzania, uzależnionych od formy i typu organizacji w przedsiębiorstwie w celu ich dostosowania do potrzeb informacyjnych kierownictwa⁸.

Celem drugiej fazy wdrożenia jest szkolenie pracowników w celu zapoznania ich z procedurami obejmującymi działanie poszczególnych modułów zintegrowanego systemu zarządzania. Szkolenia są zwykle wspierane testami kontrolnymi potwierdzającymi nabycie umiejętności praktycznych⁹.

W fazie trzeciej, czyli w trakcie instalacji oraz pierwszego uruchomienia systemu, odbywa się jego testowanie oraz wychwytywanie ewentualnych rozbieżności między pracą systemu informatycznego a procesem zarządzania

⁴ M. Sierpińska, B. Niedbała, *Controlling operacyjny przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 52.

⁵ *Ibidem*, s. 36.

⁶ K. Czubakowska, W. Gabrusewicz, E. Nowak, *Podstawy rachunkowości zarządczej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 107.

⁷ E. McLanely, P. Atrill, *Accounting. An Introduction*, Prentice Hall Europe, Harlow 2008, s. 378.

⁸ *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, red. G.K. Świdarska, Difin sp. z o.o., Warszawa 2006, t. 1, s. 2–31.

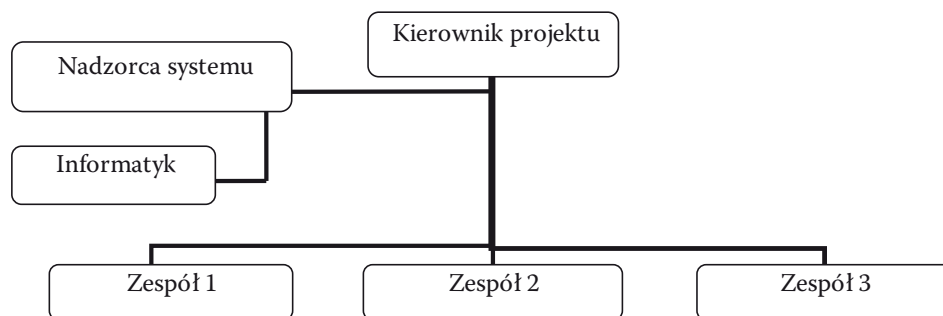
⁹ A. Polak, *Efektywne wdrażanie systemu zintegrowanego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2008, nr 7, s. 8 (Porady ekspertów).

firmą. Podczas tego etapu kluczową rolę odgrywają controllerzy nadzorujący realizację zaplanowanych zadań, będący w stanie szybko wykryć niepożądaną różnicę między działaniem systemu a faktycznymi potrzebami informacyjnymi przedsiębiorstwa¹⁰.

W ostatniej, czwartej fazie cyklu wdrożenia, dokonuje się ostatecznych korekt systemu, tak aby wszystkie moduły integrowały pracę komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa, w szczególności działu marketingu, zakupów, planowania, wytwarzania, sprzedaży, oraz księgowości i finansów. Także i dla przebiegu czwartego etapu punkt widzenia przyjmowany przez rachunkowość zarządczą i rachunek kosztów okazuje się ważny: aby zapewnić skuteczny i szybki obieg informacji, system informatyczny musi charakteryzować się elastycznością, polegającą w szczególności na możliwości zintegrowania go z procesem dodawania nowych kont księgowych, na których są ewidencjonowane operacje gospodarcze. Dzięki temu dane będą wprowadzane do systemu poprawnie, a ten w rezultacie dostarczy zarządowi użytecznych informacji w postaci raportów, sprawozdań finansowych oraz analiz kosztów i przychodów.

Wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania kończy się zatwierdzeniem do eksploatacji. Należy zaznaczyć, że w wyniku wdrożenia systemu zarządzania klasy ERP regulamin oraz struktura organizacyjna przedsiębiorstwa mogą ulec zmianie, albowiem w celu efektywnego wdrożenia powołuje się zespoły zadaniowe¹¹. Przykład struktury organizacyjnej wzbogaconej o zespoły zadaniowe został przedstawiony na schemacie nr 1.

Schemat 1. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa wzbogacona o zespoły zadaniowe



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Polak, *Efektywne wdrażanie systemu zintegrowanego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2008, nr 7, s. 8 (Porady ekspertów).

¹⁰ S. Parthasarathy, *Enterprise Resource Planning (ERP) – A Managerial and Technical Perspective*, New Age International Limited, New Delhi 2007, s. 105.

¹¹ A. Polak, *op. cit.*, s. 7.

Z powyższego schematu wynika, że pracę zespołów zadaniowych sprawdza nadzorca systemu zintegrowanego, a przebiegiem planu wdrożenia steruje kierownik projektu, wyznaczony przez zarząd i posiadający wiedzę na temat struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Natomiast informatyk odpowiada za systematyczny nadzór nad bezpieczeństwem danych, jak również za kontrolę sprawności działania sieci komputerowej oraz sprzętu.

Podsumowując, pomyślne wdrożenie zintegrowanych systemów zarządzania klasy ERP w przedsiębiorstwie zależy od właściwego zarządzania przy zastosowaniu controllingu korzystającego z instrumentów rachunkowości zarządczej i rachunku kosztów.

Rola rachunkowości zarządczej i rachunku kosztów podczas funkcjonowania zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem klasy ERP

Zintegrowane systemy zarządzania przedsiębiorstwem klasy ERP mają integrować procesy zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji oraz gospodarowania wszystkimi zasobami przedsiębiorstwa¹². Moduły systemów klasy ERP są wyposażone w pakiety realizujące funkcję controllingu, co ułatwia sterowanie procesami gospodarczymi w aspekcie ekonomicznym i finansowym. Ogólny model działania zintegrowanych systemów zarządzania klasy ERP w przedsiębiorstwie produkcyjnym przedstawia schemat nr 2.

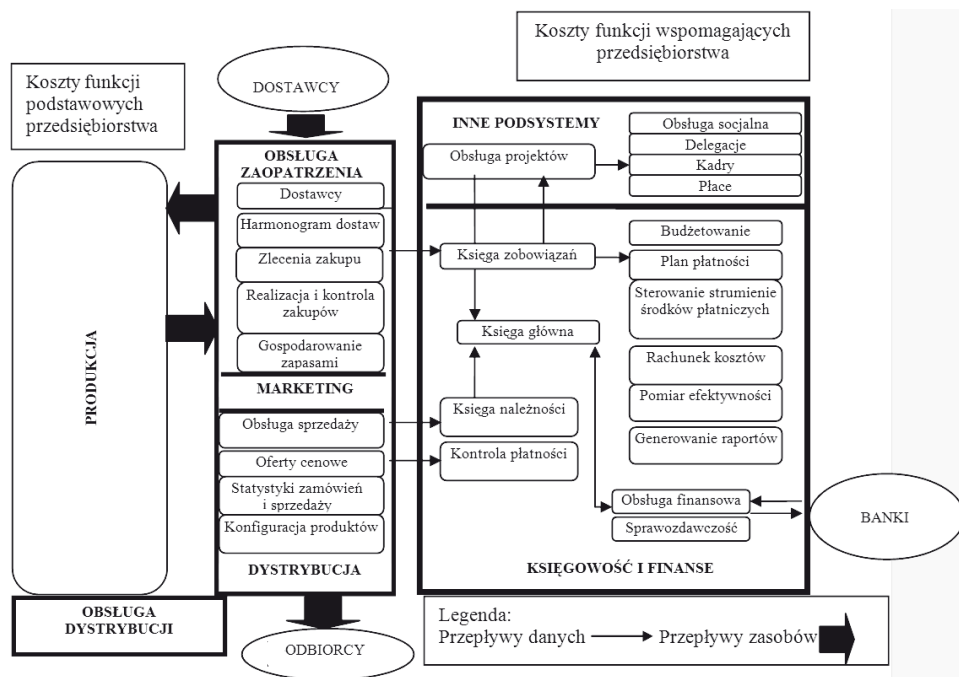
Moduły odpowiadają za bieżącą kontrolę i regulację zaplanowanych procesów. Planowanie wzbogacają informacje z harmonogramu produkcji oraz z planu zapotrzebowań materiałowych. Następnie plany sprawdza się pod względem wykonalności. Skuteczne działanie wymaga ścisłości danych odnośnie do struktury produktów oraz poziomu zapasów; w rezultacie powstaje plan zamówień, które powinny być realizowane. W dalszej kolejności określa się stopień realizacji planów wraz z propozycjami usprawnień – widoczna jest integracja między poszczególnymi działami przedsiębiorstwa. Wykorzystuje się tu rozwiązania ewidencyjne tradycyjnego rachunku kosztów, rozumianego jako ogół działań zmierzających do odzwierciedlenia procesów zaopatrzenia, produkcji i zbytu zachodzących w przedsiębiorstwie, przez ujęcie, zgrupowanie i interpretacje w stosownych przekrojach kosztów własnych, w celu dostarczenia informacji potrzebnych do sporządzenia sprawozdania finansowego¹³. Aby proces zarzą-

¹² Z.J. Klonowski, *Systemy informatyczne zarządzania przedsiębiorstwem. Modele rozwoju i właściwości funkcjonalne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2004, s. 94.

¹³ *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów, op. cit.*, t. 1, s. 2–28.

dziania przedsiębiorstwem za pośrednictwem systemów ERP działał efektywnie, niezbędna jest wiedza menedżerów na temat kosztów, które są określane jako koszty funkcji podstawowych i wspomagających przedsiębiorstwa¹⁴.

Schemat 2. Działanie systemów ERP w przedsiębiorstwie produkcyjnym.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z.J. Klonowski, *Systemy informatyczne zarządzania przedsiębiorstwem. Modele rozwoju i właściwości funkcjonalne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2004, s. 96.

Koszty funkcji podstawowych dotyczą podstawowego celu działalności. W zależności od profilu działalności przedsiębiorstwa może to być produkcja, świadczenie usług albo sprzedaż towarów. Koszty te można także określić jako koszty podstawowe, obejmujące jednostki wyodrębnione do realizacji procesów wytwarzania, zaopatrzenia lub sprzedaży¹⁵. Koszty wydziału produkcyjnego dotyczą wytwarzania wyrobów gotowych. Koszty działu zaopatrzenia bywają określane jako ogólnoprodukcyjne, ponieważ dotyczą nabywania surowców wykorzystywanych w procesie produkcji. Do kosztów funkcji wspomagających

¹⁴ *Ibidem*, s. 2–29.

¹⁵ A. Piosik, *Zasady rachunkowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 126.

przedsiębiorstwa zalicza się koszty tych komórek organizacyjnych, które wykonują zadania wspomagające osiągnięcie podstawowego celu przedsiębiorstwa¹⁶. Zalicza się do nich koszty działu marketingu, zarządu, finansów, księgowości oraz kadr i administracji. W zależności od tego, czy są to koszty działalności podstawowej czy pomocniczej, należy skorzystać z metod rozliczania kosztów, a więc z metod dostarczanych przez rachunkowość zarządczą i rachunek kosztów.

Warunkiem efektywnego zidentyfikowania, a następnie rozliczenia kosztów przedsiębiorstwa, jest wydzielenie centrów kosztów, które stanowią poszczególne działy przedsiębiorstwa odpowiadające za wygenerowane koszty¹⁷. Analizując schemat działania systemów ERP, należy ponadto zwrócić uwagę na narzędzia rachunkowości zarządczej, z których korzysta moduł księgowości i finansów. Są to: budżetowanie, analiza punktów krytycznych CVP (*Cost – Volume – Profit*) oraz pomiar stopy zwrotu zainwestowanego kapitału NPV (*Net Present Value*).

Budżetowanie jest procesem opracowywania planów działalności przedsiębiorstwa. Jest metodą bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem, pozwalającą usprawnić działalność przedsiębiorstwa i zminimalizować ryzyko gospodarcze¹⁸.

Analiza CVP rozpatruje krytyczne rozmiary produkcji i sprzedaży obliczone przy założeniu osiągnięcia określonego zysku lub zamierzonej stopy zwrotu zainwestowanego kapitału¹⁹. Udziela odpowiedzi na istotne dla przedsiębiorstwa pytania dotyczące wielkości produkcji, cen sprzedawanych wyrobów oraz struktury kosztów.

Przy ocenie projektów inwestycyjnych należy wziąć pod uwagę stopę zwrotu zainwestowanego kapitału NPV (*Net Present Value*). Polega ona na sprawdzeniu, czy dany projekt pomnaża zainwestowany kapitał i czy tempo jego pomnażania jest odpowiednio wysokie²⁰.

Cechą charakterystyczną zintegrowanych systemów zarządzania przedsiębiorstwem klasy ERP z lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku było integrowanie wszystkich szczebli zarządzania przedsiębiorstwa. Ich zadaniem był efektywny przepływ informacji *wewnątrz* przedsiębiorstwa. Szybko postępująca globalizacja odwróciła ten kierunek. Obecnie o wiele większe znaczenie ma informacja płynąca z *zewnątrz* – szczególnie cenna okazuje się wiedza dotycząca działań i strategii konkurencyjnych podmiotów gospodarczych oraz możliwości bar-

¹⁶ *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów, op. cit.*, t. 1, s. 2–30.

¹⁷ K. Heisinger, *Managerial Accounting*, South-Western Cengage Learning, Mason 2009, s. 513.

¹⁸ P.M. Collier, *Accounting for Managers. Interpreting Accounting Information for Decision-Making*, John Wiley and Sons, Ltd., Chichester 2009, s. 305.

¹⁹ R. Balakrishnan, K. Sivaramakrishnan, G.B. Sprinkle, *Managerial Accounting*, John Wiley and Sons, Inc., Hoboken 2009, s. 177.

²⁰ W. Seal, R.H. Garrison, E.W. Noreen, *Management Accounting*, McGraw-Hill Education (UK) Limited, Maidenhead 2009, s. 373.

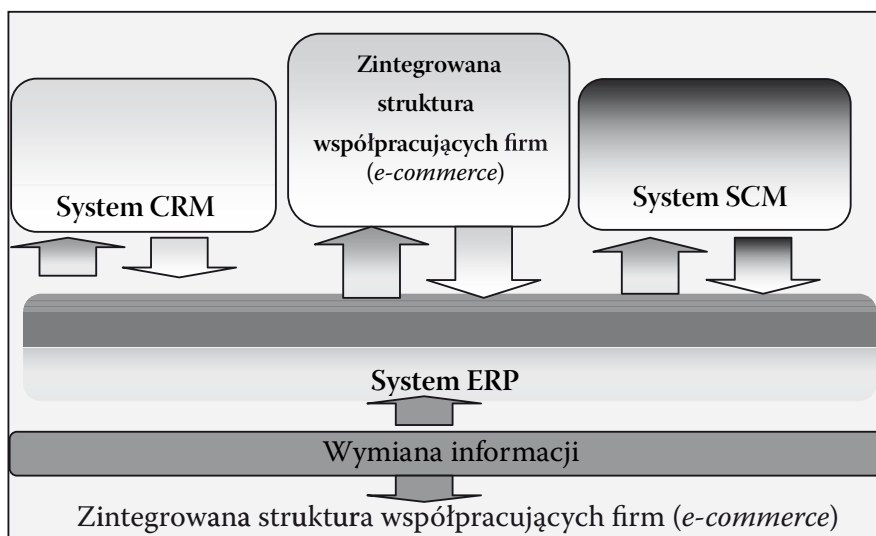
dziej efektywnego pozyskania materiałów produkcyjnych i towarów. Tendencja ta doprowadziła do powstania bardziej nowoczesnych systemów klasy ERP II, których działanie zostanie pokrótce opisane poniżej.

Nowoczesny system ERP II z uwzględnieniem wykorzystania metod rachunkowości zarządczej i rachunku kosztów

Globalizacja oraz rozwój korporacji międzynarodowych wymusiły konieczność utrzymywania kontaktów biznesowych między różnymi podmiotami za pomocą mediów elektronicznych. Jest więc zrozumiałe, że zintegrowane systemy zarządzania korporacjami międzynarodowymi działają w zintegrowanej strukturze firm z wykorzystaniem łączy internetowych. Poprawnie działający system zarządzania przedsiębiorstwem zapewni szybką wymianę informacji w skali globalnej, skieruje ją na czas do właściwego odbiorcy²¹.

Działanie zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem klasy ERP II zostało przedstawione na schemacie nr 3.

Schemat 3. Działanie zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem klasy ERP II



Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Parys, *System ERP II najwyższą formą zintegrowanego systemu informatycznego zarządzania*, Archiwum Publikacji, Katedra Informatyki Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007 (materiał dostępny na stronie: <http://www.swo.ae.katowice.pl>).

²¹ R. Stair, G. Reynolds, *Principles of Information Systems*, Cengage Learning, Boston 2009, s. 3.

Analizując ten schemat, można zauważyć ścisły związek między zintegrowanym systemem zarządzania przedsiębiorstwem a informacją dostarczaną przez rachunkowość zarządczą oraz rachunek kosztów. Wyróżnia się tu trzy obszary:

1) procesy występujące wewnątrz firmy, czyli przepływ informacji między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi, działami bądź oddziałami,

2) przepływ informacji między firmą a dostawcami – system SCM (*Supply Chain Management* – łańcuch dostaw),

3) relacje między odbiorcami towarów, materiałów lub produktów (w zależności od profilu działalności firmy) – system CRM (*Customer Relationship Management* – zarządzanie relacjami z klientami).

Procesy zachodzące wewnątrz dużych firm mają tendencję do łączności i integracji ze wszystkimi szczeblami zarządzania. Z myślą o takiej integracji stosuje się narzędzie współczesnej rachunkowości zarządczej określane mianem *Balanced Scorecard* (zbilansowanej karty wyników). Ideą zbilansowanej karty wyników jest informowanie wszystkich pracowników przez zarząd o przyjętej strategii, ponieważ – jak się przyjmuje – pracownik znający cele przedsiębiorstwa może skuteczniej działać w celu ich realizacji²². Informację na temat przedsiębiorstwa pracownik może czerpać z baz zawartych w zintegrowanych systemach zarządzania klasy ERP przy uwzględnieniu zakresu posiadanych przez siebie uprawnień²³.

System SCM (*Supply Chain Management* – łańcuch dostaw) służy do kontrolowania dostaw materiałów, towarów i usług²⁴. System ten ma dostarczyć informację na temat optymalnych rozwiązań odnośnie do dostaw surowców, towarów i usług mieszczących się w zaplanowanym budżecie, czyli w planie działania prezentującym sposób alokacji zasobów wyrażonej w formie ilościowej. Informacja na temat zapotrzebowania na surowce zależy od prognoz sprzedaży sporządzanych przez dział sprzedaży, określających rodzaj i ilość produktów, które przedsiębiorstwo będzie w stanie wyprodukować, przekazać do magazynu wyrobów gotowych, a następnie sprzedać.

System CRM (*Customer Relationship Management* – zarządzanie relacjami z klientami) pomaga w kształtowaniu trwałych więzi z klientami²⁵. Warunkiem utrzymania właściwych relacji z klientami jest odnoszenie się do dyscyplin

²² W. Seal, R.H. Garrison, E.W. Noreen, *op. cit.*, s. 684.

²³ I. Jakubiec, *Możliwości wykorzystania zintegrowanego systemu klasy ERP*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2009, nr 5, s. 1 (Porady ekspertów).

²⁴ J.M. Reeve, C.S. Warren, J.E. Duchac, *Principles of Managerial Accounting*, South-Western Cengage Learning, Mason 2009, s. 497.

²⁵ A. Januszewski, *Funkcjonalność informatycznych systemów zarządzania*, t. 1: *Zintegrowane systemy transakcyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 216.

rachunkowości zarządczej i rachunku kosztów, którymi są: analiza odchyłeń kosztów, przychodów i zysku, alokacja kosztów, budżetowanie oraz kalkulacja jednostkowych kosztów produktów. Alokacja kosztów ma za zadanie rejestrację kosztów według miejsc powstawania. Miejsca powstawania kosztów to poszczególne komórki organizacyjne w przedsiębiorstwie generujące koszty, np. zarząd, wydział produkcji, dział logistyki, dział marketingu czy księgowości. Koszty ujmowane według miejsc powstawania są przenoszone na produkty lub zlecenia zgodnie ze stosowanym przez firmę układem kosztów i przyjętymi metodami kalkulacji kosztów jednostkowych. W korporacjach o rozbudowanej strukturze macierzowej koszty są ujmowane według prowadzonych projektów²⁶. Duży nacisk kładzie się na integrację kontrolowanych wielkości ilościowych i jakościowych. Informacja zarządcza uwzględnia także wielkości potrzebne do obliczania wskaźników informujących o opłacalności działalności gospodarczej, do których należą: rentowność sprzedaży, rotacja kapitału czy ekonomiczna stopa zwrotu.

Ujęcie kosztów w module finansowo-księgowym zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem pozwala na kontrolę kosztów powstałych w poszczególnych komórkach organizacyjnych. Analizę kosztów można przeprowadzić w arkuszach kalkulacyjnych, czerpiąc dane z modułu finansowo-księgowego zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

Podsumowanie

Istotną cechą zintegrowanych systemów zarządzania przedsiębiorstwem klasy ERP jest możliwość uzyskania precyzyjnej informacji według miejsc powstawania kosztów, przychodów i wyników. Komputeryzacja procesu zarządzania powoduje częściowe ograniczenie aktywności księgowych w tradycyjnych obszarach związanych z ewidencją zdarzeń gospodarczych i sprawozdawczością, ponieważ księgowanie oraz generowanie sprawozdań finansowych odbywa się automatycznie na podstawie matryc opracowanych podczas wdrożenia systemu klasy ERP, co zwiększa szybkość przepływu informacji niezbędnych do zarządzania. Wzrasta natomiast aktywność pracowników związana z opracowywaniem nowych modułów wykorzystujących wiedzę z zakresu rachunkowości zarządczej i rachunku kosztów. Moduły te, wzbogacane wiedzą z zakresu obu tych dyscyplin, stają się źródłem wiedzy o przedsiębiorstwie i jego otoczeniu, co sprzyja wzmocnieniu pozycji przedsiębiorstwa na rynku oraz służy wzrostowi jego konkurencyjności.

²⁶ E. Szarska, *Modele kosztowe w przedsiębiorstwie*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2008, nr 7, s. 4 (Porady ekspertów).

Kryzys ogólnoswiatowy to dobry moment na wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem klasy ERP, wykorzystującego wiedzę z zakresu rachunkowości zarządczej i rachunku kosztów. Zastosowanie zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem klasy ERP daje niewątpliwą szansę na poprawę funkcjonowania przedsiębiorstwa, usprawni zarządzanie przedsiębiorstwem i dostarczy wiarygodnych informacji o kondycji przedsiębiorstwa. Dzięki planowaniu i kontroli przedsiębiorstwo będzie lepiej przygotowane na niekorzystny obrót wydarzeń na rynku, na przykład na nagły spadek zamówień na produkty, towary lub usługi. Jak jednak wykazano powyżej, taki efekt uzyskuje się w wyniku połączenia nowoczesnego systemu informatycznego, zapewniającego szybki obieg informacji oraz jej bezbłędne przetworzenie, z nowoczesną rachunkowością zarządczą i rachunkiem kosztów, odpowiadającymi za właściwe wprowadzenie i interpretację danych.

Bibliografia

- Balakrishnan R., Sivaramakrishnan K., Sprinkle G.B., *Managerial Accounting*, John Wiley and Sons, Inc., Hoboken 2009.
- Collier P.M., *Accounting for Managers. Interpreting Accounting Information for Decision-Making*, John Wiley and Sons, Ltd., Chichester 2009.
- Czubakowska K., Gabrusewicz W., Nowak E., *Podstawy rachunkowości zarządczej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Dobija M., *Rachunkowość zarządcza i controlling*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Grabski S., Leech S., Sangster A., *Management Accounting In Enterprise Resource Planning Systems*, Elsevier Science & Technology, Oxford 2009.
- Heisinger K., *Managerial Accounting*, South-Western Cengage Learning, Mason 2009.
- Januszewski A., *Funkcjonalność informatycznych systemów zarządzania*, t. 1: *Zintegrowane systemy transakcyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Jakubiec I., *Możliwości wykorzystania zintegrowanego systemu klasy ERP*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2009, nr 5, s. 1–2 (Porady ekspertów).
- Klonowski Z.J., *Systemy informatyczne zarządzania przedsiębiorstwem. Modele rozwoju i właściwości funkcjonalne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2004.
- Metodyka wdrażania systemów informatycznych wspomagających zarządzanie*, Centrum Informatyki ZETO S. A., Białystok 02.05.2009, <http://www.zeto.bialystok.pl>.
- McLanelly E., Attrill P., *Accounting: An Introduction*, Prentice Europe, Harlow 2008.

- Parys T., *System ERP II najwyższą formą zintegrowanego systemu informatycznego zarządzania*, Archiwum Publikacji, Katedra Informatyki Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, <http://www.swo.ae.katowice.pl>.
- Parthasarathy S., *Enterprise Resource Planning (ERP). A Managerial and Technical Perspective*, New Age International Limited, New Delhi 2007.
- Polak A., *Efektywne wdrażanie systemu zintegrowanego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2008, nr 7, s. 5–9 (Porady ekspertów).
- Piosik A., *Zasady rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, red. G.K. Świdorska, t. 1, Difin, Warszawa 2006.
- Reeve J.M., Warren C.S., Duchac J.E., *Principles of Managerial Accounting*, South-Western Cengage Learning, Mason 2009.
- Stair R., Reynolds G., *Principles of Information Systems*, Cengage Learning, Boston 2009.
- Seal W., Garrison R.H., Noreen E.W., *Management Accounting*, McGraw-Hill Education (UK) Limited, Maidenhead 2009.
- Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Szarska E., *Modele kosztowe w przedsiębiorstwie*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2008, nr 7, s. 1–5 (Porady ekspertów).

Summary

Enterprise resource planning (ERP) systems are designed to record and share information across all management areas in local companies and international corporations.

The purpose of this paper is to describe the key role of modern cost and management accounting in the implementation and functioning of the enterprise resource planning systems. The idea behind cost and management accounting, as well as enterprise resource planning systems, is that accurate and up-to-date financial information will help enterprises make better managerial decisions. Better decisions lead to improvements in profitability, efficiency, and customer satisfaction.

The article presents different tools and methods of cost and management accounting which enable the top management to improve data analysis and decision making process using the enterprise resource planning system.

Marek Jabłoński

Zintegrowany system pomiaru wyników przedsiębiorstwa

Wstęp

Kluczowym obszarem w procesie zarządzania przedsiębiorstwem w konkurencyjnym otoczeniu jest monitorowanie wyników. Aby to monitorowanie spełniło swoją rolę w aspekcie wspomagania efektywnego zarządzania, powinno być dokonywane na wszystkich poziomach organizacji. Powinno także dotyczyć różnych funkcji organizacji w kontekście struktur organizacyjnych. Ważne są pionowe, jak i poziome, aspekty przepływu komunikacji wewnętrznej w procesach podejmowania decyzji. One to bowiem kształtują kulturę organizacji zorientowanej na wyniki. Zbudowanie efektywnego systemu pomiaru i monitorowania wyników przedsiębiorstwa nie jest zadaniem prostym. Wymaga od zarządzających determinacji w dążeniu do osiągnięcia zamierzonego efektu, w tym integracji monitorowanych wartości miar osiągnięć z procesami podejmowania decyzji zarządczych. Najtrudniejsze jest osiągnięcie synergii interakcji następujących zmian wartości miar osiągnięć z decyzjami zarządczymi. Artykuł przedstawia założenia nowoczesnego systemu pomiaru wyników przedsiębiorstw obejmującego miary finansowe i niefinansowe jako czynniki stymulujące i kreujące procesy decyzyjne.

Orientacja na wyniki

W czasie narastającego kryzysu gospodarczego, ale także wzrastającej konkurencji związanej z globalizacją, przedsiębiorstwa zmuszone są modyfikować

swoje strategie. Rezygnują z oceny zadań na rzecz monitorowania wyników. Zmieniają orientację z zarządzania zadaniami na zarządzanie wynikami (ang. *Performance Management*). Ogół decyzji zarządczych w nowoczesnej wysoko-konkurencyjnej gospodarce kreowany jest poprzez nowe koncepcje zarządzania bazujące na monitorowaniu osiągnięć. Zaliczyć do nich można koncepcję zarządzania wartością przedsiębiorstwa, której zadaniem jest, aby wszelkie inicjatywy stanowiące podstawową aktywność operacyjną organizacji były efektywne, tzn. koszt kapitału niezbędnego do ich realizacji był mniejszy od stopy zwrotu z danej inwestycji.

Ilość i jakość inicjatyw realizowanych przez przedsiębiorstwo kształtuje i wpływa istotnie na jego długoterminową wartość. Badania amerykańskie realizowane w ostatnich latach wykazały, że menadżerowie przedsiębiorstw amerykańskich pokładają duże nadzieje w stosowaniu zintegrowanych systemów osiągnięć bazujących na równym traktowaniu miar finansowych i niefinansowych ujętych w kompleksowy system zarządzania¹.

Dojrzałość w ocenie koncepcji zarządzania wynikami wzrosła od czasu opracowania przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona założeń zrównoważonej karty wyników (ang. *Balanced Scorecard*) w roku 1992². Od tego czasu minęło już 15 lat i nie widać na horyzoncie nowej koncepcji, która obecnie mogłaby z równym skutkiem zastąpić to podejście. Nowym ujęciem natomiast może być uwzględnienie w systemie pomiarowym zagadnień z obszaru inżynierii finansowej, na co zwraca uwagę P. Tufano w artykule dotyczącym miejsca inżynierii finansowej w budowie strategii korporacji³.

Innym nurtem wyłaniającym się w obszarze zintegrowanego zarządzania wynikami jest koncepcja zarządzania ryzykiem korporacyjnym. Według definicji standardu COSO II zarządzanie ryzykiem korporacyjnym jest realizowanym przez zarząd, kierownictwo lub inny personel przedsiębiorstwa uwzględnionym w strategii i w całym przedsiębiorstwie procesem, którego celem jest identyfikacja potencjalnych wartości zdarzeń mogących wywrzeć wpływ na przedsiębiorstwo, utrzymanie ryzyka w ustalonych granicach oraz rozsądne zapewnienie realizacji celów przedsiębiorstwa⁴.

¹ C.D. Ittner, D.F. Larcker, T. Randall, *Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms*, „Accounting, Organizations and Society” 2003, t. 28, s. 715.

² R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, „Harvard Business Review” 69, s. 71–79.

³ P. Tufano, *Jak inżynieria finansowa może wesprzeć strategię korporacji*, przedruk „Harvard Business Review”, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 162.

⁴ *Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary and Framework* *Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Application Techniques*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004.

Uwzględnienie roli ryzyka w systemie pomiarowym ma sens choćby z powodu niepewności, na jakie narażona jest dzisiejsza gospodarka światowa. Ważne jest to także z tego powodu, iż system nie może być statyczny, tylko ma być dynamiczny. Powinien więc być wrażliwy na zmiany, jakie zachodzą w otoczeniu. Do tego niezbędny jest odpowiednio zaprojektowany system miar osiągnięć.

Miary finansowe

Miary finansowe w ujęciu operacyjnym najczęściej bazują na danych pochodzących ze sprawozdań finansowych, a więc z ich poszczególnych komponentów, to jest bilansu, rachunku zysków i strat oraz rachunku przepływów pieniężnych. Dane mogą być pobierane wprost lub korygowane, np. na potrzeby zarządzania wartością przedsiębiorstwa (ang. *Value Based Management*). Kluczową miarą oceny działalności operacyjnej jest ocena poszczególnych rodzajów zysku.

Wskaźniki zysku są jednymi z podstawowych miar efektywności działalności gospodarczej. Wśród najczęściej spotykanych wskaźników zysku wyróżnia się:

- EBIT (zysk operacyjny),
- EBITDA (zysk operacyjny przed amortyzacją),
- NOPAT (zysk operacyjny netto po opodatkowaniu).

EBIT to suma przychodów ze sprzedaży towarów i innych składników majątku oraz pozostałych przychodów operacyjnych pomniejszonych o koszty działalności operacyjnej. Wyznaczyć go można w następujący sposób:

$$\begin{aligned}
 &\text{Przychody ze sprzedaży netto:} \\
 &\quad - \text{ Koszty wytworzenia sprzedanych wyrobów} \\
 &= \text{Zysk/strata na sprzedaży (brutto)} \\
 &\quad - \text{ Koszty ogólne zarządu} \\
 &\quad - \text{ Koszty sprzedaży} \\
 &= \text{Zysk/strata na sprzedaży (netto)} \\
 &+ \text{Pozostałe przychody operacyjne} \\
 &\quad - \text{Pozostałe koszty operacyjne} \\
 &= \text{Zysk/strata na działalności operacyjnej (EBIT)}
 \end{aligned}$$

Zysk operacyjny jest miernikiem efektywności działalności przedsiębiorstwa niezależnie od jego sytuacji finansowej, czyli bez względu na strukturę jego wyposażenia w kapitały własne, obce. Stąd np. odsetki od zaciągniętych kredytów nie pomniejszają zysku operacyjnego. Z tego względu zysk operacyjny jest uwolniony od problemów związanych ze strukturą finansowania majątku przedsiębiorstwa. Znaczenie zysku operacyjnego jest istotne:

1) Jeżeli przedsiębiorstwo nie osiąga zysku operacyjnego, lecz stratę operacyjną, to świadczy to o nierentownej jego działalności.

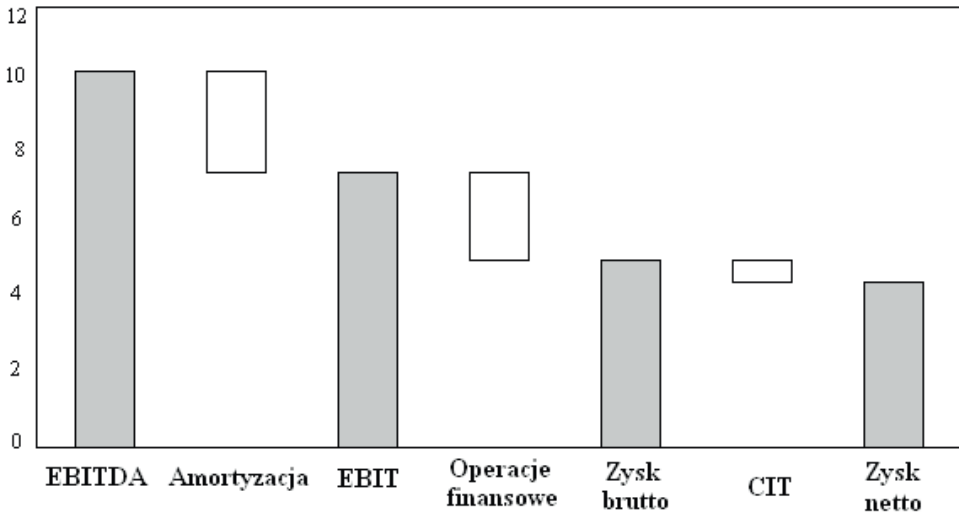
2) Miara zysku operacyjnego pozwala stwierdzić, czy powstałe w przedsiębiorstwie problemy (pozytywne i negatywne) są rezultatem jego działalności podstawowej, czy też skutkiem operacji finansowych (sytuacji nadzwyczajnych, systemu podatkowego).

3) Zysk operacyjny pozwala konstruować mierniki rentowności, które umożliwiają porównanie efektywności działalności przedsiębiorstwa niezależnie od struktury finansowania jego majątku.

Zysk operacyjny wskazuje więc nam, czy podstawowa działalność przedsiębiorstwa jest rentowna. Przez pryzmat zysku operacyjnego przedsiębiorstwo jest oceniane przez kontrahentów, banki i inne instytucje zewnętrzne.

EBITDA natomiast to zysk przedsiębiorstwa przed potrąceniem odsetek od zaciągniętych kredytów, podatków i amortyzacji. Różnicę między EBIT a EBITDA prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1. Miary zysku



Źródło: M. Dymnicki, *Ostrożnie z EBITDA*, „CFO Magazyn Finansistów” 2008.

EBITDA jest wskaźnikiem, który jest częściej wykorzystywany w analizach porównawczych niż EBIT. EBITDA jest według wielu praktyków i teoretyków dziedziny zarządzania finansami miarą bliższą Cash Flow ze względu na to, że amortyzacja nie jest wydatkiem gotówkowym. Przez to jest miarą bardziej wiarygodną od wskaźnika EBIT.

Zysk operacyjny netto po opodatkowaniu (NOPAT) jest zyskiem wypracowanym przez przedsiębiorstwo na poziomie operacyjnym, po odjęciu kosztów amortyzacji, ale przed uwzględnieniem odsetek (oprocentowania kapitału obcego) oraz innych kosztów i przychodów niezwiązanych z podstawową działalnością operacyjną przedsiębiorstwa i po odliczeniu skorygowanego opodatkowania. Oblicza się go następująco:

Przychody ze sprzedaży netto
 – Koszty wytworzenia produktów sprzedanych
 – Koszty sprzedaży i koszty ogólnego zarządu
 = Zysk operacyjny netto
 – Skorygowany podatek dochodowy
 = **Zysk operacyjny netto po opodatkowaniu (NOPAT)**

Zysk operacyjny netto po opodatkowaniu jest miarą zdolności przedsiębiorstwa do generowania dochodów z kapitału zainwestowanego w aktywa operacyjne netto, bez względu na źródła pochodzenia tego kapitału.

Podatek dochodowy odliczany od zysku operacyjnego służy korekcie wyniku finansowego, ponieważ nie uwzględnia korzyści podatkowych związanych z ponoszeniem przez przedsiębiorstwo kosztów finansowych netto (koszty finansowe po odjęciu przychodów finansowych), które są zaliczane do kosztów uzyskania przychodów przy ustalaniu podstawy opodatkowania. Skorygowany podatek dochodowy jest w związku z tym z reguły wyższy od podatku faktycznie naliczonego i płaconego przez przedsiębiorstwo.

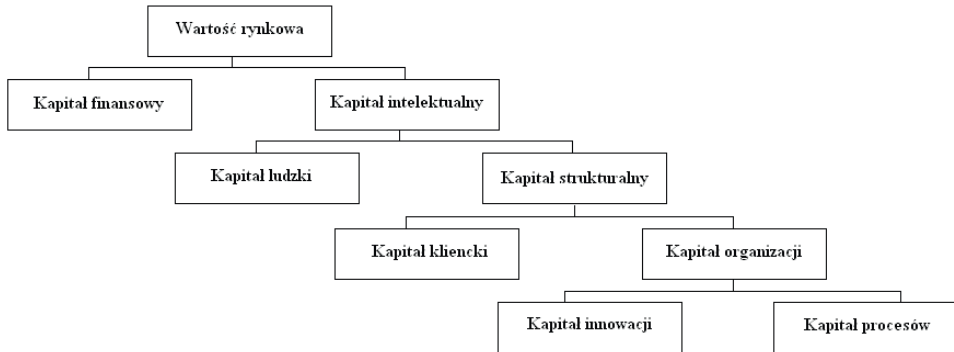
Miary niefinansowe

Miary niefinansowe (ang. *non-financial measures*) bazują głównie na założeniach pomiaru kapitału intelektualnego. Koncepcja kapitału intelektualnego rozwijana była już od lat 80. ubiegłego wieku. Obecnie istnieje około 30 modeli pomiaru kapitału intelektualnego. Kluczowym jednak wydarzeniem było stworzenie modelu pomiaru kapitału intelektualnego w firmie Skandia. Model ten rozróżnia dwa obszary kapitału intelektualnego, którymi są kapitał ludzki oraz kapitał intelektualny.

We wszystkich obszarach, które obejmuje powyższy model, projektowane są odpowiednie wskaźniki osiągnięć. Umiejętność ich opracowania w kontekście dopasowania ich do specyfiki organizacji jest szczególnie istotna dla skuteczności i efektywności systemu pomiarowego. Najtrudniejszą rzeczą w tym obszarze jest wyspecyfikowanie takich wskaźników, które umożliwią nawigację strategii

organizacji⁵. Nie chodzi tutaj o ilość tych miar, lecz o ich jakość i dopasowanie do potrzeb organizacji.

Rysunek 2. Model wartości rynkowej Skandii



Źródło: L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 45.

Zintegrowany system pomiaru osiągnięć a procesy decyzyjne

Jak już wyżej wspomniano, najtrudniejszym zadaniem w procesie zarządzania wynikami na podstawie doświadczeń autora jest umiejętność zbudowania takiego systemu pomiarowego, którego wskaźniki będą podstawą do podejmowania decyzji. Aby tak było, system musi być dopasowany do struktury organizacyjnej, kultury organizacyjnej oraz strategii przedsiębiorstwa. Obejmować powinien także kluczowe funkcje organizacji, jak np. marketing, jakość, produkcję/usługi, logistykę, finanse *etc.*

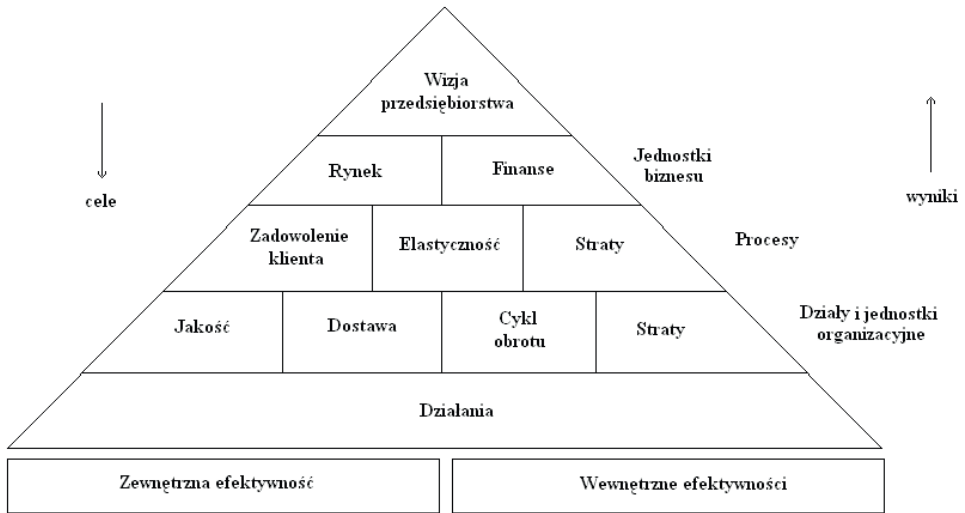
Poniżej na rysunku 3 przedstawiono piramidę wyników zaproponowaną przez C.I. McNaira w 1990 roku⁶.

W powyższej piramidzie z jednej strony wyznaczone są cele, a z drugiej strony monitorowane są wyniki. Transpozycja celi na wyniki przenika przez całą organizację. Kreatorem wyników są procesy i działania. W organizacji dokonywany jest pomiar efektywności odnoszącej się do czynników widocznych na zewnątrz organizacji w łańcuchu wytwórczym, mierzony np. zadowoleniem klienta oraz efektywność wewnętrzna mierzona wartością strat w procesach. Straty te mierzone mogą być z zastosowaniem metodologii pomiaru ryzyka operacyjnego.

⁵ M. Jabłoński, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw o orientacji jakościowej, a kapitał intelektualny*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2009, s. 27.

⁶ C.I. McNair, R.L. Lynch, K.L. Cross, *Do financial and nonfinancial performance measures have to agree?*, „Management Accounting” 75, s. 28–36.

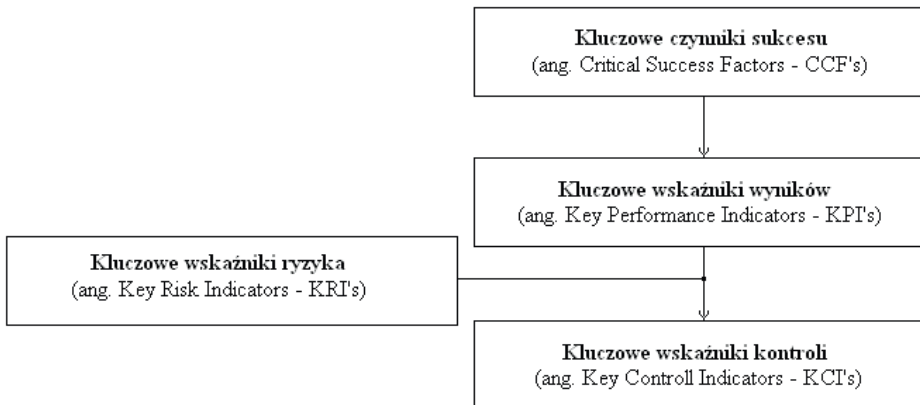
Rysunek 3. Piramida wyników



Źródło: C.I. McNair, R.L. Lynch, K.L. Cross, *Do financial and nonfinancial performance measures have to agree?*, „Management Accounting” 75, s. 28–36.

Zintegrowany system pomiaru w nowoczesnym ujęciu powinien obejmować miary finansowe i niefinansowe. Waga obu tych obszarów powinna być jednakowa. Ważne z punktu widzenia skuteczności, ale i efektywności strategii przedsiębiorstwa jest uwzględnienie miar ryzyka oraz kontroli. System powinien być stworzony z następujących czynników przedstawionych na rysunku 4. Mierniki osiągnięć powinny być tworzone z uwzględnieniem oceny kluczowych czynników

Rysunek 4. Kluczowe grupy miar osiągnięć



Źródło: opracowanie własne.

sukcesu zarówno przedsiębiorstwa, jak i sektora, w którym funkcjonuje. Wskaźniki wyników odnoszą się do zdolności organizacji do osiągnięcia postawionych celów, wskaźniki ryzyka określają limity, których nie można przekroczyć z punktu widzenia akceptowalnego poziomu ryzyka, a wskaźniki kontroli zapewniają bieżącą ocenę aktywności organizacji.

Umieszczenie kluczowych wskaźników ryzyka pomiędzy wskaźnikami wyników a wskaźnikami kontroli jest celowe, gdyż pomiędzy wartościami wynikającymi z celów organizacji a czynnikami kontroli zasadne jest ustalanie limitów poziomu akceptacji ryzyka.

Podsumowanie

Zagadnienie zarządzania wynikami jest obecnie jednym z najmocniej rozwijających się dziedzin zarządzania strategicznego. Sprzyja temu bliskość koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa (ang. *Value Based Management*), która w swojej charakterystyce odnosi się do dłuższego horyzontu czasowego. Monitorowanie wyników, a także umiejętność wykorzystania informacji wynikających z tego podejścia to zadanie współczesnych menadżerów. Studia literaturowe i doświadczenia autora wskazują na duży problem pomiędzy tym, co się mierzy, a stopniem wykorzystania tego w procesach decyzyjnych kierownictwa organizacji. Zagadnienie to z pewnością zasługuje na dalsze rozważania i badania naukowe.

Bibliografia

- Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary and Framework Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Application Techniques*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004.
- Ittner C.D., Larcker D.F., Randall T., *Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms*, „Accounting, Organizations and Society” 2003, t. 28, s. 715.
- Jabłoński M., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw o orientacji jakościowej a kapitał intelektualny*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2009, s. 27.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, „Harvard Business Review” 69, s. 71–79.
- McNair C.I., Lynch R.L., Cross K.L., *Do financial and nonfinancial performance measures have to agree?*, „Management Accounting” 75, s. 28–36.

Tufano P., *Jak inżynieria finansowa może wesprzeć strategię korporacji*, przedruk „Harvard Business Review”, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 162.

Summary

In article was presented proposal integrated performance management system and their components which can be using in praxis of management of companies.

Performance Management Concept is in the last time the most popular approach for monitoring of competitive advantage creating. Theses moderns models for management supports processes creates of enterprises value. Measurement of performance is the base for continues improvement of companies. Literature review and analysis of business case study indicates that the important in enterprises value creating is connecting between measurement performance system and possibilities using and collecting information in praxis of business. Therefore Performance Management System should contain knowledge and solutions in range of Value Based Management, Risk Management and creating and measurement Intellectual Capital.

Bernard Maj, Marta Woźniak

Działania antykryzysowe – analiza ofert szkoleniowych

Wstęp

Przyczyny kryzysu finansowego, który dotarł do Polski poprzez Europę Zachodnią ze Stanów Zjednoczonych, wywołanego załamaniem się rynku kredytów hipotecznych, były wielokrotnie omawiane na konferencjach związanych z działaniami antykryzysowymi, jak również były przedmiotem szerokiej dyskusji w mediach zarówno polskich, jak i zagranicznych. Bezpośrednim wynikiem kryzysu w wielu firmach była i jest niezwykle restrykcyjna redukcja wydatków. W zależności od wielkości firm, przedsiębiorcy zamierzają w pierwszej kolejności ograniczyć inwestycje lub liczbę zatrudnionych. „Niezależnie od rodzaju przedsiębiorstwa, konsekwencją kryzysu dla firm będzie rezygnacja z inwestycji. Jest to skutek najczęściej lub drugi co do częstości wskazywany przez ankietowanych”¹.

Jedno z pierwszych cięć inwestycyjnych wielu przedsiębiorstw dotyczy zaprzestania zewnętrznych szkoleń pracowników. Większość szkoleń prowadzonych w pierwszym kwartale 2009 roku wchodziła w skład długoterminowych szkoleń z projektów unijnych. Gwałtowny spadek zainteresowania zewnętrznymi szkoleniami przełożył się z kolei na fakt dotknięcia kryzysem firm, których podstawową działalnością są szkolenia.

¹ M. Orzeł, R. Jabłoński, *Firmy wolą zwalniać niż ciąć wydatki na reklamę*, <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artukul/firmy;wola;zwalniac;niz;ciac;wydatki;na;reklame,255,0,427519.html> (dostęp: 7.06.09).

W ostatnim czasie na rynku polskim, podobnie jak na rynkach światowych, pojawiły się szkolenia antykryzysowe. Przeprowadzone badania są próbą odpowiedzi na pytanie: „Czy kursy te rzeczywiście tworzone są, aby pomagać wychodzić firmom z kryzysu, czy też antykryzysowe są tylko z nazwy, a powstały jedynie jako marketingowa odpowiedź na kryzys w sektorze szkoleniowym”.

Materiał badawczy i metodologia badań

Przeglądając strony internetowe za pomocą dowolnej wyszukiwarki stron www w poszukiwaniu szkoleń antykryzysowych, można znaleźć dziesiątki, a może nawet setki stron firm proponujących jedno lub kilka szkoleń. Aby wybór firm szkolących, a co za tym idzie i wyniki pracy nie był subiektywny (zależny np. od rankingu firm w wyszukiwarkach, co świadczy o doświadczeniu informatycznym osób zajmujących się portalem firmy, a nie jej ofertą szkoleniową) autorzy utworzyli listę szkoleń antykryzysowych (posiadających słowo kryzys w nazwie) spośród szkoleń zgromadzonych na trzech portalach wyspecjalizowanych w zbieraniu i grupowaniu rozmaitych kursów i szkoleń, tj.:

- www.szkolenia.com.pl;
- szkolenia.nf.pl;
- edustacja.pl/pl/szkolenia.

Na portalach tych odnaleziono w chwili aktualizacji artykułu (2.06.2009) 103 różne szkolenia posiadające w nazwie słowo kryzys (część szkoleń powtarzała się na dwu lub trzech portalach).

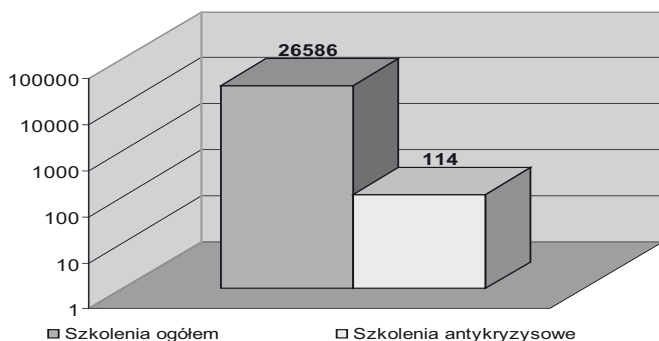
Przeprowadzone badania zostały podzielone na etapy. Pierwszy z nich polegał na wyszukaniu ofert szkoleń, które posiadają słowo „kryzys” w swojej nazwie. W drugim etapie dokonano wstępnej selekcji zgromadzonego materiału z uwagi na treści związane z kryzysem. Trzeci etap polegał na analizie wyselekcjonowanej grupy szkoleń pod względem poruszanych zagadnień.

Analiza szkoleń

Oferty szkoleń posiadających w swojej nazwie słowo „kryzys”, zamieszczone na wybranych portalach, jak wynika z przeprowadzonych badań, stanowią 0,43%, wszystkich oferowanych szkoleń, co jednak w przypadku gdy rozpatrujemy dane liczbowe, nie stanowi małej ilości. Należy zwrócić uwagę na to, że ogólna liczba szkoleń dotyczy wszystkich działów tematycznych, jak również na to, że powstawały w ciągu kilku ostatnich lat. Szkolenia „antykryzysowe” są natomiast wytworem kilku ostatnich miesięcy. Dla zobrazowania liczby szkoleń, w których

nazwie umieszczone było słowo „kryzys”, w stosunku do ogólnej liczby szkoleń, wyniki wyszukiwania pokazane zostały na rysunku 1. Dane umieszczone na tym rysunku przedstawione zostały w skali logarytmicznej.

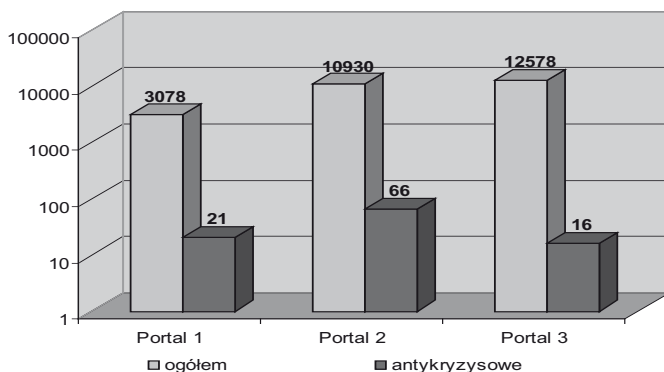
Rysunek 1. Udział szkoleń antykryzysowych w ogólnej liczbie szkoleń oferowanych przez badane portale



Źródło: opracowanie własne.

Po uwzględnieniu podziału na poszczególne portale udział szkoleń antykryzysowych w ogólnej liczbie szkoleń waha się pomiędzy 0,68% (portal pierwszy), a 0,13% (portal trzeci). Dane te wyrażone liczbą szkoleń przedstawia rysunek 2. Również w tym przypadku prezentowane informacje ujęte zostały w skali logarytmicznej.

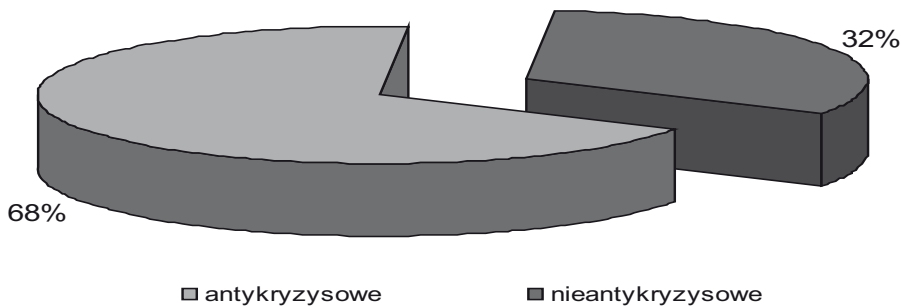
Rysunek 2. Udział szkoleń antykryzysowych w ogólnej liczbie szkoleń oferowanych przez poszczególne portale



Źródło: opracowanie własne.

Zgromadzone dane poddane zostały wstępnej analizie mającej za zadanie wyselekcjonowanie spośród szkoleń potencjalnie „antykryzysowych” te, których program istotnie może wskazywać na fakt, że badane szkolenie niesie ze sobą treści przydatne beneficjentom szkoleń w czasach kryzysu. W wyniku tego możliwe było uzyskanie informacji o tym, które szkolenia nie zostały przygotowane jako odpowiedź rynku szkoleń na zaistniałą sytuację gospodarczą, a jedynie mają swoją nazwą sugerować, iż mogą być przydatne osobom, do których są skierowane. Efekty powyższych działań pokazane zostały na rysunku 3, gdzie mianem „antykryzysowe” określone zostały te szkolenia, których treść sugerowała związek z kryzysem, natomiast zwrot „nieantykryzysowe” określa te szkolenia, których program nie nawiązywał do kryzysu. Są to głównie szkolenia, których treść sugeruje, że były prowadzone wcześniej pod inną nazwą, a słowo kryzys pojawiło się dla celów marketingowych.

Rysunek 3. Procentowy rozkład szkoleń antykryzysowych z uwagi na program szkolenia

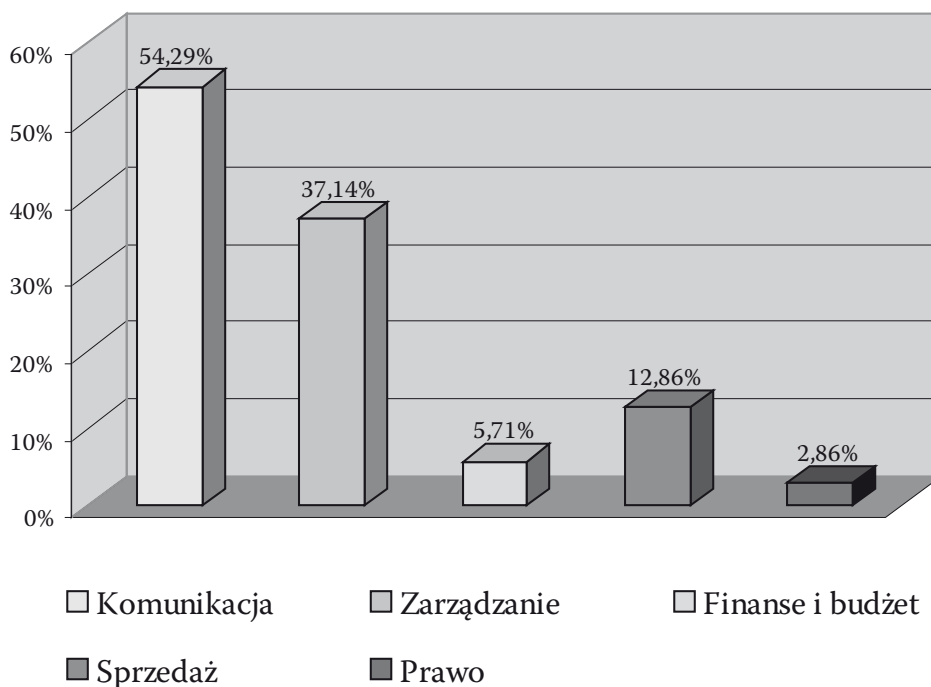


Źródło: opracowanie własne.

Wyselekcjonowane szkolenia zostały poddane dalszej analizie, z uwagi na obszary, do których nawiązywały w swoich programach. Część szkoleń zawierała treści, które zakwalifikowane zostały do kilku obszarów, stąd też sumaryczna liczba udziału poszczególnych obszarów, umieszczonych na rysunku 4 nie jest równa 100%. Na podstawie danych przedstawionych na rysunku 4, można zauważyć, że w przypadku kryzysu szczególny nacisk w oferowanych szkoleniach kierowany jest na umiejętność skutecznej komunikacji. Chodzi tu przede wszystkim o sposoby komunikowania się pracodawców z pracownikami (głównie w sprawach zwolnień, zmniejszania uposażeń, zmiany zakresu obowiązków oraz motywowania), jak i wskazówki dotyczące umiejętnego komunikowania się z mediami (m.in. w celu uzyskania efektu ochrony i wzmocnienia wizerunku

marki). Drugim co do wielkości obszarem jest zarządzanie, które dotyczy m.in. skutecznego zarządzania firmą, zasobami ludzkimi, jak i projektami w zaistniałej sytuacji kryzysu. W co ósmym szkoleniu beneficjenci mają szansę zapoznać się z technikami sprzedaży w czasie zmniejszonego popytu wywołanego kryzysem. Obszarami, którym poświęcono w szkoleniach najmniej uwagi, są zagadnienia związane z optymalizacją zarządzania finansami i konstruowania budżetu oraz z aspektami prawnymi.

Rysunek 4. Podział kursów antykryzysowych z uwagi na poruszany obszar zagadnień



Źródło: opracowanie własne.

Dalsza analiza ofert miała na celu wyselekcjonowanie grup zagadnień pozwalające stwierdzić, na co kładzie się nacisk w oferowanych szkoleniach. Zagadnienia zostały podzielone na 7 grup.

Pierwszą grupę stanowią treści informujące, dotyczące sytuacji kryzysowej. Do tej grupy zaliczane były zarówno oferty, które w swoich programach zawierały punkt dotyczący wyjaśnienia definicji kryzysu, jak i treści mówiące, w jaki sposób powstaje oraz jak zidentyfikować potencjalne ryzyko kryzysu w przedsiębiorstwie.

Kolejna, druga grupa to treści sugerujące odpowiedź na pytanie, w jaki sposób zapobiegać potencjalnym sytuacjom kryzysowym. Do tej grupy zakwalifikowane zostały także zagadnienia związane z tym, w jaki sposób poradzić sobie z kryzysem, jakie działania podjąć w sytuacji zaistnienia kryzysu oraz w jaki sposób powinno się budować sztab kryzysowy.

Do następnej grupy zakwalifikowane zostały kursy, których program obejmował treści związane z zagadnieniami diagnozowania sytuacji kryzysowej.

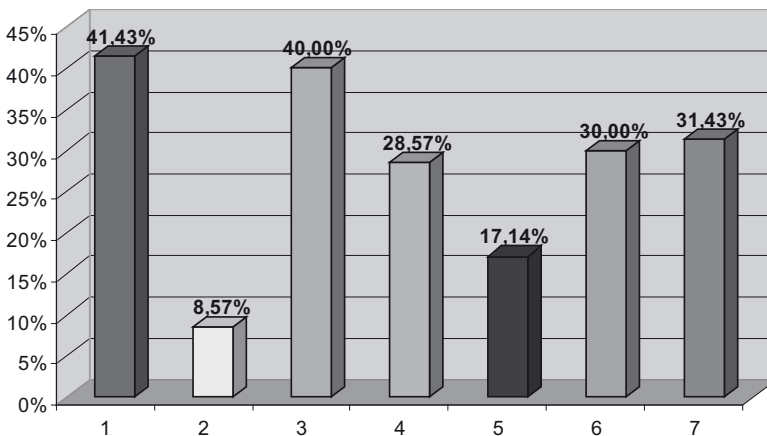
W ramach czwartej części wyselekcjonowane zostały szkolenia, których zakres obejmował zagadnienia związane z przygotowaniem i wdrażaniem zmian w sytuacji kryzysowej.

Do piątej grupy zostały zakwalifikowane szkolenia, które przedstawiają techniki wychodzenia z kryzysu, w tym w ramach swojego programu pokazują efektywne systemy zarządzania kryzysowego i sposoby zmniejszenia strat dzięki skutecznemu zarządzaniu.

Szósta grupa obejmuje treści dotyczące skutecznego komunikowania się w sytuacjach związanych z kryzysem. Dotyczy to zarówno komunikowania się pracodawców z pracownikami, jak również szeroko pojętą współpracę z mediami. W przypadku części szkoleń w ramach programu oferowany był sposób przekuwania kryzysu w sukces, właśnie dzięki technikom komunikowania się z mediami.

Ostatni obszar dotyczył zagadnień z dziedziny polityki kadrowej. Do tej grupy zostały zakwalifikowane szkolenia, których treść obejmowała proces zwalniania pracowników, a więc sprawy związane z redukcją zatrudnienia, a także, z drugiej strony, metody motywowania pracowników.

Rysunek 5. Podział kursów antykryzysowych ze względu na treści umieszczone w programie szkolenia



Źródło: opracowanie własne.

Z uwagi na fakt, iż w ramach jednego szkolenia poruszane mogły być treści związane z więcej niż jednym z wymienionych wyżej zagadnień, wykres przedstawiony na rysunku 5 pokazuje, jaki procent szkoleń poruszał dane zagadnienie. Oznacza to, że w przypadku, gdyby np. wszystkie szkolenia podawały definicję kryzysu, kolumna oznaczona numerem 1 przedstawiałaby graficznie wartość odpowiadającą 100%.

Jak wynika z danych przedstawionych na rysunku 5, w prawie połowie szkoleń antykryzysowych, poświęcono czas na wyjaśnienie, czym jest kryzys (41,43%) oraz jak go rozpoznawać i zdiagnozować (40%), co z pewnością pozwoli na szybsze wykrycie jego symptomów w przedsiębiorstwie. Około 1/3 kursów zawierała treści związane z polityką kadrową, i na podobnym poziomie utrzymuje się liczba szkoleń poruszających zagadnienia komunikacji oraz dotyczące przygotowania i wdrażania zmian. Nieco mniejsza liczba szkoleń oferuje przedstawienie skutecznych metod zarządzania w przypadku zaistnienia sytuacji kryzysowej, najmniejsza zaś porusza zagadnienia związane z zapobieganiem występowaniu sytuacji kryzysowej.

Dalsze prace pozwoliły na wyodrębnienie kilku ciekawych prawidłowości występujących pomiędzy programami poszczególnych szkoleń. Należy zatem zwrócić uwagę na fakt, że szkolenia mówiące o przygotowywaniu i wdrażaniu zmian, w 30% podawały definicję kryzysu, podobny procent tych szkoleń zawierał treści dotyczące diagnozy sytuacji kryzysowej, jak również skutecznego zarządzania. Natomiast w przypadku szkoleń z zakresu metod komunikowania się, ponad połowa (57%) posiadała w swoim programie punkt dotyczący definicji kryzysu, a 38% – punkt dotyczący diagnozy sytuacji kryzysowej. Programy dokładnie 30% spośród tych szkoleń sugerowały przedstawienie sposobów wykorzystania sytuacji kryzysowej do wzmocnienia własnej marki.

Podsumowanie

Niewątpliwie obecny kryzys finansowy dotknął również firmy z sektora szkoleniowego. Związane jest to z faktem, iż wiele przedsiębiorstw zaprzestało albo znacząco zmniejszyło wydatki na szkolenia swoich pracowników. Jest to jednak działanie krótkowzroczne i w dłuższej perspektywie przynoszące straty. Istnieje więc potrzeba szkoleń antykryzysowych skierowanych również do kadry zarządzającej, podejmujących decyzje o liczbie szkoleń i ich zakresie tematycznym, tak aby tok szkoleń był optymalizowany do potrzeb, a nie jedynie minimalizowany.

Na rynku polskim, zgodnie z uzyskanymi danymi ponad dwie trzecie kursów przedstawiających się jako szkolenia antykryzysowe rzeczywiście próbuje przekazać wiedzę dotyczącą kryzysu i jak mu przeciwdziałać. Jednakże trzeba zwrócić

uwagę na fakt, że prawie jedna trzecia ofert szkoleń stanowi marketingową próbę podniesienia sprzedaży kursów poprzez zmianę nazwy, dodając do niej popularne obecnie hasło działań antykryzysowych. Decydując się na podjęcie jakiegoś szkolenia, należy zatem wnikliwie zapoznać się z jego programem i treściami, jakie będą w nim zawarte.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że informacje przekazywane na ww. kursach najczęściej dotyczą definicji kryzysu (41%) oraz diagnozowania sytuacji kryzysowych (40%). Jednakże sumarycznie, po eliminacji duplikowanych wartości, daje to 61,5% szkoleń antykryzysowych. Z kolei po zsumowaniu szkoleń, w których przedstawiono receptę dotyczącą rozwiązywania problemów związanych z kryzysem finansowym, otrzymujemy 80%.

Bibliografia

- Glassner V., Galgóczi B., *Działania antykryzysowe w zakładach pracy w Europie*, WP 2009.01, http://www.solidarnoscnakryzys.pl/inne_analizy_PL-ETUCO.pdf.
Kryzys selektywnie uderzy w rynek szkoleń w Polsce, http://edustacja.pl/pl/aktualnosci/kryzys_selektywnie_uderzy_w_rynek_szkolen_w_polsce.
Orzeł M., Jabłoński R., *Firmy wolą zwalniać niż ciąć wydatki na reklamę*, <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/firmy;wola;zwalnic;niz;ciac;wydatki;na;reklame,255,0,427519.html> (dostęp: 7.06.09).
Szkolenia na topie w czasie kryzysu, <http://www.deltatraining.pl/sf12.html>.

Strony internetowe

- <http://edustacja.pl/>.
<http://www.szkolenia.com.pl/>.
<http://www.nf.pl/>.

Summary

Training market must react to changing socioeconomic conditions. Changes of these conditions lead to changes in training requirements. In this paper, the authors analyze the so-called anti-crisis training currently offered by educational organizations in Poland.

Joanna Dzieńdziora, Małgorzata Smolarek

Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach

Wstęp

Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem wyraźnie ukierunkowują zainteresowania na zasoby ludzkie i traktują je jako podstawowy kapitał, który jest niezbędny dla rozwoju i funkcjonowania przedsiębiorstwa w zmiennym i konkurencyjnym otoczeniu¹. Sposób zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich firmach różni się od zasad zarządzania dużą firmą. Metody zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach w znaczący sposób wpływają na kulturę organizacji, która bezpośrednio oddziałuje na klimat społeczny i relacje międzyludzkie w środowisku pracy. Dlatego rozważając specyfikę zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach, należy zwrócić uwagę na liczbę zatrudnionych pracowników oraz na środki, jakie przedsiębiorstwo może przeznaczyć na realizację polityki kadrowej.

Różnice w zarządzaniu zasobami ludzkimi wynikające z wielkości przedsiębiorstwa

Zarządzanie zasobami ludzkimi to proces składający się z szeregu specyficznych zadań, będących uszczegółowieniem uniwersalnych zadań zarządzania

¹ J. Dzieńdziora, *Ocenianie pracowników. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2008, s. 9.

i wyodrębnionych ze względu na specyfikę realizacji głównych i szczegółowych celów w tej dziedzinie zarządzania².

Zdaniem H. Króla zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi aktualną koncepcję realizacji funkcji personalnej organizacji, która ma za zadanie dostosowanie cech (charakteru) zasobów ludzkich do celów organizacji zharmonizowanych z potrzebami pracowników, w określonych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych³. Zarządzanie zasobami ludzkimi to proces, który obejmuje planowanie zatrudnienia, dobór pracowników, adaptację zawodową, ocenianie pracowników ich motywowanie, doskonalenie i rozwój oraz kształtowanie właściwych stosunków międzyludzkich w organizacji.

Małe i średnie przedsiębiorstwa zatrudniają stosunkowo niewielką liczbę pracowników, co powoduje, iż zatrudniony personel musi samodzielnie realizować wiele zadań, które w większych organizacjach z reguły wykonywane są przez zatrudnionych specjalistów. Dlatego warto zwrócić uwagę na różnice w zarządzaniu zasobami ludzkimi z punktu widzenia wielkości przedsiębiorstwa (tabela 1).

Tabela 1. Różnice w zarządzaniu zasobami ludzkimi w dużych i małych przedsiębiorstwach.

Elementy zarządzania zasobami ludzkimi	Różnice w elementach ZZZ	
	duże przedsiębiorstwa	sektor MŚP
Realizowane funkcje	wszystkie lub większość	administrowanie kadrami i płacami, rekrutacja szkolenia
Strategia personalna	sformułowana w postaci planu strategicznego, współdziała ze strategią ogólną	zwykle brak, jeśli występuje to w postaci niesformalizowanej
Instrumentarium	bogate; różnorodne systemy operacyjne i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi	ograniczone; brak lub niewiele prostych systemów operacyjnych i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi
Znaczenie dla firmy	coraz częściej strategicznie wspomaga realizację celów biznesowych	często niewielkie, rzadko strategiczne, zależy od osobowości i nastawienia osoby zarządzającej firmą
Organizacja	złożona, specjaliści i zespoły o różnych specjalizacjach wewnątrz działu personalnego	prosta, zwykle jedna osoba odpowiedzialna za sprawy kadrowe
Nakłady finansowe	bardzo duże bądź duże	niewielkie, często tylko koszty wynagrodzeń

Źródło: Cz. Zajac, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 21.

² A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków – Kluczbork 1998, s. 31.

³ *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 55.

Analizując tabelę 1, warto wskazać, iż pojawiające się różnice w ZZL wynikają między innymi: z wielkości i złożoności struktur organizacyjnych, wielkości i struktur zatrudnienia, instytucjonalnych, strukturalnych i organizacyjnych wymiarów zarządzania, możliwości finansowych i technologicznych oraz potencjałów ludzkich przedsiębiorstw⁴.

Cel i zakres badań

Podstaw do stworzenia ram badawczych dostarczyła literatura z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz przeprowadzone do tej pory badania dotyczące tego zagadnienia. Podstawowym celem badań było ustalenie, czy i w jaki sposób w małych przedsiębiorstwach jest prowadzona polityka kadrowa.

Badania miały charakter badań ankietowych⁵. Przeprowadzone zostały w miesiącach styczeń–luty 2009 r. Dotyczyły m.in. zakresu prowadzonych w przedsiębiorstwach zmian oraz wybranych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi. Badane przedsiębiorstwa wywodziły się z sektora MŚP, czyli ich zatrudnienie nie przekraczało 250 osób. Narzędziem badawczym podczas badań były kwestionariusze ankiety, zbudowane w większości z pytań zamkniętych, ułatwiających wybór odpowiedzi. Kwestionariusze skierowane zostały do właścicieli lub osób zarządzających przedsiębiorstwem. Wysłanych drogą pocztową zostało 500 ankiet. Rezultatem przeprowadzonych badań był zwrot w liczbie 56 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy.

Przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu miały swoje siedziby na terenie Zagłębia Dąbrowskiego, w którego skład wchodzi: gmina Sosnowiec, Dąbrowa Górnicza, Jaworzno, Zawiercie oraz powiaty będziński i zawierciański (80% kwestionariuszy wysłano do przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie gminy Sosnowiec i Dąbrowa Górnicza).

Wśród badanych przedsiębiorstw największy odsetek stanowiły przedsiębiorstwa o profilu usługowym (41,8%), handlowym (25,5%), produkcyjnym (20,0%), usługowo-handlowym (7,3%), produkcyjno-handlowym (3,6%) oraz usługowo-produkcyjno-handlowym (1,8%).

Największą grupę stanowiły przedsiębiorstwa mające siedziby zlokalizowane na terenie miast (56,4%) oraz miast na prawach powiatu (40,0%). W przypadku

⁴ Cz. Zajac, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 20.

⁵ Z uwagi na fakt, że badania przeprowadzono na niezbyt licznej próbie badawczej, przedstawione poniżej wyniki traktować należy raczej jako przyczynek do badań z zakresu prezentowanej tematyki.

pozostałych 3,6% przedsiębiorstw siedziba umiejscowiona była w gminach (1,8%) i gminach wiejskich (1,8%).

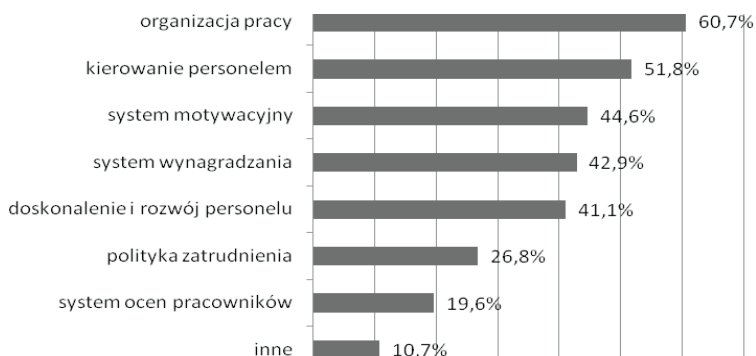
Ze względu na obszar działania przedsiębiorstwa można podzielić na przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym (40,0%) i o zasięgu regionalnym (25,5%), o zasięgu lokalnym (23,6%). Pozostałe 10,9% to przedsiębiorstwa mieszane (o zasięgu lokalnym i krajowym).

Jeśli chodzi o wykształcenie właścicieli przedsiębiorstw, to dominowali przedsiębiorcy o wykształceniu wyższym (76,8%). Wykształcenie średnie posiadało 21,4% właścicieli firm. Najmniej liczną grupą okazali się przedsiębiorcy z wykształceniem zawodowym (1,8%). Wśród przedsiębiorców dominowali przedsiębiorcy w wieku 40–49 lat oraz 50–59 lat (po 29,1%). Przedsiębiorcy w wieku 30–39 lat stanowili 27,3%, w wieku 60 lat i więcej 9,1%. Najmniej liczną grupę stanowili przedsiębiorcy w wieku 29 lat i mniej, bo zaledwie 5,5%. Średnia wieku przedsiębiorców wyniosła 46 lat.

Analiza wyników badań

Jak wynika z badań ankietowych, najważniejszym instrumentem polityki kadrowej w przedsiębiorstwach sektora MŚP była organizacja pracy oraz kierowanie personelem. Na drugim miejscu przedsiębiorstwa sektora MŚP zwracają uwagę na system motywacyjny, system wynagrodzenia oraz doskonalenie i rozwój personelu (rysunek 1). Taka kolejność wykorzystywania instrumentów polityki kadrowej może przesądzać o fakcie, iż w badanych przedsiębiorstwach sektora MŚP podmiotowo traktuje się zasoby ludzkie organizacji, a problemy społeczne i kulturowe stanowią przedmiot profesjonalnego zainteresowania jej kierownictwa.

Rysunek 1. Instrumenty polityki kadrowej w przedsiębiorstwie

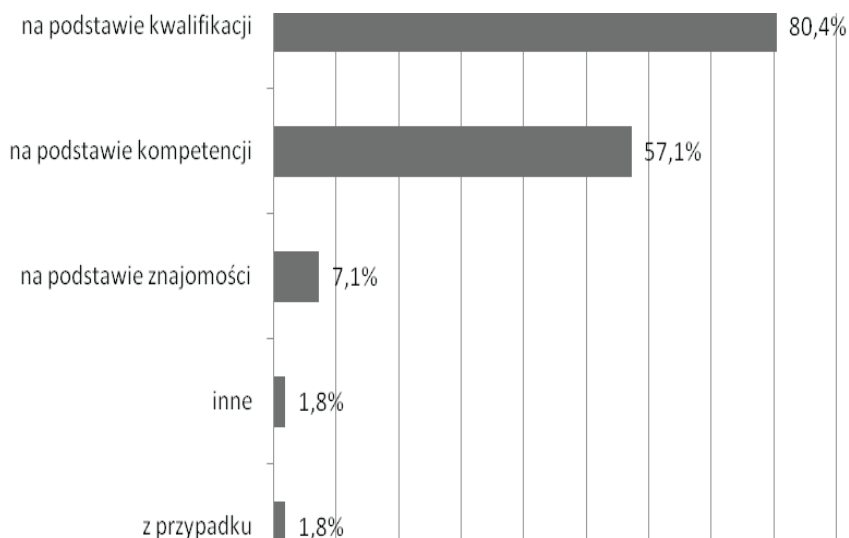


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Małe i średnie przedsiębiorstwa, w porównaniu z dużymi, stawiają wysokie wymagania wobec zatrudnianych kandydatów, zwłaszcza w obszarze predyspozycji psychicznych i zawodowych. Dlatego pracodawca nie może oczekiwać, że dana cecha osobowości dopiero będzie się utrwałać. Pracownik zatrudniany w przedsiębiorstwie sektora MŚP musi być dobrze przygotowany na stanowisko, o które się ubiega. Menedżerowie tego sektora zwracają uwagę u kandydata na takie cechy, jak: wiedza specjalistyczna, doświadczenie zawodowe, kreatywność, elastyczność w posiadanych umiejętnościach i lojalność⁶.

W obrębie polityki zatrudnienia, w małych i średnich przedsiębiorstwach rekrutacja pracowników dokonywana jest, według opinii ich właścicieli, przede wszystkim na podstawie kwalifikacji pracowników oraz na podstawie ich kompetencji (rysunek 2). Jak wynika z badań, właściciele firm interesują pracownicy o wysokim przygotowaniu zawodowym, co przesądza o wysokich kwalifikacjach. Wielu przedsiębiorców do wymagań kwalifikacyjnych zalicza: poszerzanie umiejętności zawodowych oraz doświadczenie zawodowe i kreatywność. Tylko 7,1% przedsiębiorców przyznało, że w procesie rekrutacji najbardziej liczą się znajomości i kumoterstwo. Stosunkowo najmniej przyznaje, że pracownicy rekrutowani są z przypadku, bez uwzględnienia ich kwalifikacji i kompetencji.

Rysunek 2. Sposób rekrutacji pracowników w przedsiębiorstwie

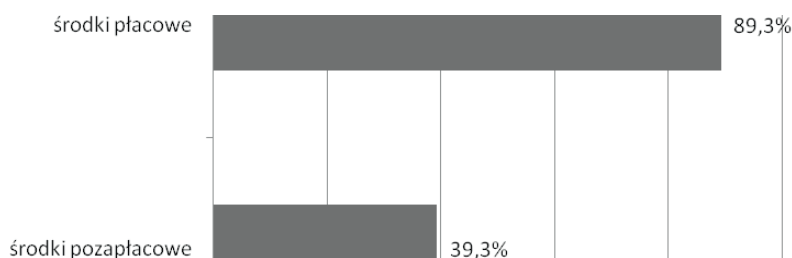


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

⁶ *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, red. H. Król, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 114.

W małych i średnich firmach z uwagi na niewielką liczbę zatrudnionych pracowników system motywacji powinien być dostosowany do indywidualnych oczekiwań zatrudnionych oraz indywidualnego wkładu w wykonane zadanie. Odpowiadając, jakie środki motywacyjne najczęściej wykorzystują (rysunek 3), przedsiębiorcy wskazali na środki płacowe. Prawie 90% badanych przedsiębiorstw wykorzystuje ten rodzaj środków motywacyjnych. Środki pozapłacowe stosowane są w prawie 40% przedsiębiorstw.

Rysunek 3. Środki motywacji wykorzystywane w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Ważne miejsce w systemie motywacji pracowników zajmują pozapłacowe środki motywacji. Rysunek 4 przedstawia średnie ocen pozapłacowych środków motywacji. Każdemu z wyróżnionych środków pozapłacowych respondenci przypisywali ocenę w skali 1–7, gdzie ocena „7” identyfikowała motywator bardzo ważny, zaś „1” – motywator najmniej istotny. Najwyższe średnie oceny osiągnęły takie środki pozapłacowe, jak: szacunek położonych (5,48%) oraz przyjaźń i życzliwi współpracownicy (5,48%). Równie ważnymi środkami dla badanej zbiorowości jest pewność zatrudnienia oraz podnoszenie kwalifikacji. Najsłabiej ocenionym środkiem pozapłacowym była możliwość awansu w ciągu roku, co może przesądzać o braku wyznaczonej ścieżki rozwoju kariery zawodowej w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Należy tutaj jednak zauważyć, że ocenianie pozapłacowych środków motywacji dokonywali właściciele przedsiębiorstw, a nie pracownicy. Można by przypuszczać, że w okresie kryzysu pracownicy badanych przedsiębiorstw dokonaliby innej oceny tych środków.

J.M. Moczydłowska⁷ na podstawie analizy badań przeprowadzonych wśród pracowników przedsiębiorstw funkcjonujących w województwach podlaskim i warmińsko-mazurskim stwierdza, że w procesie motywowania pracowników

⁷ J.M. Moczydłowska, *Potrzeba bezpieczeństwa w systemach motywacyjnych*, EiOP 2008, nr 11, s. 44.

możliwość zapewnienia poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji, jakie daje pracownikom zatrudnienie, odgrywa istotną rolę.

Rysunek 4. Średnia ocen pozapłacowych środków motywacji stosowanych w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Za środki motywacji najczęściej stosowane w badanych przedsiębiorstwach uznaje się premie (83,9%). Na drugim miejscu wykorzystuje się pochwałę ustną, indywidualną lub publiczną oraz szkolenia i podwyżki. Stosunkowo najmniej badanych wskazało na awans oraz inne, do których zaliczono nagrody materialne (rysunek 5). Niewielka liczba wskazań co do awansowania pracowników MŚP może być spowodowana płaską strukturą organizacyjną, w której trudno o awans pionowy.

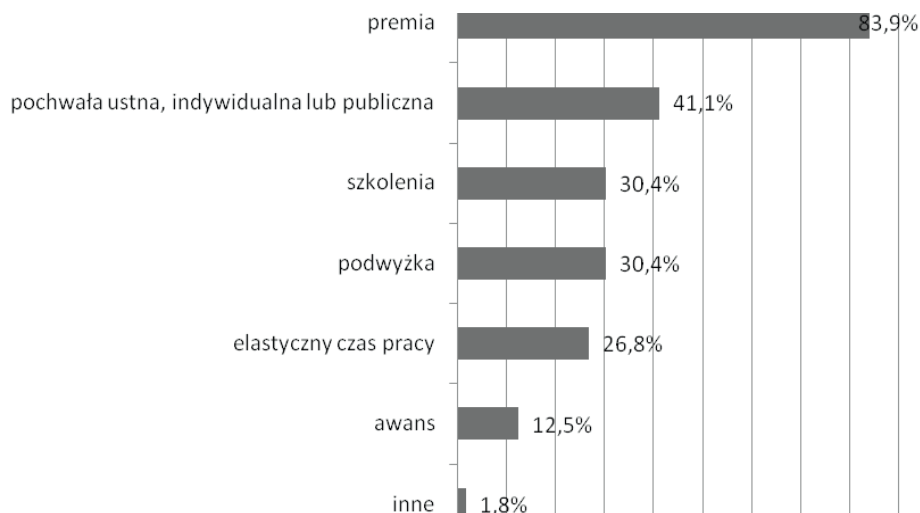
Jak wynika z badań, omawiane powyżej środki motywacji w opinii przedsiębiorców są skuteczne, co potwierdza 80,4% ankietowanych. 7,1% ocenia stosowany przez siebie system motywacyjny jako nieskuteczny, 12,5% badanej zbiorowości nie ma wiedzy na temat skuteczności stosowanego systemu motywacji (rysunek 6).

Podsumowanie

Jednym z najważniejszych czynników sukcesu współczesnych, dynamicznie zmieniających się przedsiębiorstw, funkcjonujących w zmiennym i konkurencyjnym otoczeniu są pracownicy i menedżerowie. Ich odpowiednie kwalifikacje i predys-

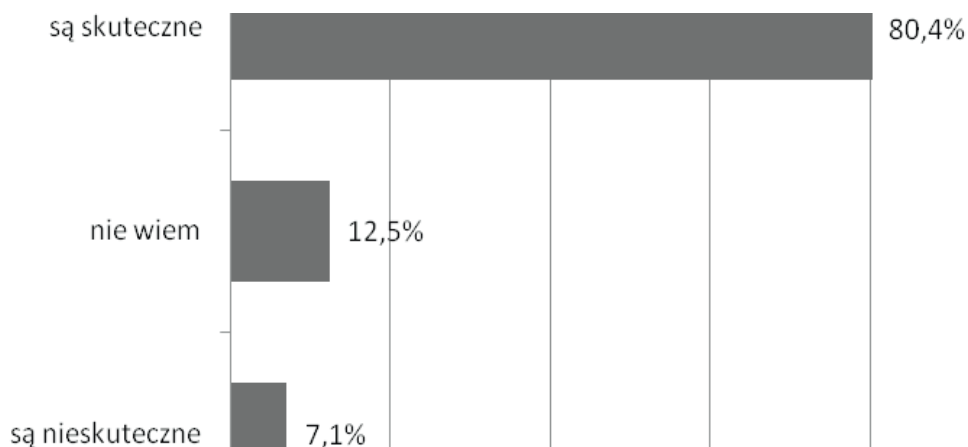
pozycje zawodowe wpływają bezpośrednio na sukces przedsiębiorstwa. Dotyczy to zarówno wielkich korporacji, jak i średnich i małych przedsiębiorstw.

Rysunek 5. Najczęściej stosowane środki motywacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rysunek 6. Opinie przedsiębiorców w zakresie skuteczności stosowanych środków motywacyjnych w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Badania ankietowe wskazały, że najczęściej stosowanym instrumentem polityki kadrowej w przedsiębiorstwach sektora MŚP była organizacja pracy oraz kierowanie personelem. Do stosunkowo często stosowanych instrumentów polityki kadrowej w tego typu przedsiębiorstwach należy także system motywacyjny, system wynagrodzenia oraz doskonalenie i rozwój personelu. W obrębie polityki zatrudnienia, rekrutacja pracowników dokonywana jest przede wszystkim na podstawie kwalifikacji pracowników oraz na podstawie ich kompetencji.

W zakresie systemu motywacyjnego najistotniejsze znaczenie w opinii przedsiębiorców mają środki płacowe. Niemniej jednak najwyżej ocenione zostały takie czynniki, jak: szacunek przełożonych oraz przyjaźń i życzliwi współpracownicy – miła atmosfera w pracy. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw Zagłębia Dąbrowskiego oceniają, że stosowane przez nich systemy motywacyjne są skuteczne, natomiast mała liczba awansów jest spowodowana płaską strukturą organizacyjną.

Bibliografia

- Dzieńdziora J., *Ocenianie pracowników. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2008.
- Moczydłowska J.M., *Potrzeba bezpieczeństwa w systemach motywacyjnych*, EiOP 2008, nr 11.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków – Kluczbork 1998.
- Zajac Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.
- Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, red. H. Król, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Summary

Among many branches of knowledge concerning the enterprise, human resources management becomes more and more important. To manage the group of people effectively, except the theoretical knowledge one should know their expectation, system of values, on the basis of which personnel management of the

organization can be created. Human resources management forms the rules and methodological hints of achieving the aims of the organization by its employees. The work shows the chosen aspects of human resources management on the basis of small business and medium-sized enterprises. Particular attention was put on the stages of human resources management, which identify the practical approach to personnel management.

Adam Jabłoński, Marek Jabłoński, Andrzej Chodyński

Weryfikacja modelu ECSR na podstawie badań strategii polskich przedsiębiorstw

Wstęp

Budowanie strategii odpowiedzialnego biznesu stanowi w obecnej sytuacji gospodarczej jedno z ważnych czynników przetrwania przedsiębiorstw funkcjonujących w złożonej rzeczywistości biznesowej pełnej otaczającego nas w wielu wymiarach pełzającego kryzysu.

Istotnym elementem składowym tej strategii są kryteria ekologiczne będące dzisiaj nie tylko źródłem kosztów przedsiębiorstwa, lecz przede wszystkim platformą stabilnego budowania przewagi konkurencyjnej wobec rywali biznesowych, gdzie stopień ich agresji rynkowej wynikający ze spadających marż zysku oraz często większej podaży na rynku w stosunku do popytowych możliwości potencjalnych i obecnych klientów utrudnia osiągnięcie sukcesu lub nawet w wielu przypadkach powoduje upadek przedsiębiorstwa.

Kryteria te podniesione do rangi strategicznej w przedsiębiorstwie mogą być podstawą budowy nowej koncepcji zarządzania, jaką jest Ekologiczna Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (ang. *Environmental Corporate Social Responsibility*) – ECSR.

W artykule zaprezentowano założenia merytoryczne ogólnopolskiego konkursu „Firma bliska środowisku”, realizowanego przez Europejskie Forum Odpowiedzialności Ekologicznej pod honorowym patronatem Ministra Środowiska, które odnoszą się między innymi do modelu ECSR, oraz przedstawiono wyniki badań naukowych weryfikujących ww. model przeprowadzonych na próbie 120 przedsiębiorstw, które w okresie 2006–2008 przystąpiły do konkursu „Firma bliska środowisku” i stały się jego laureatami.

Podstawowe cele konkursu „Firma bliska środowisku”

Konkurs „Firma bliska środowisku” powstał z inicjatywy dwóch firm doradczo-eksperckich: firmy OTTIMA plus z siedzibą w Dąbrowie Górniczej, która przez wiele lat zajmowała się i zajmuje doradztwem biznesowym między innymi w obszarze budowy systemów zarządzania środowiskowego ISO 14001 oraz EMAS oraz budowy strategii proekologicznych i strategii społecznej odpowiedzialności biznesu oraz firmy INVEST EKO z siedzibą w Katowicach, której podstawowy, wieloletni profil działalności związany był i jest z doradztwem prawnym i inżynierijnym w obszarze szeroko pojętej ochrony środowiska.

Połączenie tych potencjałów zaowocowało powstaniem konkursu „Firma bliska środowisku”, którego organizatorem stało się Stowarzyszenie założone przez właścicieli ww. przedsiębiorstw pod nazwą Europejskie Forum Odpowiedzialności Ekologicznej z siedzibą w Katowicach.

Podstawowe cele konkursu „Firma bliska środowisku” związane są z następującymi działaniami:

1) Promocją działalności gospodarczej prowadzonej z troską o środowisko naturalne.

2) Prewencyjnym badaniem kompleksowej zgodności działań firmy z przepisami prawa dotyczącymi ekologii.

3) Identyfikacją źródeł budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku krajowym i międzynarodowym poprzez propagowanie strategicznego podejścia do ekologii.

4) Promocją firm, które w swoim działaniu łączą przestrzeganie prawa z ekostrategią.

5) Zachęcaniem przedsiębiorstw do dbałości o ekologię oraz podnoszeniem standardów i procedur mających na celu ochronę środowiska, zarówno w strefie technicznej i ekonomicznej, jak również w sferze świadomości i kompetencji pracowników i kadry zarządzającej.

6) Identyfikacją czynników ryzyka biznesowego przedsiębiorstw w zakresie ochrony środowiska.

7) Propagowaniem zasad Społecznej Odpowiedzialności Biznesu opartej na aktywnej działalności proekologicznej przedsiębiorstw.

8) Identyfikacją nośników długoterminowej wartości firm opartych na kryteriach ekologicznych.

Cele te uwzględnione zostały w szczegółowej ankiecie stanowiącej podstawę opracowania przez przedsiębiorstwo samooceny, która jest wysyłana do organizatora konkursu dokonującego jej wstępnej oceny merytorycznej. Cele te następnie są weryfikowane w trakcie audytu konkursowego na miejscu w przedsiębiorstwie, gdzie wyznaczeni audytorzy dokonują oceny zgodności zadeklarowanych działań

strategicznych, taktycznych i operacyjnych w obszarze działań proekologicznych organizacji według zdefiniowanych kryteriów konkursowych.

Kryteria oceny przedsiębiorstw w konkursie „Firma bliska środowisku”

Kryteria pozwalające na wielowymiarową ocenę przedsiębiorstwa mają na celu określenie stopnia realizacji proekologicznej strategii przedsiębiorstw.

Strategia ta powinna być ukierunkowana nie tylko na osiągnięcie zadowalających efektów ekologicznych, ale przede wszystkim ma stać się stymulatorem rozwoju przedsiębiorstwa w kierunku budowy długoterminowej jego wartości gwarantującej ciągłość prowadzenia biznesu zgodnie z prawem środowiskowym oraz oczekiwaniami wszystkich interesariuszy w obszarze akceptowalnych społecznie zachowań proekologicznych przedsiębiorstwa.

Kryteria oceny można podzielić na dwa podstawowe elementy:

I. Wymagania prawne w zakresie ochrony środowiska obejmujące następujące zagadnienia:

- 1) kontrole organów ochrony środowiska,
- 2) pozwolenia – reglamentacja korzystania ze środowiska,
- 3) opłaty za korzystanie ze środowiska,
- 4) opakowania i odpady poużytkowe,
- 5) gospodarka odpadami,
- 6) emisja zanieczyszczeń do powietrza,
- 7) ochrona wód i zasobów wodnych,
- 8) emisja hałasu do środowiska,
- 9) emisja pól elektromagnetycznych do środowiska,
- 10) poważne awarie przemysłowe,
- 11) monitoring oddziaływania na środowisko.

II. Zarządzanie strategiczne w ochronie środowiska:

1) ocena przestrzegania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w ujęciu ekologicznym,

2) ocena stosowania innowacji ekologicznych w obszarze produktów, procesów i systemów zarządzania,

3) ocena stopnia realizacji proekologicznych przedsięwzięć inwestycyjnych,

4) ocena skuteczności i efektywności realizowanej strategii konkurencyjnej uwzględniającej kryteria ekologiczne,

5) ocena zarządzania kompetencjami ekologicznymi w przedsiębiorstwie.

4. Podstawowe założenia koncepcji ECSR – Ekologicznej Społecznej Odpowiedzialności Biznesu

W trakcie przeprowadzania oceny stopnia realizacji proekologicznej przedsiębiorstwa część odniesień związanych jest z założeniami koncepcji ECSR (Environmental Corporate Social Responsibility) jako strategicznej koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa opartej na kryteriach ekologicznych.

Model Ekologicznej Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (ECSR) podnosi do rangi strategicznej kryteria ekologiczne w odniesieniu do przyjętej strategii rozwoju. Autorzy artykułu, dokonując próby określenia podstaw metodologicznych koncepcji ECSR, wyznaczyli jej główne założenia:

– ECSR stanowi koncepcję zwiększenia wartości przedsiębiorstwa poprzez dynamikę wykorzystania kryteriów ekologicznych dla spełnienia potrzeb akcjonariuszy i innych interesariuszy,

– ECSR stanowi platformę do budowy efektywnego modelu biznesowego opartego na kryteriach ekologicznych,

– ECSR stanowi źródło kreowania innowacji ekologicznej na potrzeby długotrwałego rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa,

– ECSR stanowi źródło skutecznego wykorzystania kombinacji zasobów materialnych oraz niematerialnych czynników funkcjonowania firmy w kontekście przyjętych kryteriów ekologicznych (proekologiczne surowce, proekologiczne maszyny, urządzenia i inne zasoby rzeczowe firmy, wiedza ekologiczna, kompetencje ekologiczne),

– ECSR stanowi łącznik pomiędzy otoczeniem wewnętrznym a otoczeniem zewnętrznym (porównanie czynników makrootoczenia, jak np. czynniki regulacyjne, prawne i polityczne w odniesieniu do wnętrza firmy oddziałującego na środowisko naturalne),

– ECSR jest gwarantem skutecznego raportowania standardów postępowania dla interesariuszy w odniesieniu do wewnętrznego funkcjonowania firmy (prawa człowieka i przyrody, pracy i technologii, środowiska pracy i środowiska naturalnego, ochrony zdrowia i ochrony środowiska naturalnego itp.),

– ECSR kreuje działania związane z dążeniem do równowagi potrzeb biznesowych między akcjonariuszami a interesariuszami, gdzie platforma dialogu związana jest z traktowaniem ekologii jako kluczowego czynnika sukcesu,

– ECSR stanowi platformę do skutecznego wykorzystania kapitału intelektualnego firmy (relacyjnego, organizacyjnego, innowacyjnego i ludzkiego) w aspekcie zwiększenia kapitału społecznego pomiędzy wszystkimi interesariuszami,

– ECSR stanowi źródło obniżenia ryzyka biznesowego firmy (poprawa zdolności kredytowej, poprawa wiarygodności biznesowej, obniżenie ryzyka procesowego strategicznych zasobów firmy)¹.

¹ A. Chodyński, A. Jabłoński, M. Jabłoński, *ECSR – koncepcja strategiczna oparta o ekologiczną i społeczną odpowiedzialność biznesu*, [w:] *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*,

Założenia tej koncepcji mogą także stanowić platformę do optymalnego wykorzystania modelu społecznego opartego na zasadach CSR z uwypukleniem czynnika ekologicznego jako podstawy budowy wartości firmy. Model ten uwzględnia:

- wewnętrzne założenia prowadzenia biznesu z uwzględnieniem kryteriów ekologicznych: ekologizacja procesów biznesowych, ekologiczność produktów,
- zewnętrzne założenia prowadzenia biznesu z uwzględnieniem kryteriów ekologicznych: kryteria ekologiczne jako kluczowy czynnik sukcesu, ekologiczne uwarunkowania sektorowe,
- założenia dotyczące działalności w kierunku spełnienia potrzeb wewnętrznych interesariuszy,
- założenia dotyczące działalności w kierunku spełnienia potrzeb zewnętrznych interesariuszy,
- założenia dotyczące tworzenia wewnętrznych centrów ekologicznej społecznej odpowiedzialności biznesu jako centrów wyznaczających trajektorię strategiczną stanowiącą źródło pomiaru i monitorowania strategii opartej na kryteriach ekologicznych².

Rozpatrując założenia tej koncepcji w ujęciu rynkowym, strategia przedsiębiorstwa, którego nośnikiem wartości są kryteria ekologiczne, powinna być wykreowana na podstawie efektywnego modelu biznesu zbudowanego z wykorzystaniem głównej wartości firmy, jaką jest odpowiedzialność³.

W tym przypadku zastosowanie może mieć definicja modelu biznesu opracowana przez A. Jabłońskiego, w której model biznesu rozumiany jest jako odwzorowanie w danym miejscu, czasie i przestrzeni biznesowej struktury powiązań czynników gwarantujących spełnienie aktualnych, wewnętrznych i zewnętrznych potrzeb grup interesariuszy, która umożliwia obecnie osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo oraz stanowi kreację przyszłej platformy wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa zapewniającej ciągłość prowadzenia biznesu. Takie rozumienie modelu biznesu pozwala na zmianę myślenia strategicznego polegającą na budowaniu przewagi konkurencyjnej poprzez zwinne i elastyczne wdrażanie w życie decyzji biznesowych w układzie: „od aktualnego modelu biznesu dzisiaj do aktualnego modelu biznesu jutro”⁴.

red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008, s. 66–67.

² A. Chodyński, A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR) – koncepcja strategiczna budowy wartości firmy oparta na kryteriach ekologicznych*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 3, s. 31.

³ A. Chodyński, A. Jabłoński, M. Jabłoński, *ECSR (Environmental Corporate Social Responsibility) jako współczesna koncepcja biznesu*, [w:] *Společne i ekologiczne aspekty zarządzania*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007, s. 189.

⁴ A. Jabłoński, *Modele biznesu w sektorach pojawiających się i schyłkowych. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opartej na jakości i kryteriach ekologicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2009, s. 19.

Wyniki badań własnych – weryfikacja modelu ECSR

W związku z przeprowadzeniem badań naukowych wśród przedsiębiorstw, które przystąpiły do konkursu „Firma bliska środowisku”, poniżej zaprezentowano wyniki dogłębnej i wielowymiarowej oceny laureatów konkursu na przestrzeni ostatnich trzech lat.

Przebadano ponad 120 przedsiębiorstw, które w okresie 2006–2008 przystąpiły do konkursu „Firma bliska środowisku” i zostały poddane surowej ocenie audytorów konkursu, stając się laureatami.

Dokonując analizy zebranego materiału badawczego, wysunięto na jego podstawie następujące wnioski końcowe:

1. Wszystkie badane przedsiębiorstwa spełniają wymagania prawne w zakresie ochrony środowiska.

2. 72% badanych przedsiębiorstw umieszcza w raporcie rocznym informacje o wynikach w zakresie ochrony środowiska.

3. Wszystkie badane przedsiębiorstwa uwzględniają kryteria ekologiczne w obszarze swoich strategii rozwoju.

4. Stopień uwzględnienia czynników ekologicznych w strategiach rozwoju w różnych firmach jest zróżnicowany. Firmy o większym oddziaływaniu na środowisko stawiają większy nacisk na czynnik ekologiczny.

5. Czołowe firmy w obszarze odpowiedzialności ekologicznej zauważają potrzebę wdrażania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w sposób systemowy, np. wg Standardu SA 8000. Stanowią one około 10%.

6. 83% badanych przedsiębiorstw uważa, że rezerwy poprawy efektywności procesów znajdują się w obszarze związanym z czynnikami ekologicznymi. Dlatego też w pierwszej kolejności inwestycje powinny obejmować zmiany technologii o mniejszej energochłonności i mniejszym wpływie na środowisko.

7. Większość wprowadzonych innowacji technologicznych dotyczyła optymalizacji zużycia zasobów, co wpływa pozytywnie na środowisko.

8. 90% badanych przedsiębiorstw posiada wdrożony i certyfikowany system zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001 i/lub EMAS.

9. Tylko około 10% badanych przedsiębiorstw skorzystało z dotacji unijnych na poprawę procesów technologicznych. Większość przedsiębiorstw dokonywała inwestycji ze środków własnych.

10. Tylko około 10% badanych firm ocenia ryzyko ekologiczne, głównie dotyczy to firm chemicznych, które zobligowane są do tego przepisami prawa. Wydaje się celowym zwrócić uwagę, iż obszar ten stanowi potencjał doskonalenia tych organizacji w aspekcie zarządzania proekologicznego.

11. Prawie 100% badanych przedsiębiorstw wykazuje dostateczny poziom posiadanych kompetencji ekologicznych. Potwierdzają to wyniki ocen otrzymanych podczas audytów.

Podsumowanie

Podsumowując przedstawione rozważania naukowe i przeprowadzone badania, można stwierdzić, że budowa strategii przedsiębiorstw z uwzględnieniem zasad ECSR jest obecnie jednym z istotnych warunków brzegowych osiągania przewagi konkurencyjnej. Daje to możliwość zapewnienia ciągłości prowadzenia biznesu poprzez jednoczesną budowę długoterminowej wartości przedsiębiorstwa. Badania naukowe potwierdzają także, że założenia te dalej rozwijane i doskonalone mogą być w wielu przypadkach platformą kreacji trwałego, skutecznego i efektywnego modelu biznesu przedsiębiorstwa osiągającego sukces na wysoko konkurencyjnym rynku w oparciu o przyjęte kryteria ekologiczne na wszystkich poziomach zarządzania.

Bibliografia

- Chodyński A., Jabłoński A., Jabłoński M., *ECSR – koncepcja strategiczna oparta o ekologiczną i społeczną odpowiedzialność biznesu*, [w:] *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008.
- Chodyński A., Jabłoński A., Jabłoński M., *Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR) – koncepcja strategiczna budowy wartości firmy oparta na kryteriach ekologicznych*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 3.
- Chodyński A., Jabłoński A., Jabłoński M., *ECSR (Environmental Corporate Social Responsibility) jako współczesna koncepcja biznesu*, [w:] *Spoleczne i ekologiczne aspekty zarządzania*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007.
- Jabłoński A., *Modele biznesu w sektorach pojawiających się i schyłkowych. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opartej na jakości i kryteriach ekologicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2009.

Summary

In article was presented results of researches in range of Environmental Responsibility. On the base of polish national contest “The Company Close to the Environment” was receipted results that indicate that the polish companies uses Environmental Corporate Social Responsibility principles. Creating of competitive advantage can be release successfully with using this approach to the management. Results of researches confirm also that this concept will develop in the future as core component business models of companies. Environmental criteria are most important in enterprises future.

Елена Васильевна Бертош

Методика управления затратами на отечественных предприятиях Республики Беларусь

Основополагающая роль в повышении конкурентоспособности экономики Республики Беларусь принадлежит промышленному комплексу, который обеспечивает устойчивое функционирование других отраслей народного хозяйства, удовлетворяет потребности населения в товарах и определяет экспортный потенциал страны, ее экономическую безопасность и обороноспособность.

Промышленность Беларуси является ведущей отраслью республиканского народнохозяйственного комплекса. На ее долю в 2008 приходилось 30,2% ВВП, а доля занятых составляла более 29% всех работающих.

Станкостроение является одной из ведущих отраслей промышленности Республики Беларусь. Доля станкостроения в общем объеме промышленного производства по итогам 2008 г. составила около 18%. В станкостроительной отрасли работает около 360 предприятий с численностью сотрудников более 300 тысяч человек [1, с. 5].

На современном этапе развития станкостроительного предприятия необходимым условием его успешной работы является не только изучение эластичности спроса на производящий товар, емкости рынка, но и анализ объемов выпуска продукции и цены, с целью оптимального соотношения затрат и прибыли.

В результате, возникает противоречие между сложившимся практикой функционирования отечественных предприятий созданных в период СССР

и новой средой, которая требует нового клиентоориентированного рыночного поведения и нового содержания менеджмента, который будет нацелен на выпуск конкурентоспособной продукции.

Конкурентоспособность продукции, а в частности и продукции станкостроения, зависит в первую очередь от уровня цены и качества. Формирование цены продукции достаточно трудоемкий процесс, который требует от менеджеров применения передовых методик, которые бы отвечали современным требованиям рынка. По рыночным законам снижение цены продукции без ущерба ее качества во многом будет способствовать увеличению объема реализации и выручки предприятия. Однако добиться снижения цены достаточно сложно в рамках уже существующей организации производства на предприятии, сложившихся договорных отношений с поставщиками сырья, материалов, топлива, энергии. Для решения данной проблемы необходимо осуществлять анализ и применение современных методик управления затратами предприятия.

Управление затратами актуально для организации всегда, так как оно является составной частью управленческого учета предприятия.

Не существует некоторого общепринятого стандарта управленческого учета. Каждое предприятие должно само для себя сначала спроектировать, а затем и разработать систему, которая была бы наиболее удобной для целей оперативного принятия решений. Эта система должна обеспечить: знание того, где, когда и в каких объемах расходуются ресурсы предприятия; прогноз того, где, для чего и в каких объемах необходимы дополнительные материальные и финансовые ресурсы.

Управленческий учет на предприятии необходим не сам по себе, а служит цели обоснования управленческих решений менеджерами всех уровней, оперативно предоставляя полную и достоверную информацию. Сфера применения управленческого учета – это планирование и контроль [5, с. 125].

Фундаментальной частью системы управленческого учета является учет затрат (издержек) и управление ими в процессе производства и реализации продукции.

Традиционно используемые в отечественной практике методы учета затрат отстают от развития бизнеса. Они не позволяют в условиях диверсификации производства, увеличения ассортимента и капиталоемкости выпускаемой продукции, повышения требований и расходов на управление определить реальную себестоимость изделий. В результате зачастую принимаются неверные управленческие решения при определении отпускной цены изделий, обосновании ассортимента выпускаемой продукции, планировании прибыли, оценке работы отдельных подразделений предприятия и т.д.

Калькулирование – это процесс определения себестоимости определенного объекта затрат. Информация о себестоимости продукции дает возможность определить: какую цену на изделие или услуги надо установить, какой процесс производства является самым экономичным, какое подразделение использует ресурсы более эффективно и др.

Себестоимость объектов затрат определяется с помощью системы производственного учета, который представляет собой учет по обеспечению калькулирования и контроля себестоимости объектов затрат [3, с. 190].

В отечественной практике существует достаточно количество методов калькулирования себестоимости. Применение на практике того или иного метода калькулирования себестоимости продукции зависит от целей, которые ставит перед собой организация. Полученная информация в результате применения методов калькулирования себестоимости может стать основой для принятия грамотного управленческого решения. Наиболее распространенной методикой в зарубежной практике является система калькулирования по переменным затратам.

Метод учета переменных издержек известен в экономической литературе как директ-костинг и может быть применим на отечественных предприятиях в рамках действующей нормативной базы в качестве альтернативной методики. Он представляет собой систему учета, планирования и контроля себестоимости по переменным затратам (которые в данном случае являются прямыми). Согласно мировой практике, в частности международного стандарта финансовой отчетности, в себестоимость готовой продукции включаются только прямые производственные затраты (например, расходы на сырье и материалы, оплата труда производственных рабочих и т.д.). Эти так называемые затраты на продукт непосредственно связаны с физическими единицами продукции и участвуют в исчислении величины финансового результата (прибыли) через определенный промежуток времени их фактического осуществления.

Использование данного метода учета и исчисления себестоимости продукции по сравнению с другими методами позволяет:

1. Разработать эффективную стратегию ценообразования.
2. Обосновать оптимальную производственную программу как с точки зрения ассортимента продукции, так и с точки зрения объема ее выпуска.
3. Определить зависимость объема прибыли от объема реализации продукции и таким образом управлять себестоимостью и финансовыми результатами.
4. Обеспечить действенный контроль за постоянными издержками.

Данные преимущества реализуются через хорошо поставленную систему учета. Организация системы директ-костинга на предприятии включает следующие этапы.

Первый этап использования системы учета и планирования себестоимости по переменным затратам предполагает разделение (в достаточной степени условное) совокупных затрат на переменные и постоянные. При этом к постоянным затратам, как правило, относятся общехозяйственные и общепроизводственные расходы, за исключением части расходов на содержание и эксплуатацию машин и оборудования.

Второй этап организации директ-костинга заключается в калькулировании себестоимости продукции по переменным затратам, расчете маржинального дохода на единицу изделия.

Маржинальный доход – это разница между доходом от реализации и суммой переменных затрат. Маржинальный доход представляет собой промежуточный финансовый результат, который обеспечивает покрытие постоянных расходов и получения прибыли. Таким образом, каждая проданная единица приносит выручку в размере цены. После вычитания переменных затрат их цены, маржинальная прибыль, приносимая каждой единицей, будет подчитываться для покрытия постоянных затрат. После того, как все постоянные затраты покрыты, вся дополнительная маржинальная прибыль будет представлять прибыль [4, с. 70].

В результате система директ-костинг позволяет определить реальные выгоды от производства конкретных изделий и избежать искажения себестоимости от необоснованно принятой базы распределения постоянных затрат.

На третьем этапе определяется финансовый результат от производства и реализации продукции посредством списания косвенных расходов в полном объеме на себестоимость реализованной продукции. Следует отметить, что такое распределение косвенных расходов допустимо с точки зрения законодательства. В соответствии с Инструкцией по применению Типового плана счетов бухгалтерского учета общехозяйственные и общепроизводственные расходы (в части условно-постоянных) могут не распределяться, а непосредственно списываться на себестоимость реализованной продукции (дебет счета 90, кредит счетов 25,26).

Отнесение косвенных расходов по управлению на результаты того отчетного периода, в котором они возникли, ведет к уменьшению налогооблагаемой базы.

Четвертый этап организации директ-костинга предусматривает построение моделей взаимоотношений затрат, объемов реализации и прибыли. Управленческие модели, основанные на изучении данных взаимосвязей, трактуются в узком смысле как расчет точки безубыточности и запаса финансовой устойчивости, в более широком смысле – как анализ зависимости затрат и результатов (прибыли, рентабельности).

Точка безубыточности представляет собой минимальный объем продаж, при котором затраты равны выручке от реализации всей продукции, т.е. нет ни прибыли, ни убытка. Наряду с преимуществами данный метод учета имеет и недостатки. В данном случае происходит искажение себестоимости готовой продукции на складе, т.е. занижается ее стоимость. Кроме того при анализе затрат и результатов используются следующие допуски:

1. Цена реализации продукции не меняется.
2. Цены на материалы и услуги, используемые в производстве, не меняются.
3. Эффективность использования ресурсов не меняется.
4. Ассортимент продукции не меняется [2, с. 130].

На практике анализируемое предприятие для анализа себестоимости использует метод калькулирования затрат с полным распределением (метод поглощения). При использовании данного метода учет и распределение всех затрат на предприятии осуществляется между реализованной продукцией и остатками готовой продукции на складе. При этом косвенные расходы распределяются на отдельные продукты и включаются в издержки производства в соответствии с предложенной методикой в третьей главе.

Согласно производственной программе на четвертый кварта 2008 года на предприятии планируется произвести по заказу ООО «СЭПО-ЗЭМ» г. Саратов 2 комплекта автоматической линий БЗЛ 0085-01, металлоконструкцию «Тумбочка» – 120 единиц, изделие «Поковка сухая» Б8232.02.00.003 – 450 единиц и произвести изготовление одной тонны литья.

Таблица 1. Реализация метода с полным распределением затрат

Показатели	Линия	Тумбочка	Поковка	Литье
Объем производства, у.е.	2	120	450	1
Прямые расходы на единицу, руб.	265718044	693085	45258	1463349
Косвенные расходы на единицу, руб.	118319101	752170	15620	1336038
Всего косвенных расходов, руб.	120422929			
Производственная себестоимость, руб.	384037145	1445255	60878	2799387
Прибыль на ед., руб.	44164272	191568	12176	321929
Рентабельность, %	11,50	13,25	20,00	11,50
Отпускная цена (без косвенных налогов), руб.	428201417	1636823	73054	3121316

Источник: собственная разработка.

Данные таблицы 1 дают возможность проанализировать величину прямых и косвенных затрат и оценить величину прибыли полученную от производства и реализации анализируемых видов изделий. Наиболее предпочтительное для производства и реализации изделие среди анализируемых является «Поковка сухая» Б8232.02.00.003, затем металлоконструкция «Тумбочка», а затем производство автоматической линий БЗЛ 0085-01 и изготовление одной тонны литья.

Таблица 2. Расчет прибыли при использовании метода поглощения

Показатели	Линия	Тумбочка	Поковка	Литье	ИТОГО
Объем производства, у.е.	2	120	450	1	
Объем реализованной продукции, руб.	856402834	196418707	32874080	3121316	1088816936
Себестоимость реализованной продукции, руб.	649755189	83922364	20381536	2799387	756858477
Производственная себестоимость ед. продукции, руб.	384037145	1445255	60878	2799387	388342665
Прибыль отчетного периода, руб.	206647645	112496342	12492543	321929	331958460

Источник: собственная разработка.

На основании данных таблицы 2 предприятие в отчетном периоде получит прибыль от реализации продукции в размере 331 958 460 руб. Затраты на производство продукции не превысят сумму выручки от реализации продукции, так как объем реализованной продукции равен величине произведенной продукции по заказу ООО «СЭПО-ЗЭМ» г. Саратов. Однако в случае падения спроса на изделия может возникнуть ситуация, когда объем реализации не будет равен объему производства и затраты на производство продукции превысят выручку от ее реализации.

Таким образом, данный метод нельзя назвать полностью объективным, так как оценивается только один показатель работы организации (рентабельности по каждому виду выпускаемых изделий), следовательно, отсутствует альтернативная информация необходимая для принятия оптимального управленческого решения.

Внедрение в практику зарубежного опыта по управлению затратами дает возможность руководителям отечественных предприятий применять различные методики оценки эффективности деятельности организации. Одной из таких методик является система директ-костинг (метод калькулирования по переменным затратам).

На первом этапе внедрения системы директ-костинг было произведено разделение совокупных затрат на условно-переменные и условно-постоянные.

Второй этап предполагает осуществить расчет маржинального дохода на единицу продукции, что сделано по средствам таблицы 3.

Таблица 3. Расчет маржинального дохода на единицу продукции, руб

Показатели	Линия	Тумбочка	Поковка	Литье	ИТОГО
Отпускная цена (без косвенных налогов), руб.	428201417	1636823	73054	3121316	433032609
Переменные расходы на ед. продукции, руб.	271138991	725815	46579	1659507	273570891
Постоянные расходы на ед. продукции, руб.	112898154	719439	14299	1139880	114771773
Маржинальный доход на ед. продукции, руб.	157062426	911007	26475	1461809	159461718
Маржинальный доход на 1 руб. переменных затрат, руб.	0,58	1,26	0,57	0,88	
Коэффициент маржинального дохода	0,37	0,56	0,36	0,47	0,37

Источник: собственная разработка.

Для того, чтобы определить величину маржинального дохода необходимо от суммы отпускной цены изделия отнять величину переменных издержек соответствующего вида изделия, следовательно по изделию автоматическая линия БЗЛ 0085-01 расчет будет выглядеть следующим образом: $428201417 - 271138991 = 157062426$ руб. на единицу продукции. Аналогичный расчет осуществляется по всем остальным изделиям. Следовательно, каждая проданная единица изделия приносит выручку в размере цены. После вычитания переменных затрат их цены, маржинальная прибыль, приносимая каждой единицей, будет подчитываться для покрытия постоянных затрат. После то-

го, как все постоянные затраты покрыты, вся дополнительная маржинальная прибыль будет представлять прибыль.

Показатель маржинальный доход на 1 рубль переменных затрат определяется путем отношения суммы маржинального дохода на ед. продукции к величине переменных расходов на ед. продукции. По изделию автоматическая линия БЗЛ 0085-01 данный показатель составляет 0,58 руб., это говорит о том, что в одном рубле переменных затрат по изделию автоматическая линия БЗЛ 0085-01 содержится 58 копеек маржинального дохода. Аналогичные расчеты производятся по всем остальным видам изделий.

Данные таблицы 3 свидетельствуют о том, у изделия металлоконструкция «Тумбочка» наивысшее значение маржинального дохода и предельной эффективности дополнительных ресурсов (отношение маржинального дохода к переменным затратам), поэтому производство данного изделия является более предпочтительным для предприятия по сравнению со всеми остальными. Традиционная система калькулирования затрат, наоборот указывает на высокую эффективность производства изделия «Поковка сухая» Б8232.02.00.003 (таблица 1), так оно содержит 20% рентабельности.

В таблице 3 рассчитан показатель коэффициент маржинального дохода, который определяется как отношение суммы маржинального дохода к сумме дохода от реализации и показывает удельный вес постоянных затрат и прибыли в общем объеме выручки. Значение данного коэффициента будет необходимо для расчета ряда показателей ниже.

На третьем этапе реализации системы директ-костинг определяется финансовый результат от производства и реализации продукции по средствам списания косвенных расходов в полном объеме на себестоимость реализованной продукции, что вполне обоснованно, т.к. данные расходы связаны со способностью производить продукцию, а не с выпуском и движением ее физических единиц. Отнесение косвенных расходов по управлению на результаты того отчетного периода, в котором они возникли, ведет к уменьшению налогооблагаемой базы (таб. 4)

На основании расчетов произведенных в таблице 4 можно сделать вывод, что при использовании системы директ-костинг уменьшается налогооблагаемая база налога на прибыль на сумму 9 909 049 руб. (331 958 460 – 322 049 411). Таким образом, применение системы директ-костинг будет способствовать снижению расходов предприятия, в частности величины налога на прибыль.

Четвертый этап организации директ-костинга на предприятии предусматривает построение моделей взаимоотношений затрат, объемов реализации и прибыли.

Таблица 4. Расчет прибыли с использование метода с полным распределением затрат и по переменным затратам

Показатели	Метод с полным распределением затрат	Директ-костинг
Объем реализованной продукции, руб.	1088816936	1088816936
Переменные расходы, реализованной продукции, руб.	636435548	651995753
Постоянные расходы, относимые на себестоимость реализованной продукции, руб.	120422929	114771773
Прибыль отчетного периода, руб.	331958460	322049411

Источник: собственная разработка.

Таблица 5. Расчет точки безубыточности

Показатели	Значение
Выручка (валовой доход) от реализации продукции без НДС, налогов и отчислений исчисляемых из выручки, руб.	1088816936
Себестоимость реализованной продукции, руб.	766767526
В том числе постоянные затраты, руб.	114771773
Прибыль (убыток) от реализации продукции, руб.	322049411
Маржинальный доход, руб.	436821183
Доля маржинального дохода в выручке	0,40
Пороговый уровень реализации, руб.	286079189
Запас финансовой прочности, %	73,73
Операционный рычаг	1,36

Источник: собственная разработка

Из таблицы 5 видно, что состояние равновесия (доходы предприятия равны его расходам) достигается при реализации продукции на сумму 286 079 189 руб., т.е. это и есть точка безубыточности предприятия. Запас финансовой прочности предприятия по анализируемым изделиям находится на уровне 73,73%. Данный показатель определяется по следующей формуле: $((\text{Выручка от реализации продукции} - \text{пороговый уровень реализации}) / \text{Выручка от реализации продукции}) * 100$. Следовательно, снижение объемов продаж более чем на 26,27 (100 – 73,73) приведет к убыточности хозяйственной деятельности.

Далее необходимо определить реакцию прибыли на изменения других параметров деятельности. Для определения влияния на прибыль изменения объема реализации продукции используется показатель операционный (производственный) рычаг.

Операционный рычаг показывает, во сколько раз может измениться значение прибыли при уменьшении (увеличении) объема продаж. Значение данного показателя зависит от соотношения переменных и постоянных затрат и определяется как отношение маржинального дохода к прибыли от реализации продукции. По анализируемым изделиям производственный рычаг равен 1,36, это говорит о том, что если предприятие планирует увеличение объема реализации на 10%, то сумма прибыли от реализации увеличится на 13,6% ($10 \cdot 1,36$).

Следующим шагом анализа является определение коэффициента маржинальной прибыли, который определяется как отношение маржинального дохода к выручке от реализации продукции ($436\,821\,183 / 1088816936 = 0,4$). Значение данного коэффициента показывает, какая маргинальная прибыль будет получена при изменении объема продаж на рубль. Таким образом, повышение объема реализации на 10% приведет к увеличению суммы прибыли от реализации продукции на 4 379 871, 98 руб. ($322049411 \cdot 1,36 / 100$) и увеличению маржинальной прибыли на 1 751 948,8 руб. ($4\,379\,871,98 \cdot 0,4$).

Расчет всех выше названных коэффициентов был необходим для того, чтобы сделать предположения о дальнейшем управлении затратами. Рентабельность по анализируемым изделиям может быть обеспечена при достижении объема реализации продукции не ниже 26,27% ($100\% - 73,73\%$). Так как разница между ценой реализации продукции и величиной переменных затрат на единицу продукции больше нуля (см. таблицу 3).

Таким образом, применение системы директ-костинг позволяет не только определить сумму условно-переменных и условно-постоянных затрат, но и получить альтернативную информацию по поводу объема производства и выручки от реализации продукции менеджерам высшего звена.

Список использованных источников

Аналитическое обозрение. Основные тенденции в экономике и денежно-кредитной сфере Республики Беларусь и Брестской области. Главное управление Национального банка. Республики Беларусь и Брестской области. Январь-сентябрь 2008 года, сентябрь-декабрь 2008 года, 102 с. *Введение в управленческий и производственный учет: учебное пособие для вузов.* И. Друри; пер с английского. Под ред. Н.Д. Эриашвили. Предис-

ловие проф. П.С. Безруких. 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Аудит ЮНИТИ, 1998 – 783 с.

Краткий курс лекций и практических занятия по дисциплине «Управление затратами на предприятии» для магистрантов дневной и заочной формы обучения БрГТУ: метод. рекоменд. А.П. Радчук, Ю.Н. Павлючук. УО БрГТУ, 2008. – 31 с.

Лешко, В.Н. *Учет затрат как инструмент финансового управления* // Планово-экономический отдел 2006, № 5, с. 67–72.

Управленческий учет: учеб. пособие. Под. ред. И.А. Аврова – Москва: Бегатор-Публишинг, 2007 – 324 с.

Summary

Competitiveness of production, depends first of all on price and quality level. Formation of the price of production is enough labour-intensive process which demands from managers of application of the advanced techniques who would meet modern requirements of the market. Under market laws reduction of price of production without a damage of its quality will promote in many respects to increase in volume of realization and an enterprise gain. However to achieve reduction of price it is difficult enough within the limits of already existing organization of manufacture at the enterprise, the developed contractual relations with suppliers of raw materials, materials, fuel, energy. For the decision of the given problem it is necessary to carry out the analysis and application of modern techniques of management by enterprise expenses.

CZĘŚĆ II

Wybrane problemy rozwoju regionalnego

Piotr Raźniak

Znaczenie rozwoju społeczno-gospodarczego polskich metropolii i ich oddziaływanie na otaczające je obszary

Wstęp

Pojęcia metropolii, obszarów metropolitalnych oraz procesów metropolizacji pojawiły się na początku XX wieku w Stanach Zjednoczonych, natomiast rozwój badań dotyczących tej tematyki w literaturze zagranicznej zaznaczył się w latach 60. i 70. XX wieku. W Polsce dopiero XXI wiek przyniósł intensyfikację prac dotyczących podstaw teoretycznych, delimitacji oraz procesów zachodzących w krajowych obszarach metropolitalnych. W literaturze przedmiotu istnieje szereg opracowań zajmujących się wyróżnieniem i klasyfikacją polskich metropolii. Według analiz miast światowych spośród polskich miast tylko Warszawa spełnia część kryteriów pozwalających zaliczyć ją do metropolii globalnych¹. Z kolei europejska organizacja zrzeszająca metropolie (METREX, 2009) zalicza do swojego grona 7 polskich miast. Do analizy zostały wytypowane obszary metropolitalne zdelimitowane przez Unię Metropolii Polskich² zrzeszającą 12 polskich miast. Wybrano pięć metropolii zróżnicowanych zarówno pod względem miejsca w hierarchii krajowej³, położenia geograficznego, jak i liczby mieszkańców. Są to:

¹ J.V. Beaverstock, R.G. Smith, P.J. Taylor, *A rooster of world cities*, „Cities” 1999, t. 6, nr 6, Glasgow, s. 445–458; P.J. Taylor, *Leading World Cities: Empirical Evaluations of Urban Nodes in Multiple Networks*, „Urban Studies” 2005, t. 42, nr 9, Routledge, Glasgow, s. 1593–1608.

² Atlas Unii Metropolii Polskich, 2009, www.selfgov.gov.pl.

³ B. Jałowicki, *Uwarunkowania i szanse rozwoju polskich metropolii*, Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej MGPIPS, Warszawa 2006, s. 25.

Warszawa, Kraków, Poznań, Lublin oraz Rzeszów. Polskie wielkie miasta posiadają szeroką ofertę miejsc pracy zarówno dla osób z wysokimi kwalifikacjami, jak i dla osób fizycznych. Dominują również w swoich regionach pod względem gospodarczym, co w niektórych przypadkach rzutuje na poziom rozwoju terenów je otaczających. W niniejszym opracowaniu podjęto próbę wykazania oraz określenia rozmiarów oddziaływania społeczno-gospodarczego wybranych polskich miast metropolitalnych na przyległe do nich obszary.

Analizie poddano wskaźniki społeczne: kierunki napływu oraz odpływu badanych miast przeliczonych na 10 000 mieszkańców oraz trzy gospodarcze stosowane w tworzeniu hierarchii miast globalnych⁴. Mogą one stanowić o sile lub słabości miast centralnych i otaczających je obszarów metropolitalnych. Są nimi: nowo zarejestrowane podmioty gospodarcze należące do sekcji M wg PKD, inwestycje firm w usługi rynkowe oraz liczba spółek handlowych z udziałem kapitału zagranicznego. Wartości zostały przeliczone na jednego mieszkańca w odniesieniu do średniej wojewódzkiej (bez miasta centralnego).

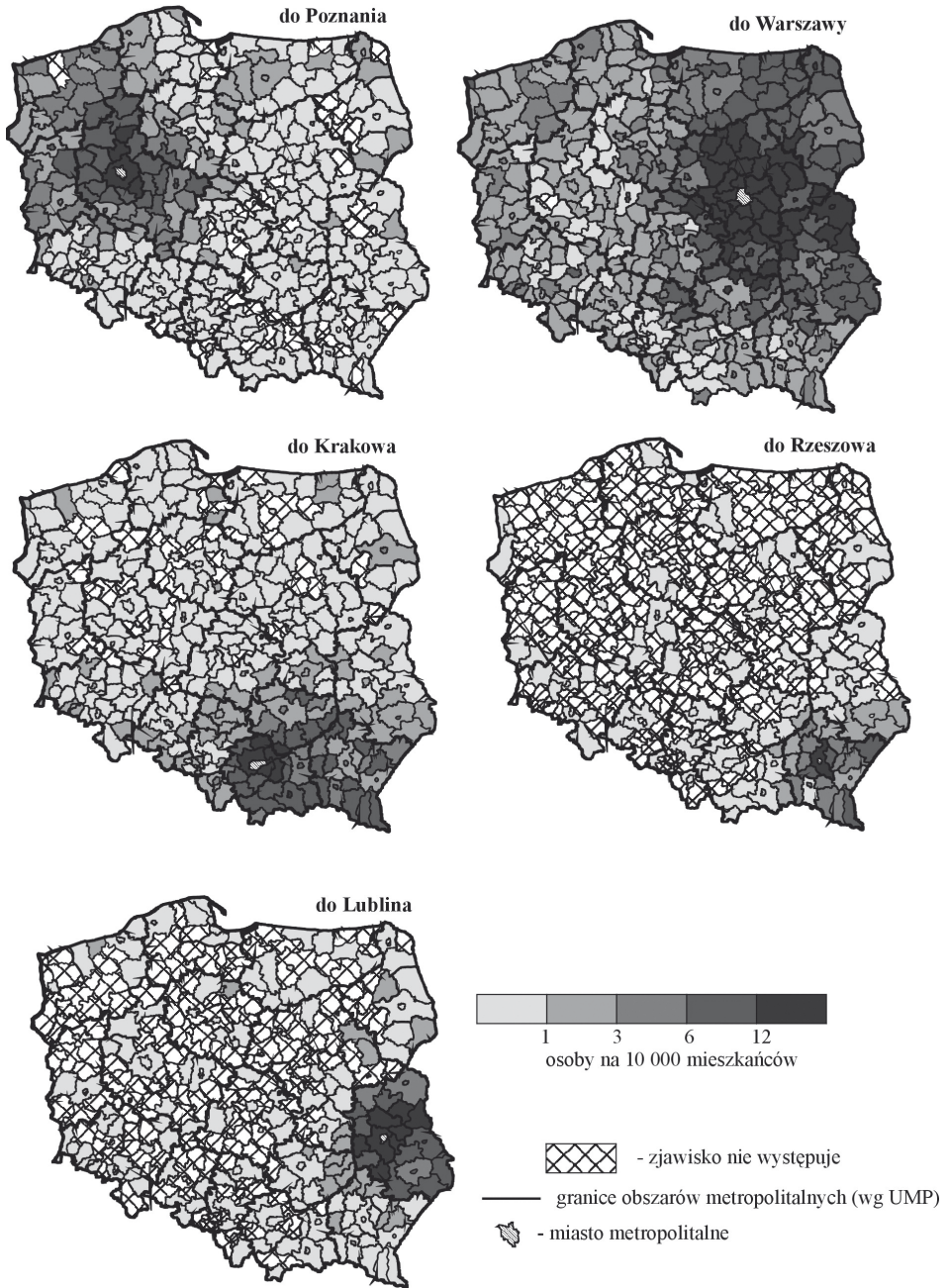
Kierunki napływu do miast centralnych

W 2005 roku do Warszawy ludność napływała ze wszystkich polskich powiatów z wyjątkiem powiatu grodzkiego (woj. wielkopolskie). Największym natężeniem badanego zjawiska charakteryzowały się powiaty Warszawskiego Obszaru Metropolitalnego: piaseczyński, legionowski oraz pruszkowski, w których współczynnik napływu do Warszawy przekroczył 44 osoby na 10 000 mieszkańców (rys. 1). Spośród wszystkich analizowanych miast Warszawa posiadała największy zasięg przestrzenny. Region metropolitalny stolicy pod względem napływu ludności obejmował województwa: mazowieckie, warmińsko-mazurskie, podlaskie, lubelskie, świętokrzyskie oraz częściowo łódzkie, podkarpackie i kujawsko-pomorskie. Zauważono, iż zgodnie z pierwszym prawem A.G. Ravensteina⁵ natężenie badanego współczynnika spada wraz ze wzrostem odległości do około 6 osób na 10 000 mieszkańców. Słabsze oddziaływanie stolicy w województwach wielkopolskim i dolnośląskim mogło być spowodowane silną pozycją w tym regionie Poznania oraz Wrocławia. Metropolia krakowska legitymowała się znacznie mniejszym zasięgiem migracyjnym niż stołeczna. Najwyższe wartości napływu zanotowano w powiatach sąsiadujących z Krakowem: wielickim (26 osób na 10 000 mieszkańców), krakowskim (25,7) i proszowickim (24,1).

⁴ J.V. Beaverstock, R.G. Smith, P.J. Taylor, *A roster of world cities*, *op. cit.*; P.J. Taylor, D.R.F. Walker, *World Cities: A First Multivariate Analysis of their Service Complexes*, „Urban Studies” 2001, t. 38, nr 1, Routledge, Glasgow, s. 23–47; P.J. Taylor, *Leading World Cities...*, *op. cit.*

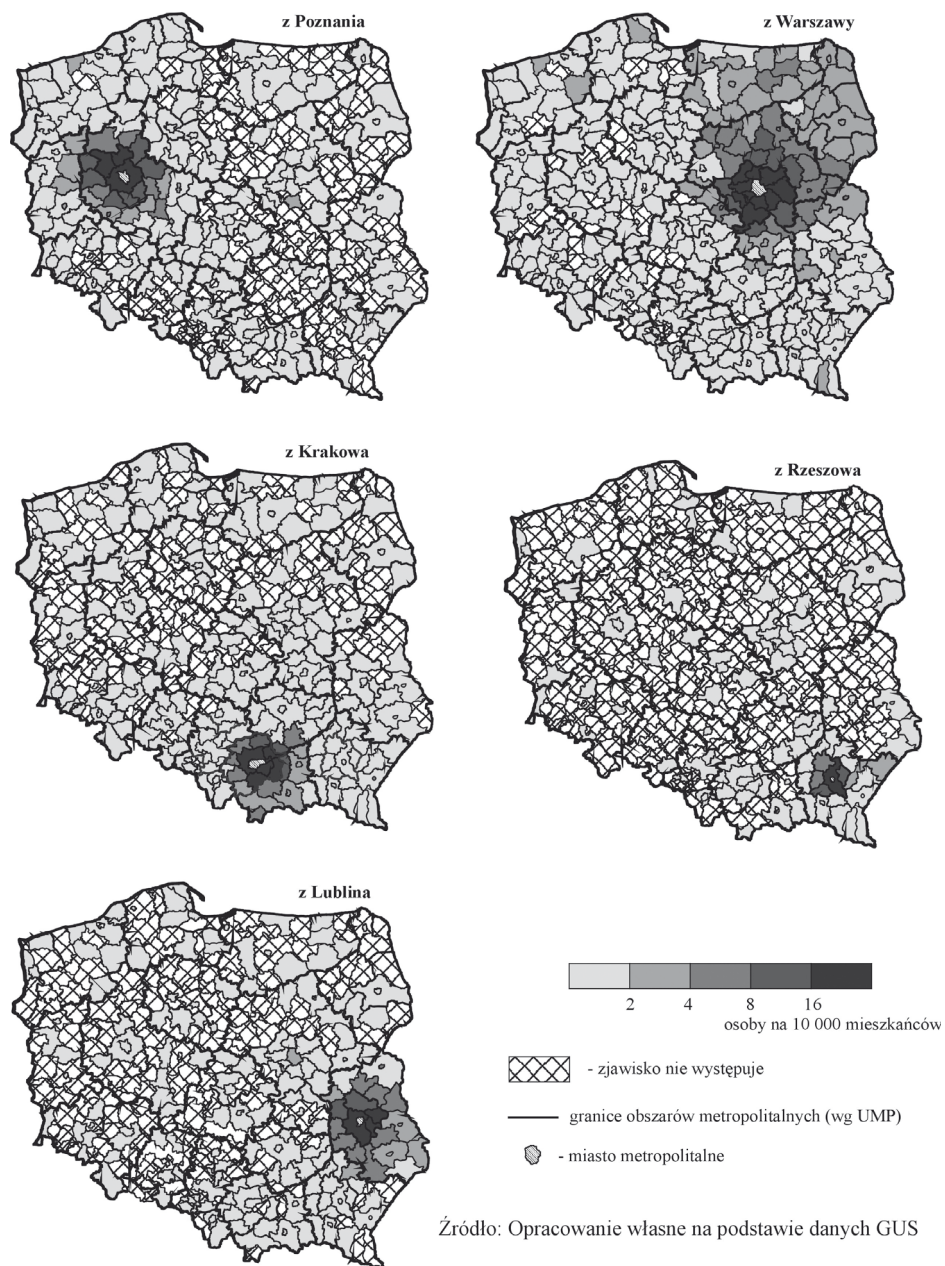
⁵ W. Tobler, *Migration: Ravenstein, Thorntwaite, and beyond*, „Urban Geography” 1995, t. 16, nr 4.

Rysunek 1. Napływ do wybranych miast metropolitalnych w 2005 roku



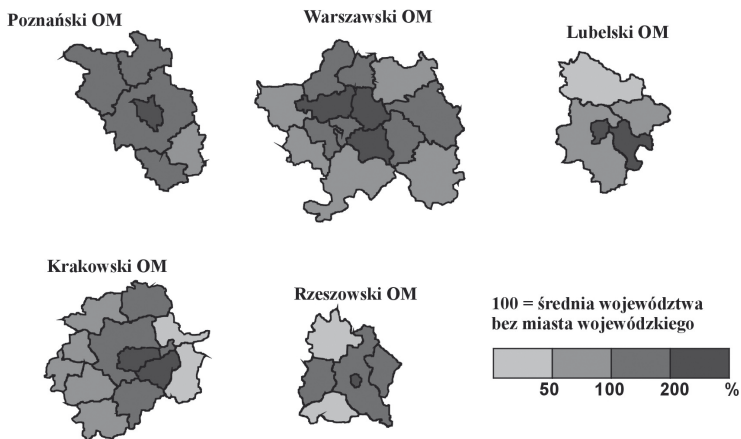
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Rysunek 2. Odpływ z wybranych miast metropolitalnych w 2005 roku



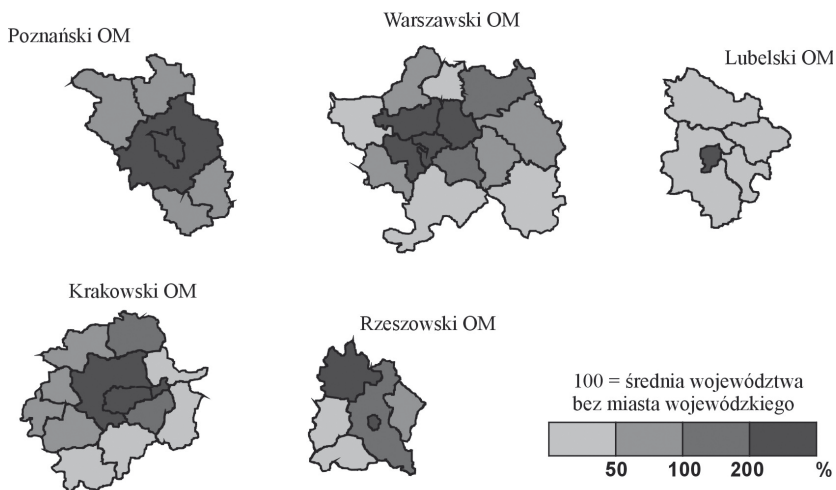
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Rysunek 3. Nowo zarejestrowane podmioty gospodarcze należące do sekcji M wg PKD na 1 mieszkańca w 2007 roku (100 = średnia dla województwa bez miasta wojewódzkiego)



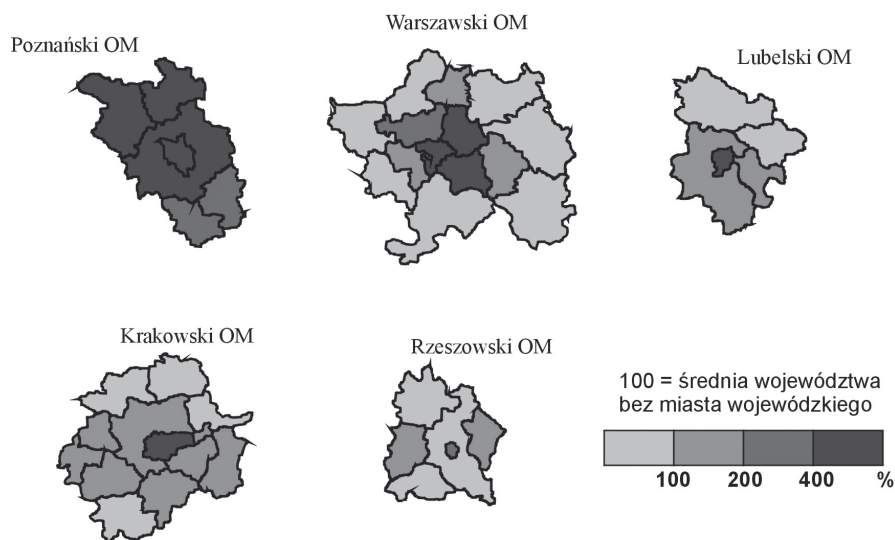
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Rysunek 4. Inwestycje firm w usługi rynkowe na 1 mieszkańca w 2007 roku (100 = średnia dla województwa bez miasta wojewódzkiego)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Rysunek 5. Liczba spółek handlowych z udziałem kapitału zagranicznego na 1 mieszkańca w 2007 roku (100 = średnia dla województwa bez miasta wojewódzkiego)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Duże migracje do analizowanej metropolii (powyżej 6) odnotowano w większości powiatów województwa małopolskiego z wyjątkiem: oświęcimskiego, tarnowskiego, tatrzańskiego, dąbrowskiego, których współczynniki wahały się pomiędzy 3 a 6. Kraków bardzo silnie oddziaływał również na województwo podkarpackie oraz na południową część świętokrzyskiego. Na uwagę zasługuje tutaj sąsiadujący z województwem małopolskim powiat kazimierski, który potwierdził regułę tzw. łańcucha migracyjnego Gawryszewskiego (1974), co może oznaczać silne oddziaływanie Krakowa jako miasta będącego głównym miejscem pracy nie tylko dla mieszkańców województwa małopolskiego.

Metropolia poznańska stała się silnym ośrodkiem imigracyjnym dla trzech województw: wielkopolskiego, zachodniopomorskiego oraz lubuskiego. Najwięcej osób napłynęło z powiatu poznańskiego (44 osoby na 10 000 mieszkańców) oraz obornickiego (16,3). Natomiast na kolejnych miejscach znalazły się jednostki administracyjne leżące poza Poznańskim Obszarem Metropolitalnym (powiaty: wągrowiecki, gnieźnieński i miasto Konin), co mogłoby sugerować tworzenie się silnego regionu metropolitalnego. Znacznym napływem do metropolii poznańskiej cechowała się środkowa i zachodnia część województwa zachodniopomorskiego. Pod silnym wpływem Poznania znajdowało się ponadto województwo lubuskie oraz zachodnia część kujawsko-pomorskiego. Duży zasięg przestrzenny

migracji do Poznania mógł być spowodowany jego znacznym prestiżem wśród Polaków, którzy postrzegają tę metropolię jako dobre miejsce do zamieszkania⁶, a także jego dynamicznym rozwojem społeczno-gospodarczym⁷. Miasta „ściany wschodniej” – Lublin oraz Rzeszów – legitymowały się znacznie mniejszymi zasięgami imigracji. Najwyższe wartości analizowanego współczynnika zanotowano w powiatach przylegających do miast centralnych, a ich oddziaływanie migracyjne kończyło się na granicy województwa odpowiednio lubelskiego i rzeszowskiego.

Kierunki odpływu z miast centralnych

Odpływ z wybranych miast centralnych również był zróżnicowany pod względem zarówno kierunków, jak i zasięgu w zależności od analizowanych metropolii. Ludność zamieszkująca Warszawę przenosiła się głównie do jej obszaru metropolitalnego (rys. 2), z którego najchętniej wybierane do zamieszkania w 2005 roku były powiaty: warszawski zachodni (143 osoby na 10 000 mieszkańców), piaseczyński (135) i legionowski (107) i były to jednocześnie jedne z najwyższych wartości współczynnika odpływu wśród wszystkich analizowanych jednostek. Na kolejnych miejscach znalazły się pozostałe powiaty należące do Warszawskiego Obszaru Metropolitalnego i odpływ do nich przekraczał 16 osób na 10 000 mieszkańców. Tak wysokie wartości wynikały z bardzo silnie występujących tutaj procesów suburbanizacji, które spowodowane były między innymi wysokimi kosztami mieszkań w stolicy⁸. Emigracja następowała często na tereny atrakcyjne krajobrazowo o dosyć dobrym dostępie komunikacyjnym do centrum⁹. Znacznymi wartościami analizowanego współczynnika cechuje się województwo podlaskie oraz duża część warmińsko-mazurskiego. W tym przypadku mogło być to spowodowane dużą atrakcyjnością krajobrazową tych terenów dla osób w wieku poprodukcyjnym, szukających lepszych warunków środowiskowych na starość. Z kolei odpływ z Krakowa w zasadzie ograniczał się

⁶ E. Szkurłat, *Prestiż i specyfika miejsca jako kryterium metropolizacji polskich miast*, [w:] *Funkcje metropolitalne i ich rola w organizacji przestrzeni*, red. I. Jażdżewska, XVI Konwersatorium Wiedzy o Mieście, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2003, s. 73–81.

⁷ J. Parysek, *Warunki życia w miastach polskich w okresie transformacji*, [w:] *XVII Konwersatorium wiedzy o mieście*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2004, s. 55–66.

⁸ A. Lisowski, *Zmiany warunków życia w aglomeracji warszawskiej w latach 1995–2000*, [w:] *XVII Konwersatorium wiedzy o mieście*, op. cit.

⁹ M. Grochowski, *Suburbanizacja w poszukiwaniu lepszych warunków życia (przykład strefy podmiejskiej Warszawy)*, [w:] *Zróżnicowanie przestrzenne warunków życia ludności w mieście (aglomeracji miejskiej)*, red. I. Jażdżewska, XVII Konwersatorium Wiedzy o Mieście, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2004, s. 87–96.

do terenu własnego województwa, z ogólną tendencją: im dalej – tym mniejszy odpływ. Najwyższymi wartościami współczynnika odpływu z Krakowa charakteryzowały się powiaty jego obszaru metropolitalnego. W wielickim wyniósł on 99,5 osoby na 10 000 mieszkańców, w krakowskim – 72,7, gdzie wysoki napływ zauważalny jest od kilkunastu lat¹⁰, a w myślenickim i proszowickim około 25. Silne oddziaływanie zanotowano w kierunku północnym i północno-wschodnim, w powiatach leżących w południowej części województwa świętokrzyskiego (kazimierski oraz buski). Ponadto warto zauważyć podwyższone wartości współczynnika odpływu z Krakowa do Warszawy oraz powiatów piaseczyńskiego i grodzkiego (powyżej 1,5 osoby na 10 000 mieszkańców), co może sugerować oddziaływanie stolicy przejawiające się w przyciąganiu dobrze wykształconych mieszkańców do lepiej płatnej pracy w mieście stołecznym lub jego okolicach.

Metropolia poznańska charakteryzowała się wysoką kumulacją przemieszczeń ludności do powiatu poznańskiego, gdzie badany współczynnik odpływu wyniósł aż 197 osób na 10 000 mieszkańców i była to najwyższa wartość spośród wszystkich analizowanych miast metropolitalnych. Mogło to mieć związek z tym, iż powiat ten okala Poznań i osoby przenoszące się z miasta centralnego w jego bliskie sąsiedztwo trafiają zawsze do tej jednostki administracyjnej. Pomimo to tak wysoka wartość odpływu wskazywała na daleko posunięte procesy suburbanizacji. Poza tym główny strumień ludności odpływającej z analizowanego miasta kierował się do pozostałych jednostek obszaru metropolitalnego. Znacznie mniej liczny Lublin legitymował się mniejszym zasięgiem odpływu. Skupiał się on przede wszystkim w jego obszarze metropolitalnym. Najmniejszym zasięgiem odpływu charakteryzował się Rzeszów, który najwyższe wartości analizowanego współczynnika zanotował w powiecie rzeszowskim (63 osoby na 10 000 mieszkańców), a na kolejnym miejscu znalazł się powiat łańcucki (11). Warto odnotować, iż emigracja z Rzeszowa obejmowała najmniejszy obszar i nie pokrywała swoim zasięgiem nawet własnego województwa, jak miało to miejsce w przypadku pozostałych analizowanych metropolii. Odpływ poza własne województwo miał charakter incydentalny, z wyjątkiem wyjazdów do bardziej rozwiniętych gospodarczo Krakowa i Warszawy.

¹⁰ P. Raźniak, *Imigracja do strefy podmiejskiej Krakowa jako wyraz procesów suburbanizacji na przykładzie gminy*, praca magisterska Instytutu Geografii i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2002, s. 115; *idem*, *Migration processes in selected metropolitan areas of Poland in the years 2000–2005*, „Biuletyn Geograficzny”, Uniwersytet Toruński, Toruń 2007.

Oddziaływanie gospodarcze wybranych polskich metropolii

Do analizy wytypowano trzy współczynniki gospodarcze, które mogą stanowić o sile lub słabości miast centralnych i otaczających je obszarów metropolitalnych. Są nimi: nowo zarejestrowane podmioty gospodarcze należące do sekcji M według PKD, inwestycje firm w usługi rynkowe oraz liczba spółek handlowych z udziałem kapitału zagranicznego.

Współczynnik ukazujący nowo zarejestrowane podmioty gospodarcze należące do sekcji M (działalność profesjonalna, naukowa i techniczna) wykazywał znaczne zróżnicowanie zarówno pomiędzy poszczególnymi obszarami metropolitalnymi, jak i wewnątrz nich (rys. 3). Jego największą koncentrację w odniesieniu do średniej dla powiatów zanotowano w 5 miastach metropolitalnych. Świadczy to o dominacji miast wojewódzkich pod względem miejsca lokalizacji tego rodzaju działalności. Szczególnie wyróżnił się tutaj Kraków z wartością wynoszącą 373 oraz Lublin – 361 (średnia = 100). Z kolei największe oddziaływanie metropolii na otaczające je obszary zanotowano w Warszawskim Obszarze Metropolitalnym, gdzie 8 z 13 powiatów legitymowało się wartościami powyżej przyjętej średniej wojewódzkiej. Wyróżniły się tutaj powiaty warszawski zachodni i piaseczyński, gdzie te wartości wyniosły odpowiednio 239 i 205. Zauważono wyraźną zależność pomiędzy powiatami bezpośrednio przylegającymi do Warszawy a jednostkami bardziej oddalonymi od stolicy. W powiatach: wołomińskim, sochaczewskim, grójeckim, żyrardowskim, grodziskim i garwolińskim nie zauważono intensywnego oddziaływania stolicy (wartości poniżej przyjętej średniej). Nieco inny rozkład przestrzenny odnotowano w Krakowskim Obszarze Metropolitalnym, gdzie największa koncentracja badanych działów aktywności gospodarczej przebiegała na linii północ–południe (powiaty: miechowski, krakowski, m. Kraków, wielicki, myślenicki). Ponadto zauważono nieco wyższe wskaźniki w jego części zachodniej w porównaniu do wschodniej, co może mieć związek z położeniem między Krakowskim OM a Katowickim OM. Bardzo interesująco rysuje się obraz Poznańskiego Obszaru Metropolitalnego, gdzie wszystkie powiaty z wyjątkiem średzkiego znajdują się pod znacznym wpływem centralnej metropolii. Z kolei wpływ największego miasta tzw. „ściany wschodniej” – Lublina – na obszar delimitowany przez Unię Metropolii Polskich był niewielki z wyjątkiem powiatu świdnickiego (207), który zdecydowanie wybijał się ponad średnią dla powiatów województwa podlaskiego. Należy podkreślić, iż w tym niezbyt zamożnym regionie Lublin kumuluje największą liczbę analizowanych podmiotów gospodarczych. W rzeszowskim obszarze metropolitalnym dały się zauważyć znaczne wartości wskaźników w powiecie rzeszowskim, łańcuckim oraz ropczycko-śędziszowskim. Biorąc pod uwagę przebiegającą na linii wschód–zachód międzynarodową drogę E4,

należy zastanowić się, czy wyższe wskaźniki w przypadku powiatu łańcuckiego i ropczycko-sędziszowskiego nie wynikały bardziej z czynników komunikacyjnych niż wpływu Rzeszowa.

Większą kumulację w miastach centralnych zanotowano natomiast pod względem inwestycji firm w usługi rynkowe (rys. 4). Najwyższe wartości zanotowano w 5 miastach centralnych, wśród których zdecydowanie wyróżnia się Warszawa. W stolicy miało miejsce 12 razy więcej inwestycji w przeliczeniu na jednego mieszkańca (1202) niż w całym województwie (nie licząc miasta wojewódzkiego). Analiza 5 obszarów metropolitalnych ukazała większą koncentrację badanego zjawiska niż w przypadku liczby podmiotów zarejestrowanych w sekcji M wg PKD. W Warszawskim Obszarze Metropolitalnym jedynie 5 powiatów charakteryzowało się wartościami powyżej średniej. Można było zauważyć tutaj zróżnicowanie przestrzenne badanego zjawiska. Cztery powiaty znajdują się po stronie zachodniej (warszawski zachodni, pruszkowski, grodziski) i południowej (piaseczyński), co mogło mieć związek z liniami komunikacyjnymi biegnącymi na zachód w stronę Poznania i Berlina oraz na południe do Krakowa i na Górny Śląsk. Słabsze oddziaływanie metropolii na otaczające je obszary zanotowano również w pozostałych przypadkach. Należy tu wymienić Poznański Obszar Metropolitalny, gdzie wysokimi wskaźnikami charakteryzował się tylko Poznań (656) i powiat poznański (237). Brakiem wpływu na powiaty przyległe legitymował się Lublin, co ukazały wskaźniki poniżej średniej dla całego obszaru przyległego do omawianego miasta centralnego.

Kapitał pochodzący z zagranicy najczęściej był lokowany w największych miastach. Największą liczbę firm z jego udziałem na jednego mieszkańca zanotowano w Poznaniu (prawie 18 razy powyżej średniej wojewódzkiej) oraz w stołecznej Warszawie (9 razy przekroczona średnia dla województwa mazowieckiego). Obszar poznański cechował się największą jednorodnością spośród badanych regionów (rys. 5). We wszystkich powiatach omawiany wskaźnik przekraczał średnią co najmniej trzykrotnie, co mogło mieć związek z dogodnym położeniem Poznania na szlakach komunikacyjnych wschód–zachód oraz z bliskością granicy z Niemcami¹¹. Stolica państwa silnie oddziaływała przede wszystkim na powiaty przylegające do jej granic administracyjnych od strony zachodniej i południowej (powiaty: pruszkowski, piaseczyński, grodziski, warszawski zachodni). Widoczny był jednak brak aktywności zagranicznych inwestorów po wschodniej stronie Warszawy (powiaty wołomiński i miński). Może to być związane z brakiem obwodnicy i gorszą dostępnością transpor-

¹¹ J. Lendzion, *Znaczenie obszarów metropolitalnych i ich otoczenia oraz współczesnych procesów metropolizacyjnych w kształtowaniu polityki regionalnej Państwa. Ekspertyza wykonana na zlecenie Departamentu Polityki Regionalnej Ministerstwa Gospodarki i Pracy*, Bałtycki Instytut Spraw Europejskich, Gdynia 2004, s. 56.

ową terenów wschodnich dla inwestorów, zwłaszcza z Europy Zachodniej. W Krakowskim Obszarze Metropolitalnym zdecydowanie dominował Kraków (838), natomiast kolejne powiaty przylegające do niego legitymują się wskaźnikami około 170 (wielicki i krakowski). Można było tu zauważyć nieco wyższe współczynniki na linii wschód–zachód. Z kolei nie zanotowano większego wpływu metropolii krakowskiej na powiaty północne i południowe. Najmniejsze analizowane metropolie (Rzeszów, Lublin) również koncentrowały większość omawianych podmiotów gospodarczych, jednak ich wpływ na otaczające je obszary był nieznaczny¹².

Podsumowanie

Analizowane metropolie wykazują się znacznym zróżnicowaniem społeczno-gospodarczym, co ma wpływ na zasięg ich oddziaływania na przyległe tereny. Migracje najmniejszych metropolii nie przekraczały granic własnych województw. Można stwierdzić, iż wielkość miasta ma istotny wpływ na zasięg napływu, co potwierdza ogólnokrajowe oddziaływanie pod tym względem Warszawy i niewielkim Rzeszowa i Lublina. Należy również odnotować, iż zasięg napływu do miast centralnych był znacznie większy niż odpływu z nich. Kierunki oraz natężenie odpływu z Warszawy, Poznania oraz Krakowa świadczą o rozwiniętych procesach suburbanizacji, czego nie zanotowano w przypadku Lublina i Rzeszowa. Pod względem gospodarczym metropolie zdecydowanie wyróżniają się na tle własnych województw, co jednak nie zawsze przekłada się na szeroki zasięg ich oddziaływania (Lublin, Rzeszów). Najszerszym polem wpływu charakteryzowała się Warszawa, gdzie lokalizacja analizowanych firm obejmowała największą liczbę powiatów. Wpływ na rozkład przestrzenny badanych wskaźników może mieć również dostępność komunikacyjna nie tylko w sensie krajowym, ale również międzynarodowym (Poznański Obszar Metropolitalny, zachodnia i południowa część Warszawskiego Obszaru Metropolitalnego). Na oddziaływanie gospodarcze miasta centralnego mogą również nakładać się wpływy innych obszarów. Wyższe wartości w zachodnich powiatach Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego mogły również wynikać z wpływu obszaru konurbacji katowickiej.

¹² G. Gorzelak, B. Jałowiecki, M. Smętkowski, *Obszary metropolitalne w Polsce: problemy rozwojowe i delimitacja*, „Raporty i analizy EUROREG 1/2009”, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2009, s. 99.

Bibliografia

- Atlas Unii Metropolii Polskich, 2009, www.selfgov.gov.pl.
- Beaverstock J.V., Smith R.G., Taylor P.J., *A rooster of world cities*, „Cities” 1999, t. 6, nr 6, Glasgow, s. 445–458.
- European Metropolitan Regions and Areas, 2009, www.eurometrex.org.
- Gawryszewski A., *Związki przestrzenne między migracjami stałymi i dojazdami do pracy oraz czynniki przemieszczeń ludności*, Prace Geograficzne IGiPZ PAN, z. 109, Warszawa 1974.
- Gorzela G., Jałowiecki B., Smętkowski M., *Obszary metropolitalne w Polsce: problemy rozwojowe i delimitacja*, „Raporty i analizy EUROREG 1/2009”, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2009.
- Grochowski M., *Suburbanizacja w poszukiwaniu lepszych warunków życia (przykład strefy podmiejskiej Warszawy)*, [w:] *Zróżnicowanie przestrzenne warunków życia ludności w mieście (aglomeracji miejskiej)*, red. I. Jażdżewska, XVII Konwersatorium Wiedzy o Mieście, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2004, s. 87–96.
- Jałowiecki B., *Uwarunkowania i szanse rozwoju polskich metropolii*, Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej MGPIPS, Warszawa 2006.
- Lendzion J., *Znaczenie obszarów metropolitalnych i ich otoczenia oraz współczesnych procesów metropolizacyjnych w kształtowaniu polityki regionalnej Państwa. Ekspertyza wykonana na zlecenie Departamentu Polityki Regionalnej Ministerstwa Gospodarki i Pracy*, Bałtycki Instytut Spraw Europejskich, Gdynia 2004.
- Lisowski A., *Zmiany warunków życia w aglomeracji warszawskiej w latach 1995–2000*, [w:] *XVII Konwersatorium wiedzy o mieście*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2004.
- Parysek J., *Warunki życia w miastach polskich w okresie transformacji*, [w:] *XVII Konwersatorium wiedzy o mieście*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2004, s. 55–66.
- Raźniak P., *Imigracja do strefy podmiejskiej Krakowa jako wyraz procesów suburbanizacji na przykładzie gminy*, praca magisterska Instytutu Geografii i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2002.
- Raźniak P., *Migration processes in selected metropolitan areas of Poland in the years 2000–2005*, „Biuletyn Geograficzny”, Uniwersytet Toruński, Toruń 2007.
- Szkurłat E., *Prestiż i specyfika miejsca jako kryterium metropolizacji polskich miast*, [w:] *Funkcje metropolitalne i ich rola w organizacji przestrzeni*, red. I. Jażdżewska, XVI Konwersatorium Wiedzy o Mieście, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2003, s. 73–81.

Tobler W., *Migration: Ravenstein, Thorntwaite, and beyond*, „Urban Geography” 1995, t. 16, nr 4.

Taylor P.J., Walker D.R.E., *World Cities: A First Multivariate Analysis of their Service Complexes*, „Urban Studies” 2001, t. 38, nr 1, Routledge, Glasgow, s. 23–47.

Taylor P.J., *Leading World Cities: Empirical Evaluations of Urban Nodes in Multiple Networks*, „Urban Studies” 2005, t. 42, nr 9, Routledge, Glasgow, s. 1593–1608.

Summary

The beginning of the 21st century has witnessed the emergence of new fields of inquiry in Poland including research on the theoretical bases, demarcation, and new processes associated with metropolitan areas in Poland. The paper analyzes the following types of data: 1) population influx per 10,000 inhabitants, 2) population outflow per 10,000 inhabitants, 3) new businesses registered under section M (PKD), 4) business investments in market services, 5) number of companies based to some extent on foreign capital. The last three types of data may point to the strengths and weaknesses of central cities and their suburban zones. Five metropolitan areas in Poland were selected for research purposes: 1) Warsaw, 2) Kraków, 3) Poznań, 4) Lublin, 5) Rzeszów. It has been shown that the five metropolitan areas are quite different in terms of spatial impact on society and economics. The central city was found to exert the greatest impact on its suburban area in the case of the Warsaw Metropolitan Area. On the other hand, the cities of Lublin and Rzeszów were characterized by the lowest degree of impact on their suburban areas.

Zbigniew Makięta

Infrastrukturalne uwarunkowania rozwoju metropolii Polski wschodniej (na przykładzie Rzeszowa)

Wstęę

Jak wynika z doświadczeń państw wysoko rozwiniętych, ich rozwój regionalny jest nierozzerwalnie związany z potencjałem ważniejszych ośrodków (miast) sieci osadniczej. Ośrodki te określane w literaturze przedmiotu „biegunami wzrostu”, „aglomeracjami”, „metropoliami” wyznaczają przestrzeń koncentracji ludności i funkcji wyższego rzędu o znaczeniu globalnym. Połączenie wysokich wartości wskaźników koncentracji ludności z funkcjami globalnymi powoduje, że obszary te stają się najważniejszymi podmiotami w przestrzeni osadniczej regionów, państw, kontynentów. Ich potencjał społeczno-ekonomiczny oraz dyfuzja funkcji decydują o dynamice wzrostu regionów. Z tego też powodu bardzo ważnym zagadnieniem w polityce regionalnej jest tworzenie warunków ekonomicznych dla rozwoju metropolii i obszarów metropolitalnych w regionach słabo rozwiniętych. Panuje powszechne przekonanie, że rozwój metropolii jest niezbędnym warunkiem dla przyspieszenia rozwoju regionów zapóźnionych. Dotyczy to także polskich regionów położonych we wschodniej części Polski.

Celem opracowania jest próba określenia roli infrastruktury ekonomicznej w procesie kształtowania się metropolii i obszarów metropolitalnych Polski wschodniej i ich wpływu na tempo ich wzrostu. W opracowaniu postawiono następujące hipotezy badawcze:

- 1) rozwój metropolii Polski wschodniej uzależniony jest od dostępu do infrastruktury ekonomicznej o zasięgu globalnym (autostrady, lotniska, szybka kolej, wyższe uczelnie, szerokopasmowy Internet itp.),
- 2) wpływ metropolii na rozwój regionalny określa dyfuzja funkcji globalnych.

Pojęcie metropolii i obszaru metropolitalnego

Termin „metropolia” wywodzi się z greckiego *métropolis* oznaczającego miasto macierzyste. W języku polskim słowo metropolia ma cztery odmienne konotacje:

- 1) metropolia zgodna z tradycją grecką oznacza miasto–państwo, które sprawuje władzę polityczną i gospodarczą nad podporządkowanymi sobie koloniami;
- 2) metropolią w okresie kolonialnym zwykło się określać państwo – hegemonia sprawujące władzę na skolonizowanych przez siebie terenach;
- 3) metropolią określa się jednostkę podziału terytorialnego kościoła obrzędu rzymskokatolickiego i obrządków wschodnich, skupiającą diecezje, na czele której stoi arcybiskup;
- 4) metropolia to miasto spełniające funkcje stołeczne w państwie, czasem w regionie.

Współcześnie w odniesieniu do dużych miast za metropolię uznaje się duże miasto, szczególnie to, które wyróżnia się koncentracją politycznej i kulturalnej siły, pełni funkcje kontrolne i zarządzające we współczesnej gospodarce światowej i wykazuje silne powiązania z innymi obszarami metropolitalnymi. Z metropolią utożsamia się pojęcie obszaru metropolitalnego, wywodzące się ze Stanów Zjednoczonych po raz pierwszy wprowadzone w trakcie spisu ludności w 1910 roku. Termin ten został zamieniony w 1950 roku pojęciem „Standard Metropolitan Area”, w skrócie SMA – „Statystyczny obszar metropolitalny”. Obszar ten tworzył ośrodek miejski o liczbie ludności co najmniej 50 tys. mieszkańców, który oddziaływał na strefę zewnętrzną zamieszkiwaną przez więcej niż 50 tys. osób, pracujących w większości poza rolnictwem. W 1960 roku powołano Standard Metropolitan Statistical Area (SMSA): „standardowe metropolitalne obszary statystyczne”, których kryterium delimitacji były: liczba ludności, gęstość zaludnienia i struktura zawodowa.

Obecnie w epoce globalizacji zarówno proces metropolizacji, jak i samo pojęcie metropolii nabiera innego niż dotąd znaczenia. Struktura osadnicza ulega zmianie, przechodząc od sieci zhierarchizowanych ośrodków opartej przede wszystkim na ich potencjale demograficznym, do sieci przepływów, której węzły stają się właśnie metropoliami. Wprawdzie już nie sama wielkość ośrodka (przez jednych uznawana jako ponad milion przez innych jako ponad 500 tys. mieszkańców) świadczy o jego metropolitalnym charakterze, a funkcje, jakie pełni w kontekście globalnym.

Definicje, klasyfikacje, funkcje

Potrzeba uporządkowania pojęć związanych z metropoliami i metropolizacją wynika z co najmniej kilku powodów. Pojawił się nowy dynamiczny proces „umiaśnienia”, przy czym u jego podstaw leżą nieco inne przyczyny niż w przypadku tradycyjnie rozumianych zjawisk urbanizacji. Z perspektywy tradycyjnego ujęcia urbanizacji zmniejszająca się liczba mieszkańców miast może prowadzić nas do wniosku, iż mamy do czynienia ze zjawiskiem znanym pod nazwą dezurbanizacji. Z autopsji jednak dobrze wiemy, iż liczba ludności utrzymujących się z pozarolniczych źródeł dochodów relatywnie wzrasta. Tego procesu bardzo często nie potwierdzają oficjalne statystyki, najczęściej dopasowane do analizy tradycyjnie ujmowanego procesu urbanizacji¹.

Zasadniczym wyznacznikiem współczesnej metropolitalności pozostaje nagromadzenie funkcji międzynarodowych. Przyjmując, iż globalizacja jest kluczowym zjawiskiem z punktu widzenia przebiegu obecnie zachodzących procesów ekonomicznych, społecznych i przestrzennych, wpisanych w węzłowy układ gospodarki światowej można zdefiniować metropole jako węzły w tym układzie. Innymi słowy, metropolie to miasta–węzły, w których zlokalizowane są funk-

¹ Oficjalne dane statystyczne wskazują na zahamowanie procesów urbanizacyjnych w latach 90. XX w. oraz ich regres, zaznaczający się od r. 2000, gdy na spadek ogólnej liczby ludności Polski nałożył się ujemny dla miast bilans migracji pomiędzy miastami a obszarami wiejskimi. Sygnalizowane przez statystykę publiczną zjawisko dezurbanizacji ma jednak charakter pozorny. W rzeczywistości procesy urbanizacyjne postępują, głównie w formie suburbanizacji (przekraczając granice administracyjne miast), jak również w postaci przekształceń osadnictwa wiejskiego. Dane statystyczne zaniżają ponadto bilans migracji wewnętrznych na niekorzyść miast, bowiem wskutek częściowego załamania się systemu meldunkowego wiele faktycznych zmian miejsca zamieszkania umyka bieżącej rejestracji. Te tzw. nieregularne migracje mają swoje źródła głównie na obszarach wiejskich oraz w mniejszych miastach, a obszary docelowe z reguły w dużych miastach i na ich obrzeżach. Jedynie część tych przemieszczeń została uchwycona w wynikach Narodowego Spisu Powszechnego z 2002 r. Brak jest również wiarygodnych szacunków dotyczących rozmiarów tego zjawiska w skali kraju. Uwzględnienie zjawiska suburbanizacji, jak i faktu niepełnej rejestracji przepływów migracyjnych, prowadzi do krytycznej oceny najnowszych prognoz Głównego Urzędu Statystycznego, w części dotyczącej przebiegu procesów urbanizacyjnych. Przewidują one mianowicie postępującą dezurbanizację – obniżenie się udziału ludności miejskiej z obecnych 62% do około 57% w roku 2030, przy zmniejszeniu się z 38,1% do 34,7% udziału miast pięćdziesięciotysięcznych i większych, oraz z 21,6% do 19,5% udziału miast ponaddwutysięcznych w ogólnej liczbie mieszkańców Polski. Założenia, które legły u podstaw tej prognozy, to: kontynuacja notowanego od 2000 r. odpływu netto ludności z miast na obszary wiejskie, jak również sztywność granic miast i niepowiększanie się ich zbioru. Takie założenia są nierealistyczne i stąd sama prognoza nie może być przyjmowana w studiach i polityce przestrzennej zagospodarowania kraju (por. G. Węclawowicz, J. Bański, M. Degórski, T. Komornicki, P. Worcelli, P. Śleszyński, *Zagospodarowanie przestrzenne Polski na początku XX wieku*, IGiPZ, PAN, Warszawa 2003, maszynopis, s. 132–134).

cje gospodarcze i społeczne, kluczowe z punktu widzenia rozwoju gospodarki globalnej.

Tak z poznawczego, jak i praktycznego punktu widzenia zasadne jest dokonywanie klasyfikacji metropolii, gdyż organizacja gospodarki i społeczeństwa globalnego (w tym systemu osadniczego) ma ciągle układ hierarchiczny, metropolie różnią się między sobą: zestawem (liczbą), rodzajem, stopniem wykształcenia charakterem, rangą i zasięgiem przestrzennym realizowanych funkcji metropolitalnych. Metropolie można klasyfikować lub raczej hierarchizować również na podstawie stopnia rozwoju funkcji metropolitalnych (inwestycje zagraniczne, liczba światowych firm i instytucji, centrale banków, odsetek zatrudnionych w IV sektorze itp.), znaczenia danego ośrodka w systemie globalnym i stopnia zaangażowania w procesy internacjonalizacji (ilość, siła i kierunek powiązań z innymi metropoliami mierzone np. liczbą międzynarodowych połączeń komunikacyjnych).

Obszar metropolitalny należy wyraźnie odróżnić od innych bliskoznacznych terminów, aby nie stał się jednym z synonimów czy „zamienników” pojęć wcześniej używanych, potęgując bałagan terminologiczny (termin ten częściowo upowszechnił się w literaturze i praktyce planistycznej już w „okresie aglomeracyjnym”, wskazywał na silne współzależności miasta z otoczeniem i był stosowany zamiennie dla określenia obszaru wpływów rdzenia aglomeracji na otoczenie). W obszarach metropolitalnych mamy do czynienia z nasileniem się procesów sub- i dezurbanizacji. Jednak do zdefiniowania pojęcia obszaru metropolitalnego nie można stosować kryteriów urbanizacyjnych; podstawową jego cechą jest integracja funkcjonalna – rozwój oprócz funkcji wewnętrznych także zewnętrznych funkcji metropolitalnych, które są zlokalizowane w różnych częściach tego obszaru. Metropolizacja jakkolwiek rozumiana (zarówno w sensie semantycznym, jak i funkcjonalnym) istnieje od dawna, a jej nowe funkcje i znaczenie wynikają ze zmienionych uwarunkowań. Postępująca współcześnie metropolizacja przestrzeni – niezależnie od tego, czy uzna się ją za zjawisko odrębne, czy też za pewną kolejną, nową i jakościowo inną fazę urbanizacji – znacznie różni się (tak pod względem ilościowym, jak i jakościowym) od wcześniej zachodzących procesów urbanizacji, gdyż związana jest z obserwowanym w ostatnich dziesięcioleciach szybkim wzrostem znaczenia dużych układów miejskich we współczesnej gospodarce, oznacza odstępstwo od zasady hierarchicznej organizacji przestrzeni (teoria Christallera), wnosząc nowe silne powiązania między odległymi ośrodkami metropolitalnymi, częściowo uniezależnia siłę oddziaływania ośrodka od jego „masy” i odległości fizycznej, zmienia relacje między miastem metropolitalnym a otaczającym regionem, oznacza nowy sposób terytorialnego podziału pracy, kapitału, wiedzy i władzy.

Metropolizacja jest pojęciem funkcjonalnym, a nie morfologicznym, i oznacza konieczność spełnienia określonych kryteriów funkcjonalnych (rozwój funkcji

metropolitalnych). Przyjęcie, że metropolizacja jest związana ze zdobywaniem przewagi danej jednostki osadniczej nad innymi w obrębie jakiegokolwiek terytorium, oznacza, że istnieje hierarchiczna struktura metropolizacji, np. na poziomie regionalnym, krajowym, kontynentalnym czy globalnym. Metropolizacja przestrzeni łączy się z występowaniem metropolii. Metropolizacja tworzy metropolie, metropolie tworzą (metropolizują) obszar metropolitalny. Występowanie metropolii jest warunkiem uruchomienia procesu metropolizacji otaczającej metropolię przestrzeni. Metropolizacja może oznaczać wpływ metropolii na otaczającą przestrzeń, zarówno tę bezpośrednio sąsiadującą z metropolią, jak i obejmującą cały świat.

Obszar metropolitalny jest pojęciem jakościowo różnym od takich pojęć, jak aglomeracja, obszar zurbanizowany czy zespół miejski². Jest jednostką funkcjonalną tworzoną przez duży, złożony i spójny funkcjonalnie zespół miejski, którego istotną cechą stanowi występowanie funkcji metropolitalnych, a także powiązań funkcjonalnych. Różnice między ww. pojęciami (formami osadnictwa miejskiego) częściowo mają charakter genetyczny i odzwierciedlają różne fazy rozwoju procesów urbanizacji. Aglomeracje i konurbacje istniały niezależnie od pojawienia się procesów metropolizacji. Każdy obszar metropolitalny jest aglomeracją (lub zespołem miejskim), jednak nie każda aglomeracja (lub zespół miejski) spełnia warunki, aby zakwalifikować ją jako obszar metropolitalny. Aglomeracje (konurbacje) mogą, ale nie muszą stać się metropoliami (obszarami metropolitalnymi), które stanowią kolejny etap rozwoju wielkich ośrodków miejskich, przy czym podstawą takiego przekształcenia są zmiany o charakterze jakościowym, a nie ilościowym, a zwłaszcza zaawansowane przemiany urbanizacyjne oraz procesy integracji funkcjonalno-przestrzennej, wykształcenie (zagnieżdżenie) się funkcji metropolitalnych, procesy globalizacji i umiędzynarodowienia gospodarki (zachodzące pod wpływem postępu w technologiach informacyjnych), stworzenie spójnego systemu planowania i zarządzania. Należy pamiętać, iż rozrost przestrzenny i demograficzny aglomeracji nie jest warunkiem wystarczającym

² Aglomeracja miejska jest przede wszystkim jednostką morfologiczną, tworzy ją zwarty zespół wzajemnie powiązanych (choć odrębnych z administracyjnego punktu widzenia) jednostek osadniczych (duże miasto wraz z otaczającym obszarem), powstały w wyniku procesów koncentracji. Aglomeracja policentryczna (koncentracja wokół kilku jąder osadniczych) nosi nazwę konurbacji. Obszar zurbanizowany jest również jednostką morfologiczną, jednak będąc antonimem obszarów wiejskich nie musi dotyczyć konkretnej formy osadniczej i oznacza określony stan procesów urbanizacji na danym terenie; jest to obszar (niekonieczne nawiązujący do granic jednostek administracyjnych) o wyraźnych przekształceniach zabudowy i zagospodarowania (miejski charakter zabudowy i infrastruktury), towarzyszących pozarolniczej działalności gospodarczej lub wynikających z przyjęcia miejskiego stylu (wzorców) życia i pracy. Zespół miejski jest pojęciem planistycznym, bardzo ogólnym, obejmującym sąsiadujące ze sobą miasta nieuwzględniającym wzajemnych związków między jednostkami osadniczymi.

dla przekształcenia jej w metropolię bądź obszar metropolitalny, zaś podstawowym wyróżnikiem metropolitalności jest międzynarodowa ranga układu osadniczego.

Powstawanie obszaru metropolitalnego jest konsekwencją rozwoju funkcji metropolitalnych, czemu towarzyszy migracja ludności i przenoszenie działalności gospodarczej na peryferia dotychczasowych skupisk miejskich. Obszar metropolitalny powinien posiadać wyodrębniony system zarządzania finansowego i prawno-administracyjnego oraz własne organy planowania i zarządzania. Metropolia stanowi część składową obszaru metropolitalnego. Tak więc przyjmując definicję metropolitalności, należałoby także uporządkować problem związany z planistycznym obszarem funkcjonalnym. Obszar metropolitalny może być wydzielany, rozpatrywany i postrzegany z różnych punktów widzenia: administracyjnego, planistycznego, a także statystycznego. Najlepiej byłoby, gdyby granice tych podziałów się pokrywały. W praktyce taką spójność trudno jest osiągnąć. Ważne jest jednak, aby o metropolitalności nie rozstrzygały sztuczne administracyjne kryteria tworzenia zespołów jednostek samorządu terytorialnego oraz wyznaczania obszarów planistycznych.

Za T. Markowskim (2006) przyjmujemy, że do podstawowych kryteriów delimitacji obszaru metropolitalnego (które nie powinny powielać kryteriów służących do wyznaczania zasięgu aglomeracji) należy zaliczyć:

1) kryteria funkcjonalne (najważniejsze z punktu widzenia delimitacji obszaru metropolitalnego) – związki funkcjonalne ośrodka metropolitalnego z otoczeniem, wspólnie pełniące funkcje, powiązania gospodarcze i społeczne poszczególnych jednostek wchodzących w skład zespołu metropolitalnego, zakres, rodzaj i zasięg funkcji egzogenicznych,

2) kryteria demograficzne – liczba mieszkańców, gęstość zaludnienia, wielkość i dynamika migracji z ośrodka centralnego na tereny obszaru metropolitalnego,

3) kryteria ekonomiczne – liczba i charakter działalności podmiotów gospodarczych, wysoki poziom i duża dynamika rozwoju gospodarczego,

4) kryteria urbanistyczne – charakter użytkowania ziemi, rodzaj, stan, jakość, fizjonomia i standard zabudowy,

5) kryteria techniczne – stopień rozwoju i nowoczesność rozwiązań infrastruktury technicznej,

6) kryteria społeczne – wykształcenie, poziom warunków życia, struktura zawodowa ludności,

7) kryteria wyznaczające obszar bezpośredniego ciężenia do metropolii, tzw. dzienny system miejski (*daily urban system*), np. dojazdy do pracy i szkół,

8) kryterium zarządzania, czyli wola polityczna potencjalnych podmiotów polityki metropolitalnej do jej koordynowania w obszarach uznanych wspólnie jako strategiczne dla danego obszaru,

9) kryterium spójności przestrzennej (w tym także spójność systemów ekologicznych), zapobiegającej powstawaniu „wysp” i izolowanych obszarów.

Metropolie i obszary metropolitalne Polski wschodniej na tle kraju

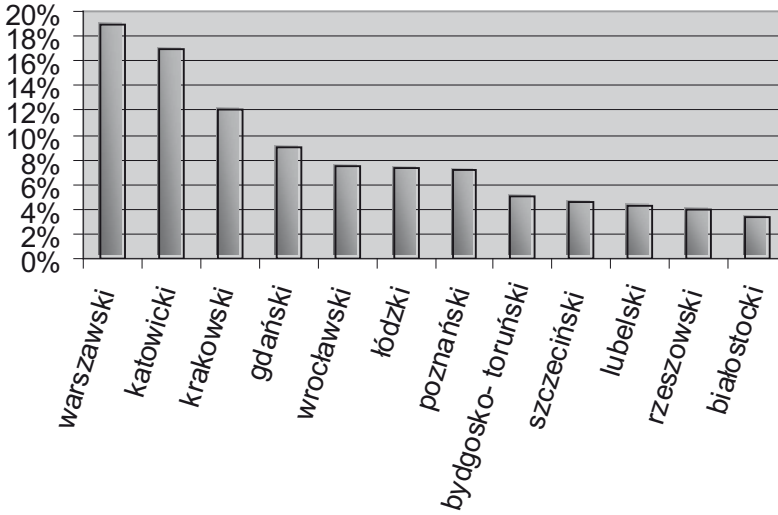
W koncepcji przestrzennego rozwoju Polski przyjmuje się funkcjonowanie dwunastu metropolii, w tym trzech potencjalnych metropolii w obszarze Polski wschodniej, tj. Lublina, Białegostoku i Rzeszowa. Spośród dziewięciu obszarów metropolitalnych i metropolii oraz trzech potencjalnych metropolii, największym potencjałem ludnościowym charakteryzuje się metropolia warszawska z udziałem ponad 25% mieszkańców spośród analizowanych miast. Metropolia warszawska jest również największą powierzchnioowo (517 km²), co stanowi około 17% powierzchni polskich metropolii. Najmniej liczną jest potencjalna metropolia Rzeszowa z udziałem ludności niewiele ponad 2% i udziałem powierzchni niecałe 2%. Analizując potencjał ludnościowy i powierzchnie obszarów metropolitalnych kraju, dominuje obszar warszawski, odpowiednio 19% (udział ludności) i 14% (udział powierzchni), najmniejszym potencjałem ludnościowym charakteryzuje się białostocki obszar metropolitalny (około 3%).

Tabela 1. Metropolie i obszary metropolitalne w 2006 r.

Lp.	Obszar metropolitalny	Ludność w tys.	Udział %	Pow. km ²	Os./km ²	Metropolia	Ludność w tys.	Udział %	Pow. km ²	Os./km ²
1	warszawski	3065,5	19	8635	355	Warszawa	1702,1	25	517	3292
2	katowicki	2847,0	17	5578	510	Katowice	314,5	4,6	164	1918
3	krakowski	2052,3	12	7111	289	Kraków	756,3	11,5	327	2313
4	gdański	1238,0	9	4839	256	Gdańsk	456,7	6,3	262	1743
5	wrocławski	1168,1	7,5	6725	174	Wrocław	634,6	9	293	2166
6	łódzki	1135,5	7,3	2497	455	Łódź	760,3	12	294	2583
7	poznański	1115,5	7,1	5192	215	Poznań	565	8	261	2165
8	bydgosko-toruński	785,2	5	2915	260	Bydgoszcz	363,5	5,1	174	2089
9	szczeciński	724,3	4,6	5654	128	Szczecin	409,1	6,1	301	1359
10	lubelski	714,8	4,2	4220	169	Lublin	353,5	5,2	148	2388
11	rzeszowski	605,9	4	3551	171	Rzeszów	163,6	3	54	3028
12	białostocki	504,2	3,3	5133	98	Białystok	294,8	4,2	94	3136
	Razem obszar	15929	100	62050	257	Razem	6773,8	100	2889	2345

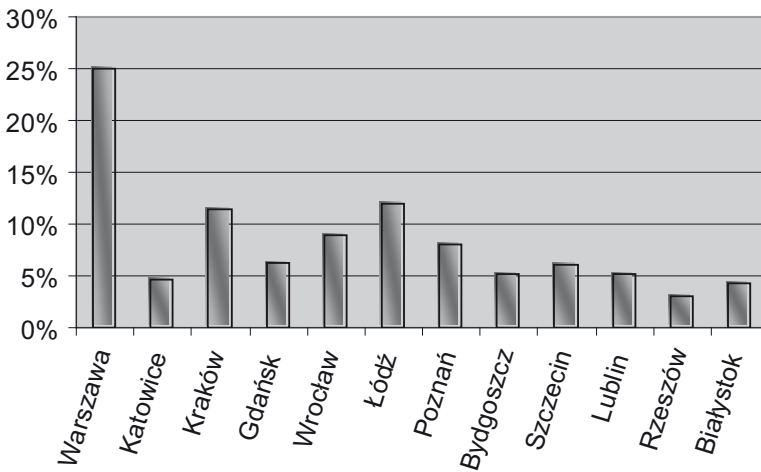
Źródło: http://www.sprawynauki.waw.pl/?section=article&art_id=1458.

Rysunek 1. Obszary metropolitalne Polski w 2006 w świetle wskaźnika udziału liczby ludności



Źródło: opracowanie własne.

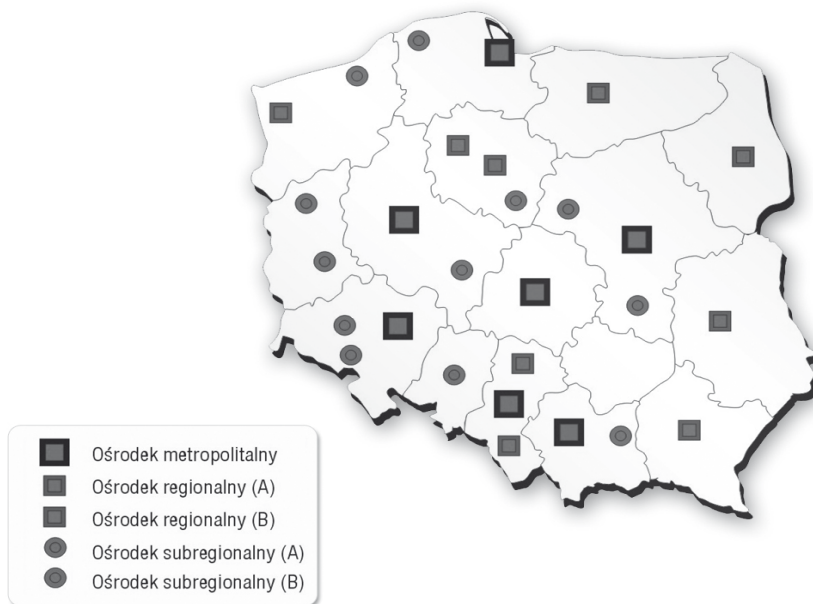
Rysunek 2. Metropolie Polski w 2006 r. w świetle wskaźnika udziału liczby ludności



Źródło: opracowanie własne.

Potencjalne obszary metropolitalne Polski wschodniej skupiają na swym terytorium niewiele ponad 11% ludności i zajmują obszar o powierzchni 12 904 km², co stanowi prawie 21%. Potencjalne obszary metropolitalne Polski wschodniej skupiają na swym obszarze (296 km², tj. około 10%) ponad 812 tys. mieszkańców, tj. ponad 12%. Na uwagę zasługuje to, że potencjalne metropolie i obszary metropolitalne są niewielkie przestrzennie, o koncentracji ludności na km², przewyższając wskaźniki dla metropolii Polski środkowo-zachodniej. Na podkreślenie zasługuje to, że dwie potencjalne metropolie, Białystok i Rzeszów, cechują się najwyższym w Polsce wskaźnikiem gęstości zaludnienia (poza Warszawą).

Rysunek 3. Najważniejsze ośrodki miejskie



Źródło: G. Gorzelak, M. Smętkowski, *Dynamika rozwoju regionów w krajach Europy Środkowej i Wschodniej*, Studia regionalne i lokalne, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych UW, Sekcja Polska Regional Studies Association, Warszawa 2009.

Funkcje egzogeniczne miasta Rzeszowa³

Rzeszów jest największym miastem w województwie podkarpackim, dysponującym dużym potencjałem gospodarczym i intelektualnym. Liczba ludności przekracza 160 tys. i wzrośnie prawdopodobnie do 2030 r. o 15 tys. (zbliży się do 180 tys.), w tym w wieku przedprodukcyjnym zmniejszy się, w porównaniu z 2000 r., o ponad 6 tys. osób, zaś w wieku poprodukcyjnym zwiększy się o ponad 20 tys. osób, w wieku produkcyjnym zwiększy się o 600 osób. Z prognozy demograficznej wynikać będą określone implikacje dla rynku pracy oraz popytu i podaży na usługi produkcyjne i nieprodukcyjne różnych rządów.

Struktura potencjału gospodarczego i intelektualnego miasta Rzeszowa wskazuje, że obok grupy endogenicznej, tj. zakładów i instytucji usługowych, pracujących na wewnętrzne potrzeby miasta, szczególnie duży udział posiada grupa egzogeniczna o funkcjach wyspecjalizowanych, głównych, komplementarnych i standardowych. Tworzą ją liczne zakłady, firmy i instytucje usługowe pracujące dla potrzeb otoczenia regionalnego, często obejmujące skalę ponadregionalną, a nawet krajową.

Miasto Rzeszów spełnia funkcje ponadregionalne: jest centrum strefy węzłowej i obszaru wykształcającej się aglomeracji miejsko-przemysłowej przeobrażającej się w obszar metropolitalny Rzeszowa. Jednocześnie Rzeszów jest krajowym ośrodkiem rozwoju, w tym centrum i ośrodkiem przemysłowym z dominantą przemysłu elektromaszynowego i rolno-spożywczego z produkcją o znaczeniu krajowym, stanowiącym ponad 19% produkcji przemysłowej całego województwa podkarpackiego.

Miarą aktywności gospodarczej miasta Rzeszowa jest liczba podmiotów gospodarczych w gospodarce narodowej na 1000 mieszkańców, która jest wyższa niż w takich porównywalnych miastach, jak Bydgoszcz, Lublin, Białystok i Kielce. Miasto to znajduje się także w ścisłej czołówce krajowej pod względem realizowanych nakładów inwestycyjnych na jednego mieszkańca.

Centrum przemysłowe Rzeszowa to centrum genetycznie związane z inwestycjami COP-u oraz z ewolucyjnym rozwojem przemysłu. Centrum przemysłowe jako czołowe ogniwo struktury przestrzennej miasta na zasadzie powiązań łańcuchowych i zwrotnych wywiera poważny wpływ na otoczenie bliższe i dalsze, na jego rozwój. Potencjał produkcyjny miasta wpływa na kształtowanie się na jego terenie wielu inwestycji i urządzeń infrastruktury technicznej i ekonomicznej.

³ E. Malisiewicz, *Rzeszów jako metropolia oraz potencjalny europol*, red. J. Kitowski, Rzeszów 2004, s. 70 i nast.; E. Malisiewicz, *Dwa podejścia do problematyki metropolii i obszaru metropolitalnego*, Kraków 2006.

Jest on jednocześnie podstawowym źródłem rozwiązywania określonych problemów społecznych i ekonomicznych miasta i regionu.

Ważną funkcją egzogeniczną miasta jest świadczenie usług o znaczeniu wojewódzkim i ponadwojewódzkim: w zakresie szkolnictwa wyższego i nauki, kultury, wyspecjalizowanego lecznictwa, sądownictwa, komunikacji kolejowej, drogowej i lotnictwa, w południowej części kraju. Posiada własną rozgłośnię radiową i ośrodek telewizyjny, jest stolicą Diecezji Rzeszowskiej kościoła rzymsko-katolickiego. Miasto Rzeszów jest także głównym węzłem koncentrycznego układu sieci komunikacyjnej, złożonego ze szlaków promieniście rozchodzących się z Rzeszowa we wszystkich kierunkach. Leży on bowiem na skrzyżowaniu historycznie ukształtowanych szlaków handlowych i transportowych oraz wykształconych pasm infrastrukturalnych o znaczeniu krajowym i międzynarodowym. Przez Rzeszów przebiega III korytarz transeuropejski, oparty na drodze krajowej nr 4 oraz linii magistrali kolejowej Medyka–Śląsk, od której odgałęziają się dwie linie kolejowe w kierunku północnym i południowym, oraz drogi krajowe międzyregionalne w pięciu kierunkach, w tym dwie międzynarodowe. W niedalekiej przyszłości przewiduje się budowę w pobliżu Rzeszowa autostrady i drogi szybkiego ruchu. Ponadto przez teren miasta lub w jego bezpośredniej bliskości przechodzą m.in. trzy linie wysokiego napięcia, w tym jedna o największym napięciu w Polsce oraz dwie linie magistralne rurociągu gazowego.

Konkurencyjność miasta w porównaniu do innych miast położonych na ścianie wschodniej wynika z następujących przesłanek:

- 1) jest centralnym ośrodkiem aglomeracji rzeszowskiej, której kształtowanie się w odróżnieniu od aglomeracji starych, może być równoległe i relatywne do nowych technologii oraz rosnących wymagań co do jakości życia i środowiska,
- 2) wypełnia lukę co do funkcji wyższego rzędu na obszarze Polski południowo-wschodniej, które przed wojną spełniał Lwów, chociaż dotychczas pod względem funkcjonalnym nie przejął w pełni dawnego znaczenia Lwowa,
- 3) leży na jednym z głównych kierunków rozwoju zachód–wschód,
- 4) leży na głównych ciągach energetycznych o znaczeniu krajowym (gaz, energia elektryczna),
- 5) występują tu odczuwalne korzyści skali i aglomeracji,
- 6) posiada uporządkowaną sieć urządzeń komunalnych i możliwości dalszego rozwoju,
- 7) posiada duży potencjał intelektualny z uwzględnieniem rozwijającego się ośrodka szkolnictwa wyższego oraz możliwości jego integracji poprzez utworzenie Uniwersytetu w Rzeszowie,
- 8) posiada port lotniczy regionalny pierwszego rzędu, mający znaczenie międzynarodowe,
- 9) charakteryzuje się dużą aktywnością społeczną mieszkańców miasta,

10) stosunkowo szybko, w porównaniu z innymi ośrodkami, przebiegają tu procesy restrukturyzacji potencjału produkcyjnego, co łącznie z powołaniem licznych nowych podmiotów gospodarczych, stwarza dobre przesłanki rozwoju gospodarczego miasta,

11) rozwijają się różne formy działalności handlowej o znaczeniu krajowym i międzynarodowym (Ukraina).

Rzeszów jest jednym z większych w skali kraju, w stosunku do liczby ludności, ośrodków szkolnictwa wyższego. W roku akademickim kształci się tutaj ponad 50 tys. studentów, dyplom ukończenia studiów wyższych w 2004 r. uzyskało około 12,8 tys. absolwentów. Rzeszowski ośrodek szkół wyższych jest wspólnym dobrem nie tylko dla miasta Rzeszowa, ale także całego województwa podkarpackiego. Działalność dydaktyczna i naukowo-badawcza rzeszowskich placówek szkolnictwa wyższego jest ściśle związana z tym regionem. W placówkach tych większość kształcącej się młodzieży to mieszkańcy województwa podkarpackiego. Zdecydowana większość absolwentów podejmuje pracę w województwie swojego pochodzenia. Badania naukowe w tych placówkach koncentrowane są na rozwiązywaniu problemów technicznych, gospodarczych i społecznych występujących na terenie tego województwa i w szerszym zakresie. Poza działalnością dydaktyczną i naukowo-badawczą rzeszowski ośrodek szkół wyższych odgrywa rolę kulturotwórczą dla miasta Rzeszowa oraz całego regionu.

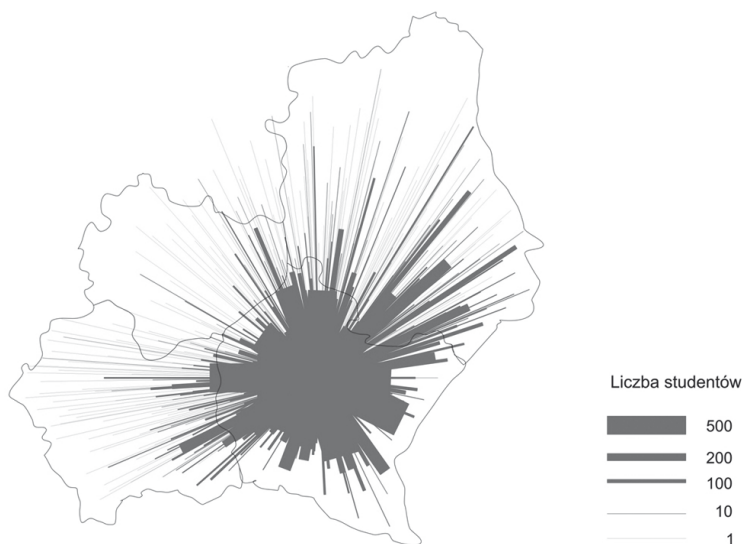
W szczególności następuje napływ do miasta ludzi z innych środowisk, którzy się w nim aklimatyzują oraz wnoszą swoje zwyczaje, upodobania i aspiracje. Jednocześnie uczelnie przynoszą miastu otwarcie na nowe problemy intelektualne oraz stwarzają możliwości nawiązywania kontaktów międzynarodowych.

Utrzymanie i rozwój dotychczasowych funkcji ponadregionalnych Rzeszowa oraz umocnienie tego miasta jako metropolii i potencjalnego europolu zależy będzie od kształtowania się wielu zjawisk i procesów wewnętrznych nazywanych mocnymi i słabymi stronami oraz zewnętrznych, nazywanych szansami i zagrożeniami, które mogą mieć charakter obiektywny lub subiektywny.

W szczególności zależy to będzie od intensywności działań, przede wszystkim władz samorządowych, zmierzających do przełamywania słabych stron i zagrożeń oraz wzmacniania mocnych stron i szans rozwojowych, jak również rozwiązywania problemów społecznych, ekonomicznych i technicznych miasta: krótkookresowych, średniookresowych i perspektywicznych.

Ważnym czynnikiem stymulującym rozwój miasta Rzeszowa jako metropolii, krajowego ośrodka równoważenia rozwoju i potencjalnej europolii będzie umocnienie się i rozwój aglomeracji rzeszowskiej uznawanej w koncepcji przestrzennego zagospodarowania kraju, jako istotny element przestrzennego zagospodarowania „ściany wschodniej”.

Rysunek 4. Obszar oddziaływania Rzeszowa jako ośrodka szkolnictwa wyższego



Źródło: A. Sobala-Gwosdz, *Ośrodki wzrostu i obszary stagnacji w województwie podkarpackim*, Kraków 2005.

Dla wzmocnienia miasta Rzeszowa jako metropolii i potencjalnego europolu przewiduje się w najbliższych latach m.in.:

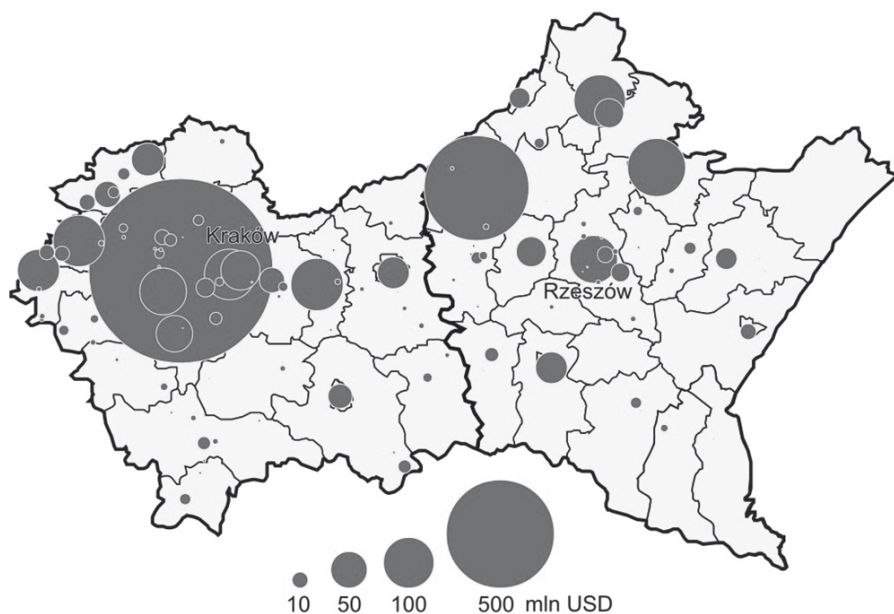
- rozwój funkcji endogenicznych,
- rozwój funkcji egzogenicznych na rzecz całego regionu, a także poza jego obszar, w tym w skali międzynarodowej,
- duży rozwój potencjału przemysłowego i usługowego o znaczeniu międzynarodowym, krajowym i regionalnym, w tym przede wszystkim rozwój produkcji dyskretniej o najnowszych parametrach technicznych w ramach tzw. Doliny Lotniczej,
- stworzenie centrum handlowego o znaczeniu międzynarodowym w oparciu o funkcjonujące już giełdy i inne formy działalności handlowej i bankowej,
- wykorzystanie węzła komunikacyjnego (drogowego, kolejowego i lotniczego) o znaczeniu międzynarodowym i krajowym do tworzenia baz, obiektów i struktur organizacyjnych, które będą stanowić podstawową przesłankę do dalszego rozwoju miasta, przekształcenie centrum usługowego śródmieścia Rzeszowa, dostosowujące go do standardów europejskich.

Inwestycje zagraniczne w rzeszowskim obszarze metropolitalnym

Dla wyeksponowania rangi rzeszowskiego obszaru metropolitalnego, jego znaczenia, omówiono dwa najważniejsze mierniki ukazujące powiązania obszaru w strukturze powiązań globalnych. Są to inwestycje zagraniczne oraz handel zagraniczny, a przede wszystkim eksport.

W okresie od 1999 r. do 2004 r. wystąpił znaczny przyrost wielkości kapitału zagranicznego ulokowanego na obszarze województwa podkarpackiego. Analiza danych statystycznych z ostatniego roku wskazuje na duży wzrost wartości kapitału zagranicznego na obszarze województwa. W porównaniu z rokiem 2002 obserwujemy prawie 150% jego dynamikę, natomiast w porównaniu do roku bazowego (1999) 185,6%. Wartość kapitału zagranicznego ulokowanego na Podkarpaciu na koniec roku 2004 wynosiła 1537,9 mln zł. Udział kapitału zagranicznego w kapitale podstawowym mikrospółek w 2004 roku wynosił 87,4%, podczas gdy rok wcześniej kształtował się na poziomie 82,6%.

Rysunek 5. Inwestycje greenfield do końca 2005 r.



Źródło: A. Sobala-Gwosdz i in., *Inwestycje zagraniczne w województwie podkarpackim do 2005 roku*, COI RAR S.A., Rzeszów 2006.

Struktura zaangażowania kapitału zagranicznego była zdominowana przez firmy prowadzące działalność w sferze przetwórstwa przemysłowego, gdzie ulokowało się 65% całości kapitału, w transporcie, gospodarce, magazynowej i łączności – 28,2%, w handlu i naprawach – 1,4%. Dla porównania rok wcześniej struktura ta była jeszcze bardziej skoncentrowana, bowiem w przemyśle zaangażowane było 82,5% kapitału. Największy udział w kapitale zagranicznym mieli inwestorzy holenderscy – 493 mln zł, a następnie w kolejności byli inwestorzy niemieccy 268,5 mln zł, z USA 226,2 mln zł, cypryjscy 197,8 mln zł, szwedzcy 11,4 mln zł i hiszpańscy 3,5 mln zł.

W 2004 roku działalność eksportową prowadziło 128 spółek z udziałem kapitału zagranicznego (52,5% funkcjonujących spółek uwzględnianych w badaniach Urzędu Statystycznego w Rzeszowie). Zrealizowany przez nie eksport wyrobów i usług wynosił 4,6 mld zł, z czego na wyroby przypadało 4,4 mld zł. Dla porównania w 2002 roku taką działalność prowadziło 119 spółek, czyli 45,8% objętych badaniami Urzędu Statystycznego w Rzeszowie, i zrealizowało eksport wyrobów na kwotę 3,0 mld zł oraz eksport usług na kwotę 114,8 mln zł. Sprzedaż w firmach mikro, z udziałem kapitału zagranicznego, wyniosła w 2004 roku 4,6 mld zł, a w 2003 roku – 3,2 mld zł, tj. o 1,4%.

Tabela 3. Wybrane cechy spółek z kapitałem zagranicznym w latach 2000–2004

Wyszczególnienie	2000	2002	2003	2004
Ogółem liczba spółek	244	246	260	244
Liczba spółek eksportujących swoje produkty	111	112	119	128
Wartość eksportu wyrobów w mln zł	1861,3	23187,8	3044,0	4419,5
Wartość eksportu usług w mln zł	60,7	88,4	114,8	147,0
Struktura procentowa wg liczby pracujących				
Do 9 osób	57,4	63,4	62,3	57,0
10–49 osób	21,3	14,6	16,9	18,4
50–249 osób	13,9	13,4	11,2	13,5
250 osób i powyżej	7,4	8,5	9,6	11,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w województwie podkarpackim w latach 1999–2004”, Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Rzeszów 2005.

Tabela 4. Struktura branżowa MŚP z kapitałem zagranicznym w województwie podkarpackim, w latach 1999–2004

Wyszczególnienie	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo	1,27	1,47	1,07	0,84	1,61	1,42
Przetwórstwo przemysłowe	33,54	31,95	30,37	29,29	31,01	29,74

Budownictwo	5,75	5,32	5,37	4,24	5,8	5,53
Handel i naprawy	47,92	48,52	49,42	52,44	48,75	49,52
Hotele i restauracje	1,59	1,77	2,15	1,27	2,15	1,89
Transport, gosp. magazynowa i łączność	4,15	4,43	4,3	3,82	3,64	4,27
Pośrednictwo finansowe	0,32	0,59	0,8	4,24	0,33	0,31
Obsługa nieruchomości i firm, nauka	3,83	3,84	4,57	5,09	4,97	4,9
Edukacja	0,63	0,59	0,53	0,63	0,33	0,31
Ochrona zdrowia i opieka społeczna	0	0,59	0,26	0,84	0,83	0,94

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z roczników statystycznych województwa podkarpackiego za lata 1998–2004.

Stabilna jest liczba spółek z kapitałem zagranicznym. Na podstawie danych z tabeli 4. można stwierdzić, iż podmioty te w coraz większym stopniu angażują się w prowadzoną działalność eksportową. Nastąpił wzrost liczby podmiotów eksportujących z 111 w 2000 r. do 128 w 2004 r. Analizując te firmy, można stwierdzić, że udział mikrofirm jest stabilny, zwiększa się natomiast udział przedsiębiorstw średnich i dużych.

Struktura branżowa zaangażowanego na obszarze Podkarpacia kapitału zagranicznego wskazuje na dominację branż przetwórstwa przemysłowego oraz handlu i napraw. W tych grupach podmiotów widać przeciwstawne tendencje rozwojowe, malejący udział podmiotów zajmujących się przetwórstwem przemysłowym oraz zwiększanie się udziału spółek z kapitałem zagranicznym w handlu i naprawach. Spośród branż szczególnie niski jest udział kapitału zagranicznego w budownictwie, które w polityce gospodarczej jest silnie „rozwojowe”.

Analiza podmiotów w latach 1999–2004 zarejestrowanych w systemie REGON, w województwie podkarpackim, wskazuje na 20% ich wzrost. Zdecydowanie najwięcej rejestrowanych było podmiotów prywatnych. W badanym okresie o 39,7% zwiększyła się liczba podmiotów z kapitałem zagranicznym. Niski jest natomiast udział spółek z kapitałem zagranicznym w liczbie podmiotów zarejestrowanych w systemie REGON, bo oscylował między 0,293% a 0,479%

Tabela 5. Struktura własności MSP zarejestrowanych w systemie REGON w latach 1999–2004

Lata	Liczba podmiotów ogółem	Publiczne		Prywatne		W tym z kapitałem zagranicznym	
		liczba	%	liczba	%	liczba	%
1999	146641	3797	2,6	142844	97,4	506	0,4
2000	157483	5474	3,5	152009	96,5	607	0,4
2001	166417	6337	3,9	160080	96,2	489	0,3

2002	170347	6136	3,6	164211	96,4	689	0,4
2003	176257	6787	3,9	169470	96,2	707	0,4
2004	181147	7181	34,0	173966	96,0	868	0,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z roczników statystycznych województwa podkarpackiego za lata 1998–2004.

Obszar metropolitalny Rzeszowa, obejmując swym zasięgiem sześć powiatów, skupia ponad jedną trzecią podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w systemie, a cytowane dane wskazują na zwiększanie się koncentracji przedsiębiorstw gospodarczych. Wysoki jest udział podmiotów z kapitałem zagranicznym zlokalizowanych na obszarze metropolitalnym w stosunku do pozostałej części województwa. Inwestycje zagraniczne na obszarze Podkarpacia, podobnie jak na całej ścianie wschodniej nie należą do dużych. Koncentrują się na obszarze dużych i średnich miast, podczas gdy na obszarach wiejskich lokowane było jedynie 8% wszystkich badanych jednostek. Rzeszów, stolica obszaru metropolitalnego, skupia ponad 17% wszystkich podmiotów z kapitałem zagranicznym. Tutaj zlokalizowały swoją działalność większe obiekty handlowe, a kolejne poszukują korzystnych lokalizacji. Szczególną pozycję w obszarze metropolitalnym Rzeszowa zajmuje Dębica z dwiema dużymi inwestycjami Goodyeara i Tikkurilli Beckers.

Inwestycje zagraniczne w badanym obszarze przyczyniły się do powstania ponad siedmiu tysięcy nowych miejsc pracy⁴. Znaczenia powiązań międzynarodowych nie należy ograniczać jedynie do powiązań kapitałowo-handlowych. Istnieją i są utrzymywane przez poszczególne jednostki samorządowe stosunki pozagospodarcze, które podnoszą rangę i znaczenie regionu. Między innymi współpraca miast partnerskich jest takim oknem szeroko otwierającym obszar metropolitalny na poszerzanie i pogłębianie powiązań zagranicznych i międzynarodowych.

Bibliografia

- Bukowski A., *Nowe formy demokratycznego zarządzania miastem europejskim*, „Samorząd Terytorialny” 2006, nr 1–2.
- Gorzelał G., Smętkowski M., *Dynamika rozwoju regionów w krajach Europy Środkowej i Wschodniej*, Studia regionalne i lokalne, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych UW, Sekcja Polska Regional Studies Association, Warszawa 2009.
- Jałowiecki B., *Metropolie*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 1999.

⁴ „Zintegrowana analiza ekonomiczna województwa podkarpackiego”, RARR, Rzeszów 2004.

- Makieła Z., *Funkcje infrastruktury techniczno-ekonomicznej w strukturze obszarów metropolitalnych*, [w:] *Infrastruktura techniczno-ekonomiczna w obszarach metropolitalnych*, red. Z. Makieła, T. Marszał, Warszawa 2005 (Biuletyn KPZK PAN, z. 222).
- Makieła Z., *Procesy metropolizacji, obszary metropolitalne*, [w:] *Procesy metropolizacji w regionie podkarpackim Rzeszów–Lwów*, red. Z. Makieła, R. Fedan Warszawa 2007 (Biuletyn KPZK PAN, z. 230).
- Markowski T., *Zarządzanie obszarem metropolitalnym*, [w:] *Obszar metropolitalny Łodzi. Wyzwania i problemy*, Warszawa 2005 (Biuletyn KPZK PAN, z. 215).
- Markowski T., *Marketing miasta*, [w:] *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, Wyd. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2002.
- Markowski T., Marszał T., *Funkcje i zarządzanie obszarami metropolitalnymi, „Samorząd Terytorialny” 2005, nr 7–8.*
- Sobala-Gwosdz A., *Ośrodki wzrostu i obszary stagnacji w województwie podkarpackim*, Kraków 2005.
- Sobala-Gwosdz A. i in. *Inwestycje zagraniczne w województwie podkarpackim do 2005 roku*, COI RAR SA, Rzeszów 2006.
- Węclawowicz G., Bański J., Degórski M., Komornicki T., Worcelli P., Śleszyński P., *Zagospodarowanie przestrzenne Polski na początku XX wieku*, IG i PZ PAN, Warszawa 2003.

Summary

The paper has presented various exogenous functions of the Rzeszów city as a center of higher level service, regional and national importance in the fields of higher education and science, culture, specialist healthcare; road-, rail-, and air transport and also other elements of technical infrastructure.

Reinforcement of the mentioned exogenous functions of the Rzeszów city as a metropolis and Europolis depends on appearance of external and internal opportunities for development of the city.

The external ones result from the hypothesis of sustainable development and from ability to use the structural funds of the European Union, whereas internal opportunities are connected with development “from the bottom upwards” with the use of hard and soft factors.

The paper has also presented the networking character of innovation and interaction as factors influencing on the competitive advantage of metropolitan areas.

Irena Figurska

Zmiany zasobów pracy Pomorza Środkowego w latach 2000–2008

Gospodarkę XXI wieku określa się mianem gospodarki opartej na wiedzy. Kreować wiedzę, dzielić się nią i wykorzystywać ją w procesie pracy potrafi tylko człowiek, dlatego współcześnie najważniejszym zasobem gospodarki są zasoby ludzkie, a właściwe, efektywne ich wykorzystanie w procesie pracy stało się bardzo istotnym przedmiotem badań.

Celem niniejszego referatu jest charakterystyka potencjalnych i realnych zasobów pracy Pomorza Środkowego w aspekcie ilościowym i strukturalnym w latach 2000 i 2008. Zaobserwowane zmiany odniesiono do zmian zachodzących w Polsce, co pozwoliło zauważyć podobieństwa i różnice w kształtowaniu się wybranych mierników charakteryzujących zasoby pracy.

Pomorze Środkowe obejmuje swym zasięgiem obszar składający się z dwóch podregionów: słupeckiego, należącego administracyjnie do województwa pomorskiego oraz koszalińskiego, stanowiącego część obszaru województwa zachodniopomorskiego. Wyodrębnienie Pomorza Środkowego i traktowanie go jako pewnej całości o znacznym wewnętrznym podobieństwie ma swoje merytoryczne uzasadnienie. Niegdyś na tym terenie funkcjonowały dwa województwa: koszalińskie i słupeckie, a choć podregiony niezupełnie odpowiadają wcześniejszemu podziałowi administracyjnemu, to jednak obszar przyjęty do badania wykazuje wiele podobieństw historycznych, osadniczych, demograficznych, etnicznych, społeczno-ekonomicznych oraz fizyczno-geograficznych¹.

¹ I. Figurska, *Przestrzenne aspekty rynku pracy na przykładzie Pomorza Środkowego*, Wydawnictwo WSZ, Słupsk 2003, s. 51.

W niniejszym referacie termin zasoby pracy (in. zasoby siły roboczej) używany jest w znaczeniu podaży pracy. W aspekcie ilościowym pod pojęciem tym kryje się ogół osób aktywnych zawodowo, czyli pracujący i zarejestrowani bezrobotni oraz oferowany przez nich czas przeznaczony na wykonywanie pracy. W ujęciu jakościowym zaś termin ten oznacza wszystkie cechy osobowe, kwalifikacje oraz wydajność pracy kandydatów do pracy i osób już pracujących. Podaż pracy można też rozpatrywać w aspekcie strukturalnym, według cech różnicujących tę zbiorowość, np. według wieku, płci, wykształcenia itd.

Źródłami zasobów pracy są zarówno procesy demograficzne zachodzące w społeczeństwie, np. przyrost lub spadek ludności w wieku zdolności do pracy, jak i ruchy migracyjne ludności, a także uwarunkowane wieloma czynnikami ekonomicznymi i społecznymi wybory poszczególnych osób dotyczące aktywności zawodowej. Na wzrost aktywności zawodowej, czyli tym samym na wzrost podaży pracy, wpływ może mieć prowadzona polityka społeczno-gospodarcza nakierowana na takie rozwiązania w obszarze rynku pracy, które pobudzać będą osoby bierne zawodowo do podejmowania pracy.

Na wielkość podaży pracy wpływ ma także poziom życia społeczeństwa. Jeśli jest on zbyt niski, w pewnym sensie zmusza ludzi do podejmowania pracy, jak również do wydłużania czasu pracy w celu zabezpieczenia podstawowych potrzeb życiowych. Z drugiej strony wyższy poziom płac realnych do pewnego momentu staje się silniejszym bodźcem do podejmowania pracy, jednak po przekroczeniu pewnego ich poziomu dodatkowa godzina czasu wolnego ma większą wartość niż dodatkowa przepracowana godzina wyrażona określoną kwotą zarobionych pieniędzy. Wpływ poziomu płac realnych na wielkość podaży pracy może być wzmocniony lub ograniczony przez wysokość zasiłku dla bezrobotnych i łatwość jego otrzymania. Generalnie uważa się, że im większa różnica między przeciętnym poziomem płacy realnej a wysokością zasiłku dla bezrobotnych, tym większa jest podaż pracy na skutek wzmocnienia bodźców płacowych do poszukiwania zatrudnienia².

Współcześnie, w obliczu budowania gospodarki opartej na wiedzy, racjonalne wykorzystanie zasobów pracy, zarówno w aspekcie ilościowym, jak i jakościowym, uważane jest za jeden z głównych czynników wzrostu gospodarczego. Dlatego istotne wydaje się badanie zasobów pracy zarówno w aspekcie ilościowym, jak i jakościowym, a także w ujęciu statycznym i dynamicznym³.

W ujęciu potencjalnych zasobów pracy ich przekształcenia ilościowe oznaczają zmianę liczby ludności w wieku zdolności do pracy, a więc mężczyzn w wieku 18–64 lata i kobiet w wieku 18–59 lat. Z kolei w aspekcie realnych zasobów pracy

² I. Figurska, E. Wiśniewski, *Wybrane problemy konkurencyjności regionów na przykładzie Pomorza Środkowego*, Wydawnictwo WHSZ, Słupsk 2008, s. 89.

³ I. Figurska, *Przestrzenne aspekty rynku pracy na przykładzie Pomorza Środkowego*, Wydawnictwo WSZ, Słupsk 2003, s. 52.

zmiany te oznaczają wzrost lub spadek liczby ludności aktywnej zawodowo, czyli pracujących i zarejestrowanych bezrobotnych. W niniejszym referacie termin „zasoby pracy” czy „siła robocza” używany jest w znaczeniu realnych zasobów pracy, a potencjalne zasoby pracy oznaczają liczbę ludności w wieku produkcyjnym. Analizę kierunków i natężenia zmian zachodzących w zasobach pracy na badanym obszarze odniesiono do zmian zachodzących w Polsce.

Potencjalne zasoby pracy w latach 2000–2008 na Pomorzu Środkowym wzrosły o 2,26%, przy czym wzrost ten w podregionie koszalińskim wyniósł 1,18%, a w podregionie słupskim – 3,63% (tabela 1). Był to przyrost mniejszy niż przeciętnie w Polsce, gdzie w analogicznym okresie wyniósł on 3,87%. Najwyższy przyrost potencjalnych zasobów pracy zanotowano w powiatach: koszalińskim, chojnickim i bytowskim, a niewielki spadek miał miejsce w Koszalinie, Słupsku i powiecie szczecineckim.

Tabela 1. Ludność według ekonomicznych grup wieku w latach 2000 i 2008

Wyszczególnienie	Ludność w wieku (w tys.)								
	przedprodukcyjnym			produkcyjnym			poprodukcyjnym		
	2000	2008*	Wsk	2000	2008*	Wsk	2000	2008*	Wsk
Polska	9313,3	7416,1	79,63	23650,3	24566,0	103,87	5680,7	6133,8	107,98
bytowski	23,08	18,10	78,42	45,72	48,51	106,10	8,17	9,02	110,40
chojnicki	25,93	21,85	84,27	54,23	58,19	107,30	11,24	12,44	110,68
człuchowski	16,47	12,63	76,68	35,81	37,05	103,46	6,56	7,15	108,99
łęborski	18,45	14,59	79,08	40,15	41,00	102,12	7,43	8,16	109,83
słupski	26,29	20,78	79,04	57,71	60,93	105,58	10,52	11,21	106,56
Słupsk	22,97	16,57	72,14	65,87	64,68	98,19	13,40	16,03	119,63
podregion słupski	133,19	104,52	78,47	299,49	310,35	103,63	57,32	64,01	111,67
białogardzki	13,25	10,52	79,40	30,78	31,09	101,01	6,46	6,66	103,10
drawski	16,23	12,18	75,05	37,03	37,69	101,78	7,52	7,84	104,26
kołobrzeski	18,98	15,20	80,08	49,64	50,34	101,41	9,47	11,08	117,00
koszaliński	17,83	14,50	81,32	38,82	42,34	109,07	7,30	7,68	105,21
sławieński	15,91	12,75	80,14	36,65	36,78	100,35	7,50	7,80	104,00
szczecinecki	21,71	16,61	76,51	49,34	49,33	99,98	10,65	11,19	105,07
świdwiński	13,65	10,25	75,09	31,08	31,46	101,22	6,70	6,81	101,64
walecki	15,11	11,77	77,90	34,95	35,42	101,34	6,81	7,13	104,70
Koszalin	22,96	17,22	75,00	73,48	71,83	97,75	15,17	18,26	120,37
podregion koszaliński	155,63	119,56	76,82	381,77	386,28	101,18	77,58	85,60	110,34
Pomorze Środkowe	288,82	224,08	77,58	681,26	696,63	102,26	134,90	149,61	110,90

* Stan w dniu 30.06.2008 r.

Wsk – wskaźnik (rok 2000=100)

Źródło: obliczenia własne na podstawie roczników statystycznych województw: pomorskiego i zachodnio-pomorskiego z roku 2001 oraz danych liczbowych zawartych na stronach wojewódzkich urzędów statystycznych w Gdańsku i Szczecinie.

O przyszłych zasobach pracy w znacznym stopniu decyduje obecna liczba ludności w wieku przedprodukcyjnym. Na całym obszarze w latach 2000–2008 zanotowano spadek liczby ludności w tej grupie, średnio o 22,42%, przy czym największy spadek miał miejsce w Słupsku, o blisko 28%, a najmniejszy w powiecie chojnickim, o 15,73%. W Polsce spadek liczebności tej grupy był nieco mniejszy niż na badanym obszarze i wyniósł 20,37%.

Wzrost natomiast zanotowano w grupie ludności w wieku poprodukcyjnym. Na badanym obszarze w analizowanym okresie największy wzrost liczby ludności w tej grupie zaznaczył się w Koszalinie (o 20,37%), w Słupsku (o 19,63%) i powiecie kołobrzeskim (o 17,0%). Przeciętnie na Pomorzu Środkowym wzrost liczby ludności w wieku poprodukcyjnym wyniósł niespełna 11%, przy średniej krajowej wynoszącej blisko 8%.

Zmiany liczby ludności w poszczególnych ekonomicznych grupach wiekowych znalazły swoje odzwierciedlenie w zmianie struktury ludności według tych grup (tabela 2). Spadkowi udziału ludności w wieku przedprodukcyjnym w liczbie ludności ogółem towarzyszył wzrost udziału ludności w wieku produkcyjnym i poprodukcyjnym. Tendencja taka miała miejsce w całym kraju, gdzie udział ludności w wieku przedprodukcyjnym zmniejszył się o 4,64 punkty procentowe, przy wzroście udziału ludności w wieku produkcyjnym o 3,25 punktów procentowych i ludności w wieku poprodukcyjnym o 1,39 punktów procentowych.

Na Pomorzu Środkowym udział potencjalnych zasobów pracy w liczbie ludności ogółem wzrósł o 3,45 punktu procentowego, a ludności w wieku poprodukcyjnym o 1,76 punktu procentowego, przy spadku udziału ludności w wieku przedprodukcyjnym o 5,21 punktów procentowych.

Obserwowane zmiany zachodzące w strukturze ludności według wieku, polegające na zmniejszaniu się udziału w liczbie ludności ogółem osób w wieku przedprodukcyjnym, a wzroście w wieku poprodukcyjnym, stawiają przed polityką społeczną poważne wyzwania. Wiązą się one bowiem ze znacznym obciążeniem dla systemu zabezpieczenia społecznego i systemu ochrony zdrowia.

Wpływ na zmiany zachodzące w strukturze ludności miał m.in. niski przyrost naturalny, stanowiący różnicę pomiędzy liczbą urodzeń żywych i zgonów w przyjętym okresie.

W Polsce zarówno w roku 2000, jak i 2007 przyrost naturalny wyniósł 0,3 w przeliczeniu na tysiąc mieszkańców i był on w obydwu tych latach niższy niż na Pomorzu Środkowym, gdzie wyniósł odpowiednio 2,6 i 1,8. W podregionie słupskim przyrost naturalny zmniejszył się z 3,5 w roku 2000 do 2,6 w roku 2007, a w podregionie koszalińskim odpowiednio z 1,8 do 1,1 na tysiąc mieszkańców (tabela 3). Najniższy przyrost naturalny zanotowano w Słupsku, gdzie w roku 2007 przyjął wartość (-1,0) oraz w Koszalinie, gdzie wyniósł 0,1 w przeliczeniu na 1000 mieszkańców.

Tabela 2. Struktura ludności według ekonomicznych grup wieku w latach 2000 i 2008

Wyszczególnienie	Ludność							
	ogółem (w tys.)		w tym w wieku (w % ogółu)					
			przedprodukcyjnym		produkcyjnym		poprodukcyjnym	
	2000	2008	2000	2008	2000	2008	2000	2008
Polska	38644,2	38115,9	24,10	19,46	61,20	64,45	14,70	16,09
bytowski	76,96	75,63	29,99	23,93	59,41	64,14	10,60	11,93
chojnicki	91,40	92,48	28,37	23,63	59,33	62,92	12,30	13,45
człuchowski	58,83	56,83	28,00	22,22	60,87	65,20	11,13	12,58
łębski	66,03	63,75	27,94	22,89	60,81	64,31	11,25	12,80
słupski	94,52	92,92	27,81	22,36	61,06	65,57	11,13	12,07
Słupsk	102,24	97,28	22,47	17,03	64,43	66,49	13,10	16,48
podregion słupski	490,0	478,88	27,18	21,83	61,12	64,81	11,70	13,36
białogardzki	50,49	48,27	26,24	21,80	60,96	64,40	12,80	13,80
drawski	60,77	57,71	26,71	21,10	60,93	65,31	12,36	13,59
kołobrzeski	78,09	76,62	24,31	19,84	63,57	65,70	12,12	14,46
koszaliński	63,96	64,52	27,88	22,48	60,69	65,62	11,43	11,90
sławieński	60,06	57,33	26,49	22,24	61,02	64,15	12,49	13,61
szczecinecki	81,70	77,13	26,57	21,53	60,39	63,96	13,04	14,51
świdwiński	51,43	48,52	26,54	21,13	60,43	64,83	13,03	14,04
wałcki	56,88	54,32	26,56	21,67	61,45	65,21	11,99	13,12
Koszalin	111,62	107,31	20,57	16,04	65,83	66,94	13,60	17,02
podregion koszaliński	615,00	591,73	25,31	20,44	62,08	65,28	12,61	14,28
Pomorze Środkowe	1105,00	1070,61	26,14	20,93	61,65	65,10	12,21	13,97

Źródło: obliczenia własne na podstawie roczników statystycznych województw: pomorskiego i zachodniopomorskiego z roku 2001 oraz danych liczbowych zawartych na stronach wojewódzkich urzędów statystycznych w Gdańsku i Szczecinie.

W latach 2000 i 2007 odnotowano tak średnio w Polsce, jak i na Pomorzu Środkowym ujemne saldo migracji, przy czym na badanym obszarze w roku 2000 wynosząc (-1,24), było 2,5 razy większe, a w roku 2007 roku, wynosząc (-2,46), było ono blisko pięciokrotnie większe niż przeciętnie w kraju, gdzie w obydwu latach wyniosło (-0,5) w przeliczeniu na 1000 mieszkańców (tabela 3).

Największym odpływem ludności charakteryzowały się powiaty: świdwiński, drawski oraz miasto Słupsk. Dodatnie saldo migracji zanotowano w powiatach kołobrzeskim, koszalińskim i słupskim, co było efektem funkcji pełnionych przez te powiaty względem znajdujących się w ich pobliżu miast: Słupska i Koszalina. Od pewnego czasu obserwuje się tendencję do osiedlania się dotychczasowych mieszkańców miast w strefach podmiejskich, które zaczynają pełnić funkcje „sypialni” tych miast.

Tabela 3. Przyrost naturalny i saldo migracji w latach 2000 i 2007* (w przeliczeniu na 1000 mieszkańców)

Wyszczególnienie	Przyrost naturalny		Saldo migracji		Wyszczególnienie	Przyrost naturalny		Saldo migracji	
	2000	2007	2000	2007		2000	2007	2000	2007
Polska	0,3	0,3	-0,5	-0,5	białogardzki	0,9	1,3	-1,2	-1
bytowski	6,0	4,9	-2,7	-2,8	drawski	2,2	2,5	-1,8	-6,7
chojnicki	4,4	3,7	-0,0	-0,2	kołobrzeski	3,1	1,8	0,4	3,6
człuchowski	3,5	2,5	-4,1	-4,8	koszaliński	3,3	1,5	0,8	2,7
lęborski	4,2	3,0	1,4	-1,4	sławieński	2,9	1,1	-2,1	-3,7
słupski	3,8	3,3	-1,7	1,1	szczecinecki	0,9	0,4	0,6	-2,5
Słupsk	0,2	-1,0	-1,3	-6,5	świdwiński	1,7	0,9	-4,3	-8,2
podregion słupski	3,5	2,6	-1,3	-2,4	walecki	1,7	1,5	-4,2	-5,0
Pomorze Środkowe	2,6	1,8	-1,24	-2,46	Koszalin	0,2	0,1	-0,3	-3,9
					podregion koszaliński	1,8	1,1	-1,2	-2,5

* Brak danych z roku 2008.

Źródło: obliczenia własne na podstawie roczników statystycznych województw: pomorskiego i zachodniopomorskiego z roku 2001 oraz danych liczbowych zawartych na stronach wojewódzkich urzędów statystycznych w Gdańsku i Szczecinie.

Wzrostowi potencjalnych zasobów pracy w latach 2000–2008 towarzyszył niekorzystny ze społecznego i ekonomicznego punktu widzenia proces dezaktywizacji zawodowej ludności (tabela 4).

Lata 2000–2008 to znaczny spadek liczby zarejestrowanych bezrobotnych. W Polsce liczba ta spadła o 45,47%, a na Pomorzu Środkowym o 49,12%. Największy spadek liczby bezrobotnych zanotowano w powiecie sławieńskim i mieście Słupsku (o ponad 66%), a najmniejszy w powiecie szczecineckim (o niespełna 40%).

Tabela 4. Pracujący i aktywni zawodowo w latach 2000 i 2008

Wyszczególnienie	pracujący*			bezrobotni			aktywni zawodowo		
	(w tys.)		Wsk	(w tys.)		Wsk	(w tys.)		Wsk
	2000	2008		2000	2008		2000	2008	
Polska	15195,4	14039,4	92,39	2702,6	1473,8	54,53	17898,0	15513,2	86,68
bytowski	23,99	22,37	93,25	11,03	5,70	51,68	35,02	28,07	80,15
chojnicki	30,34	29,15	96,08	9,58	5,10	53,24	39,92	34,25	85,80
człuchowski	17,01	16,37	96,24	8,34	4,30	51,56	25,35	20,67	81,54
łębski	18,59	18,72	100,7	6,84	3,78	55,26	25,43	22,50	88,48
słupski	25,42	25,04	98,51	11,26	4,84	42,98	36,68	29,88	81,46
Słupsk	39,64	39,06	98,54	8,35	2,81	33,65	47,99	41,87	87,25
podregion słupski	154,99	150,71	97,24	55,4	26,52	47,87	210,39	177,23	84,24
białogardzki	13,32	13,10	98,35	6,89	5,20	75,47	20,21	18,30	90,55
drawski	15,86	15,18	95,71	8,28	4,77	57,61	24,14	19,95	82,64
kołobrzeski	28,65	27,51	96,02	6,12	2,92	47,71	34,77	30,43	87,52
koszaliński	17,02	15,34	90,13	7,47	4,23	56,63	24,49	19,57	79,91
sławieński	16,65	15,68	94,17	8,73	2,92	33,45	25,38	18,60	73,29
szczecinecki	23,18	21,34	92,06	10,71	6,48	60,50	33,89	27,82	82,09
świdwiński	13,39	12,27	91,64	7,02	3,71	52,85	20,41	15,98	78,29
wałcki	16,22	14,25	87,85	5,76	2,76	47,92	21,98	17,01	77,39
Koszalin	43,81	43,44	99,16	8,16	3,88	47,55	51,97	47,32	91,05
podregion koszaliński	188,10	178,11	94,69	69,14	36,85	53,30	257,24	214,96	83,56
Pomorze Środkowe	342,88	328,82	95,90	124,54	63,37	50,88	467,42	392,19	83,91

Wsk – wskaźnik (rok 2000=100)

* Liczba pracujących bez osób odbywających czynną służbę wojskową oraz pracowników jednostek budżetowych prowadzących działalność w zakresie obrony narodowej i bezpieczeństwa publicznego.

Źródło: obliczenia własne na podstawie roczników statystycznych województw: pomorskiego i zachodniopomorskiego z roku 2001 oraz danych liczbowych zawartych na stronach wojewódzkich urzędów statystycznych w Gdańsku i Szczecinie.

Spadek liczby zarejestrowanych bezrobotnych nie znalazł jednak odzwierciedlenia we wzroście liczby pracujących. Liczba ta w badanym okresie zmalała bowiem tak średnio w kraju (o 7,61%), jak na Pomorzu Środkowym (o 4,10%).

Z wyjątkiem powiatu lęborskiego, gdzie zanotowano minimalny wzrost liczby pracujących, we wszystkich pozostałych powiatach badanego obszaru zaznaczył się kilkuprocentowy jej spadek.

Spadek liczby zarejestrowanych bezrobotnych i liczby pracujących znalazł odzwierciedlenie w zmniejszeniu w latach 2000–2008 liczby ludności aktywnej zawodowo, przeciętnie w Polsce o 13,32% i nieco więcej, bo o 16,09% na Pomorzu Środkowym. Najmniejszy spadek zanotowano w Koszalinie i powiecie białogardzkim (o niespełna 10%), a największy w powiecie sławieńskim, wałeckim, świdwińskim i koszalińskim (o ponad 20%).

Zmiany liczby pracujących i bezrobotnych znalazły swoje odzwierciedlenie w kształtowaniu się stopy zatrudnienia i współczynnika aktywności zawodowej. Stopa zatrudnienia jest miarą spożytkowania zasobów pracy i oblicza się ją jako odsetek pracujących w liczbie ludności w wieku produkcyjnym.

Tabela 5. Wybrane mierniki charakteryzujące sytuację na rynku pracy

Wyszczególnienie	Stopa zatrudnienia			Współczynnik aktywności zawodowej			Ludność w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym		
	2000	2008	wzrost/ spadek	2000	2008	wzrost/ spadek	2000	2008	wzrost/ spadek
Polska	64,25	57,15	-7,10	75,67	63,15	-12,52	63	55	-8
bytowski	52,47	46,11	-6,36	76,60	57,86	-18,74	68	56	-12
chojnicki	55,95	50,09	-5,86	73,61	58,86	-14,75	69	59	-10
człuchowski	47,50	44,18	-3,32	70,79	55,79	-15,00	64	53	-11
lęborski	46,30	45,66	-0,64	63,34	54,88	-8,46	64	55	-9
śląski	44,05	41,10	-2,95	63,56	49,04	-14,52	64	53	-11
Śląsk	60,18	60,39	0,21	72,86	64,73	-8,13	55	50	-5
podregion śląski	51,84	48,56	-3,28	70,34	57,11	-13,23	64	54	-10
białogardzki	43,27	42,14	-1,13	65,66	58,86	-6,80	64	55	-9
drawski	42,83	40,28	-2,55	65,19	52,93	-12,26	64	53	-11
kołobrzeski	57,72	54,65	-3,07	70,04	60,45	-9,59	57	52	-5
koszaliński	43,84	36,23	-7,61	63,09	46,22	-16,87	65	52	-13
slawieński	45,43	42,63	-2,80	69,25	50,57	-18,68	64	56	-8
szczecinecki	46,98	43,26	-3,72	68,69	56,40	-12,29	66	56	-10
świdwiński	43,08	39,00	-4,08	65,67	50,79	-14,88	65	54	-11
wałecki	46,41	40,23	-6,18	62,89	48,02	-14,87	63	53	-10
Koszalin	59,62	60,48	0,86	70,73	65,88	-4,85	52	49	-3
podregion koszaliński	49,22	46,07	-3,15	67,33	55,61	-11,72	61	53	-8
Pomorze Środkowe	50,37	47,18	-3,19	68,65	56,27	-12,38	62	53	-9

Źródło: obliczenia własne na podstawie roczników statystycznych województw: pomorskiego i zachodniopomorskiego z roku 2001 oraz danych liczbowych zawartych na stronach wojewódzkich urzędów statystycznych w Gdańsku i Szczecinie.

W badanym okresie zanotowano spadek stopy zatrudnienia w Polsce z 64,25% do 57,15%, czyli o 7,1 punktów procentowych (tabela 5). Stopa zatrudnienia na Pomorzu Środkowym zmniejszyła się z 50,37% do 47,18%, czyli w roku 2008 była o blisko 10 punktów procentowych niższa od średniej krajowej. Oznacza to, że na badanym obszarze mniej niż połowa osób w wieku zdolności do pracy rzeczywiście pracowała. Spadek stopy zatrudnienia na Pomorzu Środkowym był więc mniejszy niż średnio w Polsce w tym okresie, ale stopa zatrudnienia znacząco niższa. Najniższą stopę zatrudnienia zanotowano w 2008 roku w powiatach: koszalińskim, świdwińskim, wałeckim i drawskim, a najwyższą w Słupsku i Koszalinie, gdzie przekraczała 60%.

Spadek stopy zatrudnienia może nastąpić w sytuacji, gdy przy wzroście potencjalnych zasobów pracy liczba pracujących maleje, nie zmienia się lub rośnie wolniej niż liczba ludności w wieku produkcyjnym bądź też wówczas, gdy zmniejszeniu się potencjalnych zasobów pracy towarzyszy relatywnie większy spadek liczby pracujących. W przypadku tak Pomorza Środkowego, jak i przeciętnie całego kraju spadek stopy zatrudnienia był spowodowany spadkiem liczby pracujących przy wzroście potencjalnych zasobów pracy.

Współczynnik aktywności zawodowej ludności obrazuje udział aktywnych zawodowo w potencjalnych zasobach pracy. Na poziom tego współczynnika wpływa wiele elementów, takich jak struktura ludności według wieku, możliwości znalezienia pracy, stopień rozwoju systemu świadczeń społecznych, preferencje ludności odnośnie do kształcenia i inne⁴. W zależności od siły oddziaływania tych czynników i wzajemnego wzmacniania lub osłabiania tego oddziaływania obserwuje się określone zmiany w poziomie tego współczynnika.

Zmiany w kształtowaniu się współczynnika aktywności zawodowej w badanym okresie były efektem spadku liczby pracujących i liczby bezrobotnych przy wzroście potencjalnych zasobów pracy. Współczynnik ten w Polsce, wynosząc 75,67% w roku 2000 i 63,15% w roku 2008, był w obydwu tych latach wyższy od notowanego na Pomorzu Środkowym o około 7 punktów procentowych. Najwyższe wartości współczynnika ten przyjmował w Koszalinie, Słupsku i powiecie kołobrzeskim (pow. 60%), a najniższe wartości przyjmował w powiatach: koszalińskim, wałeckim i słupskim (poniżej 50%).

Zmniejszyło się obciążenie ludności w wieku produkcyjnym ludnością w wieku nieprodukcyjnym, co jest efektem m.in. niskiego przyrostu naturalnego. W roku 2000 w Polsce na 100 osób w wieku produkcyjnym przypadały ponad 63 osoby w wieku nieprodukcyjnym, a na Pomorzu Środkowym nieco ponad 62 osoby, natomiast w roku 2008 analogicznie było to nieco ponad 55 osób w Polsce

⁴ *Rozwój ekonomiczny. Rynek pracy. Procesy migracyjne w województwie łódzkim*, red. W. Kwiatkowska, Raport IPiSS, Warszawa 1998.

i niespełna 54 osoby na badanym obszarze. Najmniejsze obciążenia ludnością w wieku nieprodukcyjnym zanotowano w 2008 roku w Koszalinie i Słupsku, największe zaś w powiecie chojnickim.

Tabela 6. Pracujący a ludność w wieku nieprodukcyjnym

Wyszczególnienie	Ludność w wieku									
	produkcyjnym niepracująca (w tys.)			nieprodukcyjnym			przedprodukcyjnym	poprodukcyjnym		
	na 100 osób pracujących									
	2000	2008	Wsk	2000	2008	wzrost/ spadek/ 5	2000	2008	2000	2008
Polska	8454,9	10526,6	124,50	99	97	-2	61	53	38	44
bytowski	21,73	26,14	120,29	130	121	-9	99	81	31	40
chojnicki	23,89	29,04	121,56	123	118	-5	85	75	38	43
człuchowski	18,80	20,68	110,00	137	121	-16	97	77	40	44
łębski	21,56	22,28	103,34	139	122	-17	99	78	40	44
słupski	32,29	35,89	111,15	145	128	-17	103	83	42	45
Słupsk	26,23	25,62	97,67	92	83	-9	58	42	34	41
podregion słupski	144,50	159,64	110,48	123	112	-11	86	69	37	43
białogardzki	17,46	17,99	103,04	148	131	-17	99	80	49	51
drawski	21,17	22,51	106,33	150	132	-18	102	80	48	52
kołobrzeski	20,99	22,83	108,77	99	96	-3	66	55	33	41
koszaliński	21,80	27,00	123,85	148	145	-3	105	95	43	50
sławieński	20,00	21,10	105,50	141	131	-10	96	81	45	50
szczecinecki	26,16	27,99	107,00	140	130	-10	94	78	46	52
świdwiński	17,69	19,19	108,48	152	139	-13	102	84	50	55
wałęcki	18,73	21,17	113,03	135	133	-2	93	83	42	50
Koszalin	29,67	28,39	95,69	87	82	-5	52	40	35	42
podregion koszaliński	193,67	208,17	107,49	124	115	-9	83	67	41	48
Pomorze Środkowe	338,38	367,81	108,70	124	114	-10	84	68	40	46

Źródło: obliczenia własne na podstawie roczników statystycznych województw: pomorskiego i zachodniopomorskiego z roku 2001 oraz danych liczbowych zawartych na stronach wojewódzkich urzędów statystycznych w Gdańsku i Szczecinie.

Wzrostowi liczby ludności w wieku produkcyjnym na Pomorzu Środkowym o 15,37 tys. osób towarzyszył spadek liczby pracujących o 14,06 tys. osób. Wzrosła więc w 2008 roku liczba ludności w wieku produkcyjnym niepracującej o 29,43 tys. osób w stosunku do roku 2000, czyli o 8,7%. W podregionie słupeckim wzrost ten wyniósł 10,48%, a w koszalińskim – 7,49% przy przeciętnym wzroście w kraju wynoszącym 24,50%. Największy przyrost ludności w wieku produkcyjnym niepracującej zanotowano na badanym obszarze w powiatach koszalińskim, chojnickim i bytowskim (o ponad 20%), natomiast niewielki spadek miał miejsce w Słupsku i Koszalinie. Choć wzrost liczby osób w wieku produkcyjnym niepracujących był w Polsce w badanym okresie niemal trzykrotnie wyższy niż na Pomorzu Środkowym, to w wymiarze procentowym udział tej grupy w liczbie ludności w wieku produkcyjnym, wynosząc 42,85%, był o niemal 10 punktów procentowych niższy niż na badanym obszarze, gdzie wynosił 52,82%.

Należy wyjaśnić, że osoby w wieku produkcyjnym niepracujące są to osoby, które nie są w kraju zarejestrowane jako pracujące. Osoby te mogą bowiem pracować w szarej strefie bądź też mogą pracować za granicą.

Zaobserwowane zmiany liczby pracujących oraz liczebności poszczególnych ekonomicznych grup wieku znalazły odzwierciedlenie w zmianie obciążenia ludności pracującej ludnością w wieku nieprodukcyjnym (czyli przed- i poprodukcyjnym). Obciążenie to było na Pomorzu Środkowym znacznie wyższe (124 osoby w roku 2000 i 114 osób w roku 2008), niż średnio w Polsce (analogicznie 99 i 97 osób). W badanym okresie nastąpił spadek tego obciążenia o 2 osoby przeciętnie w kraju i o 10 osób na Pomorzu Środkowym.

Znacząco zmniejszyła się liczba osób w wieku przedprodukcyjnym przypadająca na 100 osób pracujących, w Polsce z 61 do 53, a na badanym obszarze z 84 do 68, przy jednoczesnym wzroście obciążenia ludności pracującej ludnością w wieku poprodukcyjnym, z 38 do 44 średnio w kraju i odpowiednio z 40 do 46 na Pomorzu Środkowym.

Reasumując, analiza zmian zasobów pracy pozwoliła zauważyć pewne prawidłowości w ich kształtowaniu się. W badanym okresie zaobserwowano:

- wzrost potencjalnych zasobów pracy i liczby ludności w wieku poprodukcyjnym przy jednoczesnym spadku liczby ludności w wieku przedprodukcyjnym,
- niski przyrost naturalny i ujemne saldo migracji,
- znaczny spadek liczby bezrobotnych, spadek liczby pracujących, a w efekcie spadek stopy zatrudnienia oraz spadek aktywności zawodowej ludności,
- mniejsze obciążenie ludności w wieku produkcyjnym ludnością w wieku nieprodukcyjnym,
- wzrost liczby ludności w wieku produkcyjnym niepracującej,
- coraz mniej korzystny stosunek liczby osób w wieku przedprodukcyjnym do liczby osób w wieku poprodukcyjnym,

– znaczące zmniejszenie obciążenia ludności pracującej ludnością w wieku przedprodukcyjnym i zwiększenie obciążenia ludnością w wieku poprodukcyjnym.

Zmiany te zachodziły jednak z różnym nasileniem w Polsce i na Pomorzu Środkowym. Różnice były następujące:

– potencjalne zasoby pracy na Pomorzu Środkowym rosły nieco wolniej, natomiast liczba ludności w wieku poprodukcyjnym rosła szybciej, a ludności w wieku przedprodukcyjnym malała szybciej niż przeciętnie w Polsce,

– znacznie wyższy na badanym obszarze przyrost naturalny, choć z zauważalną tendencją do spadku, za to zdecydowanie wyższy odpływ ludności niż średnio w kraju,

– spadek aktywności zawodowej ludności zdeterminowany spadkiem liczby pracujących i liczby bezrobotnych w analizowanym okresie był nieco wyższy na Pomorzu Środkowym niż średnio w Polsce,

– choć poziom stopy zatrudnienia był w Polsce w całym badanym okresie znacząco wyższy niż na badanym obszarze, to spadek stopy zatrudnienia był w tym okresie w Polsce relatywnie ponad 2 razy większy, niż na Pomorzu Środkowym,

– wzrost liczby ludności w wieku produkcyjnym, która nie podejmowała pracy rejestrowanej, rosła w latach 2000–2008 relatywnie trzy razy szybciej, niż na badanym obszarze,

– obciążenie ludności pracującej ludnością w wieku przedprodukcyjnym było na Pomorzu Środkowym większe niż przeciętnie w kraju, co należy ocenić pozytywnie, ale ludności w wieku poprodukcyjnym – większe, co z kolei nie jest korzystne z punktu widzenia przyszłości badanego obszaru.

Bibliografia

Figurska I., *Przestrzenne aspekty rynku pracy na przykładzie Pomorza Środkowego*, Wydawnictwo WSZ, Słupsk 2003.

Figurska I., *Wybrane problemy konkurencyjności regionów na przykładzie Pomorza Środkowego*, Wydawnictwo WHSZ, Słupsk 2008.

Rozwój ekonomiczny. Rynek pracy. Procesy migracyjne w województwie łódzkim, red. W. Kwiatkowska, Raport IPiSS, Warszawa 1998.

Summary

Changes of Work Resources in the Middle Pomeranian Region in the Years 2000-2008

This article focuses on the analysis of developing work resources in the Middle Pomeranian Region in quantitative and structural terms in the years 2000 and 2008 comparing the trends of changes of the characteristic factors of these resources in the area researched with national trends.

The analyses of the birth rate and migration balance have been made, and the measures characteristic of work resources have been presented.

The conclusions resulting from the research studies are included in the final part.

Magdolna Láczy

Generation – or elit change in the agriculture of a region

Elite in the Hungarian transition in the 1990's

In the last decade there were several arguments about the elite and the transition too. What role had the different persons in the transition? What is the elite and what members does it include? Many experts say that the members of the elite are the possessors of the decision rights, who have regularly power, influence, income, acceptance, fame and most of the time they are of high culture. Based on the above mentioned criteria we can identify political-power, economic, cultural and scientific elite. A characteristic of the elite is that the goods possessed on the mentioned fields – money, knowledge, culture, power and connections – they can shift to each other.

Let us go back to the basic question: what kind of elite or elites had a role in the preparation for the 1990 transition? Among the elites of the late Kádár-age the politic-power one had the greatest power and influence, which members had significant positions in the party and state bureaucracy.

The other larges group of the contemporary elite was the economic elite, which contained the leaders of the state-owned companies and agricultural co-operatives. There was significant move between the political and economic elite, a position in one field meant entry to the other.

The situation of the cultural elite was rather different. The government accepted, tolerated or condemed ones were interested in the public acceptance of their elite situation (in case they made excellent efforts and results).

The scientific elite's situation was alike. They made outstanding efforts on the field of science or higher education and that is why they tried to reach a higher position of an other field or get the acceptance of their elite situation.

The elite had one other specially situated group, called „dissident intellectuals” who explicitly stood for the criticism of the system and had to face retorsions as cause. This brave but small group of „dissident intellectuals” would have been few to prepare and fulfil the transition in the late 80’s.

Paralelly, in the middle of the 80’s there had been a significant generation shift in the circles of the economic elite that was one indicatable pre-condition of the political transition. The younger generation was educated, politically well-trained and more open-minded.

The effect of world crises on the Hungarian society

In the last two decades of the Millenium there were several events that shocked the whole world. These inspired researchers both in the economic and political field to analyse the new situation and to search for solutions for the society. On the highest level, in the Hungarian Academy of Science started also such arguments and research projects which made the scientists to play roles on political, economic and social platforms.

The danger of global economic breakdown was not system specific but the acknowledgement of the crisis was not immediate. Consequently the debate was about to only reform or to make a transition in Hungary.

We should not ignore that the meetings of the two Super Powers could change the whole world but the existing Soviet Union was still strong enough to prevent by arms the change within the socialist countries for a while.

But the policy of Gorbatschow opened new perspectives for the Hungarian political elite. So the Hungarian transition meshed in time and space with the world events.

The division of the leader strata of the Hungarian society from the point of view of elite

The regional research could give answer that who and mainly how took part in the political transition and which elite group they belong to. These researches must mention the most extreme social strata in which the interviewees give their own answers according to their values. In other way it shows that how people saw their tasks, what did they name as their values, where they came from and what their aim was.

The research was made on the basis of more than one thousand interviews, in which the next aspects are the same:

- Family background;
- Education level;
- According to previous employment belonged or not to an elite group;
- What kind of family, or local traditions are important;
- Which religious traditions stayed in the family, their denomination;
- Which were their family, or their own party affiliations, and which are now?
- What are the characteristics of their friend circles?
- What are their freetime activities?

The interviewees have proof-read and signed and they agreed with the publication of portrait volumes about the society of Szabolcs-Szatmár-Bereg county¹, The portraits were published under the title: Thousand Years, Thousand People in SZSZB County. We may consider that the northern-east region of Hungary is in a special case. (is a special case vagy is in a special situation) It is neighbouring multiple countries and its foreign relations are very determining in Hungary. The situation of the two neighbouring county's population (Borsod-Abaúj-Zemplén county and Hajdú-Bihar county) is similar.

Changing of agriculture elits?

This chapter is about one of the processes of the political transition which happened in the Hungarian agriculture in the last decade and it was an important part of our region. We have not been able to value the political transformation yet, but some process have already appeared. In the 1970's The Hungarian agriculture was in the center of the World's attention.²

The order of the co-operation, the structure of the management and production were in harmony and it was completed with the household farming which is belong to the „Hungarian model”. The latter case brought the strengthening of the private sector because in the previous period there was a market sensitive practice of the labour-intensive cultures in this area. By that time a new expert generation had grown up. This generation studied modern technology of motorization, plant protection, processing and sale, in secondary technical schools which are the most similar to the system of colleges. They had became the elite of the Hungarian agriculture. They were in a possession of financial and the local political power but besides these the most important thing was their professional knowledge. In the next decade there were newer differentiations

¹ Ezer év, ezer ember, A Szabolcs-Szatmár-Beregi Almanach 1-10. kötetének millenniumi gyűjteményes kiadása (2000), Szerk: Ésik Sándor, In-forma könyvek, Nyíregyháza.

² L. Bognár, A. Csizmady (2007), *A falvak helyzete – közhangulat falun*, [in]: Közgazdaság, Tudományos füzetek II. évf. 3. szám 21–26. p.

and some members of the new generation were excellent with making their own fortune and others tried to organise the processing beside the traditional production. Following the political change the Compensational Law regressed the property relations to the level of 1948. But soon a new structure-transformation was started and the people who had old or small lands or just had a right of occupation sold their properties. We cannot feel that this process has already finished but we might see that who is getting closer to have a medium sized farm can live their life independently while those who has a smallholding farm usually have to supplement their income. Naturally there were people who managed to keep their excellent financial power.

The question is this: who belonged to the agricultural elite after the political transformation.

In a way, after the research we differentiate two groups. Among the first one we should mention those people who could establish their properties in the period of the privatization. They had upper professional training and also had wide range of relations. They are those in their 50's who were able to start in the right period. We might rank the farmer-families' children to the second group. They adhered to the land because of their family traditions. Their children were well-educated and sometimes they started working in an other sector but after they had lost their jobs went back to the professions of their family. From the resumption they get energy from the re-received lands, the severence payment and their flexibility skill which came from the upper professions. Nowadays these groups are different more and more from the others and they are the background of the local authorities. It is noticeable, that they send their children to study at the agricultural sector. In both case it is mentionable that we could find higher educated people, professional traditions, influence and prestige in both groups. There may be a significant difference between the above mentioned groups, but the real gap is between them and the smallholders and the ones without land property.

Finally I want to find the answer for three questions:

First: What happened in the Hungarian agriculture and in the agricultural society after the World War Two?

Next: What does elit and elit change mean?

And Last: What happened in my region in the agricultural society?

In first:

In the last 60 years has been three changes of regime, There were 3 mobilisations.

started in 1945, this was the land's privatisation, the second period was longer, and then two important events followed. Finished the colletivisation, and the hungarian agriculture moved into the centre of world, and last: in 1989 was the reprivatisation.

In the famous period, in the 1970's two types of forme (farming?) were born in the agriculture: the co-operative and the household farming. Managerial practices in co-operatives became similar to those in the industrial companies. The production structure had all become in relative harmony with the household farming. This is the typical Hungarian model which existed simulatanesously.

Regarding the second question

The term elit by Bibó István (István Bibó)³: The elit determines the ethical behavioral norms and makes culture. Lifestyle of elit manifests the community purposes. Tibor Valuch⁴ writes only about political leaders. From international context by Bourdieu⁵, they posses decision authority in political, economical, scientific and cultural fields. It is their social capital, and they are ready to change them,

Last but not least:

I made my a survey based on one book, which has the title: Thousand Years, Thousand People in SZSZB County. I analysed 99 people, who has agricultural qualifications, and are active employes in agriculture.

Aspect of survey: Place of residence, qualificatoin, family motivations and previous job.

Distribution by the qualification is very interesting, because the number of people having higher degree is very high, 71 %. This is higher than national average. They gained a degree in the Agricultural University of Debrecen, and in other agricultural colleges, mostly in Nyíregyháza.

The next aspect of my survey the distribution of former agricultural employes by current occupation: Most of them work as a mayor of village council (27%), and entrepreneur (23%) and 16% work as managing director.

The antien elit became the leading edge in change of regime. They preserved the family roots in elit role. There is no total change in persons, but change of role,

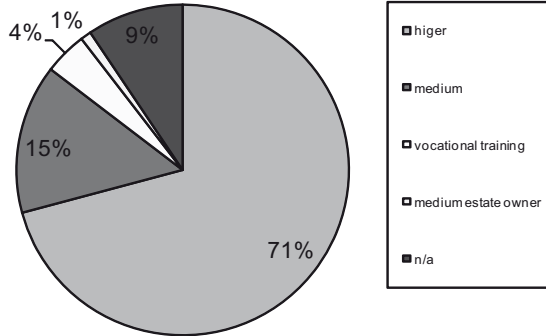
Their expertise is appreciated again, and traditions of local elit go back to the age of the estates.

³ I. Bibó (1986), *Elit és szociális érzék*, In: *Válogatott tanulmányok I.* Szerk: Vida I – Nagy, Bp. 221–243. p.

⁴ T. Valuch (2005), *Magyarország társadalomtörténete a XX. század második felében*, Bp.

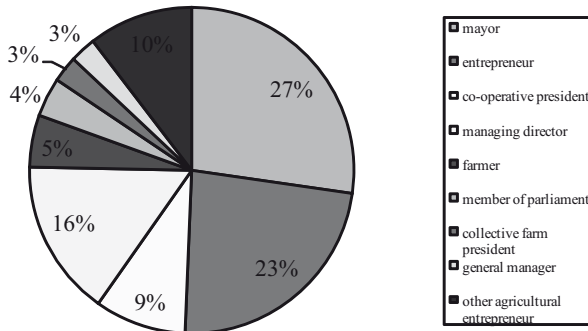
⁵ P. Bourdieu, 1977. „Outline of Theory of Practice”. Cambridge, 1983. *The Forms of Capital*, [in:] J.G. Richardson: *Handbook of Theory and Reserach for Sociology of Education*, New York, S. Reichard (2001): *Bourdieuu történészeknek? Kulturszociológiai ajánlat a társadalomtörténet számára*, *Korall társadalomtörténeti folyóirat*, és Wehler, Hans Ulrich (2001). Pierre Bourdieu. Az életmű magva, *Korall társadalomtörténeti folyóirat*.

Distribution by the qualification



And finally the conclusions of my search are:

Distribution of former agricultural employees by the current occupation



Summary

The effect of the feudal, bourgeois or other traditions on the emergence of the modern agricultural structure is the most topical issue in the last years. This paper examines historical, ethnographical and sociological aspects of the society in Northeast Hungary. The paper gives a look through and in-depth analysis of the villages and also the work structure of the peasantry through the political and structural changes. Who are the leaders of the agricultural enterprises, what kind of positions do the intellectuals bear in the contemporary society?

The contemporary elite inherited the feudal traditions and attitudes and successfully used them as skills to achieve their cultural and professional ambitions. These skills enabled them to convert their knowledge to strengthen their positions after change of regime.

Marian Huczek

Rola organizacji non profit w rozwoju przedsiębiorczości lokalnej

Wstęp

We współczesnej literaturze naukowej, zwłaszcza ekonomicznej i socjologicznej, można znaleźć wiele różnych definicji przedsiębiorczości. Szeroki pogląd tych definicji podano w bogatej literaturze przedmiotu, w tym m.in. w pracach T. Kraśnickiej, M. Bratnickiego, M. Huczka i J. Strużyny¹. W sposób ogólny przedsiębiorczość można scharakteryzować jako uwarunkowany społecznie proces tworzenia szans na kreowanie bogactwa oraz ich twórcze wykorzystanie poprzez użytkowanie zasobów finansowych, materialnych oraz kapitału ludzkiego i społecznego w sposób innowacyjny. M. Bratnicki pisze, że u podstaw procesu przedsiębiorczego „znajduje się przedsiębiorcze nastawienie ludzi, których wyróżniają praktywność, optymizm, indywidualizm, przywództwo strategiczne i zdolność do interpretowania pojawiających się zmian w kategoriach szans². T. Kraśnicka podkreśla, że „przedsiębiorcami będziemy nazywali te podmioty, niezależnie od tego czy działają indywidualnie, czy zespołowo, w już istniejących organizacjach lub poza nimi, które podejmują określony rodzaj przedsięwzięcia. Cechą konstytutywną przedsiębiorcy jest fakt inicjowania przez niego przedsięwzięcia, uczestnictwa w jego realizacji oraz partycypowania w osiągniętych

¹ T. Kraśnicka, *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2002, s. 25–51.

² M. Bratnicki, *Współczesne spojrzenie na przedsiębiorczość*, „Górnośląskie Studia Przedsiębiorczości”, t. 1, GWSP, Chorzów 2002, s. 17–18.

efektach”³. Powyższa definicja ma charakter szeroki i może obejmować zarówno te przedsięwzięcia, które są realizowane w organizacjach gospodarczych, jak i te, które mają miejsce w innych typach organizacji, zwłaszcza sektora publicznego czy organizacjach non profit.

A. Ochojski, B. Szczupak i T. Zieliński twierdzą, że w procesie rozwoju przedsiębiorczości czynniki kulturowe są nie mniej ważne niż czynniki ekonomiczne⁴. Podobnie B. Fryzel podkreśla duże znaczenie kultury organizacyjnej dla rozwoju przedsiębiorczości organizacji⁵.

Do czynników kulturowych rozwoju przedsiębiorczości można zaliczyć systemy wartości i przekonań, lokalne tradycje przedsiębiorczości, zaufanie jako zasób kulturowy, model rodziny i więzi rodzinnych oraz klimat społeczny.

Analiza przeprowadzona w przedsiębiorstwach amerykańskich i europejskich pokazuje, że dokonane w nich zmiany w zarządzaniu (np. kompleksowej jakości, reengineeringu, redukcji zatrudnienia) nie przynoszą poprawy efektywności funkcjonowania tych firm, jeśli te zmiany przeprowadzono w oderwaniu od kultury organizacyjnej⁶. K.S. Cameron i R.E. Quinn podkreślają: „Wysiłki na rzecz zwiększenia efektywności, polegające na stosowaniu rozmaitych instrumentów i technik oraz energicznym wdrażaniu strategii zmian, często idą na marne, jeśli kultura organizacji – system wartości, sposób myślenia, styl zarządzania, paradygmaty i podejście do kwestii rozwiązywania problemów – pozostaje taka sama”⁷.

Z przeglądu definicji przedstawionych w literaturze wynika, że przedsiębiorczość jest opisywana przy użyciu takich terminów, jak: innowacyjność, dynamiczność, kreatywność oraz skłonność do podejmowania ryzyka. Ważną częścią przedsiębiorczości jest istnienie, a później rozpoznawanie oraz wykorzystanie okazji. Wskazuje się również, że przedsiębiorczość wiąże się z procesami kreowania wartości, zakładania i rozwijania nowej, przynoszącej zysk działalności, tworzenia nowego produktu lub usługi oraz zamierzonego tworzenia wartości organizacji przez jej uczestników, kreowania czegoś nowego poprzez poświęcenie temu niezbędnego czasu i starań, akceptowania towarzyszącego temu ryzyka finansowego, psychologicznego oraz społecznego.

³ T. Kraśnicka, *Koncepcja rozwoju...*, s. 127.

⁴ A. Ochojski, B. Szczupak, T. Zieliński, *Regionalne środowisko przedsiębiorczości*, [w:] *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój gospodarczy*, red. A. Klasik, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2006, s. 279–280.

⁵ B. Fryzel, *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wyd. „Dom Organizatora”, Toruń 2004, s. 91–101.

⁶ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003, s. 16–20.

⁷ *Ibidem*, s. 19.

W literaturze przedmiotu w podejściu do przedsiębiorczości stosuje się różne kryteria podziału przedsiębiorczości⁸. T. Kraśnicka wyróżnia przedsiębiorczość gospodarczą i pozagospodarczą⁹. W literaturze polskiej przyjmuje się podział przedsiębiorczości na trzy sektory: prywatny (biznesowy), publiczny, społeczny (obywatelski)¹⁰. Należy podkreślić, że granice pomiędzy sektorem publicznym i społecznym nie są ostre – często sektory zachodzą na siebie. Dzieje się tak za sprawą tego samego podmiotu działalności obu sektorów – usług w zakresie edukacji, ochrony zdrowia, pomocy społecznej itp. Wpływa na to również fakt, że przedsięwzięcia przedsiębiorcze o charakterze niedochodowym mogą być podejmowane zarówno przez organizację sektora publicznego (osoby w nich działające), jak i osoby fizyczne z nimi niezwiązane. Podobnie przedsiębiorczość społeczna może być podejmowana przez przedsiębiorców działających w organizacjach gospodarczych.

W literaturze naukowej dotyczącej przedsiębiorczości zadawane jest często pytanie: czy można mówić o przedsiębiorczości w przypadku działalności nienastawionej na zysk? Pytanie to w różnej mierze dotyczy organizacji publicznych i społecznych (pozarządowych). Należy zauważyć, że kategoria szansy jest związana z oczekiwaniem wystąpienia nadwyżki korzyści nad nakładami wynikającej z tworzenia nowych przedsięwzięć do wykorzystania określonych okoliczności. Nadwyżka ta niekoniecznie musi mieć formę zysku finansowego. Zatem możliwe jest, aby podmioty sektora publicznego i społecznego, chociażby poprzez współdziałanie z innymi podmiotami, posługiwały się w realizacji swej misji społeczno-środowiskowej racjonalnością przedsiębiorczych zachowań¹¹. Przez racjonalność przedsiębiorczych zachowań należy rozumieć wewnętrzne spójne postępowanie, w wyniku którego podmiot realizujący swoje założenia aksjologiczne maksymalizuje satysfakcję poprzez wykorzystanie szans wyinterpretowanych w procesach kooperacyjnych i konkurencyjnych.

Reasumując, możemy powiedzieć, że definicyjne określenie przedsiębiorczości publicznej i społecznej odnosi się do procesu interpretacji i wykorzystania szans, którego efektem jest powstawanie nowych przedsięwzięć sektora publicznego

⁸ M. Strużycki, *Podstawy zarządzania*, SGH w Warszawie, Warszawa 2008, s. 209–211; P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 155–223; J. Moczyłowska, *Przedsiębiorczość*, Wyd. FOSZE, Rzeszów 2007, s. 22–28; M. Huczek, *Przedsiębiorczość społeczna*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorcze w organizacji non-profit i administracji publicznej*, red. nauk. A. Chodyński, M. Huczek, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2008, s. 18–24.

⁹ T. Kraśnicka, *Koncepcja rozwoju...*, s. 126–129.

¹⁰ A. Ochojski, B. Szczupak, T. Zieliński, *Regionalne środowisko przedsiębiorczości*, [w:] *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, red. A. Klasik, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2006, s. 268.

¹¹ T. Zieliński, *Przedsiębiorczość sektora obywatelskiego a konkurencyjność*, [w:] *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, op. cit., s. 345.

i społecznego mających na celu uzyskiwanie korzyści służących rozwiązywaniu problemów publicznych i społecznych.

W literaturze naukowej powszechne jest przekonanie, że podstawą *prosperity* gospodarek lokalnych oraz regionalnych i ich społeczności jest przedsiębiorczość. Z. Przygodzki pisze, że „pod pojęciem przedsiębiorczości lokalnej należy rozumieć zdolność lokalnej społeczności do podejmowania wyzwań (działań innowacyjnych) w sferze gospodarczej, społecznej i politycznej w sytuacji niepewności”¹². M. Kogut-Jaworska twierdzi, że „lokalny rozwój gospodarczy polega na rozwijaniu przedsiębiorczości zarówno indywidualnej, jak i kreowanej przez władze lokalne, a także lokalne organizacje samorządowe i społeczności lokalne”¹³. Społeczności lokalne dysponują dużym potencjałem, który z różnych przyczyn nie został jeszcze wyzwolony. B. Filipiak i J. Ruszała podają zestaw etapów procesu budowania przedsiębiorczości lokalnej:

- „– budowanie współdziałania wielu osób i organizacji,
- transfer wiedzy,
- budowanie zaufania,
- zdobywanie doświadczenia na podstawie dotychczasowych działań,
- wprowadzanie nowych wartości,
- aktywizacja uczestników procesu,
- usamodzielnienie poszczególnych jednostek”¹⁴.

Należy podkreślić, że rozwój przedsiębiorczości lokalnej zależy od indywidualnych preferencji i wyborów jednostek kreatywnych oraz od zintegrowanego i zoptymalizowanego działania wszystkich lokalnych struktur.

Organizacje non profit i ich funkcja w rozwoju przedsiębiorczości w wymiarze lokalnym

Organizacje publiczne i organizacje pozarządowe należą do grupy organizacji non profit i mają duże znaczenie dla rozwoju lokalnej przedsiębiorczości i lokalnego rozwoju społeczno-gospodarczego.

Życie gospodarcze i życie publiczne są wydzielane zarówno na gruncie ekonomii, jak zarządzania. Uprawnione jest twierdzenie, że przedmiotami zarządzania

¹² Z. Przygodzki, *Przedsiębiorczość i budowanie konkurencyjności regionu*, [w:] A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, op. cit., s. 177.

¹³ M. Kogut-Jaworska, *Instrumenty interwencjonizmu lokalnego w stymulowaniu rozwoju gospodarczego*, Wyd. Cedetu, Warszawa 2008, s. 14.

¹⁴ B. Filipiak, J. Ruszała, *Instytucje otoczenia...*, s. 26.

publicznego są organizacje wchodzące w skład sektora publicznego. W sektorze tym wyodrębnia się następujące rodzaje organizacji:

- państwowe jednostki budżetowe,
- państwowe fundusze celowe,
- agencje rządowe,
- państwowe szkoły wyższe,
- inne państwowe jednostki sektora publicznego,
- komunalny sektor publiczny.

Podmiotami zarządzania publicznego są również terenowe organy administracji gospodarczej i inne organizacje działające dla dobra publicznego. Do podmiotów zarządzania publicznego zalicza się również wojewodów jako organy administracji rządowej oraz organy samorządu terytorialnego, realizujące zadania w zakresie posiadanych uprawnień do działania w sferze gospodarczej i społecznej¹⁵. Literatura naukowa określa organizacje publiczne „jako te, których podstawową funkcją (misją) jest zaspokojenie potrzeb publicznych za pomocą dóbr i usług publicznych (w szerokim znaczeniu)”¹⁶.

Organizacje dostarczające dobra publiczne i nieprowadzące działalności dla zysku określane są mianem sektora trzeciego, w skład którego wchodzi przede wszystkim różne formy organizacji pozarządowych, przyjmujące w Polsce najczęściej formę prawną stowarzyszeń i fundacji. Organizacje pozarządowe nie mają jednej, uniwersalnej definicji i w praktyce można spotkać różną terminologię używaną dla tych organizacji. Według Banku Światowego za organizacje pozarządowe należy uznać organizacje prywatne, które dążą w swych działaniach do zmniejszenia cierpienia, zajmujące się promocją interesów biednych, ochrony środowiska naturalnego, dostarczające podstawowe usługi socjalne lub zajmujące się rozwojem społeczeństwa. W szerszym zakresie definicja ta może objąć wszystkie organizacje o charakterze non profit, które są niezależne od władz publicznych¹⁷.

Literatura przedmiotu przedstawia następujące typy organizacji trzeciego sektora:

- 1) stowarzyszenia (społeczno-kulturalne, kultury fizycznej, OSP, zakłady doskonalenia zawodowego mające status stowarzyszeń),
- 2) fundacje,
- 3) związki zawodowe,

¹⁵ B. Koźuch, *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Wyd. Placet, Warszawa 2004, s. 104–109; M. Huczek, *Marketing organizacji non profit*, Sosnowiec 2001, s. 48–50.

¹⁶ B. Koźuch, *Zarządzanie publiczne...*, op. cit., s. 87.

¹⁷ *Operational Directive 14.70 Involving Nongovernmental Organizations In Bank-Supported Activities*, World Bank, August 1989.

- 4) organizacje pracodawców,
- 5) partie polityczne,
- 6) organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego, z wyjątkiem organizacji, w których członkostwo jest obligatoryjne, jak izby lekarskie, rady adwokackie itp.,

7) inne świeckie organizacje społeczne działające na mocy odrębnych przepisów (w tym m.in.: PCK, koła łowieckie, PZŁ, Polski Związek Działkowców, komitety rodzicielskie i rady rodziców, komitety społeczne, np. społeczne komitety budowy dróg, wodociągów),

8) jednostki kościołów i związków wyznaniowych prowadzące działalność świecką (np. szkoły, placówki opiekuńcze, Caritas, redakcje, wydawnictwa)¹⁸.

Istotą organizacji pozarządowych jest wypełnienie luki pomiędzy sektorem publicznym a sektorem organizacji biznesowych, czyli komercyjnym działaniem przedsiębiorstw. B. Filipiak i J. Ruszała twierdzą, że wydzielenie sektora organizacji pozarządowych polega na odróżnieniu od pozostałych dwóch sektorów, jednakże ze względu na:

„– przenikanie aktywności oraz przejmowanie pewnych zadań należących do sfery publicznej i komercyjnej,

– różnorodności działalności i form organizacyjno-prawnych, a niekiedy działalność spontaniczną, nigdzie nie usankcjonowaną,

– ustalenie jednej uniwersalnej definicji organizacji pozarządowej jest niezmierznie trudne”¹⁹.

Cechą nadrzędną organizacji pozarządowych jest rozwój świadomości obywatelskiej, altruistyczna chęć zaspokojenia potrzeb klientów, podnoszenia jakości życia poszczególnych jednostek, a w efekcie całej społeczności lokalnej. J. Hauser sformułował następującą listę funkcji organizacji pozarządowych:

„– zaspokajanie potrzeb społecznych, których nie mogą zaspokoić ani państwo, ani rynek,

– przeciwdziałanie społecznej marginalizacji i wykluczeniu,

– obniżanie kosztów świadczenia niektórych usług społecznych,

– mobilizowanie inicjatywy jednostek i grup,

– powiększanie kapitału społecznego,

– pobudzanie dyskursu społecznego i innowacyjności na wszystkich poziomach struktury społecznej,

– socjalizacja obywatelska,

¹⁸ E. Leś, S. Nałęcz, *Potencjał ekonomiczny i społeczny sektora non profit w Polsce. Wybrane wyniki badań międzynarodowych sektora non profit*, [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego. Trzeci sektor*, red. P. Gliński, B. Lewinsein, A. Siciński, IFiS PAN, Warszawa 2002, s. 14.

¹⁹ B. Filipiak, J. Ruszała, *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*, Wyd. Difin, Warszawa 2009, s. 122.

- społeczna kontrola funkcjonowania państwa i biznesu, krytyka i blokowanie ich działań o wysokich negatywnych efektach zewnętrznych,
- ułatwianie zmian instytucjonalnych (systemowych)²⁰.

Organizacje pozarządowe dotyczą wszystkich dziedzin działalności – od działalności charytatywnej i społecznej, poprzez edukację i kulturę, sport i rekreację, przedsiębiorczość, gospodarkę aż po działalność polityczną. Organizacje te są buforem pomiędzy sektorem publicznym a społecznością lokalną. Rozwiązują one bowiem trudne problemy społeczne, zmniejszają napięcia i sytuacje konfliktowe w społecznościach lokalnych.

Przedsiębiorczość publiczna i społeczna a przedsiębiorczość lokalna

Za przedsiębiorczość sektora publicznego uważa się umiejętność poszukiwania, łączenia i rekombinacji zasobów przez podmioty i organizacje sektora publicznego w celu kreowania wartości społecznej. Przedsiębiorczość tych organizacji prowadzi do realizacji zadań społecznie oraz ekonomicznie użytecznych.

Literatura naukowa podkreśla, że „uniwersalne przesłanki wspomaganie rozwoju przedsiębiorczości wewnątrz organizacji publicznych są takie same, jak w przypadku przedsiębiorstw, tzn.:

- gwałtowne i nieoczekiwane zmiany otoczenia,
- presja konkurencji i innowacji otoczenia na organizację,
- konieczność ciągłego doskonalenia strategii zarządzania organizacjami jako sposobu unikania stagnacji i upadku organizacji,
- niedoskonałość tradycyjnych metod rozwiązywania problemów strategicznych²¹.

P.F. Drucker pisze, że „instytucjom publicznym, takim jak agencje rządowe, związki zawodowe, kościoły, uniwersytety, stowarzyszenia profesjonalne itd., przedsiębiorczość i innowacja są potrzebne w takim samym stopniu, jak przedsiębiorcom. W rzeczywistości może nawet w większym²².

T. Kraśnicka uważa, że „przedsiębiorczość pozagospodarcza występująca w dwóch odmianach: jako administracyjna i społeczna, jest formą aktywności

²⁰ J. Hauser, *Zarządzanie publiczne*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2008, s. 89.

²¹ M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Warszawa – Kraków 2001, s. 136.

²² P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość...*, *op. cit.*, s. 191.

ludzi działających w sektorze publicznym lub non profit”²³. Aktywność tę można określić poprzez takie aspekty, jak:

- aktywne podejście do administrowania dobrami publicznymi,
- stałe wysiłki na rzecz wykorzystania zasobów w nowy sposób, tak aby zwiększyć nie tylko skuteczność, ale efektywność funkcjonowania organizacji publicznych,
- celowe i zorganizowane poszukiwanie okazji innowacyjnych w działaniu, sposobach zorganizowania i współdziałania organizacji publicznych oraz pozarządowych,
- proces tworzenia wartości dla obywateli poprzez wdrażanie nowych, unikalnych kombinacji zasobów organizacji sektora publicznego i pozarządowego.

Literatura naukowa wskazuje obszary, wokół których najczęściej koncentrują się działania sektora publicznego noszące cechy przedsiębiorczości. Są to: wprowadzane na rynek lokalny usługi publiczne (komunalne), praktyki konkurencyjne, aktywne partnerstwo oraz przywództwo społeczne²⁴. Praktyki konkurencyjne oznaczają działania sektora publicznego sprzyjające rozwojowi i podaży nowych dóbr i usług (poprawa oferty lokalnej) oraz wchodzenie na nowe rynki. Pole aktywnego partnerstwa wskazuje zakres otwierania się sektora publicznego na współpracę z biznesem i organizacjami pozarządowymi, na ile on sam inicjuje współpracę oraz jakiego typu partnerstwo jest dla niego najkorzystniejsze (czy są to raczej działania wynikające z nieformalnych sieci, czy silnie sformalizowane aliance).

Obszar przywództwa społecznego wskazuje na te obszary aktywności sektora publicznego, których przejawem jest ciągłe dążenie do doskonałości w pełnionej misji społecznej. Identyfikacja niezaspokojonych potrzeb, tworzenie kapitału zaufania (niezbędnego dla partnerstwa) oraz proces uczenia się stanowią główne zadania tego obszaru.

Analiza problematyki przedsiębiorczości publicznej wymaga zastanowienia się nad jej związkiem z innowacją i innowacyjnością. W sektorze publicznym zasadnicze znaczenie mają trzy typy innowacji, a mianowicie:

- utworzenie nowych organizacji dostarczających produkty i usługi (całkowicie nowych, nowych dla sektora, nowych dla gminy czy regionu),
- usługa innowacyjna w istniejącej organizacji w zakresie tworzenia nowych produktów, usług (całkowicie nowych, nowych dla sektora, nowych dla gminy czy regionu, nowych dla organizacji),

²³ T. Kraśnicka, *Koncepcja rozwoju...*, s. 158.

²⁴ Ch. Edwards, G. Jones, A. Lawton, *Public Entrepreneurship: Rhetoric, Reality and Context*, „International Journal of Public Administration” 2002, t. 25, nr 12, s. 1539–1554.

– innowacja w dostarczaniu usług (całkowicie nowych, nowych dla sektora, nowych dla gminy czy regionu, nowych dla organizacji).

Przekładając nasze rozważania na przedsiębiorczość, możemy określić jej następujące rodzaje:

- przedsiębiorczość jako tworzenie nowych organizacji,
- przedsiębiorczość jako wejście na nowe rynki,
- przedsiębiorczość jako decyzje dotyczące alokacji nowych zasobów w organizacji.

W logice myślenia przedsiębiorczego za punkt wyjścia należy przyjąć identyfikację szans, które dzięki rozwinięciu pomysłów, rozpoznaniu i pozyskiwaniu niezbędnych zasobów umożliwiają wdrożenie innowacyjnych pomysłów²⁵.

Bardzo istotny wpływ na rozwój przedsiębiorczości publicznej mają czynniki polityczne, w tym regulacje prawne określające zasady działalności organizacji publicznych, zwłaszcza organów samorządu terytorialnego.

Należy podkreślić, że potrzeba rozwijania przedsiębiorczości w organizacjach publicznych nie jest problemem tylko polskich organizacji tego rodzaju. W literaturze podkreśla się, że doświadczenia amerykańskie w dziedzinie przedsiębiorczości dowodzą, iż USA stanowią przykład kraju, w którym przedsiębiorczość publiczna i społeczna rozwijają się szczególnie dynamicznie. D. Osborne i T. Gaebler podają przykłady wynikające z doświadczeń amerykańskich w dziedzinie przedsiębiorczości w sektorze publicznym i społecznym²⁶.

G. Hagoort podkreśla konieczność przedsiębiorczości w kulturze, twierdząc, że „przedsiębiorczość kulturalna zmusza branżę kultury do włączenia pasji i entuzjazmu jako ważnych źródeł w sferze zarządzania i organizacji, bez nich nie może się rozwinąć przywództwo w kulturze”²⁷.

M. Bednarczyk twierdzi, że „w im wyższym stopniu organizacja publiczna jest finansowana ze źródeł publicznych – w tym mniejszym stopniu może być zainteresowana zmianami orientacji zarządzania z biurokratycznej na przedsiębiorczą”²⁸.

Bardziej sprzyjające warunki do rozwoju przedsiębiorczości publicznej istnieją na szczeblu gminnym, niż np. wojewódzkim. Wynika to zarówno z istniejących rozwiązań prawnych, jak i bliskości organów samorządowych w gminie, oraz konkretnego rynku. Prawidłowe zorganizowanie własnej działalności, wykonywanie

²⁵ M. Huczek, *Przedsiębiorczość sektora publicznego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu: Zarządzanie” 2008, nr 1, s. 19–28.

²⁶ D. Osborne, T. Gaebler, *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina, Poznań 1995.

²⁷ G. Hagoort, *Przedsiębiorczość w kulturze*, Wyd. UJ, Kraków 1996.

²⁸ M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, PWN, Warszawa–Kraków 2001, s. 141.

zadań w taki sposób, aby stwarzać korzystne warunki rozwoju przedsiębiorczości to jedna z ważniejszych ról, jaką powinna spełniać gmina. M. Machaczka pisze, że „sprowadza się ona do konkretnego myślenia strategicznego, które oparte powinno być na wszechstronnej analizie stanu gminy, ograniczenia działalności komunalnych jednostek organizacyjnych, wyzbywania się monopolu, stwarzania warunków do rozwoju inwestycji za pomocą wszelkich dostępnych gminie instrumentów (np. poprzez plan zagospodarowania przestrzennego i inwestycje gminne), przystosowanie szkół gminnych do potrzeb lokalnego rynku pracy oraz przekazywanie i zlecanie niezależnym od gminy firmom lub organizacjom zadań, które nie muszą być wykonywane bezpośrednio przez organy i jednostki gminy”²⁹. Do podstawowych obszarów działania gminy w zakresie rozwoju przedsiębiorczości należą:

- polityka gminy i jej strategię rozwoju,
- rozwój małych i średnich przedsiębiorstw,
- instrumenty finansowe oddziaływania gminy na przedsiębiorczość,
- działania na rzecz wspierania inwestycji,
- gospodarowanie mieniem w gminie,
- działalność gospodarcza gminy,
- rynek pracy i jego związek z przedsiębiorczością,
- promocja gminy jako sposób wspierania rozwoju lokalnego,
- klimat sprzyjający rozwojowi przedsiębiorczości,
- specyficzne formy wspomagania rozwoju przedsiębiorczości.

Głównym celem działań podejmowanych na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w gminie jest kształtowanie przez władze lokalne warunków dla tworzenia i pełnego wykorzystywania potencjału rozwojowego małych i średnich przedsiębiorstw działających i planowanych w rozwoju na terenie gminy. Do działań tych można zaliczyć:

- udzielanie preferencji dla małych i średnich firm przy zakupie, dzierżawie, użytkowaniu gruntów oraz najmie lokali użytkowych,
- wprowadzanie elastycznego systemu w zakresie regulowania zobowiązań z tytułu lokalnych podatków i opłat,
- tworzenie infrastruktury edukacyjnej, informacyjnej i doradczej,
- tworzenie systemu o gospodarce lokalnej,
- tworzenie funduszy doreczeniowych dla małych i średnich firm,
- tworzenie inkubatorów przedsiębiorczości,
- promocję osiągnąć miejscowych przedsiębiorców.

²⁹ M. Machaczka, *Rola gminy w stymulowaniu rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] *Zarządzanie w sektorze publicznym*, red. nauk. B. Kozuch, Wyd. UJ, Kraków 2006, s. 99.

O dalszym rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw w kraju, regionie i gminie będą decydować nie tylko indywidualne wysiłki potencjalnych przedsiębiorców, ale także zbieżna z nimi polityka rządu, polityka władz lokalnych, i to we wszystkich przekrojach. W opracowaniach na ten temat zwraca się uwagę, że uwarunkowania terytorialne nie tylko tworzą system narzędzi ekonomicznych o charakterze regulacyjnym, ale także tworzą klimat psychologiczny, nadzieje na powodzenie, dobre przykłady sukcesu, które są zachętą dla coraz to nowych przedsiębiorców, zdolnych do podejmowania pracy na własne ryzyko. Również ważna jest kondycja ekonomiczna istniejących przedsiębiorstw, dobry poziom ich funkcjonowania i szanse rozwojowe. Przyszłość małych i średnich przedsiębiorstw związana jest z narastającą siłą konkurencyjną na rynku.

Proces budowania efektywnego systemu wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw musi rozpocząć się od zrozumienia, czym jest zjawisko przedsiębiorczości i co wpływa na jego prawidłowe kształtowanie się.

Duże znaczenie dla rozwoju przedsiębiorczości lokalnej i wzrostu gospodarczego ma kapitał społeczny, którego budowa jest łatwiejsza w mniejszej społeczności, jaką jest społeczność lokalna. Koniecznością dla samorządów lokalnych jest dbanie o to, aby społeczności te charakteryzowały się wysokim poziomem kultury przedsiębiorczej, w której jedną z wyznawanych norm jest sprzyjanie i promowanie odpowiednich zachowań innowacyjnych.

A. Klasik pisze, że „w silnym związku między przedsiębiorczością a rozwojem regionalnym centralne miejsce przypada kapitałowi ludzkiemu regionu”³⁰. Przedsiębiorcze jednostki, innowacyjne środowiska oraz przejawiające inicjatywę społeczności lokalne są zdolne do generowania i trwałego podtrzymywania procesu rozwoju przedsiębiorczości.

Literatura przedmiotu podkreśla, że dalszy rozwój przedsiębiorczości publicznej będzie rozwijał się w instytucjach administracji samorządowej wszystkich szczebli (szczególnie na szczeblu gminnym), podmiotami realizującymi przedsięwzięcia przedsiębiorcze częściej będą kierownicy wyższych lub średnich szczebli zarządzania niż pracownicy wykonawczy. Ponadto bardziej intensywny rozwój przedsiębiorczości publicznej będzie zachodził tylko w niektórych obszarach działalności (tych, które podlegają w większym czy mniejszym stopniu komercjalizacji), podczas gdy inne pozostaną poza jej wyraźnym oddziaływaniem (np. wymiar sprawiedliwości)³¹.

T. Kraśnicka twierdzi, że „przedsiębiorczość w sektorze publicznym przyczynia się do dynamizowania rozwoju gospodarczego i społecznego, zwłaszcza

³⁰ A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, [w:] *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, red. A. Klasik, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2006, s. 39.

³¹ D. Osborne, T. Gaebler, *Rządź inaczej...*, *op. cit.*, s. 381–407 i n.

na poziomie lokalnym. Zapewnia bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie finansów publicznych, ograniczenie ich marnotrawstwa oraz zmniejszenie kosztów. Ponadto przyczynia się do lepszego zaspokojenia potrzeb publicznych, szybszego reagowania na zmieniające się potrzeby i oczekiwania społeczne oraz daje obywatelom większe możliwości wyboru w tej dziedzinie. Stwarza także możliwości maksymalnego wykorzystania lokalnych, regionalnych zasobów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych³². Należy podkreślić, że rozwój przedsiębiorczości publicznej jest ściśle uzależniony od tego, na ile administrowanie zostanie zastąpione zasadami i narzędziami zarządzania, jakie obowiązują w organizacjach gospodarczych. Do tych zasad i instrumentów zarządzania należą głównie:

- określanie misji i celów organizacji publicznych i ich jednostek organizacyjnych,
- stosowanie zarządzania strategicznego,
- zwracanie szczególnej uwagi na jakość obsługi klientów, skuteczność obsługi i wprowadzanie rozwiązań innowacyjnych,
- wykorzystywanie narzędzi zarządzania finansami umożliwiających bardziej racjonalne wykorzystanie środków, minimalizację kosztów,
- stosowanie narzędzi marketingu (badanie opinii klientów, tworzenie wizerunku poszczególnych organizacji publicznych czy gminy itp.),
- całościowe wprowadzenie metody zarządzania zasobami ludzkimi,
- stosowanie mierzalnych wskaźników kontroli realizacji celów i zadań.

Literatura podkreśla, że „dalszy rozwój przedsiębiorczości, zwłaszcza w organach samorządowych, wiąże się z coraz szerszym wykorzystaniem narzędzi prowadzących do urynkowienia usług użyteczności publicznej. Nie może to oznaczać całkowitego wprowadzenia zasad wolnego rynku”³³.

Rozwojowi przedsiębiorczości w sektorze publicznym towarzyszyć mogą negatywne konsekwencje, takie m.in. jak: menedżerskie podejście do problemów społecznych może nadmiernie eksponować aspekty ekonomiczne, nacisk na efektywność i zmniejszenie kosztów, może nie sprzyjać inwestycjom niezbędnym do utrzymania czy odtworzenia kapitałochłonnej infrastruktury sektora publicznego.

Eliminowanie skutków negatywnych w sektorze publicznym w dużym stopniu jest uzależnione od czynników politycznych i społecznych, jakości stawianego prawa i przejrzystości stosowanych procedur itp.

Określenie przedsiębiorczości społecznej odnosi się do procesu interpretacji i wykorzystywania szans, którego efektem jest powstawanie nowych przedsię-

³² T. Kraśnicka, *Koncepcja rozwoju...*, s. 286, 290.

³³ *Ibidem*, s. 289.

wzięć sektora społecznego mających na celu uzyskiwanie korzyści służących rozwiązywaniu problemów społecznych.

Analiza przedsiębiorczości społecznej obejmuje trzy wątki. Są nimi:

- charakterystyka nowych przedsięwzięć sektora społecznego w gminie,
- analiza uwarunkowań lokalnych wpływających na tworzenie nowych przedsięwzięć sektora społecznego,
- analiza skutków powstawania nowych przedsięwzięć sektora społecznego w gminie.

Organizacje społeczne, jak również organizacje sektora publicznego, odgrywają istotną, ale jednak wspierającą rolę wobec działalności sektora prywatnego. Wobec tego zachodzi konieczność analizowania procesu odkrywania i wykorzystywania szans nie tylko w odniesieniu do nowych przedsięwzięć w sektorze społecznym, ale także w odniesieniu do nowych przedsięwzięć powstających przy współdziałaniu organizacji sektora społecznego z organizacjami dwóch pozostałych sektorów.

Drugi z wątków analizy ustawia nowe przedsięwzięcia organizacji sektora społecznego w roli zmiennej zależnej. Dociekania badawcze koncentrują się tutaj na wyznaczeniu charakterystyk gminy (lokalnych) mających wpływ na poszczególne etapy dostrzegania i wykorzystywania szans. Do czynników, na które należy zwrócić uwagę, należą następujące: podażowe, popytowe, strukturalne, kulturowe, organizacyjne.

Trzeci kierunek analizy ma na celu zdiagnozowanie wpływu procesu tworzenia się nowych przedsięwzięć organizacji sektora społecznego i ich samych na terytorium lokalne i zachodzące w nim zmiany. Do obszarów analizy mogą należeć:

- określenie struktury nowych przedsięwzięć według stopnia ich oddziaływania na stan bazy gospodarki lokalnej,
- określenie stopnia spójności założeń aksjologicznych nowych organizacji z założeniami aksjologicznymi przyjętymi dla gminy,
- określenie wielkości efektów terytorialnych firm,
- zmniejszenie wpływu na rozwój gminy negatywnych efektów generowanych w obszarach problemowych,
- poprawa sprawności zarządzania rozwojem terytorialnym.

Przedsiębiorczość społeczna uzewnętrznia się w realizacji przedsięwzięć trzech rodzajów, tj. tworzeniu nowych organizacji, wprowadzeniu innowacji, rewitalizacji organizacji już istniejących.

Na funkcjonowanie organizacji pozarządowych wspierających lokalną przedsiębiorczość mają wpływ: rozwiązania konstytucyjno-prawne, kondycja ekonomiczna tych organizacji, kondycja organizacyjna sektora społecznego oraz bariera świadomości lokalnej w zakresie angażowania się w działania organizacji pozarządowych.

Przez rozwiązania konstytutywno-prawne należy rozumieć warunki konstytuowania się poszczególnych organizacji oraz przyjęte formuły ich działania. Tworzenie organizacji pozarządowych oraz ich funkcjonowanie (w tym wspierających lokalną przedsiębiorczość) ma swoje oparcie w regulacjach prawnych.

Konstytucja ekonomiczna organizacji pozarządowych ma istotne znaczenie dla wielkości siły wsparcia przez nie lokalnej przedsiębiorczości. Wspieranie przedsiębiorczości wymaga zgromadzenia przez organizację pozarządową odpowiednich środków. Zgromadzenie odpowiedniej wysokości środków dla wspierania przedsiębiorczości lokalnej nasuwa zwykle duże trudności. B. Filipiak i J. Ruszała twierdzą, że „nadal zatem otwarta pozostaje kwestia montażu finansowego organizacji pozarządowych wspierających lokalną przedsiębiorczość, charakteryzujących się wysoką kapitałochłonnością niezbędną do wsparcia finansowego przedsiębiorców oraz ożywienia i efektywnego wykorzystania zasobów »trójkąta nadziei« (organizacje pozarządowe, biznes, samorządy)”³⁴.

Kolejną płaszczyzną uwarunkowań funkcjonowania organizacji pozarządowych wspierających lokalną przedsiębiorczość jest kondycja organizacyjna samego sektora społecznego. Brak świadomości społeczności lokalnej o roli i działaniach podejmowanych przez organizacje pozarządowe wspierające rozwój lokalnej przedsiębiorczości, problemy tych organizacji w pozyskiwaniu środków na finansowanie działalności statutowej, słaba pozycja w negocjowaniu rozwiązań legislacyjnych dotyczących sektora społecznego mają między innymi swoje źródło w słabej kondycji organizacyjnej sektora. Organizacje zajmujące się rozwojem przedsiębiorczości są bardzo zróżnicowane tak pod względem potencjału ekonomicznego, jak i nierównomierności rozmieszczenia na mapie Polski. W sektorze organizacji pozarządowych występuje silne zjawisko oligarchizacji. Silne ośrodki posiadające znaczne kapitały mają łatwy dostęp do środków publicznych i nie zauważają problemów i roli małych ośrodków wspierania przedsiębiorczości. Zwykle te małe ośrodki postrzegają jako konkurentów w aplikowaniu o środki z tych samych źródeł publicznych. Historyczne uwarunkowanie słabej działalności organizacji pozarządowych w Polsce ma szczególne znaczenie w stanie świadomości społecznej w zakresie angażowania się w działanie tych organizacji. Organizacje pozarządowe wspierające lokalną przedsiębiorczość nie są postrzegane jako istotny partner społeczności lokalnej. Niewielka ilość organizacji zajmujących się wspieraniem przedsiębiorczości oraz powszechne poświadczenie, iż za rozwój przedsiębiorczości odpowiadają władze samorządów, powodują, iż organizacje pozarządowe stają przed poważnym wyzwaniem zmiany świadomości społeczności lokalnej, o konieczności włączania się jednostek w działalność tego typu organizacji.

³⁴ B. Filipiak, J. Ruszała, *Instytucje otoczenia...*, s. 132.

Literatura naukowa podkreśla, że z organizacji pozarządowych największą aktywność w zakresie rozwoju przedsiębiorczości lokalnej wykazują stowarzyszenia, fundacje oraz spółki prawa handlowego o charakterze non profit. Podobnie do najważniejszych organizacji pozarządowych wspierających przedsiębiorczość lokalną należą: ośrodki wspierania przedsiębiorczości, inkubatory przedsiębiorczości, fundusze poręczeń kredytowych, fundusze pożyczkowe. W praktyce dość powszechnie występuje łączenie tych organizacji w ramach jednej organizacji pozarządowej³⁵.

Przepisy prawne przyznają samorządowi terytorialnemu gminy duże możliwości współpracy z organizacjami pozarządowymi w zakresie wspierania małej i średniej przedsiębiorczości. B. Filipiak, J. Ruszała podkreślają, że „uwiecznieniem starań trzeciego sektora o wypracowanie prawnych norm współpracy z sektorem publicznym jest ustawa o pożytku publicznym i wolontariacie, która reguluje zasady współpracy organów administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi³⁶. W ustawie podaje się listę zadań publicznych dla organizacji z obszaru wspierania przedsiębiorczości (Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie). Organizacje pozarządowe zajmujące się wspieraniem lokalnej przedsiębiorczości są preferowane w korzyściach podatkowych oraz w większej możliwości absorpcji środków płynących z darowizn osób fizycznych i prawnych oraz dotacji sektora publicznego. Organizacje posiadające status organizacji pożytku publicznego mogą liczyć na współpracę z sektorem publicznym na zasadach pomocniczości, suwerenności stron, partnerstwa, efektywności, uczciwej konkurencji i jawności organów. Wspomniana ustawa o organizacjach pożytku publicznego w połączeniu z ustawą o samorządzie gminnym (powiatowym i województwa) stanowi dobrą bazę do rozwoju współpracy pomiędzy sektorami w zakresie działań na rzecz rozwoju lokalnej przedsiębiorczości.

Literatura podkreśla znaczne zróżnicowanie form współpracy pomiędzy organizacjami sektora publicznego i społecznego w dziedzinie wspierania lokalnej przedsiębiorczości. Do form tych (oprócz wcześniej wymienionych) można zaliczyć:

„– promocję i wsparcie działalności organizacji pozarządowych, np. poprzez zapraszanie do udziału w posiedzeniach merytorycznych przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego,

– informowanie społeczeństwa przez samorząd o udziale organizacji pozarządowych w pracach na rzecz gminy czy powiatu w lokalnych gazetach, publikacjach, tablicach informacyjnych,

³⁵ *Ibidem*, s. 138.

³⁶ *Ibidem*, s. 150.

- wspieranie przez samorząd inicjatyw organizacji pozarządowych na rzecz społeczności lokalnych (nieodpłatne udostępnianie sali, sprzętu, umieszczanie informacji na stronach internetowych urzędu),
- pomoc samorządu w pozyskiwaniu sprzętu i wsparcia technicznego,
- stworzenie systemu monitorowania potrzeb przedsiębiorców na obszarze danej jednostki samorządowej, opartego na ścisłej współpracy władz samorządowych i organizacji pozarządowych³⁷.

Podsumowanie

Podstawą rozwoju społeczno-gospodarczego gminy i jej społeczności jest przedsiębiorczość lokalna. Przedsiębiorczość to tworzone przez kreatywne jednostki i zespoły, środowiska i społeczności nowe rodzaje wartości ekonomicznej, innowacje, nowe inwestycje, nowe organizacje i nowe rodzaje działalności, nowa wartość dodana. Przedsiębiorczość kształtuje w ostatecznym efekcie to, co ludzie myślą i robią jako uczestnicy zorganizowanej działalności. To ona formułuje to, co jednostki zauważają w swoich czynach i dyskusjach. Proces rozwoju lokalnej przedsiębiorczości jest niejako połączeniem ogólnego modelu procesu innowacji z procesem animacji społecznej. Rozwój przedsiębiorczości lokalnej zależy nie tylko od indywidualnych preferencji i wyborów jednostek kreatywnych, ale również od zintegrowanego i zoptymalizowanego działania wszystkich lokalnych struktur.

Znaczenie organizacji pozarządowych i trzeciego sektora rośnie. Wpływają na to między innymi takie czynniki, jak: większa heterogeniczność społeczeństwa, w tym jego wielokulturowość, wzrost kapitału społecznego, ale także starzenie się społeczeństwa, powodujące większy popyt na niestandardowe usługi.

Duży jest wpływ działalności organizacji non profit na rozwój przedsiębiorczości lokalnej.

Bibliografia

- Bednarczyk M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, PWN, Warszawa – Kraków 2001.
- Bratnicki M., *Współczesne spojrzenie na przedsiębiorczość*, „Górnośląskie Studia Przedsiębiorczości”, t. 1, GWSP, Chorzów 2002.

³⁷ B. Filipak, J. Ruszała, *Instytucje otoczenia...*, s. 154.

- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003.
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992.
- Edwards Ch., Jones G., Lawton A., *Public Entrepreneurship: Rhetoric, Reality and Context*, „International Journal of Public Administration” 2002, t. 25, nr 12.
- Filipiak B., Ruszała J., *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*, Wyd. Difin, Warszawa 2009.
- Fryzel B., *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wyd. „Dom Organizatora”, Toruń 2004.
- Hagoort G., *Przedsiębiorczość w kulturze*, Wyd. UJ, Kraków 1996.
- Hauser J., *Zarządzanie publiczne*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2008.
- Huczek M., *Marketing organizacji non profit*, Sosnowiec 2001.
- Huczek M., *Przedsiębiorczość sektora publicznego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu: Zarządzanie” 2008, nr 1.
- Huczek M., *Przedsiębiorczość społeczna*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorcze w organizacji non-profit i administracji publicznej*, red. nauk. A. Chodyński, M. Huczek, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2008.
- Klasik A., *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, [w:] *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, red. A. Klasik, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2006.
- Kogut-Jaworska M., *Instrumenty interwencjonizmu lokalnego w stymulowaniu rozwoju gospodarczego*, Wyd. Cedetu, Warszawa 2008.
- Koźuch B., *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Wyd. Placet, Warszawa 2004.
- Krańnicka T., *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2002.
- Leś E., Nałęcz S., *Potencjał ekonomiczny i społeczny sektora non profit w Polsce. Wybrane wyniki badań międzynarodowych sektora non profit*, [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego. Trzeci sektor*, red. P. Gliński, B. Lewin-stein, A. Siciński, IFiS PAN, Warszawa 2002.
- Machaczka M., *Rola gminy w stymulowaniu rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] *Zarządzanie w sektorze publicznym*, red. nauk. B. Koźuch, Wyd. UJ, Kraków 2006.
- Moczydłowska J., *Przedsiębiorczość*, Wyd. FOSZE, Rzeszów 2007.
- Ochojski A., Szczupak B., Zieliński T., *Regionalne środowisko przedsiębiorczości*, [w:] *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój gospodarczy*, red. A. Klasik, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2006.
- Operational Directive 14.70 Involving Nongovernmental Organizations In Bank-Supported Activities*, World Bank, August 1989.

- Osborne D., Gaebler T., *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina, Poznań 1995.
- Przygodzki Z., *Przedsiębiorczość i budowanie konkurencyjności regionu*, [w:] A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2006.
- Strużycki M., *Podstawy zarządzania*, SGH w Warszawie, Warszawa 2008.
- Zieliński T., *Przedsiębiorczość sektora obywatelskiego a konkurencyjność*, [w:] *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, red. A. Klasik, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2006.

Summary

The article presents the role of non-profit organizations in the development of local entrepreneurship.

It describes entrepreneurship of public and nongovernmental organizations.

The author presents the characteristics of the division of organizations which are included in public and nongovernmental sectors. Moreover, the article defines the conditions of functioning of these organizations in supporting the development of local entrepreneurship.

Aleksy Gałka

Możliwość rozwoju sprzedaży bezpośredniej w gospodarstwie agroturystycznym

Wstęp

Brak zbytu na produkty rolnicze, niskie ceny zbytu produktów, a wysokie ceny nawozów, paliw, elektryczności i pozostałych środków produkcji powodują, że produkcja rolnicza jest nieopłacalna i według wielu rolników zbędna. Z tego też względu rolnicy produkują tylko tyle, żeby zaspokoić wyłącznie własne potrzeby. W związku z tym nawet przydatne dla upraw rolniczych tereny pozostawiane są odłogiem, a uprawia się tylko na niewielkich działkach przydomowych. Zresztą aktualnie nawet i te niewielkie obszary uprawne nie są utrzymywane w odpowiedniej kulturze. Opuszczone (nie wypasane już) hale, łąki i pastwiska, a także grunty orne przyroda sama „zagospodarowała” w naturalny sposób poprzez sukcesję wtórną. W skali europejskiej są to unikalne obszary o czystym środowisku, przepięknych lasach, poprzecinane gęstą siecią rzek i jezior, gdzie człowiek ma możliwość spotkać się „sam na sam” z prawie dziewiczą przyrodą (lasy, dzikie zwierzęta, zarybione czyste akweny). Tereny te należy wyeksponować, zwłaszcza dla turystów chcących wypocząć od zgiełku zaludnionych i hałaśliwych miast.

Około 3/4 rolników nie może utrzymać się z rolnictwa i musi mieć dodatkowe źródło dochodów. Zbędna w gospodarstwach rolniczych siła robocza musi znaleźć możliwości zatrudnienia poza rolnictwem.

Gospodarstwa poniżej 5 ha nie mają kontaktu z rynkiem i konieczne jest opracowanie systemu pozwalającego na osiągnięcie przychodu z ich nieraz specyficznej, niskotowarowej, ale wysoko jakościowej produkcji i charakterystycznych

dla regionu i pory roku usług. W tym celu na pewnych terenach musi nastąpić rozwój odpowiedniej infrastruktury typowej dla odpowiednich rejonów, jak turystyka, usługi, handel, komunikacja, rzemiosło itp.

Jedną z dróg sprzedaży tych produktów jest oferta agroturystyczna, czyli sprzedaż bezpośrednia towarów i usług bez konieczności zabiegania o pośrednictwo różnych instytucji handlowych. Eliminacja pośredników pozwoli na uzyskiwanie większego dochodu bez konieczności podnoszenia ceny na oferowane produkty. Oferta agroturystyczna obejmuje zarówno pobyt w gospodarstwie dysponującym odpowiednim zapleczem lokalowym wraz z całodziennym wyżywieniem sporządzanym w gospodarstwie lub możliwością kupna świeżego surowca dla sporządzania posiłków przez turystów, jak też usługi w zakresie wypożyczenia sprzętu sportowego, konia, bryczki, organizacją kuligu, wędkowania, zbierania grzybów, owoców i ziół, a nawet możliwością uczestniczenia w pracach polowych lub w zagrodzie.

Działalność agroturystyczna dotyczy nie tylko zbytu produktów żywnościowych wytworzonych we własnym (często ekologicznym gospodarstwie), ale też różnego rodzaju drobnych usług zarówno bytowych, kulturowych, jak też oferty rozrywkowej, turystycznej i sportowej, w tym często turystyki bądź sportów kwalifikowanych i ekstremalnych.

Gospodarstwo organizujące pobyt turystów w gospodarstwie rolniczym oraz oferujące wyżej wymienione usługi uważać można za gospodarstwo agroturystyczne, o ile działalność turystyczna nie stanie się działalnością podstawową¹.

Obszary gmin uzdrowiskowych charakteryzujące się lepszymi glebami i klimatem bardziej sprzyjającym zarówno uprawie, jak i hodowli zwierząt gospodarskich, a równocześnie nieskażone metalami ciężkimi powinny być wykorzystane do produkcji zdrowej żywności w gospodarstwach ekologicznych. Powinny one produkować żywność nie tylko dla zaopatrzenia swego gospodarstwa, ale także na zaopatrzenie sanatoriów, żłobków, przedszkoli, kolonii młodzieży. Oczywiście produkty te muszą być droższe, ale posiadając odpowiednie atesty, będą chętnie kupowane przez amatorów dobrej, zdrowej żywności.

Rejony wiejskie należy ożywić tak, aby wszechstronne walory krajobrazów pokrytych pięknymi lasami i gęstą siecią potoków, rzek i jezior zostały wykorzystane.

¹ A. Wiatrak, *Podstawy organizacyjno-prawne i marketingowe usług agroturystycznych*, [w:] *Agroturystyka i usługi towarzyszące*, Projekt SAPARD, Kraków 2005.

Rynek zbytu na produkty: rolne, przetwory, grzyby, jagody

W gminach uzdrowiskowych lub na terenach dogodnych do wypoczynku w gospodarstwach agroturystycznych z roku na rok zwiększa się zapotrzebowanie na specyficzne produkty spożywcze oraz przedmioty wytworzone przez ludność miejscową. Aby osiągnąć powodzenie w drobnym handlu i sprzedaży bezpośredniej, konieczne jest produkowanie zdrowej i taniej żywności w tradycyjny sposób, z wykorzystaniem naturalnych walorów środowiska z zachowaniem dobrej praktyki rolniczej lub z gospodarstw ekologicznych. Nieodzwonne jest stosowanie przyjaznej dla środowiska agrotechniki oraz wyeliminowanie syntetycznych środków ochrony roślin, nawozów i pasz.

Osiągnięta wysoka jakość produktu będzie zachowana dzięki bezpośredniej szybkiej dystrybucji i sprzedaży z wyeliminowaniem transportu na duże odległości. Bezpośrednia sprzedaż lub dostawy do klientów wyeliminują pośredników i pozwolą zaoszczędzić czas klienta. Po dokładnym sondażu i rozpoznaniu rynku zbytu sprzedawcy bezpośredni będą mogli dokładnie określić rodzaj produktów, ich ilość i czas dostawy, co wyeliminuje gromadzenie zapasów i wyeliminuje ewentualne straty w postaci produktu niesprzedanego w terminie. Dotyczy to w mniejszym stopniu oferty produktów rzemiosła artystycznego i rękodzieła, jednak niezwykle ważne jest szczególnie w wypadku pozyskanego runa leśnego i łatwo psujących się produktów spożywczych. Powyższe odnosi się też do sprzedaży lokalnej na tradycyjnych jarmarkach i targach, gdzie znajomość potrzeb i wielkość oferty ma zasadnicze znaczenie, gdyż przywieziony w nadmiarze i niesprzedany, łatwo psujący się produkt lub surowiec ulegnie zniszczeniu, narażając sprzedającego na straty.

W okresie, gdy brak jest regularnych ofert kontraktacyjnych i bardzo sporadycznie pojawiających się punktów skupu, możliwość określenia wielkości oferty i czasu dostawy jest bardzo ważna. W badaniach rynku produktów szybko zbywalnych pomocne są związki producenckie, organizacje rolnicze, ODR-y, a także prowadzone przez naukowców badania oparte na wywiadach i sondażach przy użyciu skomplikowanych technik marketingowych. Uzyskuje się na ich podstawie cenne wskazówki na temat optymalnej wielkości produkcji i optymalnego zarządzania punktami sprzedaży, ich rozmieszczenia i czasu oferty handlowej.

Sadownictwo i ogrodnictwo

Sadownictwo i ogrodnictwo „ekologiczne” w zasadzie istnieje wyłącznie w ogrodach przydomowych, a rozmiar ich produkcji nie zawsze starczy nawet na własne potrzeby. Plony warzyw są niskie, mało dorodne. Mają jednak tę zaletę, że przy

ich uprawie nie stosuje się żadnych środków chemicznych, zatem nie są skażone pestycydami, nie ma też w tych rejonach zanieczyszczenia metalami ciężkimi. Nadwyżki owoców i warzyw mogą być oferowane do sprzedaży bezpośrednio jako towary wysokiej wartości konsumpcyjnej.

Wyprodukowane w gospodarstwie przetwory, odpowiednio zapakowane, mogą być sprzedawane w lokalnych sklepach ze zdrową żywnością. Zagraniczne grupy producenckie mają własne sieci sprzedaży na terenie położonym we własnej lub ościennych gminach lub za granicą. Producenci win, serów, wódek i likierów mają opracowane szlaki turystyczne z degustacją, promocją i wspólnymi sklepami.

W rejonie Łącka, gdzie mamy do czynienia z dużymi sadami handlowymi oprócz produkcji owoców od lat rozwija się produkcja lokalnego trunku wysokoprocentowego „Łąckiej śliwownicy” (Daje krzepę, krasi lica nasza Łącka śliwowica).

Produkty pszczelarskie

Regionalne, większe lub mniejsze pasieki stwarzają warunki do produkcji miodu, wosku, propolisu i innych produktów wytwarzanych bezpośrednio przez pszczoły bądź odpowiednio przetworzonych. Kremy, maści, nalewki i miody pitne mogą i znajdują bardzo chętnych nabywców, a odpowiednia zachęta i reklama poszerza ich krąg. Dużym powodzeniem cieszą się artystyczne wyroby z wosku naturalnego, które obok rzeźb i wyrobów z drewna są coraz chętniej kupowane zarówno na kiermaszach i wystawach rolniczych czy ogrodniczych, jak też na festynach organizowanych z okazji obchodów różnorodnych świąt i uroczystości. Producenci miodu również powinni się jednoczyć w zespoły. Pomoże to w uzyskiwaniu certyfikatów jakości, organizowaniu własnych sklepów i sieci dystrybucji. Chodzi o to, aby bardzo dobrej jakości miód spadziowo-kwiatowy uzyskiwał stosowne atesty i był sprzedawany jako nieskażony produkt bez pośredników, a więc taniej niż w sklepach i supermarketach w miastach.

Produkty pochodzenia zwierzęcego

Jeżeli chodzi o hodowlę, to w stosunku do okresu sprzed 20 lat, pogłowie bydła zmniejszyło się o 60%, a owiec nawet o 70%. Brak zbytu na produkty rolnicze, wysokie ceny nawozów i koszty uprawy powodują, że produkcja rolnicza jest mało opłacalna. Obecnie nie ma potrzeby odbudowywania poprzedniego stanu w obsadzie zwierząt. Powrót do hodowli musi następować w sposób ograniczo-

ny, w gospodarstwach agroturystycznych i ekologicznych. W niższych partiach gór należy rozwijać hodowlę bydła mleczno-mięsnego, natomiast w wyższych partiach hal powrócić oczywiście także w sposób sterowany do hodowli owiec. Często promowana jest hodowla owiec na halach w celach również tzw. kulturowych lub krajobrazowych. Widok pasącego się stada owiec podnosi w sposób oczywisty walory krajobrazowe terenów zarówno górskich, jak i nizinnych. Odpowiednio urządzony szałas z wytwarzanymi na miejscu produktami mlecznymi (oscypek, bundz, bryndza, żętyca) zwabi każdego przechodzącego turystę, który po miłej rozmowie z bacą chętnie coś zakupi. Przy okazji może to być też inny rodzaj miejscowych produktów wytwarzanych w okolicznych gospodarstwach lub przedmioty wytworzone przez miejscowych artystów, które turyści chętnie kupują na pamiątkę miło spędzonych czasów w gospodarstwie agroturystycznym lub pobytu w sanatorium czy pensjonacie.

Hodowla owiec ma m.in. dostarczać młode skopki na tzw. atrakcyjne „pieczenie barana na rożnie”, mleko dla turystów oraz na produkcję własnych dobrych serów, jak to ma miejsce w Szwajcarii, Austrii czy we Włoszech.

Simentale to bydło wszechstronnie użytkowe. Rasa ta jest dobrze przygotowana do warunków górskich. Simentale produkują mleko o 20% bogatsze w białko od krów nizinnych czarno-białych. Ma ono duży procent tłuszczu i dużą zawartość soli mineralnych, jest bardzo dobre do produkcji jogurtów. Wyroby z tego mleka mają wyśmienity smak, pod warunkiem że przy ich produkcji zostanie zachowana właściwa higiena. Czyste naczynia, starannie myte ciepłą wodą wymiona przed udojem, odpowiednia ściółka i usuwanie obornika, wreszcie szybka dostawa najlepiej do własnej, lokalnej mleczarni, zabezpieczą uzyskiwanie zdrowych i smacznych produktów. Możliwość pokazania turystom sposobu produkcji oraz zapewnienie udziału w degustacji przekona ich do produktu i zachęci do systematycznego zaopatrywania się u konkretnego lokalnego producenta. Bardzo dobrze jest przyjmowana firmowa degustacja połączona z ewentualnymi występami lokalnych grup folklorystycznych Zapleczem dla dostarczania gospodarstwu agroturystycznym dobrego materiału hodowlanego i właściwej informacji powinny być firmy hodowlane i odpowiedni doradcy.

Specyfika obszarów górskich dostrzegana była od dawna już w odległych wiekach, czego przykładem jest fakt stworzenia w prawie wołoskim zasad zasiedlania i organizacji wsi pasterskiej. Według tego prawa, przybywającym na tereny górskie osadnikom przez okres 24 lat przysługiwał tzw. okres wolnizny, co oznaczało, że chłopci przez ten czas nie byli obciążeni żadnymi świadczeniami ani na rzecz właściciela, ani państwa. Warto zaznaczyć, że po tym okresie świadczenia były tu znacznie niższe niż we wsiach typowo rolniczych na terenach nizinnych. Był to zatem jeden z pierwszych przykładów stosowania polityki regionalnej, uwzględniający wyższy stopień trudności życia i produkcji w górach.

Produkcja jest tutaj droższa, dlatego też w takich regionach należy stosować nie tylko ulgi, a nawet zwolnienia podatkowe, jak również stworzyć odpowiednie formy dopłat i różnego rodzaju zachęt i pomocy organizacyjnych, aby ludzie, pracując w trudniejszych warunkach, mieli nie gorsze dochody od rolników nizinnych.

Zapotrzebowanie na usługi: przejażdżki konne, przewozy samochodowe, wypożyczanie rowerów itd.

W określaniu wielkości zapotrzebowania klienta na usługi rekreacyjne konieczne jest nastawienie się na myślenie z perspektywy klienta z możliwością zaoferowania mu usługi, zanim on jeszcze o niej pomyślał. Oferta aktywnych form wypoczynku pozostaje w ścisłej zależności od potencjału regionu (turystyka rowerowa, turystyka piesza, konna, kajakarstwo i żeglarstwo, narciarstwo itp.). Zarówno w badaniu zapotrzebowania, jak też przy zawieraniu umowy na tego typu usługi pomocne jest umieszczenie informacji o ofercie w folderach informacji turystycznej lub na własnych stronach internetowych. Szczególnie ta ostatnia forma informacji pozwoli nam na perspektywiczne spojrzenie na rodzaj potrzeb i dostosowanie się do oczekiwań konsumenta. Oczywiście usługi specjalistyczne często wymagają specjalnego sprzętu i obsługi, stąd ich wykonywanie przekracza niejednokrotnie możliwości gospodarstwa agroturystycznego. Prowadzone one mogą być przez odrębne podmioty gospodarcze, jednakże w kooperacji z oferentami miejsc noclegowo-żywniowych. Szczególnie ważne jest to w wypadku sportów zimowych, gdy oferta noclegowa i oferta urządzeń do uprawiania narciarstwa (sprzęt, wyciągi narciarskie, instruktorzy itd.) musi pozostawać ze sobą w ścisłej kooperacji. W zapotrzebowaniu na usługi, takie jak przejażdżki konne, przewozy samochodowe, dostarczanie wyrobów twórców ludowych czy wypożyczanie rowerów – sprzedawca bezpośredni powinien poznać bądź przeprowadzić analizę rynku lokalnego i konkurencji i kreować zadania marketingowe, wyznaczając cele jednostkowe. Praktyka wykazuje, że jest to proces bardzo skomplikowany.

Sprzedaż ryb połączona z wędkowaniem i ewentualnym własnoręcznym przygotowaniem do spożycia

Potencjalne możliwości rozwoju rybołówstwa i uprawiania wędkarstwa są bardzo duże i ten kierunek ze względu na liczne jeziora, czyste i bystre rzeki, potoki i małe płynące cieki powinien być preferowany zwłaszcza w odniesieniu do

pstrągów, na które w całym sezonie jest bardzo duże zapotrzebowanie. Obecnie wędkarstwo opiera się praktycznie na zarybianiu rzek prowadzonych przez Polski Związek Wędkarski. Istnieje też wielka ilość ośrodków hodowli pstrąga, które przyciągają turystów, a tym samym utrzymują i kreują nowe miejsca pracy, przynosząc dochód właścicielom.

Przykładem jest łowisko pstrąga w Hoczowie, zlokalizowane tuż przy drodze nr 896 Ustrzyki Górne – Ustrzyki Dolne. Do prymitywnego stawu podłączono strumyk wody z lokalnego potoku. Właściciel hoduje także pstrągi w stawie położonym bliżej zabudowań, skąd zarybia stawy przeznaczone do wędkowania. Wędkarze za złowione pstrągi płacą odpowiednią stawkę, z tym że mogą taniej kupić także pstrągi wyłowione przez właściciela, bo nie ma dopłaty za przyjemność wędkowania. Podobne łowiska w stawach spotykamy w całej Polsce, np. nad rzeką Wdą w Borach Tucholskich, w okolicy Lusiny k/Krakowa, przy drodze do Ustronia i inne. Bardziej zorganizowanym ośrodkiem hodowli pstrąga dla turystów jest „Pstrąg w leśniczówce”, gdzie oferuje się pobyt w uroczym miejscu, wycieczki, zdrową żywność i możliwość wędkowania. Takie ośrodki hodowli pstrąga mają duże powodzenie i tego typu działalność należy popierać, gdyż możliwości osiągnięcia dochodu są bardzo duże. Atrakcją są w niektórych ośrodkach restauracje przy stawach lub miejsca postojowe z rusztem, gdzie złowionego pstrąga lub inną rybę można sobie usmażyć lub zamówić tego typu usługę. Jak twierdzą miejscowi ludzie „wszystkie pstrągi idą jak woda”. Konieczne są nowe inicjatywy w rozwijaniu tego typu sprzedaży bezpośredniej. Prowadzenie podobnej działalności daje możliwość zatrudnienia i dochodu dla całej rodziny.

Myślistwo

Aktualnie w polskich lasach polują zarówno myśliwi krajowi, jak i zagraniczni, którzy najchętniej przyjeżdżają do dobrze urządzonej luksusowej leśniczówki, gdzie po trudach polowania mogą dobrze zjeść i skorzystać z urządzeń sanitarnych (gorąca woda, tusz itp.). Domek myśliwski może być wyposażony nawet w basen z ciepłą wodą, kominek itp. – wówczas w sezonie łowieckim będzie on przez cały czas okupowany przez myśliwych również z krajów zachodnich. Stwarza to możliwość uzyskania dochodu nie tylko z tytułu uzyskanych trofeów, ale też ze sprzedaży bezpośredniej potraw, pamiątek, usług hotelowych, przewodnickich i innych. Runo leśne i grzyby mogą też przy odpowiednich zdolnościach zbieracza i sprzedawcy przynieść dochody pozarolnicze w gminach o dużym nasileniu ruchu turystycznego lub położonych w niewielkiej odległości od miast, w których można te produkty sprzedawać na straganie.

Zapotrzebowanie na ofertę kulturową, reaktywowanie zespołów, obrzędów

Dla gospodarstwa agroturystycznego ważne są oferty produktów kultury, w tym reaktywowanie zespołów ludowych, tanecznych, wokalnych i innych, a także odrodzenie ciekawych, interesujących obrzędów, jak i grup twórców ludowych. Zapotrzebowanie na ofertę kulturową jest ściśle powiązane z ilością potencjalnych odbiorców. Powinna ona zawierać elementy historii i kultury regionalnej charakterystyczne dla danego regionu często z ciekawymi odniesieniami do grup etnicznych i zawodowych. Występy tych grup na festynach, targach i wystawach, regionalne przeglądy twórców mogą w wielkim stopniu urozmaicić pobyt i przyciągnąć nowych turystów, a wraz z nimi ich pieniądze przeznaczone na zakupy w sprzedaży bezpośredniej. Wyroby rzemiosła i artystów ludowych, takie jak wyroby kowalskie, swetry, drabinki, kozuchy, kamizelki, kierzpce i inne obuwie ludowe, ciupagi, rzeźby, hafty, koronki, kobiałki, drewniane naczynia lub sztuce są w stałej ofercie sprzedaży bezpośredniej na targach, kiermaszach, wystawach rolniczych, festynach lub oferowane na stoiskach przy ciągach spacerowych w uzdrowiskach lub miejscowościach wczasowych.

Podsumowanie

Od każdego sprzedawcy oczekuje się pełnego zaangażowania w sprzedaży bezpośredniej produktów rolnych czy spożywczych, rzetelności, dotrzymywania terminów, inicjatywy oraz twórczego podejścia w tworzeniu rynku zbytu na takie produkty. Sprzedawca produktów rolnych winien wykorzystać wszystkie możliwości pojawiające się na rynku, poznać swoich klientów, konsumentów, a równocześnie przestrzegać standardów krajowych i unijnych. Konieczne są przy tym podstawowe umiejętności analizy dostępnych danych z zakresu rynku, marketingu, strategii działania w gospodarstwie, monitorowania realizacji celów oraz zmian zachodzących na rynku, elastyczne dopasowywanie się do zmieniających się czynników. W działaniach swych powinien uwzględnić normy i rozwiązania stosowane w Unii Europejskiej. Znajomość produktu, strategii marketingowej, elementów promocji i reklamy usług agroturystycznych, umiejętność analizy rynku, wyszukiwania nisz rynkowych oraz ocena własnych możliwości i własnego majątku są konieczne do rozpoczęcia działalności i prowadzenia jej z sukcesem przy wykorzystaniu posiadanych środków i zasobów pracy ludzkiej.

Zbędna w gospodarstwach rolniczych siła robocza musi znaleźć możliwości zatrudnienia poza rolnictwem. W tym celu powinien nastąpić rozwój odpo-

wiedniej infrastruktury typowej dla rejonów wiejskich i poprawa możliwości bezpośredniej sprzedaży takich dóbr jak żywność, turystyka, usługi, handel, komunikacja, rzemiosło itp.

Produkty agroturystyczne i rolnicze powinny być wykorzystane nie tylko dla turystów przybywających, ale również dla okręgów przemysłowych. Wobec tego należy zorganizować związki producentów płodów rolnych preferowanych dla terenów oddalonych od rynków zbytu.

Personel Ośrodków Doradztwa Rolniczego powinien zostać przeszkolony w zakresie usług agroturystycznych. Nie wystarczy mieć wiedzy, jak produkować, ale co uprawiać i jak sprzedać w danym rejonie. Aby produkty dobrze się sprzedawały i przynosiły dobry dochód rolnikom, musi być ścisła współpraca producenta – sprzedawcy i doradcy.

Bibliografia

Ekologiczne i ekonomiczne uwarunkowania rozwoju gospodarczego Karpat Południowo-Wschodnich, Międzynarodowa Konferencja Naukowa, Ustrzyki Dolne 1995.

Curzydło J., Gałka A., Mundała P., Legutko S., *Farm tourism in the Bieszczady region and its growth potential*, The Poznań Society for the Advancement of the Arts and Sciences, Int. Conference Mistelbach, Poznań – Mistelbach 2002.

Plan rozwoju obszarów wiejskich. Wspieranie przedsięwzięć rolnośrodowiskowych i dobrostanu zwierząt, MRIRW, Warszawa 2005.

Polityka rolna w rejonach górskich we Francji, [wybór artykułów z:] „L'information Agricole” czerwiec 1995, nr 679, Wyd. Polsko-Francuskie Forum Rolnicze, Regionalne spotkania Polskich i Francuskich Izb Rolniczych w latach 1997–1998.

Wiatrak A., *Podstawy organizacyjno-prawne i marketingowe usług agroturystycznych*, [w:] *Agroturystyka i usługi towarzyszące*, Projekt SAPARD, Kraków 2005.

Summary

The farm tourism is attractive and perspective kind of beyond agricultural activity for inhabitants of the country. The rural areas provides remarkable conditions for the development of mass tourism and recently also farm tourism. The farmers offers accommodation and full board. Guests can also prepare meals by

themselves using milk, cheese, fresh vegetables, honey and meat. Clients can take donkey rides, play table tennis, ride bicycles, angling in the ponds and streams and horse riding. The direct sale is one of the main advantage for the farm tourism. The farm tourism with direct sale offers inexpensive accommodation, full board and different forms of activities for the guests and new workplace and income for host families.

CZĘŚĆ III

Koncepcje biznesu i formy jego rozwoju

Pavel Mikuš

Invention as a change

Preamble

The process of change and its management today present dynamic dimension to management and have a strong interdisciplinary character. Typical work of manager, his activities are today being turned over to the stage of reaction to any change, which is invoked not only by internal, but also by external factors of environment, in which the organization conducted its activities. The changes became the expression of retrieval and usage of the opportunities of management capabilities application.

Volatility of the environment forces a socio-economic reality to ensure the period of stable growth and prosperity. Every prosperous organization that wants to maintain its position in the competitive environment has its own priorities. One of them, which can be regarded as the most important and also common to all prosperous organizations is a change in the current market conditions. Ability to implement change has become a feature of a prosperous organization. „Effective managers need to see the change management as an integral part of their duties and not merely as a peripheral issue”¹.

Innovative processes and their management are not connected only to the production sphere, but also services that organizations provide, for example – colleges. The innovative process interferes also with the methods of carrying out activities. Without innovation activities an organization cannot succeed in the competition, especially today, when we record the import of new products from

¹ J.H. Donnelly, J.L. Gibson, J.M Ivancevich, *Management*, Grada Publishing, Praha 1997, p. 589.

other countries. Globalization process has brought new opportunities for acquiring of new customers, but also the losses of market position of organizations.

There are no questions about the facts that changes are crucial for the success of the organization. This is a challenge for management to systematically develop creativity and innovative ideas of all the employees in the organizations.

Managers without the relevant theoretical knowledge cannot have a fair idea of the direction of the organization, about the competitive position in the marketplace.

Achieving the goal, and thus the success requires the creation of new innovative ideas, approaches and skills, their promotion and application, highlighting the necessity of innovation as a mean of increasing competitiveness of the business entity.

Innovation

The concept of innovation according to the European Union document „Green Paper on Innovation”, is seen as synonymous with the successful production, assimilation and use of novelty in the economic and social spheres. Innovations generally offer new solutions of the problems caused by changes in the business environment, the requirements of customers, technological developments, globalization and in other activities in present days.

Innovation in its basis expresses exceeded system recoveries in the cycle. Innovative products, technologies and organization of production are not simply replacing old systems with the new ones, but bringing a new quality level. Innovations are the materialization of new knowledge applications.

Innovation is an essential component of business strategy. If the quality of production ensures customer satisfaction, and productivity the profit for the enterprise, then innovations provide the ability to manage the changes in the business environment and the possibility to survive in the global competitive environment.

The role of innovation is to create and introduce new products and services on the market which meet growing customer demands. Customers prefer the novelty of the products, individuality, acceptable price, availability and convenience of use in accordance with technical, economic and social progress.

As a result of innovation in energetic, natural resources are being economized, the transportation is safer, and people have more opportunities to use their free time. Innovations change the style of working life, stressing the importance of education, creativity, communication and cooperation.

Levels of change

Changes being done in the organization, their content is determined according to the level which is achieved by this change. There are 7 levels of change. In the process of change, apart from its management, it is important to establish:

- Level of change
- Degree of change invention.

Level of change – every change in the organization is dissimilar nature, in complexity and intensity of effects. It was therefore necessary to set certain levels that characterize the specific change. (*To avoid the possibility that even a small change is called innovation, etc.*).

Invention – in addition to setting the level of change, it is important to determine the proportion of the original solution or procedure, degree of creativity and contribution of new creative knowledge, which constitutes the content of change. Therefore, it changes the consciousness of people about the specific change, thus the invention. Awareness of people about a particular change can also be divided into 4 invention levels, respectively:

- Acceptance – as 0. inventive level represents taking knowledge of the specific process of change. The degree of creativity in the acceptance is practically zero, although the change may be from 1st up to 7th level.
- Imitation of solutions – 1st inventive level, imitating the processes that already exist in other systems, therefore, imitation of something else which is already in place and working. It mimics the functionality, method of solution, content, processes, methods, forms. Imitation of solution may be applied at any level of changes.
- Implementing solutions – 2nd inventive level is characterized by the implementation of results and knowledge from one branch of science to another. (e.g. from exact sciences to the social, from biology to economics, or vice versa).
- Absolute invention – 3rd level of change perception, 3rd invention level is characterized by the absolute share of creativity and the application of new knowledge into the process of change. In the maximum rate, there are methods used, the forms and means for promotion and implementation of changes, also in the perception of employees, its essence, efficiency, progress and needs.

„Invention is a natural consequence of human mental activity, which lies in the increasingly sophisticated understanding of natural and social patterns and their use for their own development.“²

² J. Veber a kol., *Management – základy, prosperita, globalizácia*, Management Press, Praha 2003, s. 320.

- Absolute inventions – represent changes that alter the quality of global consciousness.
- Relative inventions – represent changes of consciousness within the organization.
- Application inventions

Sources of innovative opportunities

- 1) Unexpected events
 - a) Unexpected success
 - b) Unexpected failure: conflict between the perceptions of people and market that does not accept it. We made too many changes and customer did not accept it.
 - c) Unexpected external event: radically changing views on development. E.g. War in Iraq – suddenly there is a big need for gas masks. Unexpected event generates a requirement to invent something new.
- 2) Conflict in the facts: conflicts often result from a competitive environment where mostly by the effects of the new products the view of already used products changes. We need to decide what to do with such products. Management must decide whether to remain loyal to the product (faithful product):
 - growing demand for the product and the sales volume is stagnant or declining,
 - people misunderstand the nature of the issue,
 - discrepancy between the estimated values and expectations of customers,
 - contradiction in the logic of the process based on knowledge processes.
- 3) *Innovations based on the needs of a specific process*: Lack of understanding of interdisciplinary innovation
- 4) *Changes in industrial or market structure*: each sector develops by different rhythms.
- 5) *Demographic changes*: impact on what will be bought, who will buy and in what quantity. Deciding on the quantities. It is a question of business with a profit.
- 6) *Changes in the view of the world*: at any given time there is a priority of other hierarchical sphere of humanity value, the problem of timing. If there is a sort of people who are wealthy, then it is a space for the formation of certain products which are intended for these people.
- 7) *New knowledge*: the highest levels of innovation. The question of new relationship knowledge not used in products. This may be a new idea. E.g. Avian influenza – effort to create a sort of vaccine. Who is successful, achieves a commercial success.

Objects of innovation

- Workforce
- Fixed assets
- Raw materials: evaluation of materials related to the production profile. It is a question of companies to access sources of inputs,
- Technological principles: innovation is concentrated primarily in the areas of process,
 - Energy: area, in which there is a huge change,
 - Products: their quality in order to meet customer requirements,
 - Organization, that is subject to various innovative developments.

The formation of innovative ideas

- Basic impulse – needs and interests of customers.
- Product properties and functions:
 - Used.
 - Missing: missing features, which are not given to the product by company.
 - Redundant.
- The levels of innovation areas: generating a sort of structure, this allows generating the product.
 - Analysis: efforts to determine what will be done at that time by the competition. It is a question of environment analysis. It's usually done by reporting of all news.
 - Innovation strategy.
 - The ability to create the innovation: strategic decision of the firm, which is based on the fact that for the specific activities the company must make a decision what direction will be taken – i.e. the question of generation of the environment what direction will company aim to.
 - Organizational structure: often consists of solving the design features – the arrangement of the processes within the sphere of mutual relations. We never know in advance, how demanding process will be – we can only estimate.
 - Innovation management.
- The categories of new products:
 - Aborigine,
 - Improved,
 - Modified,
 - New brands.

The change as an event³

Event is the essential element of random action or the end point of process development. Mostly it means the creation, course and termination of the entity and its impact on the objective facts, which either can or cannot be predicted.

Events often occur as a result of a conflict of coupling the process of change with other processes, which lead to the creation of a new event formation conditions – the change.

The concept of the event can be seen depending on what semantic units intervene in the course of its operation and production. E.g. between major departments, lobbying in the development of the „event” concept, the category of the past is dominating. The event will then be understood as what took place; what has already happened.

Very often the concept of the “event” is linked with the activity, or consequences of destructive effects of catastrophically scenarios of nature power that effect on human being. By virtue of its gigantic power it comes to the changes, to which the human must respond by removing its consequences, or in the effort to avoid future effects the system of action must be developed, which can be named as changes.

The event has its specific consequences as follows: phenomenon, status, situation.

The consequences of events:

– Phenomenon⁴ is everything felt by senses; it is the summary of external variables, by senses feeling features or activities.

– Status is the complex of effects, which are in the certain period of time invariable. The status is conjunction, intersection of features collection

– Situation is expressing the status of objects referring to specific action of entity.

For the reasons given it is clear that the event has the specific course, which can be named also a process. Similarly it is possible to express also the progress of events.

³ According to: P. Mikuš, *Teória procesu zmeny a jeho riadenie*. Edičné stredisko PF, Ružomberok, Akcentprint Prešov 2008, s. 79.

⁴ Concept „phenomenon“ is used to express the consequence of the event which is possible to investigate further. Phenomenon has several levels of recognition, research, detection of reasons and possible consequences by the proceeding of the effect to the status and situation. When the change as phenomenon occurred, we have the possibility to further investigate possible procedures of transformation and guidance, to seek the solution to allow the phenomenon to either penetrate or not penetrate to either desired or unwanted condition in the implementation of the process of change.

Types of changes according to the events consequences

The change as phenomenon; it is such event, which is the result of change process activity, by means of which it is possible to perceive intensively the features of product, production tool, material, used production processes and procedure, technologies and operation used in the process of change. The phenomenon is the result of perception of external operation conditions, which will cause the creation of change need, which leads to changes, for example of production process, employee operation only. Employee will independently make a change, which will improve their work conditions; it will make their work “effort” easier, save the material, energy, finances. It is not necessary to provide heavier investments, elaboration of project documentation, or plan about the managing process of change. For such a change the employees carry out and evaluate their ideas, of course with the awareness of management. Such changes are characterized as changes of lower level and are integrated to the easy changes group.

The change as the status; it is an event, which as the consequence of change entity action, creates specific file of activities and results, which are in the particular time period invariable. From the change point of view, it is the event which stabilizes the phenomenon that occurred by influencing more subject that attained to particular status, at a particular time period. There was a situation that is assessed in the process of change according to the basis of the facts brought. For a description of a state, which occurred because of the need for change and is necessary to understand the change itself, we need a particular set of values: object of change, subject of change, as well as causal subsequences and relations. The subsequence is reflected in reciprocally inter-related effects that are mutually connected by causal or structural-functional context, which creates a specific state. This state varies in particular time period, and then we say that there was a request for necessity to solve – to change. The result of this solution is the modified product, technology, processes and procedures that are relevant to the middle level of the organization, i.e. at workshops, groups. They do not solve the problem of change throughout the organization. These changes are considered as typical of middle level.

Situation as the change; situation as a sort of event, which express already occurred and finished activity. The consequences which occurred are final and actual. From the change point of view it is the moment when it came into application of new product, its launch out to the market. Situation is thus constant, reflecting the past, thus all of the events that have already occurred and influenced the process of change. In this context of events we come from the phenomenon to the situation and from the situation to the status. The whole organization is involved in the situational change; the project of change is being executed with

specific strategic objectives. The situational change is rated among the complex changes.

Conclusion

Successful change requires the methods, techniques, strategies and implementation tactics to be adapted to the particular history, culture and people in the organization. The process of change in the organization is often too complex for us to understand it in depth. However, there are a number of models how to make a change and how to cope with change in the organization. Any change, if possible, should be a planned change. This proposed change can only be successful if it wakes up, till that time latent vision and will give the form and essence of itself to the interest of these members.

Bibliography

- Benčo J., Kamoda J., Veverka J., *Základy manažmentu vzdelávania*, Typos, Čadca, 1998.
- Budaj P., Fiľo M., *Manažment operácií*, Vydavateľstvo Michala Vaška, Prešov 2008.
- Crainer S., *Moderní manažment – základní myšlenkové směry*, Management Press, Praha 2000.
- Droppa M., *Faktorová analýzy – nástroj prosperity*, „Studia Scientifica Facultatis Pedagogicae Ružomberok“, Katolícka univerzita, 2007.
- Drucker P., *Řízení v době velkých změn*, Management Press, Praha 1998.
- Jenčo M., Vyhňal P., *Informačné systémy organizácie*. Acent Print Prešov 2006.
- Mazurek J., *Historicko-politické aspekty vývoja národného a svetového hospodárstva*, Koprint, Banská Bystrica 2008.
- Mikuš P., *Teória procesu zmeny a jeho riadenie*, Edičné stredisko PF, Ružomberok. Akcentprint Prešov 2008.
- Mikuš P., *Zmena ako determinant existencie organizácie*, Edičné stredisko PF, Ružomberok 2009.
- Oberuč J., *Systém výchovy*, VA. Liptovský Mikuláš 2004.
- Porvazník J., *Celostný manažment*, Sprint Bratislava 1999.
- Vagner J., *Management z pohľadu všeobecného a celostného*, PF Masarykova Univerzita v Brne 2003.
- Trunecek, J., *Znalosti v roce 2001*, Moderní řízení č. 11/2001, s. 39–43.
- Veber J., *Management: Základy, prosperita, globalizace*, Management Press Praha 1998.

Summary

The article describes the innovation processes which are in progress in the organization. It defines seven levels of change; hereby it makes the concept of invention and its value in the process of change very important. It outlines the problem of innovative opportunities and innovative ideas. Finally, it deals with change as the event and its consequences.

Harald G. Kundoch

Bank managers become bankers – lessons to be learned from the financial crisis

The financial crisis has obtained previously unexpected extent.

“We don’t need bank managers – we need a revolution”. This demand seems to be radical. It originates from the author of *The Black Swan*, Nassim Nicholas Taleb, who pleads for changing the whole financial system.

After G20 economic summit it became clear that the appeared weak points have to be abolished and reliable processes have to be introduced to avoid potential financial crises in the future. It’s controversial if these processes will help to solve the problems.

The novel *L’Argent* of Emile Zola, issued in 1891, combines the dramatical discussions on political and social level with the financial machinations of *Banque l’Union Générale* and the destiny of individuals. The principles of economical behaviour: decency, honesty, reliability and responsibility have to achieve a better reputation in the market economy again.

Representatives of industry and commerce refer to the idea of the “honest businessman” more and more often. This should be a reminder of the old tradition of entrepreneurs who acted ethically responsibly. Last summer the “Council of the Evangelical Church in Germany” has published a memoir for employers which insists on moralizing the markets by “honest businessmen” and well-informed customers.

The idea of the “honest businessman” has its origin in Italian commercial books of mediaeval times. Patriarchs have passed their commercial experience to their descendants.

The “honest businessman” was a summary of individual traits which were helpful for the businessman for establishing a trustful relationship with his business partners, e.g. honesty, thriftiness, political and economical foresightedness, temperance, tidiness, modesty, diligence and humility. These qualities had been very important for centuries until first textbooks were published, which have assigned the transition from commercial to business economics. Only the focus to God, which is in the word “humility”, disappeared with the secularisation.

Entrepreneurs have tried to be committed to corresponding behaviour with codes often in these days. These instructions should suit the rules of an “honest businessman” to global competition. The international financial crisis has shown that the institutional scope may not be consistent. Due to bureaucracy it is difficult for the entrepreneurs to behave correctly at the same time.

Horst Köhler, who is acting President of the Federal Republic of Germany, has consolidated knowledge about financial systems, as he was President of the German association of savings banks (Deutscher Sparkassen- und Giroverband) as well as President of the European Bank for Reconstruction and Development (EBWE) in London and Director of the International Monetary Fund (IMF). He has referred to modified methods in the banking sector relating to the financial crisis.

The President of the Federal Republic of Germany has complained that the financial sector is only seeking to maximise the rate of return and tries to turn straw into gold. Already three years ago Horst Köhler has talked about a “monster” as the necessary transparency was missing on financial markets. However the risks which result in these problems are inherent to the system. Financial crises will persist in total even if they get divided.

But how could it become true that the attitude of managers who are working in the financial sector gets back to the moral of an “honest businessman”? In other words:

How can bank managers who are greedy for rates of return become bankers who are responsible and acting with vision?

Why is the extent of the financial crisis so dramatical? How far the demands of return of individual banks have been exorbitant and what kind of contribution came from excessive speculations as well as insufficient personal responsibility to the financial crisis? Have the financial supervision institutions, e.g. Basel II and rating agencies, been able to prevent more serious consequences or have they been jointly responsible for this financial crisis?

At the moment the argumentative bonus systems of financial institutions are comprehensibly excoriated. With an innovative bonus system it should be possible to incentive the employees and not only aiming for short-term profit maximisation.

On short notice the confidence among the banks has to be restored by governmental guarantees and in the long run with an insurance scheme. So the dependence among the banks shall be reduced to reclaim the core competences of each individual bank.

Bank supervisors should work closely together with each other effectively to improve cooperation and communication to get a general view of the particular bank so it can be accurately assessed. The bank capital of Basel has to be reformed and internationally realised to evaluate correctly the bank products, which get more and more complicated.

A new, more stable financial system can only arise if the three principles of investments (profitability, liquidity and security) are properly balanced. The rating systems have to be reformed to evaluate the security correctly because even papers with top grade AAA have depreciated dramatically, as the current financial crisis has shown. To achieve improvements in this subject it should be aimed for more competition among rating agencies and more transparency of evaluation.

The role model of the “honest businessman” has to be reflected precisely in the bank managers’ behaviour. Previous incentive systems encouraged the employers to short-term thinking and advanced a mentality like “devil-may-care”. That’s the reason why bonuses should be paid proportionately for five years. The amounts which have not been paid out should be withheld by the banks in case it would re-emerge that these bonuses have not been authorised. Thus every single bank manager will be liable for his behaviour with a part of his bonuses and the bank is able to spend the non-paid bonuses for refinancing.

Generally there has to be a change of mind in the financial sector, so existing rules and hedges cannot be avoided on purpose as it has happened on the market for Credit Default Swaps with speculative organisation. The market needs rules and morals. Therefore the attributes: transparency, confidence and continuity are necessary as first principles of the managers’ acting. A lasting stability of the financial markets can only be assured with these rules.

Which lessons have to be learned from this financial crisis?

At first there have to be changes on the interbank market urgently. An economic revival has to be operated as this standstill at the interbank market had and still has consequences to all industrial sectors. The banks have to renew their tasks in the economic system so that even next door’s small businessmen can finance their orders via an advance on current account. Currently the whole financial sector is hesitating with this subject because it is afraid of more bankruptcy petitions and the lack of confidence to business partners, which is also a general problem in this crisis. Although the money is existing, several banks put it to

the ECB and do not lend it to other banks via interbank market. The confidence among the banks has to be restored imperatively and urgently. Otherwise the effects of the financial crisis on the economic crisis can hardly be alleviated. Actually there is only the possibility to offer government guarantees for transactions on the interbank market at short notice. In the long run the interbank market should be hedged in order to prevent a new slump at first signs of a crisis. Each individual bank has to focus on their core competences and on several business segments according to the slogan "back to the roots". The clients could benefit from an increase in quality which could be achieved by specialisation of the banks. The next generation of bank counsellors has a more specific knowledge of this department and they can improve the quality of their services. With this also the reproaches that the bank counsellors offer financial instruments which they do not understand will be invalidated.

Nevertheless the client would receive all services one-stop of his bank because all bank services will be offered in the affiliate of the bank he trusts in.

Also the bank managers should change their attitudes. They also should remember the slogan "back to the roots". The idea of the banks should also be a constant in the bank sector. Generally a "banker" is an entrepreneur who practises banking transactions with his own capital, unlimited liability and with exclusive power of decision.

This keynote has to be fixed in the bank sector because in this sector transactions are processed with responsibility to the company and with due diligence to the clients. Continuity should be focussed and it should be clear that a fast increase of success only accounts of higher risks. Any man-made services cannot change this principle.

Substantial changes in the bank supervision systems sector are also of utmost importance. Imperatively an internationalisation of the existing rules must be effected. Existing loopholes have to be filled by equalisation of the supervising systems. It is beyond all questions that it hardly can be enforced by 100%. The reason is that the historical background of each country is rooted too deep in their rules. Even the non-changeable departments can be absorbed by strengthening competitiveness in the bank sector as well as by more cooperation and communication of the supervisors. This refers to banks and supervisors among and with each other. The supervisor should be a partner of the banks and not a watchdog. This can also highly improve the exchange of information.

Uniform international rules for credit institutions are essential. Nevertheless the existing Basel II rules have to be extended as they could not ensure the main aim which is the stability of the financial system. The existing rules have involved that the credit institutions became creative in inventing products which have been incomprehensible. Because of that the risks have been unforeseeable. Re-

formed rules should stop this labyrinth of products by increased rules for capital resources for not-rated businesses. Additionally renewed guidelines shall consider the importance of a bank on the market as well as the term transformation.

Against all the serious criticism to the rating agencies the following steps are necessary. Generally rating agencies should reconsider their policy. Enterprises should not only be rated for financial values, however, human values should play a significant role in the rating for a whole company. Another innovation should be more transparency of the rating agencies' work. Furthermore all data which follows from the rating should be published, not only the result of the rating. This assures a boost in credibility.

In addition it has to be ensured that the sector of rating agencies gets more and more competitive. The present market leaders, who come from the USA and Great Britain, work in a quasi-monopoly position. This advantage should be reduced by more competitors from Europe and Asia.

Finally it should be borne in mind that the banks will probably try to interpret them for their own benefits, no matter which modifications have been made. That's the reason why these three attributes: transparency, confidence and continuity have to be burned in the heads of employees and especially managers' heads. A lasting stability of the financial market can only be guaranteed by this. In the end bank managers' behaviour has to be geared to the mindset of a banker.

Bibliography

- Bloss M., Ernst D., Häcker J., Eil N., *Von der Subprime-Krise zur Finanzkrise, Immobilienblase: Ursachen, Auswirkungen und Handlungsempfehlungen*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2008.
- Bösch M., Doll F., Esterhazy Y., Henry A., Schürmann Ch., Welp C., *In Trümmern*, [in:] "Wirtschaftswoche", No. 39 from 22.09.2008, pp. 119–121.
- Braunberger G., Fehr B., *Ein Gesamtkonzept für die Rettung der Banken fehlt*, [in:] „Frankfurter Allgemeine Zeitung“, No. 33 from 09.02.2009.
- Deutsche Bundesbank: Monatsbericht April 2001, Frankfurt am Main 2001.
- Deutsche Bundesbank: Monatsbericht September 2004, Frankfurt am Main 2004.
- Ein Frühwarnsystem für die Finanzmärkte*, [in:] "Frankfurter Allgemeine Zeitung" from 26.02.2009.
- Eller R., Gruber W., Reif M., *Handbuch MaK -Organisation, -Risikoklassifizierung, -Kreditbepreisung*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2003.
- EZB fordert mehr Regulierung*, [in:] "Frankfurter Allgemeine Zeitung" from 24.02.2009.

- EZB soll Banken beaufsichtigen: Ökonomen fordern Reformen an den Finanzmärkten*, [in:] "Frankfurter Allgemeine Zeitung", No. 47 from 25.02.2009.
- Füser K., Heidusch M., *Rating: Einfach und schnell zur erstklassigen Positionierung Ihres Unternehmens*, München, Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, 2002.
- Hassett K., *Die Krise zeigt: Regulierungen sind wertlos*, [in:] "Welt am Sonntag", No. 3 from 18.01.2009.
- Henry A., *Fatale Anreize*, [in:] "Wirtschaftswoche", No. 39 from 22.09.2008, p. 118.
- Hundt I, Neitz B., Grabau F.-R., *Rating als Chance für kleine und mittlere Unternehmen*, Verlag F. Vahlen, München 2003.
- Keine Lehren aus der Finanzkrise*, [in:] "Frankfurter Allgemeine Zeitung" from 05.02.2009.
- Mußler H., *Das faule System Landesbanken*, [in:] "Frankfurter Allgemeine Zeitung" from 25.02.2009.
- Nagel K., Stalder J., *Rating: Bonität steigern, bessere Konditionen erreichen, Finanzierung sicherstellen* München, Redline Wirtschaft bei Verlag moderne Industrie, 2002.

Bogdan Rogoda

Metoda klasyfikacji modeli biznesu w oparciu o czynniki konstytuujące model

Wstęp

Koncepcja modeli biznesu jest od kilku lat coraz częściej wykorzystywana do charakteryzowania przedsięwzięć gospodarczych na poziomie strategicznym. Stanowi ona użyteczne narzędzie dla analizy zachowań przedsiębiorczych zwłaszcza w zakresie przekształcania pomysłu biznesowego w funkcjonujące i przynoszące zyski przedsiębiorstwo.

Model biznesu może być określony jako odzwierciedlenie koncepcji działania firmy, określającej jej źródła przychodów i sposób ich realizowania. Przedmiotem rozważań jest zarówno sama idea modelu biznesu, jak też treść modelu, a więc lista czynników, które konstytuują model biznesu. Dotychczas opracowane typologie modeli biznesu opierają się na podstawowych lub syntetycznych kryteriach, wprowadzając podział na kilka lub kilkanaście typów modeli biznesu. Takie podejście pozwala zidentyfikować wspólne cechy modeli realizowanych przez różne przedsiębiorstwa, a wraz z nimi wspólne problemy pozwalające na zastosowanie uniwersalnych metod działania. Tego rodzaju typologie nie są jednak przeważnie wystarczająco precyzyjne, by oddać całą złożoność struktur gospodarczych. Tymczasem zmiany zachodzące w obrębie danego modelu będące przejawem innowacji procesowych prowadzą do powstania nowych modeli. Przy stosowaniu syntetycznych kryteriów klasyfikacji trudne jest identyfikowanie marginalnych zmian modeli oraz śledzenie ich ewolucji.

Celem niniejszego referatu jest przedstawienie klasyfikacji modeli biznesu opartej o wybrane przez autora czynniki konstytuujące model biznesu. Na pod-

stawie listy czynników (z której każdy może przyjąć różną postać) można dokonać klasyfikacji modeli biznesu, tworząc znaczną ich liczbę. Pozwala to na uzyskanie precyzyjnego zróżnicowania poszczególnych koncepcji, co ma praktyczne znaczenie dla konstruowania innowacyjnych modeli biznesu.

Pojęcie i struktura modelu biznesu

W jednym z pierwszych opracowań na temat modelu biznesu B.H. Clark nie definiuje wprost pojęcia modelu biznesu, lecz utożsamia jego rolę ze wskazywaniem, w jaki sposób firma „robi pieniądze”¹. Również według A. Osterwaldera model biznesu jest przedstawieniem sposobu, w jaki organizacja zarabia (lub zamierza zarabiać) pieniądze².

A.A. Thompson i A.J. Strickland określają model biznesu przedsiębiorstwa jako termin szeroko wykorzystywany na oznaczenie planu zarządu w zakresie zarabiania pieniędzy w danym rodzaju działalności (biznesu)³. W ich rozszerzonej definicji model biznesu jest związany z przychodowo-kosztowo-zyskowym aspektem ekonomicznym strategii przedsiębiorstwa.

J. Hedman i T. Kalling przyjęli, że termin „model biznesu” jest koncepcją używaną najczęściej do opisanie kluczowych komponentów danego biznesu⁴.

Według H.W. Chesbrougha koncepcja modelu biznesu zawiera dwie funkcje: tworzenie wartości oraz przechwytywanie części tej wartości⁵.

Zdaniem K. Obłója model biznesu jest połączeniem koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości, pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności⁶.

W opracowaniu dotyczącym modeli biznesu polskich przedsiębiorstw T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska i M. Witek-Hajduk przyjęli, że „model biznesu jest nowym narzędziem koncepcyjnym, zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, które przedstawia logikę działania danego przedsiębiorstwa

¹ B.H. Clark, *Welcome to my parlor...*, „Marketing Management” Winter 1997, t. 5, nr 4 (Chicago).

² A. Osterwalder, *Business Model Design and Innovation*, <http://business-model-design.blogspot.com/2005/11/what-is-business-model.html>, 5.11.2005.

³ A.A. Thompson, A.J. Strickland, *Strategic Management. Concepts and Cases*, McGraw Hill, New York 2004, s. 3.

⁴ J. Hedman, T. Kalling, *The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations*, „European Journal of Information Systems” 2003, t. 12.

⁵ H.W. Chesbrough, *Why Companies Should Have Open Business Models*, „MIT Sloan Management Review” Winter 2007, t. 48, nr 2.

⁶ K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 98.

w określonej dziedzinie (biznesie). Model biznesu obejmuje opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów, wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów (działań), a także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa, służących tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiającą zwiększenie jego wartości⁷.

Istnieją też podejścia definiujące model biznesu poprzez określenie jego funkcji lub elementów składowych.

P. Timmers zdefiniował model biznesu poprzez trzy składowe⁸:

- architekturę produktów, usług i przepływów informacyjnych, w tym opis poszczególnych uczestników (aktorów) biznesu i ich ról;
- opis potencjalnych zysków dla poszczególnych uczestników biznesu;
- opis źródeł przychodów.

Według M.W. Johnsona, C.M. Christensena i H. Kagermann na model biznesu składają się cztery elementy⁹:

- propozycja wartości dla klienta (problem, który wymaga rozwiązania),
- formuła zysku (wzorzec kreowania przychodów i zysków),
- kluczowe zasoby (np. ludzie, technologia, produkty),
- kluczowe procesy (np. szkolenia, rozwój, produkcja, sprzedaż).

Kwestia elementów konstytuujących model biznesu stanowi przedmiot licznych rozważań w literaturze. J. Hedman i T. Kalling przyjęli, że model biznesu złożony jest z takich komponentów, jak: klienci, konkurenci, oferta, działania i struktura organizacyjna, zasoby oraz dostawcy czynników produkcji¹⁰.

W niniejszym opracowaniu przyjmiemy, że model biznesu to konfiguracja rozwiązań (decyzji) pozwalająca firmie na skomercjalizowanie pomysłu biznesowego. Obejmuje ona miejsce firmy w łańcuchu wartości dostarczanej klientom oraz sposób uzyskiwania przychodów. Wybór części łańcucha wartości, którą realizować będzie przedsiębiorstwo, jest związany z problemem *make or buy* i oprócz aspektu ekonomicznego wpływającego na rentowność posiada aspekt ustalenia kluczowych kompetencji firmy. Określenie źródła przychodów jest równie ważne, gdyż samo zidentyfikowanie potrzeb klienta zaspokajanych poprzez dostarczanie mu odpowiednich wartości nie zawsze gwarantuje zysk. Kluczem do ustanowienia rentownego modelu biznesu może być zapewnienie kredytowania zakupu lub sfinansowania usługi przez reklamodawców. Taki wariant finansowania jest szczególnie rozpowszechniony w modelach e-biznesowych.

⁷ T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 57.

⁸ P. Timmers, *Business Models for Electronic Markets*, „Electronic Markets” 1998, t. 8, nr 2.

⁹ J. Polowczyk, *Kreatywna zmiana modelu biznesowego*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 2.

¹⁰ J. Hedman, T. Kalling, *op. cit.*

Można więc stwierdzić, że poprawny model biznesu rozwiązuje problem klienta, zapewniając firmie konkurencyjną pozycję na rynku, oraz wskazuje tejże firmie źródło przychodów, które pozwoli pokryć koszty działalności i zrealizować zysk.

Syntetyczne klasyfikacje modeli biznesu

Pierwsze próby klasyfikowania modeli biznesu dotyczyły e-biznesu i były prowadzone w oparciu o syntetyczne cechy funkcjonowania modelu. B.H. Clark opisał siedem modeli biznesu internetowego¹¹:

1) Model detalisty – nabywa towary od producentów oraz hurtowników i sprzedaje je za pomocą witryny internetowej;

2) Model pasaża handlowego – skupia on szereg detalistów, oferując klientowi łatwiejszy dostęp do zróżnicowanego zakresu produktów;

3) Model brokera – oferuje on platformę bezpośredniego handlu dostawców z klientami, pobierając prowizję od transakcji, działając tak np. serwisy aukcyjne;

4) Model „nadawcy” – opiera się on na dostarczaniu klientom usług, za które płaci reklamodawca; obejmuje zamieszczanie na stronie internetowej banerów, linków itp.;

5) Model abonencki – klienci bezpośrednio wnoszą okresowe opłaty za dostęp do usług;

6) Model „telewizji kablowej” – zakłada podział udostępnianych klientom treści na dwie kategorie – podstawowe serwisy bezpłatne oraz płatne usługi premium.

7) Model straganu – polega na naliczaniu niewielkiej opłaty za każdą transakcję, np. pojedynczy dostęp do serwisu informacyjnego, filmu lub utworu muzycznego.

W nawiązaniu do tej koncepcji podziału modeli odnoszących się do e-biznesu dokonali A. Afuah i C. Tucci¹². W stosunku do typologii B.H. Clarca dodali modele:

– pośrednika informacyjnego (zbiera i odsprzedaje informacje o konsumentach i ich upodobaniach),

– producenta (służy wytwórcom przemysłowym do omijania pośredników), wirtualnej wspólnoty (udostępnia osobom o wspólnych poglądach lub zainteresowaniach platformę kontaktu, przyciągając nabywców reklam adresowanych do członków wspólnoty).

Klasyfikacja Afuaha i Tucciego pomija natomiast model telewizji kablowej.

¹¹ B.H. Clark, *op. cit.*

¹² A. Afuah, C.L. Tucci, *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 90–116.

Klasyfikacje oparte na jednym kryterium analitycznym

A.J. Slywotzky, D.J. Morrison i B. Andelman zaproponowali klasyfikację modeli biznesu opartą na jednym kryterium: sposobie uzyskiwania rentowności, czyli osiągnięcia zysku przez firmę¹³. Autorzy wyróżnili 11 najważniejszych modeli: zysk dzięki udoskonaleniom u klienta – z rozwiązań u klienta; zysk z piramidy wyrobów; zysk wieloelementowy; zysk z łącznicy; zysk zależny od czasu; zysk z superprodukcji; model mnożnika zysków; zysk przedsiębiorcy; zysk ze specjalizacji; zysk z istniejącej bazy użytkowników; zysk ze standardu *de facto*. Ponadto wskazano 11 modeli dodatkowych: zysk z marki, zysk z produktu specjalistycznego, zysk z przywództwa na skalę lokalną, zysk ze skali transakcji, zysk z pozycji w łańcuchu wartości, zysk cykliczny, zysk posprzedażny, zysk z nowych wyrobów, zysk ze względnego udziału w rynku, zysk z krzywej doświadczenia, zysk z modelu niskich kosztów działalności.

Według H. Chesbrougha modele biznesu można scharakteryzować w odniesieniu do innowacyjności. Jako kryterium przyjmuje on przekształcanie innowacji w wartość ekonomiczną, wyróżniając 6 modeli biznesu.

Klasyfikacje wielokryterialne

Klasyfikację wykorzystującą dwa kryteria – stopień integracji funkcjonalnej oraz stopień innowacyjności wprowadził już P. Timmers, wyróżniając modele przedstawione na rysunku 1.

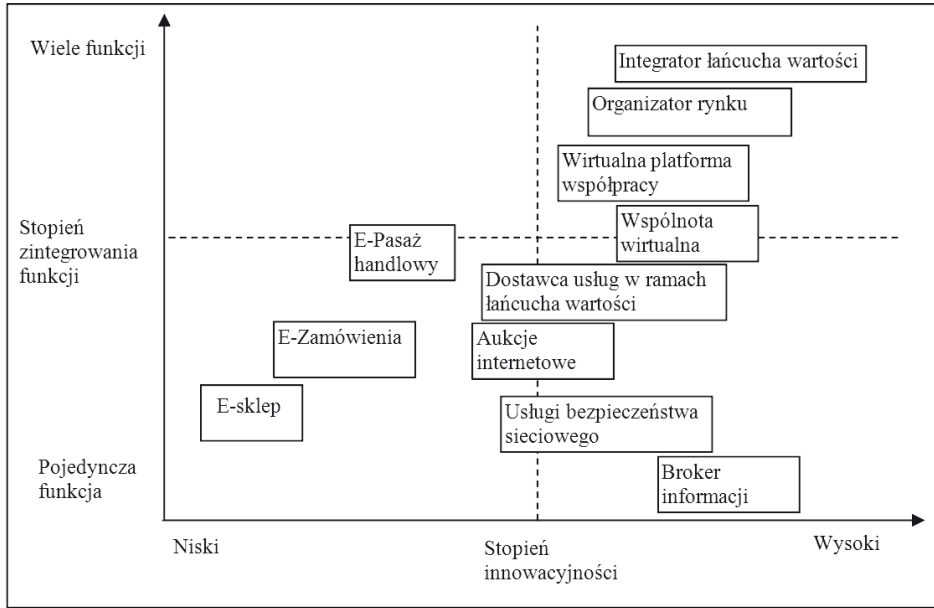
T. Gołębiowski, T. M. Dudzik, M. Lewandowska oraz M. Witek-Hajduk opracowali typologię obejmującą 6 modeli biznesu, rozpatrywanych w dwóch wymiarach: potencjału zasobowego oraz długości wewnętrznego łańcucha wartości. Koncepcję tę przedstawia rysunek 2.

Modele wyróżnione przez autorów tej koncepcji mają charakter zbliżony do ujęcia behawioralnego. Stąd też klasyfikacja ta wykazuje pokrewieństwo z typologią przedsiębiorców, np. w ujęciu E. Heussa¹⁴.

¹³ A. J. Slywotzky, D.J. Morrison i B. Andelman, *Strefa zysku*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 54–99.

¹⁴ F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003, s. 71–74.

Rysunek 1. Dwuwymiarowa klasyfikacja modeli biznesu według P. Timmersa



Źródło: P. Timmers, *Business Models for Electronic Markets*, „Electronic Markets” 1998, t. 8, nr 2.

Rysunek 2. Klasyfikacja modeli biznesu

	Niski potencjał zasobowy	Wysoki
Długi łańcuch	Tradycjonalista	Gracz rynkowy
Długość wewnętrznego łańcucha wartości	Zleceniobiorca	Specjalista
Krótki łańcuch	Dystrybutor (Pośrednik)	Integrator

Źródło: T. Gołębiowski i in., *op. cit.*, s. 83.

Klasyfikacja oparta na elementach tworzących model

Nad klasyfikacją modeli biznesu ciąży „dziedzictwo” e-biznesu, z którym ta koncepcja jest od początku silnie związana (paradoksalne jest to, że tak młoda dziedzina jak handel elektroniczny już wykształciła swoje dziedzictwo). Typologie modeli biznesu tworzone są więc często oddzielnie dla przedsiębiorstw tradycyjnych i działających w Internecie. Rozwój i upowszechnienie gospodarki

elektronicznej powoduje jednak, że rozdział taki staje się coraz bardziej sztuczny. Liczba firm obecnych w przestrzeni internetowej i realizujących w niej mniejszą czy większą część swojego łańcucha wartości ciągle rośnie. Posiadanie witryny internetowej i realizowanie za jej pomocą przynajmniej działań promocyjnych jest coraz bardziej powszechne. Podział na sferę elektroniczną i tradycyjną staje się coraz bardziej kwestią ilościową niż jakościową.

Klasyfikacja powinna być precyzyjna i szczegółowa, by umożliwić wyróżnienie modeli biznesu mających wiele wspólnego, lecz różniących się jedną istotną cechą, usprawiedliwiającą uznanie, że firmy działające według tych schematów realizują odmienne modele biznesu. Nie należy się obawiać, że liczba powstałych typów modeli biznesu będzie bardzo duża, gdyż kosztem syntezy zostanie osiągnięta precyzja. Można chyba uznać, że będzie to korzystniejsze zarówno z punktu widzenia celów poznawczych, jak i użytkowych, wyrażających się w konstrukcji nowych modeli biznesu.

Naszym zdaniem typologia modeli biznesu powinna więc realizować dwa postulaty:

- precyzyjnie klasyfikować modele biznesu,
- umożliwiać klasyfikację działalności zarówno tradycyjnej, jak też internetowej.

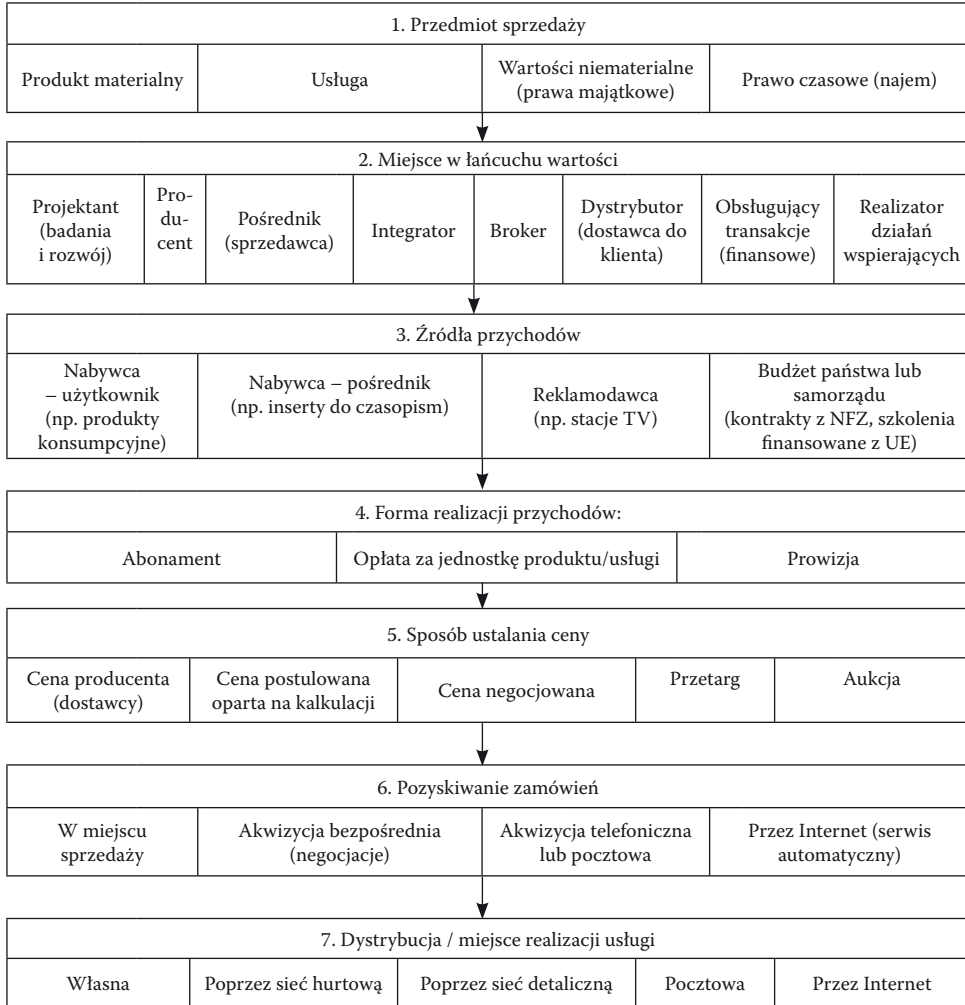
Proponowana tu klasyfikacja modeli biznesu oparta jest na strukturze modelu. Przyjęte elementy konstytuujące model biznesu to:

- 1) przedmiot sprzedaży,
- 2) miejsce w łańcuchu wartości,
- 3) źródła przychodów,
- 4) forma realizacji przychodów,
- 5) sposób ustalania ceny,
- 6) pozyskiwanie zamówień,
- 7) dystrybucja (miejsce realizacji usługi).

Sposób klasyfikowania modeli biznesu prezentuje rysunek 3.

Przedstawiona typologia jest wielowymiarowa (zastosowano 7 wymiarów), które mogą przyjąć następujące wartości: Przedmiot sprzedaży – 4 typy, Miejsce w łańcuchu wartości – 8 typów, Źródła przychodów – 4 typy, Forma realizacji przychodów – 3 typy, Sposób ustalania ceny – 4 typy, Pozyskiwanie zamówień – 4 typy, Dystrybucja – 5 typów. Pozwala to zidentyfikować $4 \times 8 \times 4 \times 3 \times 4 \times 4 \times 5 = 30\,720$ modeli biznesu. Należy też uwzględnić fakt, że jedno przedsiębiorstwo może w danej kategorii posługiwać się dwoma czy trzema różnymi rozwiązaniami, a więc realizować większą liczbę modeli biznesu. Takie rozwiązanie ma często miejsce nawet w mikroprzedsiębiorstwach.

Rysunek 3. Schemat klasyfikacyjny modeli biznesu



Źródło: opracowanie własne.

Zastosowanie typologii do sklasyfikowania przykładowych modeli biznesu wirtualnego i tradycyjnego

Nie każdy model biznesu musi być nazwany, wystarczy, że jest identyfikowalny poprzez swoje cechy.

Oczywiście istnieje granica mnożenia typów modeli biznesu, choć trudno ją precyzyjnie ustalić. Nie można chyba uznać, że każdy nowy produkt jest jednocześnie nowym modelem biznesu.

Funkcjonowanie modelu możemy prześledzić na przykładzie nowego modelu e-biznesu. Firmy reklamowe oferują od pewnego czasu usługę polegającą na zachwalaniu towaru na forach internetowych, przy czym w rolę klientów wcielają się osoby pracujące na rzecz agencji. Zamieszczają one pochlebne komentarze na temat produktów lub usług zleceniodawcy. Można tę działalność sklasyfikować według zaprezentowanej metody jako:

- 1) przedmiot sprzedaży – usługa,
- 2) miejsce w łańcuchu wartości – realizacja działań wspierających,
- 3) źródła przychodów – reklamodawca,
- 4) forma realizacji przychodów – dowolne, może być prowizja od sprzedaży,
- 5) sposób ustalania ceny – dowolne, może być np. cena negocjowana,
- 6) pozyskiwanie zamówień – dowolne, np. akwizycja bezpośrednia z udziałem negocjacji,
- 7) dystrybucja (miejsce realizacji usługi) – Internet.

Takie działania reklamowe – abstrahując od ich uczciwości – można odróżnić od innych form promocji w Internecie. Właściciel portalu internetowego zamieszczający banery będzie występował jako producent (wydawca). Trudno jednak oddzielić ją na tym poziomie szczegółowości klasyfikacji modelu biznesu od działalności polegającej na reklamie „mailingowej” (wysyłaniu komunikatów reklamowych za pomocą poczty elektronicznej).

Działalność ta wydaje się zresztą internetową kopią działających w „realu” tzw. trendsetterów.

Przykładem zastosowania typologii w odniesieniu do działalności tradycyjnej jest odróżnienie developera od przedsiębiorcy budowlanego oraz agencji pośrednictwa nieruchomości. Kluczowe jest tu kryterium miejsca w łańcuchu wartości, gdzie przedsiębiorstwo usług budowlanych pełni funkcję producenta, developer integratora, a pośrednictwo funkcję brokera.

Pewne uzupełnienia schematu klasyfikacyjnego w zakresie przedmiotu sprzedaży i miejsca w łańcuchu wartości powinny pozwolić na ujęcie w klasyfikacji otwartych modeli biznesu, co będzie przedmiotem dalszych prac autora.

Podsumowanie

Modele biznesu można klasyfikować na różne sposoby: za pomocą kryteriów syntetycznych lub analitycznych. W poszczególnych koncepcjach autorskich liczba kryteriów analitycznych waha się od jednego do kilku. Tworzone są oddzielne typologie dla e-biznesu oraz tradycyjnej działalności gospodarczej, jak również klasyfikacje uniwersalne. Oparcie klasyfikacji na pełnej liście czynników konstytuujących model biznesu, które zaproponowano w niniejszym opracowaniu,

pozwala na zidentyfikowanie kilkudziesięciu tysięcy modeli biznesu, zapewniając możliwość uwzględniania innowacji oraz śledzenia ewolucji modeli. Znaczenie użytkowe to wykorzystanie klasyfikacji jako narzędzia konstrukcyjnego, wspierającego koncepcyjną fazę tworzenia modeli.

Bibliografia

- Afuah A., Tucci C.L., *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Bławat F., *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003.
- Chesbrough H.W., *Why Companies Should Have Open Business Models*, „MIT Sloan Management Review“ Winter 2007, t. 48, nr 2.
- Clark B.H., *Welcome to my parlor...*, „Marketing Management” Winter 1997, t. 5, nr 4 (Chicago).
- Gołębiowski T., Dudzik T. M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- Hedman J., Kalling T., *The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations*, „European Journal of Information Systems” 2003, t. 12.
- Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 98.
- Osterwalder A., *Business Model Design and Innovation*, <http://business-model-design.blogspot.com/2005/11/what-is-business-model.html>, 5.11.2005.
- Połowczyk J., *Kreatywna zmiana modelu biznesowego*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 2.
- Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., *Strefa zysku*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- Thompson A.A., Strickland A.J., *Strategic Management. Concepts and Cases*, McGraw Hill, New York 2004.
- Timmers P., *Business Models for Electronic Markets*, „Electronic Markets” 1998, t. 8, nr 2.

Summary

A business model is the configuration of decisions, which allows company to commercialize of business idea. This includes the firm position in the value chain for customers, and the way of obtaining revenues.

Business models could be classified differently: with using of synthetical and analytical criteria. Taking into account individual conceptions of authors, the number of analytical criteria ranges from one to several. There are defined the separate classifications for e-business and traditional business, and also the universal classifications.

In this paper, classifications were made on the base of factors list, which constitutes the business model. This allows to identify over 30 thousands of business models securing the possibility of innovations inclusion and observation of models evolution.

Andrzej Chodyński

Sustainable business – przydatność koncepcji w sytuacji kryzysu

Wprowadzenie

Sytuacja kryzysowa w świecie, o szczególnym nasileniu w roku 2008 skłania do refleksji na temat przydatności realizowanych przez podmioty gospodarcze strategii i modeli biznesu. Podkreśla się również, że występujący kryzys został wygenerowany przez nową formację gospodarczą – gospodarkę opartą na wiedzy. Najważniejszymi instytucjami tej gospodarki stały się banki i fundusze inwestycyjne. Rozwój technik informatycznych spowodował możliwość wykonywania globalnych operacji giełdowych w sposób ciągły. Równocześnie występowało zjawisko, jak się okazało niepożądane, mianowicie tworzenia w zbyt dużej proporcji nowych papierów wartościowych, opartych na papierach już istniejących. Spowodowało to pojawienie się pieniądza wirtualnego. Efektem tego zjawiska była deregulacja rynków finansowych¹.

Skutki kryzysu przejawiały się m.in. spadkiem zaufania między podmiotami gospodarczymi, co spowodowało spowolnienie realizacji przedsięwzięć gospodarczych. Kryzys wpłynął także na ponowne przeanalizowanie celów działania organizacji. Sprawą najistotniejszą stało się przetrwanie. Jednak zainteresowani funkcjonowaniem organizacji są różni interesariusze, prezentujący zróżnicowane oczekiwania wobec przedsiębiorstwa. Utrata ich zaufania może spowodować negatywne konsekwencje dla przedsiębiorstwa. Oczekiwania swoje prezentu-

¹ J.T. Hryniewicz, *Nowa gospodarka u progu nowego kryzysu*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 12, s. 3–6.

ją także tzw. zieloni interesariusze, wskazujący na rolę aspektów związanych z ochroną środowiska naturalnego. Oczekują oni, że kryzys nie doprowadzi do zaniechania przez przedsiębiorstwa aktywności w tym zakresie. Kolejna grupa interesariuszy oczekuje, że pomimo sytuacji kryzysowej będą realizowane cele społeczne przedsiębiorstw. Próbą pogodzenia tych oczekiwań jest koncepcja *sustainable business*.

Koncepcja *sustainable business*

Według Sustainable Asset Management (SAM) *sustainable business* to podejście związane z tworzeniem stabilnego biznesu, które kreuje długoterminowo wartości dla interesariuszy, obejmując szanse i ryzyko menadżerskie, związane z postępem ekonomicznym, ekologicznym i społecznym². Punktem wyjścia do analizy koncepcji *sustainable business* jest teoria interesariuszy. Global Reporting Initiative określa interesariuszy jako jednostki lub grupy, które na działalność organizacji, jej produkty lub usługi mogą wywrzeć wpływ lub których działalność może wpłynąć na zdolność organizacji do skutecznego wdrażania jej strategii i osiągnięcia celów. W literaturze spotyka się także pojęcie zielonych interesariuszy, do których zalicza się: legislatorów i regulatorów, inwestorów, konsumentów, organizacje pozarządowe (NGO's), ubezpieczycieli i kredytodawców, a także pracowników i organizacje standaryzacyjne³.

Analizując koncepcję *sustainable business*, należy mieć na uwadze fakt, że działalność biznesowa ze swej natury jest obciążona ryzykiem. Równocześnie poszukuje się sposobów zmniejszenia tego ryzyka i stabilizowania działalności. Ryzyko to potęgowane jest występującą sytuacją kryzysową. Jednak kryzys staje się równocześnie okazją dla wyraźniejszego artykułowania swoich priorytetów i wartości oraz spełniania przez podmioty gospodarcze oczekiwań, także społecznych, również w obszarze ekologicznym. Kryzys powoduje spadek zaufania między podmiotami gospodarczymi, istnieje zatem realna groźba spadku zaufania między przedsiębiorstwem i jego interesariuszami, w tym – klientami. Spadek zaufania stanowi równocześnie hamulec w działalności biznesowej i podnosi koszty tej działalności. Podtrzymanie tego zaufania jest zatem jedną z dróg do stabilizowania działalności biznesowej. Budowa i podtrzymanie zaufania opierać się może na budowaniu kompetencji i wizerunku przedsiębiorstwa odpowiedzialnego, w tym także na podstawie kryteriów ekologicznych; aspekt ekologiczny

² S.J. Fowler, C. Hope, *A critical review of sustainable business indices and their impact*, „Journal of Business Ethics” 2007, t. 76, nr 3, s. 243–252.

³ J. Stead, E. Stead, *Eco – enterprise strategy: standing for sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2000, t. 24, nr 4, s. 313–329.

jest bowiem postrzegany jako czynnik o znaczeniu globalnym. Drogą do budowy zaufania jest społeczna i ekologiczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Oznacza ona wychodzenie poza obowiązek wynikający z istniejących norm i regulacji; równocześnie wychodzi ona naprzeciw oczekiwaniom społecznym. Przejawem odpowiedzialności ekologicznej mogą być proaktywne strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw na globalnym rynku, polegające np. na przestrzeganiu w krajach przyjmujących wyższych wymagań (obowiązujących w kraju macierzystym) pomimo występowania w krajach, do których wchodzi korporacje obniżonych wymagań ekologicznych. Przejawem odpowiedzialności ekologicznej może być również realizacja założeń *sustainable business*.

Punktem wyjścia do rozważań o koncepcji *sustainable business* jest model społeczny przedsiębiorstwa, związany z tworzeniem wiązki celów w organizacji na rzecz interesariuszy (Stakeholders), uznający konieczność równoważenia celów dla spełnienia oczekiwań wszystkich interesariuszy. Drugi z modeli – Shareholders – podkreśla tworzenie wartości dla właścicieli i jest traktowany jako realizacja modelu finansowego przedsiębiorstwa. Koncepcja Shareholders uwzględnia także odpowiedzialność wobec społeczeństwa, mając jednak na uwadze jedynie przestrzeganie przyjętych reguł postępowania. W koncepcji Stakeholders odpowiedzialność jest pojmowana znacznie szerzej, rozciąga się ją na wszystkich interesariuszy, dążąc równocześnie do wzrostu wartości na ich rzecz (*stakeholder value perspective*). Koncepcja *sustainable business* za punkt wyjścia przyjmuje pojęcie *sustainability* (równoważenia). *Sustainability* jest traktowane jako paradygmat dla przetrwania firm na rynku (*paradigm capable of ensuring the durable survival of firms*). *Sustainability* oznacza orientację, uwzględniającą integrację, w zależności od kontekstu (*contextual integration*) aspektów ekonomicznych, spójności społecznej (*social cohesion*) i problemów ochrony środowiska naturalnego⁴.

W realizacji założeń *sustainable business* znacząca rola przypada porozumieniom w skali globalnej. Przykładowo ONZ przygotował Zasady Odpowiedzialnego Inwestowania (*Principles for Responsibility Investment*), ze zwróceniem uwagi na aspekty ekologiczne. Równocześnie obserwuje się zainteresowanie inwestowaniem przez fundusze (inwestycyjne, emerytalne) oraz banki w sektory „zielone” i w spółki realizujące strategie proekologiczne. Ważną rolę przy podejmowaniu decyzji o zakupach akcji odgrywają specjalistyczne indeksy giełdowe, odnoszące się do społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – *Corporate Social Responsibility*), w tym do odpowiedzialności ekologicznej, a także do społecznej

⁴ F. Perrini, A. Tencati, *Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems*, „Business Strategy and the Environment” 2006, t. 15, s. 296–308.

odpowiedzialności inwestorów (*Socially Responsible Investment* – SRI) uwzględniającej nastawienie proekologiczne.

Przykładami takich indeksów giełdowych mogą być indeksy uwzględniające kryteria ekonomiczne, ekologiczne i socjalne (społeczne):

- Dow Jones Sustainability Index– DJSI,
- Financial Time Stock Exchange 4 Good – FTSE 4 Good,
- Nasdaq Clean Edge Index,
- Standard & Poor’s Global Thematic Index (S & P Global Clean Energy Index oraz S & P Global Water Index).

Wśród nowych indeksów giełdowych wyróżnia się także takie, które dotyczą obszarów aktywności proekologicznej, np. działania odnoszące się do:

- utylizacji odpadów i odzysku materiałowego, np. Amex Environmental Services Index z roku 2004,
- alternatywnych źródeł energii (np. ISE – CCM Alternative Energy Index i Distributed Energy Stock Index z roku 2005 czy Nasdaq Clean Edge US Index z roku 2006),
- czystych technologii (np. Cleantech Index z roku 2006 lub związany z produkcją czystej energii i technologiami jej wytwarzania – S&P Global Clean Energy Index z roku 2007).

Aby znaleźć się w zrównoważonym indeksie DJSI, przedsiębiorstwa są oceniane w oparciu o wagę przypisywaną elementom, związanym z aspektami ekonomicznymi, społecznymi i ekologicznymi. Warto jednak zauważyć, że na aspekty ekonomiczne kładzie się większy nacisk niż na ekologiczne i społeczne. Oznacza to, że nie jest w tym przypadku zachowana zasada równoprawności tych elementów znana jako *Triple Bottom Line*. Ponadto waga przyznawana poszczególnym kryteriom w ramach przeprowadzanego audytu dla znalezienia się w odpowiednim indeksie giełdowym zależy od rodzaju przemysłu (prowadzonej działalności)⁵.

Na ogólną wagę kryteriów ekonomicznych składają się, z odpowiednim udziałem procentowym:

- kodeksy zachowań/przestrzeganie/korupcja (*codes of conduct/compliance/corruption*),
- nadzór korporacyjny (*corporate governance*),
- zarządzanie relacjami z klientami (*customer relationship management*),
- stabilność finansowa (*financial robustness*),
- relacje z inwestorami – akcjonariuszami (*investor relations*),
- zarządzanie ryzykiem i zarządzanie kryzysowe,
- zapisy wyników i systemy pomiarowe (*scorecards/measurement systems*),

⁵ S.J. Fowler, C. Hope, *A critical review...*, *op. cit.*

- planowanie strategiczne,
- specyficzne kryteria dla przemysłu.

Na ogólną wagę kryteriów społecznych składają się:

- „obywatelstwo korporacyjne”/filantropia (*corporate citizenship/philanthropy*),
- zaangażowanie interesariuszy (*stakeholders engagement*),
- stosowane w praktyce wskaźniki dotyczące pracy (*labor practice indicators*),
- rozwój kapitału ludzkiego,
- zarządzanie wiedzą,
- sprawozdawczość dotycząca spraw socjalnych (*social reporting*),
- zainteresowanie talentami i ich zatrzymywanie (*talent attraction and retention*),
- standardy dla dostawców,
- specyficzne kryteria dla przemysłu.

Na ogólną wagę kryteriów środowiskowych składają się:

- polityka ochrony środowiska/zarządzanie,
- wyniki (dokonania) związane ze środowiskiem naturalnym (*environmental performance*),
- sprawozdawczość i informacje odnośnie do środowiska naturalnego (*environmental reporting*),
- specyficzne kryteria związane z rodzajem działalności (*industry specific criteria*), które zależą od rodzaju przemysłu.

Określa się ponadto kryterium określane jako: aspekt rodzaju przemysłu i media/analiza *stakeholders* (interesariuszy).

Sustainable business a modele biznesu i przedsiębiorstw

Koncepcja *sustainable business* może mieć wpływ na tworzone modele biznesu. Uwzględni ona bowiem relacje z interesariuszami, sięga do założeń społecznej odpowiedzialności biznesu. Odpowiedzialność ta wpływa na kształt modeli biznesu⁶.

Model biznesowy opisuje przyjętą przez firmę metodę powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom odpowiedniej oferty produktów i usług. Ich wartość powinna przewyższać ofertę konkurencji, a równocześnie zapewniać firmie dochodowość. W modelach biznesu uwzględnia się różne komponenty, na przykład: sieć interesariuszy, innowacje, ład korporacyjny,

⁶ R. Kim, E. Van Dam, *The added value of corporate social responsibility*, NIDO, Leeuwarden, march 2003.

procesy biznesowe, formy organizacyjne, kluczowe technologie czy przyjęte modele finansowe i sposoby generowania zysku. W literaturze opisywane są różne konfiguracje elementów poszczególnych modeli⁷. Model taki może być budowany też na podstawie założeń społecznej i ekologicznej odpowiedzialności biznesu⁸.

Proekologiczny model biznesu może zawierać:

- wybory oparte na strategicznych kompetencjach ekologicznych,
- tworzenie powiązań w ramach ekologii przemysłu oraz sieci firm, inteligentnej administracji publicznej i proekologicznych organizacji non profit,
- właściwe wykorzystanie zasobów i efektywność procesów wzdłuż łańcucha tworzenia wartości dodanej z uwzględnieniem wymogów ekologicznych,
- wyróżnianie się jakością i innowacyjnością ekologiczną, przy wsparciu świadomości ekologicznej społeczeństwa i wszystkich interesariuszy.

Uwzględnienie aspektów społecznych i ekologicznych prowadzi do uwzględnienia aktywności przedsiębiorstw w następujących płaszczyznach¹⁰:

- ekonomicznej, odnoszącej się m.in. do tworzenia miejsc pracy, zatrudniania i wynagradzania pracowników, wytwarzania dóbr zaspokajających potrzeby społeczne; potrzeby społeczną mogą się wiązać z realizacją założeń ekologicznych, co nie stoi w sprzeczności z możliwościami przysparzania korzyści nie tylko właścicielom, ale także innym interesariuszom,

- socjalnej, do której zalicza się sferę socjalno-bytową, zdrowotną i kulturalno-rozrywkową,

- socjologicznej, związanej z podnoszeniem umiejętności zatrudnionych (np. poprzez szkolenia), a także intelektualny i emocjonalny rozwój jednostek, starania o zintegrowany rozwój społeczności lokalnych, spójność społeczną czy kształcenie młodzieży,

- etycznej, stanowiącej przejaw postrzegania własnych decyzji i działań przez pryzmat etyczny,

- ekologicznej, co wiąże się z dbałością o środowisko naturalne.

⁷ A.S. Jabłoński, M.M. Jabłoński, *Efektywny model biznesu jako stymulator wdrożenia koncepcji zarządzania wartością firmy (Value Based Management)*, [w:] *Społeczne i ekologiczne aspekty zarządzania*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007, s. 167–174.

⁸ A. Chodyński, M.M. Jabłoński, A.S. Jabłoński, *Strategiczne uwarunkowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] *Współczesne wyzwania zarządzania organizacjami*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2006, s. 37–45; A. Chodyński, A.S. Jabłoński, M.M. Jabłoński, *ECSR (Environmental Corporate Social Responsibility) jako współczesna koncepcja biznesu*, [w:] *Społeczne i ekologiczne aspekty zarządzania*, op. cit., s. 183–191.

⁹ A. Chodyński, *Przedsiębiorczość ekologiczna a rozwój przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 2, s. 34–37.

¹⁰ *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 90–93.

W nawiązaniu do aspektów efektywnościowych, z podkreśleniem roli problematyki społecznej i ekologicznej podjęto próby tworzenia zintegrowanych, zrównoważonych modeli przedsiębiorstw (*Integrated Models of Corporate Sustainability*), mianowicie:

– model, w którym występują trzy elementy (autorzy: T. Dyllick i K. Hockers): biznesowe, społeczne i naturalne. Element biznesowy związany jest z pojęciami: *eco-efficiency* i *socio-efficiency*. Według World Business Council for Sustainability Development pojęcie *eco-efficiency* oznacza dostarczanie konkurencyjnych cenowo towarów i usług, odpowiadających zapotrzebowaniu społecznemu w sferze jakości życia wraz z minimalizacją ich negatywnego oddziaływania na środowisko (naturalne) w całym (ekologicznym) cyklu życia¹¹. *Socio-efficiency* uwzględnia aspekty ekonomiczne i społeczne, np. związane z ochroną zdrowia czy wypadkami przy pracy. Element społeczny jest wspierany przez *ecological equity* i *socio-effectiveness*, związaną ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. *Ecological equity* odnosi się do eko-sprawiedliwości (eko-słuszności). Wiąże się ona między innymi z dziedzictwem międzypokoleniowym, jakością życia i zakresem, który obejmuje *socio-effectiveness*. Obszar naturalny jest wspierany przez *eco-effectiveness* i *sufficiency* (T. Dyllick i K. Hockers)¹². *Eco-effectiveness* uwzględnia między innymi zachowania klientów, także w aspekcie technicznym, ale również posiadanie niezbędnych zasobów (*sufficiency*)¹³. *Eco-effectiveness*, związane jest z próbami restaurowania, przywracania stanu środowiska naturalnego. Pojęcie *sufficiency* wiąże się m.in. z reakcją klientów na proekologiczne działania przedsiębiorstw:

– fraktalny model trójkąta, na którego trzech narożnikach znajdują się odpowiednio: ekologia, ekonomia i sprawiedliwość (fraktalny model W. McDonough i M. Braungart). Zrównoważony rozwój oznacza realizację tych trzech zakresów¹⁴;

– zrównoważony model przedsiębiorczy W. Young i F. Tilley (*sustainable entrepreneurship model*). Zawiera on trzy powiązane z sobą elementy: przedsiębiorczość związaną ze środowiskiem naturalnym (*environmental entrepreneurship*), przedsiębiorczość ekonomiczną (*economic entrepreneurship*) i przedsiębiorczość społeczną (*social entrepreneurship*)¹⁵. W modelu tym podkreśla się znaczenie eko-

¹¹ E. Fijał, *Ekologiczne i ekonomiczne efekty realizacji strategii czystszej produkcji w wybranych przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 35–36.

¹² T. Dyllick, K. Hockers, *Beyond the business case for corporate sustainability*, „Business Strategy and the Environment” 2002, t. 11, nr 2, s. 130–141.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ W. McDonough, M. Braungart, *Design the triple top line; new tools for sustainability commerce*, „Corporate Environmental Strategy” 2002, t. 9, nr 3, s. 251–258.

¹⁵ W. Young, F. Tilley, *Can business move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate*, „Business Strategy and the Environment” 2006, t. 15, nr 6, s. 402–415.

sprawiedliwości (*eco-justice*), która zawiera ideę sprawiedliwości między ludźmi i generacjami (*equity*), a w szczególności prawo wszystkich ludzi do korzystania z zasobów naturalnych. Sprawiedliwość ta ma swoje odniesienie do środowiska naturalnego (*ecological equity*) i problematyki ekonomicznej (*economic equity*). Działania przedsiębiorcze zmierzają do radykalnych zmian modeli biznesu, do realizacji celów społecznych i ekologicznych poprzez działania innowacyjne o charakterze umożliwiającym równoważenie tych celów (*sustainability innovation*).

W modelu tym zakłada się, że na przedsiębiorczość ekonomiczną wpływają: *eco-efficiency*, *socio-efficiency* oraz *economic equity*. Przedsiębiorczość związana ze środowiskiem naturalnym jest uzależniona od oczekiwań odnośnie stabilności w obszarze środowiska naturalnego (*environmental stability*), *ecological equity* oraz *eco-effectiveness*. Z kolei *socio-effectiveness*, *sufficiency* i społeczna odpowiedzialność biznesu (*social responsibility*) mają wpływ na przedsiębiorczość społeczną. Na zrównoważoną przedsiębiorczość (*sustainable entrepreneurship*) oddziałują: potrzeba zrównoważonego traktowania środowiska naturalnego (*environmental sustainability*), sprawiedliwość międzypokoleniowa, międzygeneracyjna (*intergenerational equity*) oraz *futurity* (patrzenie w przyszłość).

Prezentowane modele przedsiębiorstw mogą przekładać się na realizowane modele biznesu (w szczególności można mówić o zrównoważonym przedsiębiorczym modelu biznesu). Faktyczne mają one swoje odniesienie do ogólnej koncepcji *sustainable business*.

Podsumowanie

W sytuacji kryzysu globalnego powstaje pytanie o możliwość realizacji założeń *sustainable business*, w tym – uwzględniania aspektów ekologicznych.

Wydaje się, że dla przedsiębiorstw, dla których czynnikiem budowy przewagi konkurencyjnej jest np. wyróżnianie się i budowa wizerunku, z akcentowaniem roli odpowiedzialności ekologicznej, założenia te będą realizowane. Natomiast dla przedsiębiorstw, dla których odpowiedzialność ekologiczna nie była wyraźnie eksponowana, musi zostać zachowana co najmniej zasada przestrzegania norm prawnych. Otwarte pozostaje pytanie, czy firmy globalne nie obniżą swoich dotychczasowych zachowań proekologicznych, dostosowując się do standardów mniej wymagających krajów. Byłoby to jednak sprzeczne z zasadami ekologicznej odpowiedzialności biznesu.

W każdym przypadku obniżenie stawianych sobie wymagań w zakresie ochrony środowiska naturalnego spowoduje, że jeśli przedsiębiorstwo nawet przetrwa kryzys, to straci część zaufania potrzebnego do funkcjonowania na rynku.

Następstwa sytuacji kryzysowej dotyczą wszystkich interesariuszy: ich zakres powinien być przedmiotem wzajemnych uzgodnień.

Bibliografia

- Chodyński A., Jabłoński M.M., Jabłoński A.S., *Strategiczne uwarunkowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] *Współczesne wyzwania zarządzania organizacjami*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2006, s. 37–45.
- Chodyński A., Jabłoński A.S., Jabłoński M.M., *ECSR (Environmental Corporate Social Responsibility) jako współczesna koncepcja biznesu*, [w:] *Społeczne i ekologiczne aspekty zarządzania*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007, s. 183–191.
- Chodyński A., *Przedsiębiorczość ekologiczna a rozwój przedsiębiorstwa*, „Przeгляд Organizacji” 2009, nr 2, s. 34–37.
- Dyllick T., Hockerts K., *Beyond the business case for corporate sustainability*, „Business Strategy and the Environment” 2002, t. 11, nr 2, s. 130–141.
- Fijał E., *Ekologiczne i ekonomiczne efekty realizacji strategii czystszej produkcji w wybranych przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 35–36.
- Fowler S.J., Hope C., *A critical review of sustainable business indices and their impact*, „Journal of Business Ethics” 2007, t. 76, nr 3, s. 243–252.
- Hryniewicz J.T., *Nowa gospodarka u progu nowego kryzysu*, „Przeгляд Organizacji” 2008, 12, s. 3–6.
- Kim R., Van Dam E., *The added value of corporate social responsibility*, NIDO, Leeuwarden, March 2003.
- Jabłoński A.S., Jabłoński M.M., *Efektywny model biznesu jako stymulator wdrożenia koncepcji zarządzania wartością firmy (Value Based Management)*, [w:] *Społeczne i ekologiczne aspekty zarządzania*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007, s. 167–174.
- McDonough W., Braungart M., *Design the triple top line; new tools for sustainability commerce*, „Corporate Environmental Strategy” 2002, t. 9, nr 3, s. 251–258.
- Perrini F., Tencati A., *Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems*, „Business Strategy and the Environment” 2006, t. 15, s. 296–308.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 90–93.
- Stead J., Stead E., *Eco – enterprise strategy: standing for sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2000, t. 24, nr 4, s. 313–329.
- Young W., Tilley F., *Can business move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate*, „Business Strategy and the Environment” 2006, t. 15, nr 6, s. 402–415.

Summary

In subject's literature the concept of sustainable business appears. Its main assumption is to balance economic, ecological and social objectives. The concept may be referred to business model present in literature. The answer to the question, whether realization of sustainable business conception is possible in crisis period, is very interesting. In crisis situations, activities which purpose is company surviving are moving to the first plan. However at the same time one should keep in mind that the key condition of further company development is keeping stakeholders' confidence – also in regard to social and ecological areas. The article refers to role of „green” stakeholders and actions taken in crisis conditions.

Adam Jabłoński

Model zrównoważonego biznesu – uwarunkowania strategiczne

Wstęp

Zmieniające się w wyniku globalnych zachowań rynkowych paradygmaty zarządzania tworzą przestrzeń dla nowych ujęć funkcjonowania przedsiębiorstw w biznesie.

Wyznacza to nowe obszary priorytetów w kierowaniu przedsiębiorstwem poprzez wyznawanie innych wartości, czego skutkiem może być nowy wymiar jego zwycięstwa rynkowego. Ukierunkowanie działalności gospodarczej na tworzenie tylko i wyłącznie wartości dla akcjonariuszy stało się obecnie źródłem upadku lub problemów biznesowych wielu firm. Zaczęto więc szukać takich źródeł przewag konkurencyjnych, które wobec dynamicznych zmian rynkowych mogły być gwarantem ciągłości prowadzenia biznesu. Została odkryta na nowo, mimo że znana od dawna koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. Corporate Social Responsibility), która wyposażona w nowe instrumentarium stała się czynnikiem osiągania przez przedsiębiorstwa zrównoważonej wartości.

A to już o krok od modelu zrównoważonego biznesu, który dzisiaj wydaje się, także wobec ciągłych napięć społecznych, jedną z właściwych dróg budowania stabilnej struktury organizacji w sytuacji niepewnych uwarunkowań strategicznych osiągania zwycięstwa rynkowego przez przedsiębiorstwa.

Autor w artykule przedstawia podstawowe założenia modelu zrównoważonego biznesu zbudowanego w oparciu o platformę dwóch koncepcji zarządzania: zarządzania wartością przedsiębiorstwa VBM (ang. Value Based Management) oraz społecznej odpowiedzialności biznesu CSR (ang. Corporate Social Respon-

sibility) wraz z ukierunkowaniem na spełnienie potrzeb akcjonariuszy (ang. Shareholders) oraz interesariuszy (ang. Stakeholders).

Odnosi się i nawiązuje do kreatywnego spojrzenia na obecne i przyszłe kluczowe czynniki sukcesu, których odpowiednia kombinacja staje się warunkiem brzegowym budowy efektywnych modeli zrównoważonego biznesu będącego źródłem osiągania zrównoważonej wartości organizacji odpowiedzialnej społecznie.

Odpowiedzialność, odpowiedzialny biznes i społeczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu organizacją

W obecnym postrzeganiu dobrze funkcjonującego przedsiębiorstwa coraz częściej nadużywa się pojęcia odpowiedzialne przedsiębiorstwo, często nie rozumiejąc tego pojęcia i jego znaczenia dla trwania i osiągania założonych celów organizacji w wymiarze długo, średnio i krótkoterminowym.

A przecież obserwując stan światowej i krajowej gospodarki rynkowej w warunkach obecnego kryzysu, także odnosząc się wstecz do źródła i genezy jego powstania, można stwierdzić, że jego autorami stali się nieodpowiedzialni menedżerowie, a jego zabójcami przywracającymi gospodarkę z pomocą rządów poszczególnych państw do zrównoważonego, akceptowalnego poziomu staną się odpowiedzialni menedżerowie.

Dlaczego zatem tak się stało i stanie? Między innymi dlatego, że przed kryzysem finansowym, a potem gospodarczym nastąpił kryzys wyznawanych wartości.

Zapomniano po prostu, co to jest odpowiedzialność.

A przecież według R. Ingardena można być odpowiedzialnym za coś w sensie sprawczym. Można również przyjąć odpowiedzialność. Można także być pociągniętym do odpowiedzialności i można także działać odpowiedzialnie¹.

Zapomniano także pojęcia odpowiedzialnego biznesu.

Jasno i klarownie pokazuje to w swoim wypracowanym modelu A.B. Carroll, który stworzył piramidę na wzór piramidy potrzeb Masłowa wyznaczającą przejście przedsiębiorstwa od fundamentalnej odpowiedzialności ekonomicznej do prawnej, stanowiącej źródło zasad etycznych aż do najwyższego poziomu odpowiedzialnego biznesu, czyli odpowiedzialności filantropijnej².

Także nie do końca właściwie zinterpretowano i wdrożono intencje wynikające z zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. Corporate Social Responsibility).

¹ R. Ingarden, *Książeczka o człowieku*, Kraków 1975, s. 80.

² A.B. Carroll, *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio 1993, s. 32.

Przedstawione są one w czytelny i wyrazisty sposób w definicji społecznej odpowiedzialności biznesu prezentowanej przez K. Davisa i R. Blomstroma, gdzie społeczna odpowiedzialność biznesu związana jest z tym, że przedsiębiorstwa ponoszą nie tylko odpowiedzialność ekonomiczną i prawną, ale ich obowiązkiem jest także podejmowanie takich działań, których zadaniem jest ochrona i pomnażanie dobrobytu społecznego³. Sytuacja kryzysu światowego potwierdziła raczej odwrotną sytuację, czyli pomniejszanie się dobrobytu społecznego.

Powstało więc konkretne zagrożenie wynikające z założeń, że podstawowy cel społecznej odpowiedzialności, czyli pomnażanie dobrobytu społecznego nie będzie osiągnięty. Wtedy do głosu mogą dojść w szerszym znaczeniu i kontekście zwolennicy teorii Milтона Friedmana, gdzie społeczna odpowiedzialność biznesu związana jest tylko i wyłącznie z przestrzeganiem reguł rynku oraz stworzenia takich warunków, w których „niewidzialna ręka rynku” będzie w stanie prawidłowo przeistaczać egoistyczne działania jednostek w dobrobyt całego społeczeństwa⁴. Także zwolennicy tezy, że społeczna odpowiedzialność biznesu to podwójne opodatkowanie przedsiębiorstw, w związku ze zmianą wielkości popytu i jego struktury oraz wysokimi kosztami stałymi funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym rosnącego wskaźnika tzw. usztywnienia przedsiębiorstwa mogą znaleźć dobre podłoże do głoszenia tego typu tez.

Oznacza to, że wobec istniejących zagrożeń związanych z różną interpretacją zasad społecznej odpowiedzialności biznesu istnieje szerokie pole badawczo-naukowe w kierunku powstania nowych paradygmatów zarządzania.

Według autora artykułu kierunki tworzenia teorii nauki o zarządzaniu, a także zmieniającej się praktyki idące w obszar zrównoważenia zasad prowadzenia biznesu dla kreacji zrównoważonego modelu biznesu są elementem nowego paradygmatu zarządzania.

Strategia budowy wartości interesariuszy jako podstawa budowy wartości organizacji odpowiedzialnej społecznie w przyjętym modelu biznesu

Zapewnienie ciągłości budowy i wzrostu wartości firmy stanowi trudne wyzwanie dzisiejszych menedżerów. Definiowanie potrzeb interesariuszy i utrzymywanie z nimi pozytywnych relacji, zapewniające zrównoważony wzrost mający charakter ilościowy i zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa mający charakter jakościowy jest istotnym warunkiem przetrwania przedsiębiorstwa. Chęć łącze-

³ K. Davis, R. Blomstrom, *Business and Society: Environment and Responsibility*, 3 ed., McGraw-Hill, New York 1975, s. 13.

⁴ M. Friedman, *Kapitalizm i wolność*, Centrum im. A. Smitha & Rzeczpospolita, Warszawa 1993.

nia zarządzania wartością przedsiębiorstwa w oparciu o zrównoważony wzrost i rozwój określa nowe potrzeby rozumienia biznesu z perspektywy interesu właścicieli i innych interesariuszy. Rozumienie tych potrzeb staje się inspiracją do tworzenia nowych, skutecznych i efektywnych modeli biznesu.

Zatem w tym przypadku ważnym zagadnieniem projektowania optymalnych modeli biznesu jest wzajemna kompilacja strategii organizacji, łańcucha wartości i będącej jego wynikiem ostatecznej propozycji wartości dla klienta docelowego. Istotna przy tym jest przenikająca się rola czynników finansowych i niematerialnej wartości firmy⁵.

Tworzenie unikatowej wartości dla klientów i innych interesariuszy stanowi więc podstawowy składnik efektywnych modeli biznesu. Oznacza to, że system zarządzania strategicznego powinien być zintegrowany z doskonałością operacyjną kluczowych procesów. Niestety kombinacja najlepiej dobranych elementów biznesu i nawet wzajemny i najlepszy układ ich powiązań ma ograniczenia czasowej egzystencji. Wraz ze zmianami potrzeb klientów powinna zmieniać się wartość im oferowana oraz rola i siła oddziaływania poszczególnych komponentów modelu biznesu. W zależności od zmian rynkowych i interakcji między modelem biznesu a otoczeniem jego komponenty także mogą ulec zmianie⁶.

W tak przedstawionym ujęciu wydaje się celowe i zasadne rozszerzenie wszystkich istotnych działań strategicznych o wszystkie grupy interesariuszy, których wartość rozumiana jako zespół zachowań i ich wzajemnych interakcji strategicznych wobec przedsiębiorstwa w istotny sposób może stać się źródłem wzrostu wartości firmy odpowiedzialnej społecznie. Istotną rolę odgrywa przy tym jakościowy charakter wartości interesariuszy, który lokuje przedsiębiorstwo w odpowiednim segmencie rynkowym. Zatem budowa strategii przedsiębiorstwa opartej na wroście wartości interesariuszy może stać się obecnie istotnym elementem skutecznego i efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem i budowy jego długoterminowej wartości w przyjętym modelu biznesu.

Nośniki wartości w budowie wartości organizacji odpowiedzialnej społecznie

Na potrzeby kreowania wartości przedsiębiorstwa dla udziałowców należy zdefiniować podstawowe parametry, od których zależy wartość przedsiębiorstwa, zwa-

⁵ A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Efektywny model biznesu jako stymulator wdrożenia koncepcji zarządzania wartością firmy (Value Based Management)*, [w:] *Społeczne i ekologiczne aspekty zarządzania*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007, s. 169.

⁶ A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Efektywne modele biznesu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2006, nr 2, s. 71.

ne nośnikami wartości. Według Rappaporta wyróżnia się siedem ogólnych czynników wywierających najbardziej znaczący wpływ na wartość dla akcjonariuszy:

- stopa wzrostu przychodów ze sprzedaży,
- stopa zysku operacyjnego,
- stopa podatku dochodowego płaconego w gotówce,
- inwestycje w aktywa obrotowe netto,
- inwestycje w aktywa trwałe,
- koszt kapitału,
- okres trwania przewagi konkurencyjnej⁷.

Osiągnięcie założonych wyników wobec wszystkich siedmiu nośników wartości również wymaga budowy równowagi strategicznej. Błędne oszacowanie i powiązanie poszczególnych nośników wartości może stać się bowiem przyczyną braku osiągnięcia założonych celów biznesowych.

Dokonując zatem analizy zależności w zakresie łącznego wykorzystania koncepcji VBM z koncepcją CSR, można uznać, iż platformą do opracowania wspólnej strategii uwzględniającej założenia ww. koncepcji może być budowa i wykorzystanie siły tkwiącej w potencjale interesariuszy znajdujących się w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Firma w ramach swojego zrównoważonego wzrostu i rozwoju powinna zatem dokładnie przyjrzeć się swoim interesariuszom pierwszego i drugiego rzędu w kontekście ich wartości, która w dłuższej perspektywie może przyczynić się do wzrostu zrównoważonej wartości przedsiębiorstwa według zasady: jakich masz interesariuszy, taką masz wartość rynkową.

Dzięki temu ujęciu przedsiębiorstwo staje się odpowiedzialne społecznie, nie pomniejszając przy tym wartości dla akcjonariuszy. Takie kreowanie zrównoważonej wartości staje się w tym ujęciu dynamicznym stymulatorem spełniania potrzeb i oczekiwań wielu podmiotów oddziałujących na firmę i kreatorem zapewnienia stabilnej ciągłości działania przedsiębiorstwa dla tworzenia jego zrównoważonej wartości.

***Sustainability business* w budowie wartości organizacji odpowiedzialnej społecznie**

Wobec obecnych, światowych sytuacji kryzysowych nastąpiło przewartościowanie wielu orientacji, koncepcji i metod zarządzania. Również nacisk opinii publicznej oraz społeczeństw całego świata spowodował wytworzenie się nowych poglądów na prowadzenie biznesu. Tak właśnie powstała koncepcja zrównowa-

⁷ A. Rappaport, *Wartość dla akcjonariuszy, Poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999, s. 64–66.

zonego biznesu (*sustainability business*), którego głównym założeniem jest umiejętność znalezienia równowagi we wszystkich aspektach prowadzenia działalności gospodarczej oraz rozdzielenie wypracowanych przychodów na poszczególne grupy interesariuszy.

Według stowarzyszenia SustainAbility istnieje dziesięć podstawowych założeń zrównoważonego biznesu:

- pozytywne oddziaływanie;
- marka i reputacja;
- procesy związane z ochroną środowiska;
- wyniki finansowe;
- wielowymiarowe pomiary;
- strategia biznesowa;
- analizy wrażliwości;
- jaka jest kolejność: czy odpowiedzialne przedsiębiorstwo może lepiej funkcjonować, czy dobrze funkcjonujące przedsiębiorstwo może być bardziej odpowiedzialne?;
- praca dla wzrostu;
- luka badawcza⁸.

Elementy te mogą stanowić podstawę budowy modeli zrównoważonego biznesu organizacji odpowiedzialnych społecznie przy założeniu, że organizacja potrafi zbudować ten model z uwzględnieniem typu ekonomicznego, legalistycznego, etycznego i filantropijnego zasad społecznej odpowiedzialności biznesu.

Model biznesu jako odwzorowanie możliwości rynkowych i zamierzeń strategicznych organizacji

Obecne rywalizowanie w turbulentnej, twardej rzeczywistości rynkowej pełnej zmian wywołanych kryzysem finansowym i gospodarczym, zagrożeniami rynkowymi, presjami zewnętrznymi i wewnętrznymi, pojawiającymi się szansami oraz mocno tworzącą się konkurencją przy ograniczeniach możliwości rynkowych skutkujących obniżającymi się cenami i marżami zysku tworzy inny wymiar prowadzenia działalności biznesowej.

Spojrzenie to jest otwarte na osiągnięcie przyjętych celów, zadań i wyników przy równoczesnym wykorzystaniu instrumentów decyzyjnych, które zbudują podstawę długoterminowej wartości organizacji umożliwiającej zwycięstwo firmy

⁸ SustainAbility, *Ten Key Messages, Conclusions and recommendations*, [w:] J. Burchell, *The Corporate Social Responsibility Reader*, Routledge, Taylor and Francis Group, London – New York, 2008, s. 111–115.

wobec konkurentów. Spowoduje to powstanie takich organizacyjnych zachowań strategicznych stających się motorem ciągłego trwania jej na rynku poprzez takie zarządzanie biznesem, które zapewni jego trwałość z powstaniem właściwej ilości otrzymywanej wartości dzielonej na poszczególne grupy interesariuszy przedsiębiorstwa w funkcji czasu. Można to osiągnąć tylko poprzez przyjęcie odpowiedniego, adekwatnego modelu biznesu, który zagwarantuje wdrożenie działań biznesowych pozwalających odnieść zwycięstwo w biznesie.

Po raz pierwszy w literaturze przedmiotu pojęcie modelu biznesu pojawiło się w 1957 roku w artykule opublikowanym przez R. Bellmana i C. Clarka⁹, następnie dynamika zachowań organizacyjnych i zmiany w postrzeganiu pewnych zjawisk zarządczych przez teoretyków zarządzania w latach późniejszych, jak i nowe problemy praktyki biznesu spowodowały lawinę publikacji i interpretacji dotyczących postrzegania pojęcia modelu biznesu.

Rozpatrując pojęcie modelu biznesu w logicznym kontekście, należy dokonać rozbicia tego pojęcia na pojęcie modelu i pojęcie biznesu. Pojęcie modelu według *Słownika wyrazów obcych* oznacza względnie odosobniony układ, możliwie mało skomplikowany, działający analogicznie do oryginału, którym może być istota żywa, maszyna, organizacja¹⁰. Natomiast pojęcie biznesu często rozumiane jest jako przedsięwzięcie, interes czy po prostu prowadzenie działalności gospodarczej. Zatem czytanie pojęcia w kontekście słów model i biznes dopiero całościowo daje źródło właściwych przemyśleń i interpretacji w odniesieniu do sformułowania „model biznesu”.

Według jednej z definicji, model biznesowy to przyjęta przez firmę metoda powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa oferty konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość. Model ten jest systemem złożonym z wzajemnie ze sobą powiązanych elementów, które oddziałują na siebie w czasie¹¹.

Według definicji opracowanej przez Morrisa, model biznesu to zestaw produktów i usług dostarczanych na rynek w określony sposób przez daną organizację, odpowiednio uplasowany na rynku, co zapewnia – i to co najważniejsze – silne związki z obecnymi i przyszłymi klientami. Model biznesu opisuje, jak sposoby tworzenia i dostarczania wartości (dla nabywcy) mogą ewoluować wraz ze zmianami potrzeb i preferencji nabywców¹².

⁹ R. Bellman, C. Clark, *On the Construction of a Multi – Stage, Multi-Person Business Game*, „Operations Research”, 1957, nr 4, s. 469–503.

¹⁰ *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1972, s. 484.

¹¹ A. Afuah, C.L. Tucci, *Internet business models and strategies*, Boston: McGraw-Hill Irwin, 2001, s. 20–21.

¹² L. Morris, *Business Model Warfare. The Strategy of Business Breakthroughs*, University of Pennsylvania, May 2003.

Ciekawą definicję przedstawia K. Obłój, który zwraca uwagę, że model biznesu jest połączeniem koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności. Definiuje on również założenie, że skuteczny model biznesu jest szybko imitowany przez inne firmy¹³. Łańcuch wartości jest modelem niezwykle przydatnym w analizie istniejących i potencjalnych źródeł przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwie, pozwala również odpowiedzieć na pytanie o dominujący typ przewagi pozycyjnej danego przedsiębiorstwa¹⁴.

Według A. K. Koźmińskiego model biznesu może, ale nie musi być podstawą i inspiracją do określenia strategii i przygotowania planu strategicznego. Możliwa jest jednak także „droga na skrót”, czyli bezpośrednio, szybkie wdrożenie koncepcji biznesu i przetestowanie jej w praktyce.

Istotne podejście do modelu biznesu przedstawiają A. J. Slywotzky, D. J. Morrison i B. Andelmann, którzy twierdzą, że model biznesu określa powiązane elementy ukierunkowane na:

- klientach przedsiębiorstwa,
- sposobach przechwytywania wartości dla klientów,
- sposobach różnicowania oferty i kontroli strategicznej,
- ofertę przedsiębiorstwa oraz zakres działań kontrolowanych przez przedsiębiorstwo¹⁵.

Trzeba jednak pamiętać, że kombinacja nawet najlepiej i najprecyzyjniej wykreowanych komponentów układu biznesowego i nawet wzajemna i najlepsza mapa drogowa ich wewnętrznych i zewnętrznych powiązań ma ograniczenia czasowe. Wraz ze zmianami potrzeb klientów powinna się także zmieniać wartość im oferowana oraz rola i siła oddziaływania poszczególnych komponentów modelu biznesu. W zależności od zmian rynkowych i powiązań między modelem biznesu a otoczeniem rynkowym jego komponenty także mogą ulec dynamicznej zmianie.

Według autora artykułu model biznesu rozumiany jest tu jako odwzorowanie w danym miejscu, czasie i przestrzeni biznesowej struktury powiązań czynników gwarantujących spełnienie aktualnych, wewnętrznych i zewnętrznych potrzeb grup interesariuszy, która umożliwia obecne osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo oraz stanowi kreację przyszłej platformy budowy

¹³ K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 98.

¹⁴ M. Małkowska, *Metody kwantyfikacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, red. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 78.

¹⁵ A. J. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000.

wartości przedsiębiorstwa zapewniającej ciągłość prowadzenia biznesu. Staje się on wtedy modelem zrównoważonego biznesu¹⁶.

Takie rozumienie modelu biznesu pozwala na zmianę myślenia strategicznego polegającą na budowaniu przewagi konkurencyjnej poprzez zwinne i elastyczne wdrażanie w życie decyzji biznesowych w układzie „od aktualnego modelu biznesu dzisiaj do aktualnego modelu biznesu jutro”.

Model zrównoważonego biznesu w strategicznym zarządzaniu organizacją odpowiedzialną społecznie

Patrząc na działanie organizacji z poszanowaniem wymagań równowagi biznesowej, należy oczywiście odwołać się do teorii interesariuszy (ang. Stakeholders) i teorii akcjonariuszy (Shareholders). Odniesć się należy także, jak wcześniej powiedziano, do koncepcji zarządzania wartością firmy (ang. Value Based Management) i oczywiście do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. Corporate Social Responsibility). Także koncepcja jakościowa nawiązująca do założeń zrównoważonego rozwoju (ang. Sustainability Development) oraz koncepcja ilościowa zrównoważonego wzrostu (ang. Sustainability Growth) w wielu istotnych punktach nakładają się lub wyczerpują i uzupełniają się razem. Przeprowadzając syntetyczną diagnozę i weryfikację ww. koncepcji, można postawić tezę, że powstaje obecnie czas powiązania i scalenia tych koncepcji w jeden spójny model, który można właśnie określić mianem modelu zrównoważonego biznesu.

Model ten naładowany potencjałem tkwiącym w wiedzy jawnej i ukrytej organizacji staje się jednocześnie źródłem powstawania większej wartości interesariuszy, czyli trwałej zdolności przedsiębiorstwa do uzyskiwania i efektywnego wykorzystywania dodatnich, zdyskontowanych strumieni pieniężnych powstających jako źródło posiadanej ciągłej relacji pozytywnej i trwałej zależności z interesariuszami firmy pomniejszonych o koszty pozyskania i utrzymania poszczególnych grup interesariuszy będących źródłem budowy długoterminowej wartości przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie.

Wobec powyższego tworzenie i wdrożenie strategii przedsiębiorstwa opartej na zrównoważonym wzroście wartości poszczególnych grup interesariuszy staje się dzisiaj ważnym obszarem zwycięskiego zarządzania przedsiębiorstwem.

W taki sposób istotą powinno się stać ukierunkowanie organizacji na strategiczny marketing społeczny oparty na efektywnym zarządzaniu kapitałem

¹⁶ A. Jabłoński, *Modele biznesu w sektorach pojawiających się i schyłkowych. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opartej na jakości i kryteriach ekologicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2009, s. 19.

społecznym, który powinien być nacechowany budową szczelnych strumieni wdrażanych celów marketingowych związanych z tworzeniem relacji będących źródłem transakcji i kontraktów biznesowych. Można do tego wykorzystać model „Strategicznej karty wyników” związany z relacjami biznesowymi opartymi na zaufaniu¹⁷.

Patrząc w tym ujęciu na interesariuszy jako sieci podmiotów występujących w różnych relacjach z przedsiębiorstwem, można model zrównoważonego biznesu przedsiębiorstwa rozszerzyć o model zrównoważonej kooperacji (ang. co-alliance) rozumiany jako grupa niezależnych organizacji charakteryzujących się jednakowym zaangażowaniem w alians. Nie występuje w tym modelu współpracy organizacja główna ani silny lider. Jest to forma współpracy między partnerami, z których każdy wnosi porównywalny do znaczenia wkład zasobów, wiedzy i umiejętności¹⁸. A to już krok od wdrożenia modelu Accountability Scorecard, w którym B. Maelicke zwraca uwagę, że karta odpowiedzialności ASC koncentruje się na definiowaniu oczekiwanego wkładu, jaki dają poszczególni interesariusze oraz stosowaniu odpowiednich dla nich zachęt w celu doprowadzenia do maksymalizacji tego wkładu¹⁹. ASC obejmuje również samoocenę przedsiębiorstwa w odniesieniu do wpływu interesariuszy i ich znaczenia dla podejmowania decyzji biznesowych oraz metod oddziaływania poszczególnych grup interesu na organizację i samej organizacji na te decyzje. Służy także weryfikacji zdolności i możliwości do osiągnięcia kompromisów oraz sposobów i metod równoważenia interesów z uwzględnieniem zależności wewnętrznych i zewnętrznych. Karta ASC uwidacznia także w czytelny sposób charakter i istotę uwarunkowań sektorowych i branżowych, który kreuje ilość i jakość interesariuszy, siły interakcji między nimi, stopień ich powiązań w ujęciu podmiotowym i przedmiotowym. Natomiast działania te prowadzą w prosty sposób do budowy zrównoważonej wartości w odpowiedzialnym prowadzeniu biznesu opartej na ośmiu podstawowych zasadach:

1. Analiza aktualnej sytuacji;
2. Antycypacja przyszłych oczekiwań;
3. Wyznaczanie celów;
4. Opracowanie inicjatyw budujących wartość;
5. Opracowanie analizy biznesowej;

¹⁷ A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Wartość interesariuszy jako kluczowy czynnik wartości organizacji odpowiedzialnych społecznie*, „Problemy Jakości” 2008, nr 5, s. 34–35.

¹⁸ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 172.

¹⁹ B. Maelicke, *Management in Sozialen Organisationen Ganzheitliche und Sozialökologische Organisationsentwicklung für Non – Profit – Unternehmen*, „Blätter der Wohlfahrtpflege”, t. 136 (3), s. 67–70.

6. Tworzenie wartości;
7. Potwierdzenie wyników i wyciągnięcie wniosków;
8. Wykształcenie umiejętności budowania zrównoważonej wartości²⁰.

Budowa zrównoważonej wartości może jeszcze dodatkowo być wyposażona w wyznaczenie celów związanych ze zrównoważoną wartością opartych na zasadach Sustainability Business obejmujących następujące działania:

1. Pozytywne oddziaływanie przedsiębiorstwa;
2. Pozytywnie postrzegana marka i reputacja;
3. Procesy ekologiczne zgodne z planowanym efektem ekologicznym;
4. Osiąganie akceptowalnych wyników finansowych;
5. Realizacja wielowymiarowych pomiarów;
6. Wdrożenie skutecznej i efektywnej strategii konkurowania;
7. Jasna odpowiedź na trudne i istotne pytanie: Czy odpowiedzialne przedsiębiorstwo może lepiej funkcjonować, czy dobrze funkcjonujące przedsiębiorstwo może być bardziej odpowiedzialne?;
8. Testowanie skutecznych scenariuszy biznesowych;
9. Praca i wzrost;
10. Szukanie i likwidowanie luk w obszarze zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa na podstawie analiz wskaźnikowych²¹.

Zbudowanie systemu zarządzania interesariuszami w powiązaniu z akcjonariuszami będzie stanowiło zatem podstawową architekturę optymalnego modelu zrównoważonego biznesu obejmujące zdefiniowanie miejsca i roli interesariuszy i ich relacji z biznesem poprzez określanie wpływu zależności i korelacji działań firmy z wartością dla interesariuszy oraz określanie wpływu interesariuszy na wartość dla akcjonariuszy obejmujące wymienione czynności:

1. Tworzenie mapy relacji interesariuszy;
2. Odwzorowanie porozumień interesariuszy;
3. Identyfikacja oczekiwań interesariuszy;
4. Ustalenie rodzaju władzy interesariuszy;
5. Konstruowanie macierzy priorytetów;
6. Monitorowanie interesariuszy²².

Oznacza to, że kluczowe wartości płynące ze społecznej odpowiedzialności biznesu należy stosować w całej firmie i wśród jej interesariuszy. Społeczna od-

²⁰ Ch. Laszlo, *Firma zrównoważonego rozwoju, Jak wypracować trwałą wartość z uwzględnieniem efektów społecznych i ekologicznych*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2008, s. 159–205.

²¹ J. Burchell, *The Corporate Social Responsibility Reader*, Routledge, Taylor & Francis Group, London – New York 2008, s. 111–118.

²² J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 89–96.

powiedzialność powinna zatem być wpisana zarówno w działania operacyjne przedsiębiorstw, jak i strategię prowadzenia biznesu²³.

Należy jednak pamiętać, że osiągnięcie w praktyce pełnego modelu ww. podejścia wymaga od menedżerów wielowymiarowych kompetencji i może być tylko wtedy wdrożone, gdy menedżerowie nie tylko są świadomi odpowiedzialności wobec firmy, ale również wrażliwi na otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne zbudowane z grup wymagających interesariuszy.

Przedstawiona koncepcja może mieć zastosowanie szczególnie dzisiaj w sytuacji kryzysowej, a wyposażona w pogłębioną diagnozę strategiczną stać się może podstawą do przyjęcia słusznych decyzji menedżerskich stających się źródłem przetrwania w niepewnych czasach kryzysu gospodarczego.

Podsumowanie

W dobie trudnej sytuacji gospodarczej świata wypracowanie i wdrożenie optymalnego modelu biznesu, dającego możliwość przetrwania w czasie ciągłej niepewności strategicznej, tworzy ważny czynnik funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wypracowanie tego modelu nie jest zadaniem prostym, ze względu na wysoko skomplikowany wymiar zależności przyczynowo-skutkowych prowadzenia walki rynkowej. Wydaje się zatem, że stworzenie modelu biznesu, którego podwaliny stanowią zasady odpowiedzialności wobec interesariuszy i akcjonariuszy przy równoczesnym spełnieniu ich potrzeb wraz z osiąganiem długoterminowej, zrównoważonej wartości przedsiębiorstwa jest dzisiaj jednym z najważniejszych obszarów teorii i praktyki nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem. Zbudowanie i wdrożenie zatem tzw. zrównoważonego modelu biznesu jest według autora artykułu jedną z istotnych kierunków osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwa w sytuacji dzisiejszego kryzysu na świecie.

Bibliografia

- Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
Afuah A., Tucci C.L., *Internet business models and strategies*, Boston: McGraw-Hill Irwin, 2001.
Bellman R., Clark C., *On the Construction of a Multi – Stage, Multi-Person Business Game*, „Operations Research” 1957, nr 4, s. 469–503.

²³ M. Żemigala, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 128–129.

- Burchell J., *The Corporate Social Responsibility Reader*, Routledge, Taylor & Francis Group, London – New York 2008.
- Carroll A.B., *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio 1993.
- Davis K., Blomstrom R., *Business and Society: Environment and Responsibility*, 3 ed., McGraw-Hill, New York 1975.
- Friedman M., *Kapitalizm i wolność*, Centrum im. A. Smitha & Rzeczpospolita, Warszawa 1993.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- Jabłoński A., Jabłoński M., *Efektywne modele biznesu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2006, nr 2.
- Ingarden R., *Książeczka o człowieku*, Kraków 1975.
- Jabłoński A., Jabłoński M., *Efektywny model biznesu jako stymulator wdrożenia koncepcji zarządzania wartością firmy (Value Based Management)*, [w:] *Spoleczne i ekologiczne aspekty zarządzania*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007.
- Jabłoński A., Jabłoński M., *Wartość interesariuszy jako kluczowy czynnik wartości organizacji odpowiedzialnych społecznie*, „Problemy Jakości” 2008, nr 5.
- Jabłoński A., *Modele biznesu w sektorach pojawiających się i schyłkowych. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opartej na jakości i kryteriach ekologicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2009.
- Laszlo Ch., *Firma zrównoważonego rozwoju. Jak wypracować trwałą wartość z uwzględnieniem efektów społecznych i ekologicznych*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2008.
- Maelicke B., *Management in Sozialen Organisationen Ganzheitliche und Sozialökologische Organisationsentwicklung für Non – Profit – Unternehmen*, „Blätter der Wohlfahrtspflege”, t. 136 (3), s. 67–70.
- Małkowska M., *Metody kwantyfikacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, red. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 78
- Morris L., *Business Model Warfare. The Strategy of Business Breakthroughs*, University of Pennsylvania, May 2003.
- Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999.
- Slywotzky A. J., Morrison D. J., Andelman B., *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000.

Słownik wyrazów obcych, PWN, Warszawa 1972.

SustainAbility, *Ten Key Messages, Conclusions and recommendations*, [w:] J. Burchell, *The Corporate Social Responsibility Reader*, Routledge, Taylor and Francis Group, London – New York 2008.

Żemigala M., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.

Summary

Competing businesses in terms of changes in market now requires the application of new management paradigms. Similar consequences result advent time of social innovation and hierarchies associated with the creation of networks between people, organizations and objects. A new approach to the creation of business models that are created in a constant state of instability characteristics of the global economic system is associated with a lengthening series of investigations into a competitive advantage in the market. Network to the market, the way to achieving the business has become a systemic principle of balance in the design and implementation of established business model. The resulting model of sustainable business, carried on the edge of chaos, based on three elements measured in the company, customer satisfaction, employee satisfaction and cash flow, it seems optimal solution. The article describes as factors shaping the current business competitive strategy socially responsible, the simultaneous trajectories of the forecasting and navigation using the concept of strategic management and value management concept of corporate social responsibility and sustainability scorecard presents a card.

Georg Westermann, Manuela Koch

Determination of the share of added value created by traffic carriers in the tourism industry

Preliminary considerations

The above mentioned economic value is mostly determined by the expenses of the traffic companies' customers during their stay in the focused region. From those expenses, the sales of goods and services are stimulated, employment and income is created as well as investments and taxes are increased.¹ In order to capture those expenses exactly and derive a valid calculation of added value, some preliminary considerations have to be made.

A substantial procedure within the approach is to identify those customers who visit the region primarily because of a ride with the traffic carrier. Consequently, only the expenses of this target group are to be surveyed and analysed. At the same time, other parameters like ticket and souvenir sales or the effect in employment rate have to be considered.

In advance of the study, several decisions have to be made:

- a) The focused region needs to be properly defined.
- b) The question has to be answered, whether the share of added value has to be surveyed solely in the cities and communities that participate in the financing, or in the whole holiday destination.

¹ H. Luft, *Organisation und Vermarktung von Tourismusorten und Tourismusregionen*, 2001, p. 139.

c) Besides the geographical delimitation, the scope of the study has to be fixed. It has to be decided whether only monetary criteria (such as expenses, taxes etc.) are considered, or if also non-monetary criteria (such as the destination's image) shall be included.

Definition and calculation of “added value”

The term “added value” can be defined as the amount of newly created economic measurable values within a certain region within a certain time period. Following that definition, the “added value” created by a company does not equal the complete turnover. In fact, parts of this turnover have to be spent for depreciation or inputs (such as deliveries). Only the part of the sales that actually creates “new” values (such as profits, wages or taxes) is defined as “added value”. Within the economic use two specifications of “added value” can be differentiated.

a) Directly added value: is the part of the turnover that *directly* becomes value, like wages and profit. This includes all expenses that are directly made by customers (e.g. buying a ticket). The rate of the turnover that equals “directly added value” can be calculated based on a “value added rate” (VAR 1):

$$\text{Directly added value} = \text{turnover (net)} * \text{VAR 1}$$

The “value added rate” for direct added value in the traffic sector in Germany averages 41%.²

b) Indirectly added value: The difference between turnover and the amount of “directly added value” is spent for input (like deliveries and pre-products). The “added value” created by the suppliers (considering again their suppliers) is called “indirectly added value”. It can also be calculated based on a “value added rate” (VAR 2):

$$\text{Indirectly added value} = (\text{turnover (net)} - \text{directly added value}) * \text{VAR 2}$$

The VAR 2 for Germany has been calculated as a flat 30%.³

² See dwif, Heft 49, p. 144.

³ See dwif, Heft 49, p. 146.

There are two possible general approaches, to capture and calculate the “added” value:

- a) capture the expenses of the customers (demand side measurement)
- b) capture the revenues of the companies (supply side measurement)

To calculate the overall “added value” of the traffic companies, both methods need to be combined. Data about revenues of the focused traffic company (e.g. the amount of revenues from ticket- and souvenir sales) can properly be derived from P&L accounts. Therefore, the supply side measurement can be applied. Using this same approach to capture the expenses of traffic companies’ customers, spent during their stay in other companies (e.g. a restaurant or a hotel), is not viable, as those companies do not register the expenses of the mentioned customers separately. In this case the demand side measurement needs to be applied. The initial point for measuring the “added value” by demand is a customer survey. The concept for this survey is outlined in the following.

Preparation of the survey

Identification of the target groups

In order to calculate the share of “added value” precisely it is necessary to segment the inhomogeneous group of the population into separate target groups. One substantial point of interest within the calculation is the criteria “duration of stay” as it determines the amount of expenses considerably. Taking this into consideration the population should be segmented in “overnight guests” and “day guests”.

Overnight guests:

Overnight guests are all customers, who do not live or work in the defined region and stay longer than one day. For a proper calculation of “added value” it is recommended to also exclude those customers who stay longer than one day, but do not have their holiday accommodation within the defined region. It is obvious that their consummation happens mainly in the accommodation region. Thus, only the expenses of one day (the day they used the analyzed traffic carrier) shall be included in the calculation. Therefore those customers are subsumed under the category “day guest”.

Day guests:

Unlike the “overnight guests”, day guests stay less than one day in the defined region. Among them are customers, who live in neighbouring regions, tourists,

whose holiday accommodation is in a neighbouring region (see above) as well as locals.

Decision about data collection

After the segmentation of target groups, it has to be decided which data to collect within the survey. As every company has different aims and customer groups, the data that need to be collected may vary from survey to survey. Nevertheless, some data are crucial to assure that the share of added value (measured via demand) can be calculated properly:

Geographical data:

In order to find out, whether the respondent is a day-guest or an overnight-guest, the accommodation region (tourist) or living region (local) needs to be inquired about.

Demographic data:

Concerning demographic data, age and gender of the respondent are relevant. Given this data, the structure of the randomly chosen sample can be compared to the structure of the total population. Thus, it can be ensured that the chosen sample is statistically representative with respect to these structural data.

Data to calculate the “added value”:

For being able to calculate the share and the total amount of “added value” created by the expenses of the customers, the following information needs to be gathered:

– Reason for the visit:

For a proper calculation of the added value, which customers of a traffic carrier create in a defined region, it is essential to find out, whether a customer has visited the region because of the traffic carrier or if he would have visited the region anyway. Assuming the first case the expenses of that customer can be included completely in the calculation of added value, as they obviously would not have been spent within the region without the existence of the traffic carrier. In the second case, the expenses are not to be included in the calculation. Without the traffic carrier ride the money would have been spent in the region otherwise (e.g. by visiting a museum). This is also known as “pecuniary effect” in the Cost-Benefit-Analysis literature.⁴ For some of these visitors the ride with the traffic carrier is nevertheless an essential part of their holiday. Therefore, they should be

⁴ For a comprehensive overview on this strand of literature see: Hanusch (1994).

asked to state whether they reserved at least one day for the ride. If they approve the question, the expenses of one day can be included in the calculation.

– Total expenses (per day):

In order to calculate the total amount of added value, the customers' expenses have to be determined. To facilitate the estimation of this variable for the respondents it can be divided into subcategories like expenses for food, accommodation (only overnight guests), leisure, transportation (without ticket prices for the focused traffic carrier) and miscellaneous.

– number of persons:

Having determined the expenses, the respondent has to be asked how many persons (e.g. children, spouse) the expenses are related. If they relate to more than one person, they consequently need to be split by the number of persons.

In advance of the survey, a method of collecting data has to be chosen. Concerning circumstances of the survey (interview of customers during a ride with a traffic carrier) and the kind of data (clearly defined, not in the scope of opinion or personal attitude) a face-to-face interview on the basis of a fixed interview guideline containing the complete set of questions is suggested.⁵

Calculation of the sample size

To ensure a valid and robust result, the composition and the dimension of the sample needs to be fixed in advance of the survey. In order to achieve a representative sample, the composition of the sample needs to mirror the total population. As variances regarding certain attributes occur within the population, only a random sample approximates representativeness.⁶ Concerning the quality of the result, the dimension of the sample and the accepted error range are crucial. According to Herz/ Schlichter/ Siegener the dimension of the sample can be calculated by the following formula:⁷

$$n = t^2 \cdot p \cdot (1-p) / e^2$$

n = dimension of the sample

t = accepted error range

p = part of elements within the sample, that possess the feature characteristic (if unknown, it is assumed that p = 50%)

e = total variance of the average value of the sample from the expected value of the population (e.g. 5 %)

⁵ See: J. Bortz, N. Döring, p. 218.

⁶ See: W. Stier, p. 161.

⁷ See: R. Herz, H. Schlichter, W. Siegener, p. 120.

In order to enhance the quality of the result, the accepted error range should be kept as small as possible. The following calculation implies an accepted error range of 0.5%:⁸

$$n = 2.576^2 * 0.5 * (1 - 0.5) / 0.05^2 = 664$$

To achieve the aspired confidence interval, the dimension of the sample should in this case comprise at least 664 persons.

Realization of the survey

Pre-testing

Concerning the scope and the complexity of the survey, a pre-test in advance helps to specify questions according to the questions to be answered. By the means of a pre-test, the applicability of the interview guideline as well as the quality of results can be tested and improved. Especially the question concerning the “reason for the visit” has considerable consequences for the calculation of added value. The way this question is put, could influence the rate of approval or disapproval of the respondents. The following two possible questions illustrate this properly:

Question 1: “Did the XYZ-traffic carrier play an important role within your decision to visit this region?”

Question 2: “Would you have visited this region, if the XYZ-traffic carrier did not exist?”

A pre-test shows the rate of approval or disapproval for each question. It can be assumed, that question 1 will show a higher rate of approval because question 2 limits the scope for interpretation considerably. The rate of approval for question 2, on the other hand, is nearly unassailable and ensures valid results. This indicates, that depending on the way the questions are put, different shares of approval and disapproval can be generated. From the scientific point of view, it is suggested that the question that gains the highest quality in results should be chosen.

⁸ See J. Bortz, N. Döring, p. 812ff.

Realization of the survey

During the realization of the survey, the criteria, that were accurately defined in advance, need continuously to be checked in regard to their compliance. This applies especially to:

- the number of planned interviews per unit (e.g. week or month),
- the match of the chosen sample with the population in regards to defined criteria (such as age, gender or origin).

Only if the compliance of criteria is checked continuously, variances from the defined sample can be detected and corrected in time. Thus, the validity of the results can be ensured.

Results

After the analysis of the survey data, the following results can be derived:⁹

a) Distribution of the target groups

As already mentioned, the target group is divided into day- and overnight-guests. An average distribution could be as follows:

Target Groups	Percentage (exemplary)
Day guests	37%
Overnight guests	63%

b) Distribution by “reason for the visit”

The “reason for the visit” is an important criterion, which depicts whether the expenses of a customer can be included in the calculation. Therefore, the customers can be segmented into four different groups (see also 3.2 above):

c) average expenses per day/ average duration of stay

As overnight guests usually have higher expenses per day than day guests (because the latter have no expenses for accommodation) the expenses of the two groups need to be determined and displayed separately. Reasonable and exemplary values for a German tourist destination could be the following:

- Average expenses of day guests: 25.00 €,
- Average expenses of overnight guests: 90.00 €.

⁹ The following results are exemplary. They are based on average data from various companies.

Additionally, the average duration of stay for overnight guests can be determined:

- Average duration of stay: 4.2 days (exemplary).

Target Groups	Definition	Consequences	Percentage (exemplary)
day guests “reason”	day guests motivated solely by a ride with the traffic carrier	expenses per day can be included in the calculation	11%
overnight guests “reason”	overnight guests, motivated solely by a ride with the traffic carrier	expenses for the whole holiday (expense per day * duration of stay) can be included in the calculation	15%
overnight guests “reserved one day”	overnight guests, who did not choose their holiday destination because of a ride with the traffic carrier, but reserved one day for it	one day can be included in the calculation	35%
guests “without reason”	day- and overnight guests who did not visit the focused region because of the traffic carrier	expenses must not be included into the calculation	39%

Exemplary Calculation

Under the assumption that all above mentioned data have been collected, the regional tourist added value caused by a traffic carrier can be calculated.

The total turnover of the target groups (that visited the region or reserved one day for a ride with the traffic carrier) needs to be determined as a starting point. Thus, the share of the respective target group needs to be multiplied with the corresponding expenses. Assuming a population of 1.5 million customers per year and the above mentioned target group distribution and average expenses, the total turnover per target group is:

- **day guests “reason”**: 4,125,000.00 €
- **overnight guests “reason”**: 85,050,000.00 €
- **overnight guests “reserved on day”**: 47,250,000.00 €

By summarizing the turnovers, a total turnover of 136,425,000.00 € can be determined. Subsequently, the share of added value can be calculated:¹⁰

Directly added value

turnover	136,425,000 €
./. value added tax	19.00%
= turnover, net	114,642,857 €
* VAR 1	41.00%
= directly added value	47,003, 571 €

Indirectly added value

turnover, net	114,642,857 €
./. directly added value	47,003, 571 €
= input	67,639,285 €
* VAR 2	30.00%
= indirectly added value	20,291,785 €

By summarizing the amount of directly and indirectly added value, the total amount of added value of **67,295,357.00 €** (measured by demand) can be determined. In addition to that, the amount of added value, which is generated by the traffic carrier itself (measured by supply), needs to be added.

Conclusion

This paper depicts and defines a possible methodology to tackle the problem of determining the importance of a single organisation with respect to the total added value of a tourist region. It has been shown how the demand side and the supply side approach can be combined to calculate the share of value added to the destination's wealth. Moreover, a profound discussion of a possible survey design has been given. The empirical viability was demonstrated by the application of the suggested approach to average data collected from different tourism specific statistics.¹¹

Carrying out this analysis for any tourism infrastructure (like traffic carriers, cultural organisations or natural resources) should be helpful in rationally

¹⁰ For the exemplary calculation, only the share of added value measured by demand shall be outlined. The share of added value measured by supply is determined the same way (based on the traffic companies' turnover).

¹¹ E.g. dwif, Heft 49, p. 144, Zukunftskonzept Harz, 2006.

determining the efficiency and efficacy¹² of public and private investments in such organisations. Especially budget negotiations in the public sector could be based on similar approaches.

Bibliography

- Bortz J., Döring N., *Forschungsmethoden und Evaluation*, Berlin: Springer Verlag, 1995.
- dwif (Hrsg.) *Ausgaben der Übernachtungsgäste in Deutschland*, [in:] Schriftenreihe des dwif, Heft 49, München 2002.
- Hanusch H., *Nutzen-Kosten-Analyse*, München: Verlag Vahlen, 1994.
- Herz R. et. al, *Angewandte Statistik für Verkehrs- und Regionalplaner*, Düsseldorf: Werner-Verlag, 1992.
- Luft H., *Organisation und Vermarktung von Tourismusorten und Tourismusregionen – Destination Management*, Meßkirch: Gmeiner-Verlag GmbH 2001.
- Stier W., *Empirische Forschungsmethoden*, Berlin: Springer Verlag 1996.
- „VDV-Statistik”, No. 4/2009, Köln.
- Westermann G., *Efficiency and Benchmarking in the Public and Nonprofit Sector*, [in:] *Państwo i społeczeństwo w XXI wieku*, ed. by D. Surówka-Marszałek, W. Adamus, W. Krawczyk, „Acta Academiae Modrevianae”, Krakow 2004, pp. 113–124.

Summary

With more than 9.5 billion passengers and about 9.2 billion € in sales volume,¹³ traffic carriers are an important economic factor in Germany. Especially in the tourism industry which is one of the growth markets and a warrantor for economic development in numerous regions some traffic companies play an important role regarding economic growth and added value. Moreover, some tourists choose their holiday destinations only because of a special traffic carrier like “Rasender Roland” on the isle of Rügen or the “Harzer Schmalspurbahn” in the Harz region. These traffic companies are financed by ticket and souvenir sales on the one hand, but often receive financial support from public authorities (e.g. city councils or communities). In return the subsidised traffic companies create added value in the entire holiday destination they are located in. There seems

¹² For a profound definition of public and private efficiency see Westermann (2004).

¹³ VDV Statistik 2007.

to be a lack of literature about the quantification of the added value created by these enterprises. The purpose of this study is to develop an approach to measure, quantify and benchmark the share of added value created by traffic carriers in the tourism industry. Therefore a concept for an empirical proof of the economic value embodied in the services by those traffic companies towards their financing stakeholders must be provided. In this paper, the concept of a survey to determine the share of added value for a traffic company will be explained. In particular, the development of an interview guideline, the planning and realization of the survey (including a pre-test) as well as an exemplary calculation of the share of added value will be outlined.

Ludmila Lysá

Implementácia manažérskych zručností na Pedagogickej fakulte KU v Ružomberku. Vzdelávanie podľa metodiky modelu CAF

Úvod

Zavádzanie a uplatňovanie certifikátov kvality sa nevyhne ani vysokým školám, či iným organizáciám verejnej správy. Kvalita sa stáva jedným z hlavných faktorov hodnotenia a podkladom pri rozhodovaní. Kvalita je dnes samozrejmosťou a nepredstavuje už konkurenčnú výhodu, ako sme ju zvykli chápať ešte v nedávnej dobe. Preto aj chápanie kvality sa zmenilo a prenieslo sa na vyššiu kvalitatívnu úroveň.

Rozvoj kľúčových reforiem a úspešnosť ich implementácie vyžaduje venovať mimoriadnu pozornosť nie iba dosiahnutiu ekonomických výsledkov, ale rovnako aj zvyšovaniu kvality poskytovaných služieb verejnou správou občanom so súčasným znížením finančnej náročnosti týchto služieb.

Kvalita sa stáva jedným z hlavných faktorov hodnotenia. Vstupom do eurozóny a vzájomným prepojením administratívnych centier, logicky vznikla potreba zjednotenia požiadaviek a nárokov na prácu jednotlivých zložiek verejnej správy. Táto požiadavka sa prelína všetkými zložkami verejného života tak v horizontálnej, ako aj vertikálnej polohe. Mimoriadne postavenie, význam a charakter má vo verejnom sektore poskytovaných služieb školstvo. Vzdelanostná úroveň obyvateľstva sa stáva základom výkonnostného potenciálu spoločnosti.

Ústredným orgánom štátnej správy zodpovedným za riadenie a kvalitu východno-vzdelávacieho procesu, výskumu a vývoja v Slovenskej republike je Ministerstvo školstva SR. Verejné vysoké školy a univerzity sú vrcholové

vzdelávacie, vedecké a umelecké ustanovizne štátu s rozhodujúcim vplyvom na vzdelanostnú úroveň občanov. Vstupom do euro zóny sa slovenské vysoké školy stali súčasťou európskeho vzdelávacieho systému. Jedným zo strategickým cieľov zvyšovania efektívnosti a kvality, zvyšovanie výnimočnosti slovenských vysokých škôl a zvyšovanie ich medzinárodného uznania, je potreba budovania systému kvality na MŠ a vysokých školách, prostredníctvom zavedenia modelu CAF 2006.

CAF – The common Assesment Framework

Spoločný systém hodnotenia kvality CAF je nástroj komplexného manažérstva kvality inšpirovaný modelom výnimočnosti Európskej nadácie pre manažérstvo kvality /EFQM/ a modelom nemeckej akadémie Speyer. Princípy a hlavné zásady CAF boli vytvorené v rámci projektu LA7271-HCTA_C.1.3.1 MŠ pre vysoké školy a univerzity. Obsah je založený na princípoch Spoločného hodnotenia kvality 2006 prezentovaného na 4. medzinárodnej konferencii o kvalite vo verejnej správe Európskej únie, konanej v Tampere vo Fínsku, v dňoch 27.-29.septembra 2006. Tento model je výsledkom spolupráce medzi ministrami EÚ zodpovednými za verejnú správu. Prvotným cieľom projektu bolo podporiť vzájomnú výmenu a spoluprácu pri inovatívnych spôsoboch uplatňovania štátnej moci a poskytovania verejných služieb v EÚ. Prvá pilotná verzia projektu CAF bola prezentovaná v máji 2000. V období 2000-2005 použilo model CAF na zvyšovanie kvality približne 900 organizácií verejnej správy. Systém hodnotenia CAF prekročil hranice EÚ a svojimi kvalitami oslovil aj mnohé organizácie mimo nej. Záujem o tento systém hodnotenia kvality poskytovaných služieb a nie len verejnou správou, prejavila napríklad Čína, Brazília, Dominikánska republika či na Blízkom Východe. V súčasnosti je model CAF preložený do 19 jazykov a mnohé krajiny pracujú na vývoji národných podporných schém. Model CAF sa stáva celosvetovým nástrojom hodnotenia manažmentu kvality. Britské predsedníctvo EÚ si stanovilo cieľ do roku 2010 dosiahnuť zapojenie 2010 užívateľov metodiky CAF. Podľa doterajších výsledkov je tento cieľ reálny.

V metodike boli urobené niektoré úpravy pre potreby vysokých škôl a univerzít v Slovenskej republike. Príručka modelu CAF 2006 je prístupná na internete na stránke Národného informačného systému kvality www.quality-slovakia.sk. Tento model má pomôcť verejným vysokým školám pri racionálnom riadení všetkým ich zložiek s úlohou dosiahnuť a stať sa plnohodnotným členom Európskej asociácie univerzít, ktorá vykonala audit verejných vysokých škôl v rokoch 2006 a 2007. Model CAF je postavený tak, aby umožnil a vytvoril priestor pre postupné a systémové zvyšovanie kvality vysokých škôl.

Momentálne na KU v Ružomberku prebieha nultý ročník samohodnotenia, ktoré je základom pre určenie kvality vyjadrenej kvantitatívnymi ukazovateľmi. Je určené vysokým školám, ktoré chcú získať obraz o vynaloženom úsilí a dosiahnutých výsledkoch, o efektívnosti vynaloženého úsilia. Model CAF je nástrojom samohodnotenia, ktorý umožňuje analyzovať vlastnú organizáciu a inicializovať proces trvalého zlepšovania. V priebehu implementácie modelu CAF sa objavuje celý rad ďalších nástrojov a metód pre ďalšie zlepšovanie a aplikáciu techník manažérstva kvality s cieľom zvyšovania výkonnosti.

Hlavné zámery modelu CAF

- Zaviesť princípy komplexného manažérstva kvality do verejnej správy, metodicky viesť organizácie pri vypracovaní samohodnotenia v etape prechodu od systému plánovania k výkonu plne integrovaného cyklu.

- Podporovať samohodnotenie organizácie verejného sektora s cieľom získať štruktúrovaný obraz organizácie a následne námety k zlepšeniu činnosti.

- Pôsobiť ako zjednocujúci prvok medzi rôznymi modelmi používanými v manažérstve kvality.

- Podporovať bench learning medzi organizáciami verejného sektora.

Na dosiahnutie uvedených zámerov bolo vytypovaných 9 kritérií a 28 podkritérií, boli vypracované panely hodnotenia predpokladov a výsledkov, návrhy na oblasti zlepšovania, oblasti a postupy pri realizácii bench learningu.

Cieľovou skupinou modelu CAF sú všetky súčasti verejného sektora, všetky verejné organizácie na štátnej a regionálnej úrovni. Stáva sa súčasťou systematického programu reforiem a základom úsilia o zvyšovaní kvality organizácií poskytujúcich verejné služby.

Flexibilitnosť modelu CA je zárukou jeho širokého uplatnenia. Základnou podmienkou ale zostáva rešpektovanie základných prvkov, ktorými je jeho 9 kritérií, 28 subkritérií a systém hodnotenia. Prvých 5 kritérií je z oblasti predpokladov a zvyšné 4 sú oblasti výsledkov. Cieľom je nájsť funkčné prepojenie medzi nimi, vzájomné väzby a podmienenosti, určiť čo organizácia robí, ako pristupuje k úlohám vedúcim k dosiahnutiu želaných výsledkov. Kritériá 6-9 sú zamerané na hodnotenie výsledkov. Ide o meranie toho, ako vnímajú organizáciu jej zákazníci / v prípade vysokej školy jej študenti/, ako sú spokojní s poskytovanými službami, ale tiež do akej miery je organizácia spokojná s napĺňaním cieľov, ktoré si stanovila. Ide teda o pocit vnútornej úspešnosti, naplnenia interných cieľov organizácie.

Štruktúra modelu CAF je navrhnutá tak, aby základný princíp samohodnotenia smeroval k formulácii námetov na trvalé zlepšovanie. Za týmto účelom boli formulované nosné otázky smerované ku komplexne orientovanému rozvoju kvality.

Tento model umožňuje organizácii uplatňovať a tvorivo aplikovať systém, ktorý inicializuje proces trvalého zlepšovania. Medzi jeho základné pozitíva patrí:

- poskytuje hodnotenie založené na dôkazoch pri uplatňovaní súboru kritérií akceptovaných vo verejnom sektore v rámci celej Európy,
- poskytuje možnosť určenia objektívneho stupňa rozvoja a postupného dosiahnutia výnimočnej úrovne stanovených cieľov,
- umožňuje prepojenie medzi rôznymi výsledkami, medzi podpornými prvkami a postupmi,
- v kolektíve zamestnancov sa stáva prostriedkom pri vytváraní ovzdušia nadšenia a ochoty pracovať pri dosahovaní vytýčených cieľov organizácie,
- umožňuje zdieľať a stáva sa príležitosťou pri výmene najlepších skúseností z rôznych častí vlastnej organizácie, ako aj iných organizácií,
- stáva sa prostriedkom implementácie a integrácie rôznych iniciatív v oblasti kvality do bežnej činnosti organizácie,
- predstavuje prostriedok samohodnotenia kvality a pokroku v čase prostredníctvom periodického samohodnotenia.

Predkladaný model CAF je nástrojom komplexného manažérstva kvality, je v súlade so základnými princípmi výnimočnosti ako sú:

- orientácia na výsledky,
- orientácia na zákazníka,
- stálosť cieľov, strategické zámery,
- zapojenie zamestnancov,
- trvalé zlepšovanie a inovácia,
- vzájomne prospešné partnerstvá a spoločenská zodpovednosť za ciele a výsledky.

Stále zvyšovanie výkonnosti a rast kvality služieb poskytovaných organizáciou, zvyšovanie jej výkonnosti, je hlavným cieľom projektu. Pri určovaní hlavných cieľov a špecifik kvality vo verejnom sektore, vychádzali autori projektu so spoločných európskych sociálno-politických predpokladov, kultúry a tradícií verejnej správy, ktorá sa vyvíjala na inom základe a v iných podmienkach ako napríklad súkromný sektor. K týmto špecifikám patrí:

- princíp právneho štátu a etické správanie založené na všeobecných hodnotách a princípoch,
- zákonnosť.

Hodnotenie výkonnosti vo verejnom sektore zahŕňa nasledujúce oblasti a charakteristiky:

- dodržanie právneho, legislatívneho rámca v inak regulovanom prostredí,
- komunikácia s politickou úrovňou riadenia,
- zapojenie zainteresovaných strán a vyváženie ich potrieb,

- výnimočnosť poskytovanej služby,
- efektívnosť vynakladania finančných prostriedkov,
- dosahovanie cieľov,
- manažment zmien a modernizácie.

Pri komplexnom hodnotení jednotlivých sledovaných prvkov, je dôležitá predovšetkým snaha o vystihnutie ich funkčnej podstaty vzťahom: príčina – dôsledok, medzi predpokladmi a výsledkami, teda medzi príčinou a následkom.

Samohodnotenie a zvyšovanie kvality organizácií verejnej správa a teda aj verejných vysokých škôl, je nerealizovateľné bez spoľahlivých informácií o fungovaní organizácie. Preto zavádzaný nultý stupeň merania, má pomôcť odhaliť tie oblasti, kde nie je vypracovaná metodika hodnotenia, merania a sledovania a určiť tak oblasť možného zlepšovania. Vytvoriť podmienky pre vypracovanie metodiky hodnotenia a zaviesť meranie výkonov. Čím ďalej sa organizácia na ceste zlepšovania dostane, tým viac bude systematicky a komplexnejšie zhromažďovať a riadiť tak interné ako aj externé informácie.

Na základe týchto poznatkov a doterajších skúseností, vyplynulo pre aplikáciu modelu CAF v podmienkach F KU niekoľko vysoko aktuálnych úloh. Medzi prvoradé patrí:

- vytvorenie tímu CAF, povereného zbieraním dôkazov, hodnotením a sledovaním,
- vytvoriť legislatívny rámec pre prácu tímu CAF, určenie hodnotiacich kritérií aj vo vnútri tohto tímu,
- zabezpečenie neustrannosti a objektívnosti hodnotiaceho tímu,
- nastavenie odmeňovania tímu tak, aby sa stal nezávislou pracovnou skupinou.

Naplnenie týchto požiadaviek, ale predstavuje aj záväzok vytvoriť rezervu finančných prostriedkov na vytvorenie samohodnotenia na profesionálnej úrovni, umožniť odborné vzdelávanie sa tímu v oblasti manažérstva kvality, kvantitatívneho hodnotenia kvalitatívnych prvkov, štatistického spracovania dát, interpretácie výsledkov a väzieb. Okrem finančných rezerv je nie menej dôležitá aj rezerva časová. Poverený tím nemôže pracovať pod tlakom svojich každodenných povinností, plnenia si pracovných povinností nad rámec normy. Upravenie noriem a zavedenia legislatívneho rámca je nutnosťou.

CAF – začiatok cesty ku kvalite

Objektívne hodnotenie jednotlivých kritérií podľa podmienok CAF je začiatkom strategického a systematického rozvoja kvality vo vnútri vlastnej organi-

zácie. Model umožňuje získať celkový prehľad o najdôležitejších predpokladoch a výsledkoch organizácie, o ich vzájomnej funkčnej väzbe, ktorá sa stáva rámčovým priestorom učenia sa a iba tento proces môže posunúť organizáciu vpred. Pre organizáciu, ktorá nastúpi tento proces, je proces učenia sa procesom nepretržitým a kontinuálnym smerovaním na vyšší rozvojový stupeň. Predpoklady a výsledky musia v každom momente odrážať reálny stav vzťahov medzi zákazníkom/študent, rodičmi študentov zamestnancami, občanmi, spoločnosťou, spolupracovníkmi, partnermi atď.

Proces učenia a zlepšovania sa je procesom nepretržitým, prebieha v dynamicky meniacom sa prostredí, čo vyvoláva nutnosť vynakladať väčšie úsilie na dosahovanie vytýčených výsledkov. Preto sa doporučuje uskutočňovať samohodnotenie organizácie v pravidelných ročných, alebo dvojročných intervaloch, aby organizácia získala systematickú platformu pre ďalší rozvoj a napredovanie.

Projekt sleduje nasledujúce hlavné kritériá a predpoklady:

- 1) Vodcovstvo
- 2) Stratégia a plánovanie
- 3) Zamestnanci
- 4) Partnerstvá a zdroje
- 5) Procesy
- 6) Výsledky a vzťahy k zákazníkovi /študentovi/
- 7) Výsledky a vzťahy k zamestnancom
- 8) Výsledky a vzťahy k spoločnosti
- 9) Kľúčové výsledky výkonnosti.

Ak sledujem logickú postupnosť a charakter jednotlivých kritérií, tak kopírujú celú škálu vzťahov vo verejnom sektore naprieč všetkými sektormi. Najpodstatnejším elementom úspechu projektu, je spoločný záväzok, vlastnícky vzťah a záujem vrcholového manažmentu a každého zamestnanca organizácie k projektu. Jednoznačná podpora manažmentu, jeho pozitívny vzťah k projektu, jeho postoje motivujú alebo naopak demotivujú zamestnancov vo vzťahu k CAF-u a jeho cieľom. Aktívne zapojenie sa do projektu predpokladá:

- uznanie pridanej hodnoty samohodnotenia,
- rešpekt k výsledkom,
- zabezpečenie otvorenej mysle, schopnosť prijímať nové podnety z vonku, schopnosť učiť sa a prijímať,
- ochota a pripravenosť k zlepšovaniu.

Prieskum medzi používateľmi modelu CAF v minulých rokoch ukázal, že hlavné prínosy vypracovanej samohodnotiacej správy predstavuje:

- efektívna identifikácia silných stránok organizácie a oblastí možného zlepšenia,
- identifikácia relevantných aktivít vedúcich ku zlepšeniu,

- zvýšenie povedomia zamestnancov organizácie a a zvýšená komunikácia vo vnútri organizácie,

- záujem o manažérstvo kvality na všetkých úrovniach organizácie.

Pozitívnym zistením je skutočnosť, že u väčšiny oslovených zamestnancov, je projekt CAF vnímaný ako príležitosť získania reálneho obrazu na vlastnú organizáciu, získať detailnejší pohľad na jednotlivé zložky, ich vzájomnú prepojenosť a spoluprácu. Vlastný model CAF, vypracovanie samohodnotiacej správy, získavanie dôkazov, je cestou pre spoluprácu a vzájomnú pomoc. Takéto „vyčistenie“ vzťahov, určenie, či prerozdelenie kompetencií, vedie k určeniu a poznaniu vlastných možností, schopností a príležitostí. Analýza tak vonkajšieho ako aj vnútorného prostredia organizácie, je odrazovým mostíkom na ceste ku kvalite a efektívnemu riadeniu a poskytovaniu požadovaných služieb a rozvoju vzťahov spolupráce.

Záver

Ako bolo uvedené v predchádzajúci častiach, je príprava a spracovanie samohodnotenia mimoriadne náročné na čas a ľudský faktor. Osobou zodpovednou za výsledky a ich implementáciu do praxe, by mal byť zodpovedný projektový manažér, ktorý bude zavádzať manažérstvo kvality v danej organizácii, či vysokej škole. Medzi jeho prvoradé úlohy bude patriť:

- detailne naplánovať projekt, jeho jednotlivé fázy, vrátane komunikácie pri jeho riešení,

- komunikovať a konzultovať so všetkými zainteresovanými stranami o projekte,

- organizovať školenie CAF tímu, jeho aktualizácia a minimálna obmena členskej základne, aspoň počas spracovania hodnotiacej správy,

- zbierať a zhromažďovať potrebné dokumenty a dôkazy,

- aktívne sa zúčastňovať práce CAF teamu,

- pomáhať a riadiť proces hľadania konsenzu pri sporných otázkach a konfliktných situáciách medzi členmi teamu, medzi teamom a jednotlivými zložkami organizácie,

- spracovať a obhájiť záverečnú správu,

- vytipovanie hlavných oblastí novej správy, určenie príležitostí a ohrození pri dosiahnutí strategických cieľov organizácie.

Požiadavky kladené na projektového manažéra sú mimoriadne vysoké. Musí predovšetkým detailne poznať vlastnú organizáciu, jej štruktúru, postavenie v európskom /vysokoškolskom/ priestore, detailne poznať štruktúru projektu CAF a zároveň si zachovať dostatočnú mieru objektivity pri samohodnotení

a priraďovaní bodového ohodnotenia jednotlivých kritérií a subkritérií. Ďalej musí mať jednoznačnú dôveru vedenia organizácie ako aj jej zamestnancov, je jedným z kľúčových manažérskych rozhodnutí, ktoré ovplyvnia kvalitu a výsledok samohodnotenia. Vypracovanie SWOT analýzy je základom pre ďalšie smerovanie organizácie. Poznanie slabých stránok organizácie určuje priestor možného zlepšovania, ktoré musí byť systematické a nepretržité, poznanie silných stránok organizácie spolu s príležitosťami je podkladom pre vypracovanie stratégie rozvoja a ich využitie ako konkurenčnej výhodu na sledovanom trhovom priestore.

Literatúra

Aplikačná príručka modelu CAF 2006, Projekt LA7271-HCTA-C.1.3.1.

Droppa M., Janovjak A., Janovjak Š., *Príručka pre EÚ manažéra*, Katolícka univerzita v Ružomberku, Bratislava 2007.

Droppa M., Mikuš P., Lysá L., *Manažment zmien*, PF KU v Ružomberku.

Greguš M., *Rozhodovanie v európskom manažmente*, In: *Európska integrácia v univerzitnom vzdelaní*, časť 2, Bratislava, Eurounion 2004.

Mikuš P.: *Zmena ako determinant rozvoja organizácie*. Katolícka univerzita, Ružomberok 2009.

www.quality-slovakia.sk.

Summary

The management of quality is one of the very important part of the manager's work on all level and in the all areas the human activities. Certificate of quality, exercise and hold on the norms, is one elementary assumption to by competitive, not only in the manufacturing branch, but in the area of public service too. This topic devotes the notice hold the CAF system to value system in public service and write about his first results and examinations at the PF KU in Ružomberok.

CZĘŚĆ IV

**Uwarunkowania międzynarodowej
działalności i współpracy gospodarczej**

Stanisław Galata, Urszula Pietrzyk

Wybrane aspekty współpracy transgranicznej na przykładzie polsko-ukraińskich kontaktów gospodarczych

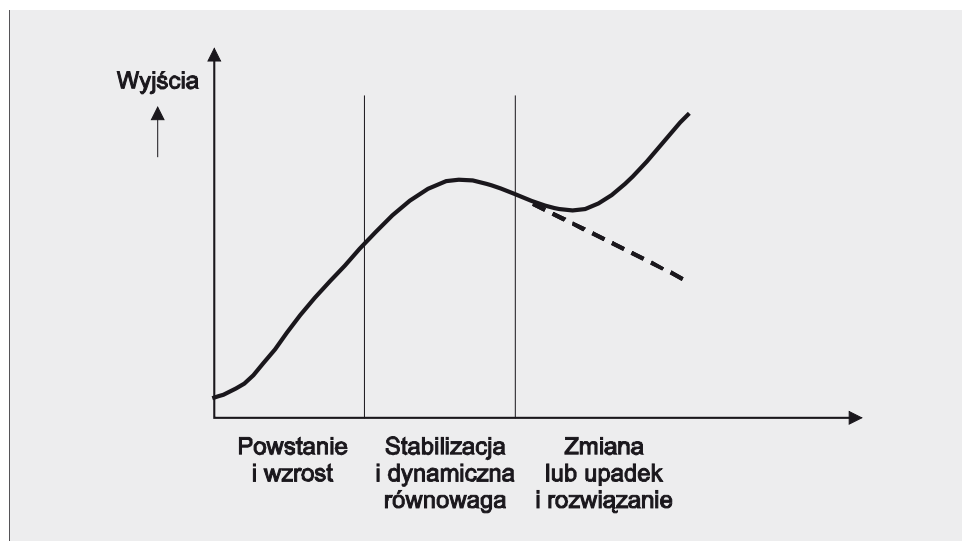
Wstęp

Swobodny przepływ idei, ludzi i dóbr stanowi – w warunkach globalizacji – podstawę budowania partnerstwa produkcyjnego kształtującego stosunki społeczno-ekonomiczne poszczególnych krajów. Artykuł porusza kwestię identyfikowania moralnego aspektu współdziałania dwóch dużych systemów gospodarczych – Polski i Ukrainy, w obszarze odbioru efektów przyjętych rozwiązań przez członków społeczeństw tych krajów, tak na poziomie lokalnym, jak i indywidualnym. Problem ten wpisuje się w przyjętą 29 listopada 2006 r. przez Radę Ministrów *Strategię rozwoju kraju na lata 2007–2015*, która oznacza rozpoczęcie nowego etapu w zakresie programowania rozwoju społeczno-gospodarczego Polski¹. Czynnikiem determinującym – w pierwszym rzędzie – efektywność wyborów wśród zamierzonych rozwiązań są uwarunkowania ekonomiczne. Jakkolwiek jednak są one warunkiem koniecznym, to jednak dalece niewystarczającym do tego, aby *wielkość zadana* systemu (stały rozwój), mogła być realizowana w ramach procesów *współdziałania* tak zróżnicowanych podsystemów – bez uwzględniania specyficznych – dla każdego z nich – uwarunkowań ekonomicznych, wpływów kulturowych, poczucia bezpieczeństwa i funkcjonujących w nich norm moralnych. Na rysunku 1, wykorzystując koncepcję – między innymi

¹ *Strategia rozwoju kraju na lata 2007–2015*, www.mrr.gov.pl/srk/Strony/srk_0715.aspx.

R.E. Coffeya – przedstawiono etapy powstawania, rozwoju i upadku wszelkiego rodzaju systemów (naturalnych i sztucznych).

Rysunek 1. Fazy rozwoju systemów



Źródło: R.E. Coffey, A.G. Athos, E.A. Reynolds, Prentice-Hall 1975, za: S. Galata, *Podstawy zarządzania nowoczesną organizacją – ekonomia, kultura, bezpieczeństwo, etyka*, Difin, Warszawa 2007, s. 2.

Przebieg procesów, na każdym z wyróżnionych etapów, możemy – z mniejszą lub większą dokładnością – śledzić, w miarę, jak one zachodzą. Jest to jednak tylko swoista „fotografia” obserwowanych faktów pozwalająca odpowiedzieć na pytanie: *jak jest?* Jednak, aby móc zidentyfikować własny potencjał (możliwości), z zamiarem wpływu na jego zakres i rozmiary, konieczne jest poznanie odpowiedzi na pytanie: *dłaczego jest tak, jak jest?* Dopiero wtedy zaistnieje możliwość wytypowania i scharakteryzowania czynników, które kształtują szanse i zagrożenia dla podejmowanych inicjatyw.

Wola, wiedza i możliwości w zachowaniu się ludzi

Jak trudno jest odpowiedzieć na powyższe pytanie, można stwierdzić, uświadamiając sobie fakt, że każdy system sztuczny – a takim jest organizacja – powstaje, funkcjonuje i obumiera na wzajemnie przenikających się obszarach: ekonomii, kultury, bezpieczeństwa i moralności jego podmiotów (ludzi). Jak

można zauważyć, znakomita większość opinii na ten temat porusza się po „hermeneutycznym rondzie” klasycznych odniesień: struktury, funkcje, style kierowania, narzędzia i środki. Często wyrywkowe obserwacje, określane, z nadużyciem tego słowa, „badaniami”, bez wsparcia osiągnięciami innych – często odległych tematycznie – dyscyplin (np. filozofia, a zwłaszcza jej istotna gałąź, jaką jest etyka), są poznawczo jałowe, a wnioski oderwane od realiów. Definicje zaś, oparte często na założeniach, które przez swą oczywistość są banalne, a przez swą ogólnikowość – naiwne, nie tylko nie pomagają, ale wręcz utrudniają rozpoznanie źródeł problemu, przesuwając punkt ciężkości rozważań na bezpłodne semantyczne spory. Zwróćmy uwagę na pierwszy z obszarów: uwarunkowania ekonomiczne. W fałszywym, powszechnym mniemaniu, brak wystarczającej ilości środków materialnych jest główną barierą sukcesu rozwiązań. Spójrzmy więc na fakty obnażające iluzoryczność takiego przekonania. W 2008 roku wydaliśmy w Polsce 0,38 procenta przyznanych nam środków unijnych. Zagospodarowywanie ich w takim tempie oznacza, że ostatnią, przysługującą nam ratę wykorzystamy za ok. 42 lata. Efekt tak ambitnego przedsięwzięcia, jakim jest aktywizacja ekonomiczna regionów, w znacznym stopniu będzie przecież zależęć od środków pomocowych z zewnątrz. Tymczasem, sposób oceny wniosków stanowi wręcz podręcznikowy przykład irracjonalnej zasady „oceniań samego siebie”. „Szczegółowe kryteria określa Komisja Oceny Projektów, a więc eksperci, także ci, którzy tworzyli projekty podlegające ocenie. To oznacza, że zanim eksperci zaczną wystawiać oceny, niektórzy z nich będą mogli namawiać komisję do ustalania takich kryteriów, by preferowały one jakieś projekty lub ich elementy. Akurat takie, które są we wnioskach przedsiębiorców, dla których pracował dany ekspert”². Założenie przyjęte przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, że „problem nie istnieje, bo wszystko załatwia oświadczenie o braku konfliktu interesów”³ jest, *de facto*, rozbijającym przyznaniem się do braku koncepcji systemowego rozwiązania problemu, który zawiera w sobie realną groźbę nadużyć na wielką skalę. Oceniany mechanizm nie jest czysto teoretyczny. „Okazuje się, że już przy dzieleniu unijnych dotacji z lat 2004–2006 dochodziło do opisanych przez nas sytuacji, choć ich skala była niewielka, a nieprawidłowości nie były nagłaśniane. Teraz zapowiada się lawinowe ocenianie projektów przez autorów tych wniosków. (...) dlaczego zagrożenie to jest ignorowane?”⁴. Nawet jeśli przyjmujemy utopijną zasadę, że wszyscy eksperci będą uczciwi i obiektywni, to niezadowoleni z ich oceny zawsze będą mogli szukać uzasadnienia dla porażki w staniach o unijne dotacje, co, wobec niejasności kryteriów przydziału, zbuduje bariery podejrzeń i braku zaufania. Polscy specjaliści z zakresu gospodarki przestrzennej, budownictwa lądowego, wodnego, architekci oraz fachowcy branż

² *Na Ukrainie nie będzie rewolucji*, „Dziennik Polski” z 14 marca 2009, s. A8.

³ *Ibidem*.

⁴ *Ibidem*.

„okołobudowlanych” należą do najwyżej cenionych w świecie. Tymczasem, od dwóch lat poszukujemy wykonawców infrastruktury (autostrad, hoteli itp.), w krajach Azji w atmosferze powiększającego się bezrobocia w kraju. Pojawiające się coraz wyraźniej oznaki kryzysu ekonomicznego w skali globalnej wywołują zróżnicowane i niekiedy diametralnie odmienne oceny przyczyn, co skutkuje niespójnymi wnioskami mającymi być podstawą podejmowanych decyzji. Spójrzmy na prognozy formułowane dla gospodarki polskiej (nie wykraczają poza 2025 rok) między innymi przez: Rządowe Centrum Studiów Strategicznych („Polska 2025: długookresowa strategia trwałego i zrównoważonego rozwoju”), Komitet Prognoz PAN („Strategia rozwoju Polski do roku 2020”), Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych (wskaźniki makroekonomiczne), Centrum im. Adama Smitha (5–10-letnie prognozy na zlecenie firm). Obraz Polski wyłaniający się z tych dokumentów: a) optymistyczny – polski PKB w 2020 r. zrówna się z portugalskim, o 4% przekroczy grecki, będzie niższy o 6% od hiszpańskiego, b) pesymistyczny – za 16 lat poziom rozwoju będzie o 13% niższy niż w Grecji, o 16% niższy niż w Portugalii i o 22% niższy niż w Hiszpanii. Wielu analityków jest zdania, że Polska na dorównanie rozwiniętej gospodarczo Europie potrzebuje około 30 lat. Kilkunastoprocentowe różnice w ocenach sytuacji stanowią wątpliwą podstawę dla podejmowanych decyzji, a wynikają z różnych założeń, na których są oparte. Im więcej wiesz – tym więcej możesz. Ta – głęboka w swej treści – zasada, przez swą oczywistość traktowana jest powszechnie jak atrakcyjny aforyzm. Konsekwencje tego dostrzegamy dopiero w zderzeniu zaistniałych faktów z brakiem wiedzy o mechanizmach funkcjonowania gospodarki. Szukanie wówczas przyczyn kłopotów jest chaotycznym dobieraniem rozwiązań, które istotnie były skuteczne – ale w innym okresie. Od kilku lat sygnały o nadchodzeniu globalnego kryzysu docierały również do nas. Były jednak traktowane jak odległe tsunami, które nie dojdzie do nas. Metaforycznie można by to ująć: „Titanic tonął, orkiestra grała”. Tymczasem, jest to naturalna, potwierdzona w rozwoju historycznym ludzkości, prawidłowość: zachwianie relacji między polityką i ekonomią zawsze rodzi niekorzystne konsekwencje dla obu obszarów funkcjonowania społeczeństw, a w dobie globalizacji – wszystkich ludzi, którym przychodzi żyć na obecnym etapie cywilizacyjnego rozwoju. Oba te obszary stanowią dwie części kuli, która w przypadku deformacji relacji między nimi nie będzie idealnym tworem. W trzech aktualnie rywalizujących systemach zarządzania: amerykańskim, europejskim i azjatyckim obserwuje się natomiast działania przypominające „gaszenie torfowiska od góry”. Rodzi to swoiste paradoksy: w zunifikowanych strukturach każdy element wybiera własną drogę rozwoju. To tak, jakby w pojeździe każde koło, będące jego aktywną częścią, wybierało sobie własną prędkość obrotu i kierunek jazdy. Efektywność każdego projektu rozwiązania jakiegokolwiek problemu determinują przyjęte założenia. Podstawowym

błędem wszelkich założeń dotyczących konkretnych sytuacji jest nieuwzględnianie faktu, że kryzysy gospodarcze mają charakter cykliczny, i ta „cykliczność” jest właśnie największym, nierozpoznanym do końca problemem, z którym nie radzi sobie ani praktyka, ani teoria. Bazowanie – w podejmowanych decyzjach – tylko na opiniach ekspertów, odnosi, najczęściej, taki sam skutek jak porada wróżki. Spektakularnym przykładem jest tu ogłoszone niedawno przez Federalny Sąd Upadłościowy na Manhattanie bankructwo firmy usług konsultingowych Trinsum Group, która miała wypełnić lukę pomiędzy consultingiem zarządzania i bankowością inwestycyjną, wykorzystując w tym wiedzę finansową noblisty, bowiem założycielem tej firmy, funkcjonującej zaledwie dwa lata, był Robert Merton, laureat Nagrody z dziedziny ekonomii (1997). Zadłużenie firmy w okresie jej krótkiego funkcjonowania dziesięciokrotnie przekroczyło wartość jej aktywów. Jak widać, deformacje w światowym systemie gospodarczym skutkują niedoświadczanymi dotąd zmianami we wszystkich, rozwiniętych i mniej rozwiniętych gospodarczo, krajach. W przypadku pogranicza polsko-ukraińskiego dochodzą do tego jeszcze czynniki mające swe korzenie w przeszłości: sytuacja społeczno-ekonomiczna po rozbiorach Polski i po II wojnie światowej, zanik przedsiębiorczości, luka rozwojowa w zakresie infrastruktury, uwarunkowania religijne. W wyniku zmian politycznych Polska w roku 1989, a Ukraina w 1991 zmieniły orientację gospodarczą z gospodarki planowo-nakazowej na gospodarkę rynkową. Otwarcie granicy z Ukrainą zaczęło kształtować nowe stosunki ludności zamieszkałej w obszarach przygranicznych, rodząc jednak nowe problemy. Od maja 2004 roku granica z Ukrainą jest granicą Unii Europejskiej, co znacznie zwiększyło atrakcyjność dla przybyszów spoza Polski, pokazując jednak wyraźniej różnice potencjału ekonomicznego sąsiadujących terenów. Jak wynika z danych „Rocznika Statystyki Międzynarodowej”⁵, PKB liczony w USD na mieszkańca wynosił dla Polski w roku 1995 – 3293, dla Ukrainy – 1548. PKB w roku 2000 w Polsce wynosił 3467, na Ukrainie – 640. W roku 2002 w Polsce – 4954, dla Ukrainy brak danych. Przeciętne wynagrodzenie nominalne brutto w latach: 1995 i 2001 odpowiednio dla Polski – 692,68 i 2047,91, dla Ukrainy – 140,60 i 257,10. Dla lepszego porównania: kurs USD w Polsce wynosił w 2001 r. 4,094 zł, a na Ukrainie 5,440 hrywien. Znalazło to swój wyraz w poziomie ubóstwa w obu krajach. Jeśli przyjąć za minimum socjalne 2 USD dziennie na mieszkańca, to w Polsce w 1999 r. poniżej tej kwoty żyło mniej niż 2% ludności, natomiast na Ukrainie aż 31% ludności⁶. Według analityków Ośrodka Studiów Wschodnich⁷ sytuacja ta powoduje radykalizację nastrojów społecznych i rosnące niezadowolenie społeczeństwa. Ukraińcy protestują, używając hasła „Kredytomor 2009”, na-

⁵ „Rocznik Statystyki Międzynarodowej”, 2003, s. 474.

⁶ *Ibidem*, s. 81.

⁷ *Na Ukrainie nie będzie rewolucji...*, s. A8.

wiązującego do Hotodomoru, Wielkiego Głodu z lat 30. Protestują przeciwko bankom, pracodawcom oraz władzom. To są pozytywne zdobycze „pomarańczowej rewolucji”, czyli organizacja wokół własnych interesów. Widać to w Kijowie. Ludzie nie protestują przeciwko ogółowi władzy, lecz w obronie konkretnych interesów. Taki był protest właścicieli samochodów, który doprowadził do wycofania się rządu ze wzrostu podatków, nakładanych na posiadaczy aut. Takie akcje mogą mieć ostry przebieg, ale będą miały przede wszystkim wydźwięk ekonomiczny, a nie polityczny. Problemem Ukrainy jest kumulacja kryzysów: finansowego i sektora bankowego, a także walutowego, który być może będzie zażegnany, jeśli Ukraina otrzyma drugą transzę kredytu stabilizacyjnego z Międzynarodowego Funduszu Walutowego. Poza tym jest kryzys w sektorze gospodarki, a wszystkie jej gałęzie odnotowały w styczniu ogromne spadki. Ukraina boryka się też z kryzysem budżetowym, z którym rząd sobie nie radzi. Jeśli Ukraina nie otrzyma kolejnego kredytu na zmniejszenie deficytu, mogą wystąpić problemy z wypłatą podstawowych zobowiązań państwa. Na to wszystko nakłada się kryzys polityczny. Decyzje jednego organu są negowane przez inne i na odwrót. Jednym z elementów mogących wpłynąć pozytywnie na zmianę sytuacji jest czynnik zewnętrzny: czyli wymuszanie pewnych rozwiązań przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy, który udzielił 16,5 mld dolarów pożyczki. MFW uzależnił wypłatę całej kwoty kredytu od spełnienia kilku warunków. Jest to m.in. podwyższenie wieku emerytalnego. I tu, tak jak w przypadku Polski, opinie ekspertów mieszczą się w szerokim przedziale: od huraoptymizmu do apokaliptycznych wizji. Tymczasem, wszystkie oceny, według których Ukrainie grozi bankructwo, nie są poparte faktami. 10–12 mld dolarów długu zagranicznego to nie jest wielka kwota – tym bardziej że jego spłacanie rozpocznie się za kilka lat. Bankructwo nie grozi państwu, lecz monopolom, takim jak operator gazowy Naftohaz. Jednak tego typu przedsiębiorstwa będą chronione przez rząd, a ich długi spłacane. Z pewnością zbankrutuje wiele firm prywatnych, co będzie „oczyszczającą” rolą kryzysu. Jak widać, uniwersalizacja, jako charakterystyczne dążenie do stosowania rozwiązań sprawdzonych w jednym miejscu, nie jest kierunkiem akceptowalnym. Wszędzie jednak występuje, jako pierwszy sygnał poprawności rozwiązań, reakcja jednostki na objawy zagrożenia. Powstaje więc pytanie, jakie założenia winny przyjąć nasze firmy, bez względu na charakter działalności, wielkość i przynależność organizacyjną? Otóż, pierwszym jest świadomość kierownictwa, że firma funkcjonuje w obszarze wyznaczonym granicami: ekonomia – kultura – bezpieczeństwo – etyka. Moralna refleksja nad zagadnieniami będącymi przedmiotem Konferencji pozwoli zauważyć, że rozważanie tak skomplikowanych problemów, jakimi są zachowania się ludzi w pracach zespołowych, może wzbogacić wiedzę nie tylko o tym, co uprzednie i utracone, ale także wiedzę o tym, co trwałe, niezbywalne, a jednocześnie tak subtelne, że łatwo je można w swych obserwacjach przeoczyć. Nie trzeba więc koniecznie zaczynać i koń-

czyć tej refleksji w szacownych gremiach, lobbystycznych gabinetach czy w trakcie tzw. twórczych dyskusji. Można po prostu zacząć pytać samego siebie: „co jest dla mnie ważne, a co powszechne?”, pytać zatem o właściwe relacje pomiędzy tym, co plemienne i obywatelskie, społeczne i państwowe, duchowe i intelektualne. Dążenie do skuteczności działania i głębokich związków z innymi, bez przechodzenia przez naturalne procesy pracy i wzrostu to kusząca, ale iluzoryczna i złudna droga do osiągnięcia wysokiej jakości życia. Wnikliwy badacz etyki osobowości, Erich Fromm, tak pisze na ten temat: „Mamy dziś do czynienia z jednostką zachowującą się jak automat, która sama siebie nie rozumie, u której paplanina zastąpiła mowę, sztuczny uśmiech zastąpił szczery śmiech, a poczucie tępej rozpaczki zastąpiło prawdziwy ból”⁸. Pochodzący z badań nad zwierzętami paradygmat deterministyczny (bodziec – reakcja), choć wydaje się spełniać pewne kryteria – wymierne i przewidywalne, to historia ludzkości i nasza własna świadomość mówią nam, że mapy te absolutnie nie opisują rzeczywistości. Człowiek pomiędzy bodźcem a reakcją ma wolność wyboru, wyobraźnię (umiejętność tworzenia w umyśle czegoś spoza obecnej rzeczywistości), sumienie (głęboką wewnętrzną świadomość, co jest dobre, a co złe) i wolną wolę (zdolność do działania na podstawie samoświadomości, niezależnie od wszelkich innych wpływów). Efekt zachowań każdego człowieka, działającego samodzielnie, jak i w ramach zespołu, to *funkcja woli* (chcieć: *Czego? i Dlaczego?*), *wiedzy* (wiedzieć: *Jak? Kiedy? W jaki sposób?*), *możliwości* (struktura psycho-fizyczna jednostki, otoczenie). Starorzymska maksyma *nihil novi sub Jove*, zwracając uwagę na rolę doświadczenia pokoleń w kształtowaniu realiów codzienności, nie oznacza automatycznego powielania zastanych rozwiązań. Chociaż podstawy konstrukcji budowli, w której przyszło nam żyć obecnie, utworzyły poprzedzające nas pokolenia, to układ pomieszczeń, ich urządzenie i wykorzystanie zależy już tylko od nas. Podsycane rewelacyjnymi osiągnięciami ludzkiej myśli przekonanie o wyjątkowości naszej cywilizacji sprawia złudne wrażenie, że jesteśmy twórcami i świadkami czegoś zupełnie nowego, czego jeszcze nie było i nie mamy wiele wspólnego z naszymi, przynajmniej najdalszymi, przodkami. Tymczasem, jeśli przyjrzeć się wnikliwie poszczególnym etapom historycznego rozwoju ludzkości, to bez trudu można dostrzec, że naszego praprzodka, rozwiązującego swoje, identyczne z naszymi, problemy egzystencjalne (zdobywanie pożywienia, bezpiecznego schronienia, obrona czy atak) za pomocą maczugi, różniła od nas jedynie forma używanych narzędzi. Naturalne zasoby, jakie zostały dane człowiekowi od zarania dziejów ludzkości, wykorzystujemy i dzisiaj, zmieniając jedynie ich kształt i zastosowanie. Każdy nowy problem, jaki przychodzi człowiekowi rozwiązywać, czyni go strzelcem z zawiązanymi oczami; ilość oraz stopień

⁸ M. Drzewiecki, *Moralny wymiar ludzkiego działania: być człowiekiem to być odpowiedzialnym*, WD, Sandomierz 1999, s. 31.

znajomości dysponowanej broni, warunków, w jakich ma oddać strzał, posiadane zdolności i wyćwiczone umiejętności, nigdy nie likwidują całkowicie opaski, ale im są wyższe, tym opaska staje się bardziej transparentna, zwiększając celność i skuteczność strzału. Tak współczesne, jak i dające się przewidzieć w najbliższej przyszłości, warunki, w jakich kierujący organizacjami wszystkich rodzajów, typów i wielkości podejmują decyzje, kształtują czynniki: globalna rywalizacja zespołów, walka o talenty, kultura wiedzy, „starzenie się” kadr i ich kwalifikacji, swobodna migracja, elastyczność relacji: szef – podwładny, cele – sens działania i wreszcie osobiste uwarunkowania zachowań poszczególnych ludzi, będące zewnętrznym wyrazem doświadczanych emocji. W każdej fazie rozwoju systemu czynniki te stanowią pryzmat, przez który należy patrzeć na procesy pozyskiwania zasobów, ich transformacji w zamierzone efekty oraz dystrybucję tych efektów. Rola kierujących działaniami zespołowymi, których najlepszą jak dotąd formą są wszelkiego typu i wielkości organizacje, ulega przewartościowaniu; obok klasycznej kategorii zarządzający pojawia się kategoria przywódca, czyli ktoś, kto chce i potrafi zmniejszać różnicę między tym, co robimy, a tym, co możemy zrobić. Jedną z prawidłowości, według których przejawia się logika funkcjonowania współczesnych organizacji, jest aspekt moralny. Jest on bowiem nie tyle niedoceniany, ile niemal w ogóle pomijany w tworzeniu koncepcji rozwoju gospodarczego. Za bezpodstawne złudzenia można uznać próby regulacji postaw moralnych tylko poprzez mnożenie zawodowych kodeksów etycznych. MSWiA podjęło inicjatywę szkolenia doradców do spraw etyki w nadziei, że w poszczególnych urzędach powstaną takie stanowiska. Na całość przedsięwzięcia przeznaczono prawie 866 tysięcy euro ze środków funduszu PHARE oraz ponad 78 tysięcy euro ze środków polskich. O efektach tej inicjatywy można powiedzieć tylko tyle, że była kosztowna.

Moralny wymiar ludzkiego działania

Moralność sprowadzana jest często do sprawiedliwości, praw i dobrobytu jednostki. Wówczas wszystko inne traktuje się jako zwykłą społeczną konwencję. Wiele społeczności na świecie zachowuje się jednak tak, jak gdyby lojalność, szacunek dla autorytetu i świętość były pojęciami moralnymi. Amerykański prymatolog J. Haidt uważa, że usprawiedliwia to poszerzenie zakresu moralności. Sądzi on, że ważną rolę w ewolucji ludzi odegrała religia, zacieśniając i rozszerzając jedność, jaką zapewniają systemy moralne. Gdybyśmy nie mieli religijnych umysłów, nie podjęlibyśmy zmian w kierunku życia w większej społeczności, nadal byłibyśmy małymi, grasującymi grupami. Zachowanie religijne może – według niego – wynikać z selekcji naturalnej, kształtując się w czasie, kiedy wczesne grupy ludzi współzawodniczyły ze sobą. Te, które znalazły sposoby na

związanie się ze sobą, odnosiły większy sukces. Rozważając ten problem, wykrył uderzający, polityczny wymiar moralności. Poprosił badaną grupę ludzi o określenie swojej pozycji na wykresie od liberałów po konserwatystów i o wypełnienie kwestionariusza, który oceniał znaczenie, jakie nadawali oni każdemu z pięciu systemów moralnych. Stwierdził, że ludzie, którzy określali siebie jako liberałów, przywiązywali dużą wagę do dwóch systemów moralnych chroniących jednostki: tych dotyczących nieszkodzenia innym oraz postępowania wobec innych w taki sposób, jakiego wymaga się wobec samych siebie. Ale liberałowie przypisywali o wiele mniejsze znaczenie trzem pozostałym systemom moralnym, które chronią grupę – dotyczącym lojalności, szacunku i władzy oraz czystości. Konserwatyści cenili wszystkie pięć systemów, ale mniej uwagi niż liberałowie poświęcali tym chroniącym jednostki. Inni psychologowie mieli mieszane opinie na temat teorii Haidta. Frans B. M. de Waal, prymatolog z Emory University, nie zgadza się z poglądem Haidta, według którego zadaniem moralności jest tłumienie samolubności. Wskazuje na przykłady wielu zwierząt, które przejawiają empatię i skłonności altruistyczne, choć nie mają one systemów moralnych. Dla niego system moralny jest jedynym, który rozwiązuje problem napięcia pomiędzy interesami jednostki i grupy w sposób najwyraźniej najlepszy dla większości członków tej grupy, dzięki czemu promuje kompromisy. Przyporządkowaniu liberałów do praw jednostek oraz konserwatystów do wspólnoty społecznej sprzeciwia się również John T. Jost, psycholog polityki z Uniwersytetu w Nowym Jorku. Przyznaje on, że praca Haidta jest użyteczna, bo zwraca uwagę na silne moralne składowe przekonań politycznych. Fakt, że liberałowie i konserwatyści zgadzają się z dwiema pierwszymi zasadami Haidta – „nie wyrządzaj krzywdy, czyni innym, co chciałbyś, by tobie czyniono” – oznacza, że są to dobrzy kandydaci na wartości moralne. Fakt, że liberałowie i konserwatyści nie zgadzają się co do pozostałych trzech zasad, sugeruje jednak, że nie są to ogólne wartości moralne, lecz szczególne obowiązki lub wartości ideologiczne. Broniąc swej teorii, Haidt mówi, że przekonania moralne powinny być uzasadnione nawet wtedy, gdy nie są powszechnie uznawane, a wynika to stąd, że konserwatyści i tradycyjne społeczności mają pewne moralne lub socjologiczne intuicje, których świeccy liberałowie nie rozumieją. W świetle przyjętego ujęcia problemu zachowania się ludzi bliższym jego sensownego wyjaśnienia wydaje się stanowisko Haidta. Przenoszenie analogii instynktownych zachowań zwierząt, jak to czynią oponenty, na reakcje obdarzonych świadomością ludzi, jest po prostu nieporozumieniem. Tego, co najcenniejsze, nie mamy na sobie ani przy sobie – mamy TO w sobie. To COŚ to uniwersalna, ponadczasowa, właściwa tylko człowiekowi cecha, przejawiająca się w reakcjach na doświadczane bodźce. Mimo podobnych struktur psychofizycznych oraz porównywalnych co do rodzaju i siły oddziaływania, bodźców, reakcje każdego człowieka są inne. Ta sama

jednostka, odbierana jako człowiek sprawiedliwy, czuły, życzliwy, wyrozumiały, spolegliwy słowem, człowiek „z gruntu” dobry, w pewnych, zwłaszcza ekstremalnych sytuacjach, okazuje się niesprawiedliwy, okrutny, nieczuły, agresywny, słowem – zły. Od dawna mechanizm takich metamorfoz (diametralnych przemian) jest przedmiotem rozważań tak mędrców, jak i zwykłych ludzi. Odwołując się do spostrzeżeń dawnych moralistów w kwestii problemów etycznych, konieczne jest przede wszystkim wyśrodkowanie pomiędzy niebezpieczeństwem martwoty antykwarizmu pocieszającego nas złudzeniem, że można podchodzić do przeszłości bez uprzednio podjętych przeświadczeń, a niebezpieczeństwem tkwiącym w przekonaniu, że sens przeszłości polega na tym, iż znajduje ona swój wyraz w nas samych. Historia bowiem nie może być traktowana jako muzeum poglądów albo ich więzienie, ale należy też mieć świadomość, że nie stanowi zbioru powodów do samozadowolenia. Wymagania współdziałania ludzi są niewątpliwie wynikiem nacisku selekcyjnego, który sprzyjał ewolucji coraz większych i coraz bardziej złożonych grup. Motywy podejmowanych działań i metody ich realizacji były więc naturalnym rezultatem zdolności przewidywania ich konsekwencji. Zarówno wygląd współczesnego człowieka, jak i jego materiał genetyczny stanowią dowody na to, że zostały uformowane przez ewolucję. Ale ewolucja nie zna pojęć dobra i zła. Zna jedynie efektywność i przydatność. Przeniesienie tych kryteriów na poziom zachowań moralnych nie ma uzasadnienia; według publikowanych opinii, większość ludzi będzie mieć słaby wzrok, bo wszędzie na świecie drastycznie wzrasta liczba krótkowidzów. W dawnych gromadach myśliwsko-łowieckich wada taka praktycznie eliminowała jednostkę ze zbiorowości, jako niezdolną do samodzielnego przeżycia w skrajnie niebezpiecznych warunkach. Wraz z wynalezieniem pisma krótkowidze znajdują swe miejsce w wypełnianiu wielu pożytecznych funkcji, na równi ze wszystkimi. Według ewolucjonisty brytyjskiego S. Jonesa, w pierwotnych gromadach myśliwsko-zbierackich co piąte dziecko umierało w pierwszym roku życia, a jeszcze w XVIII-wiecznej Anglii nawet połowa ludzi nie dożywała wieku rodzczego. Dziś w rozwiniętych krajach zbyt wczesna umieralność spadła niemal do zera, a w innych zauważa się tendencję wyraźnie malejącą. Czy w ogóle jeszcze podlegamy ewolucji, czy też cywilizacja, za pomocą wszystkich swych zdobyczy medycznych i technicznych, już dawno wyciągnęła nas spod władzy sił przyrody? Niektórzy są zdania, że dzięki inżynierii genetycznej niebawem weźmiemy nasz los w swoje ręce. Co więc sprawiło, że człowiek zaczął zadawać, sobie i innym, pytania moralne, skoro taka refleksja nie wynikała z ewolucyjnego rozwoju? Poszukując odpowiedzi na te pytania, wpierw musimy zastanowić się nad pewnymi pytaniami filozoficznymi. Bywa, że już samo znaczenie słów języka moralności jest wątpliwe. Często powstaje problem, w jaki sposób możemy posługiwać się tym językiem, by uniknąć niejasności i niespójności w rozumie-

niu tych słów. Już w starożytności próbowano określić granice dla możliwych zastosowań orzeczników moralnych (jak np. dobry, zły itp.) i przez filozoficzne objaśnienie pojęć do pewnego stopnia określić posługiwanie się tymi orzecznikami w praktyce moralnej. Wprawdzie samo wyjaśnienie problemów pojęciowych nie stanowi o tym, jak należy postępować lub osądzać, ale w pewnym stopniu wyznacza granice możliwych zachowań moralnych. Na przestrzeni dziejów, w ramach tych granic, funkcjonowały różne, zmieniające się konstelacje orzeczników moralnych. Na przykład za czasów Sokratesa i sofistów, w miastach-państwach uznawano, że poza sukcesem nie ma żadnego kryterium cnoty jako takiej, zaś poza panującą w danym czasie praktyką nie ma innego kryterium sprawiedliwości. Każde państwo miało swoje obyczaje i gwarantem sukcesu obywatela było ich przestrzeganie, do czego drogą było zbadanie funkcjonujących terminów, nauczenie się ich i dostosowanie się do nich tak, aby można było skutecznie wywierać wpływ na innych ludzi. W tych koncepcjach człowiek występuje jako istota żyjąca zgodnie z naturą, jest zatem wolny od wszelkich ograniczeń narzucanych mu przez innych ludzi; nie obowiązują go więc żadne wzorce moralne. Ten naturalny przedspołeczny człowiek jest przedstawiany przez swoje cechy: egoizm, agresywność itp., wyrażane w języku, który przecież zakłada określoną sieć stosunków społecznych i moralnych. Opis tak zwanego człowieka naturalnego korzysta ze słownika funkcjonującego w życiu społecznym i to, co miało mieć charakter przedspołeczny, okazuje się zakładać istnienie określonego porządku społecznego. Dla epikurejczyków na przykład szczęście było cnotą, zaś dla stoików, to cnota była szczęściem. Ta wyraźna niespójność wewnętrznej koncepcji człowieka spotykała się z krytyką już w czasach, kiedy powstawały. Zmieniające się przez następne stulecia warunki funkcjonowania społeczeństw i narodów (rozwój sił wytwórczych, odkrycia geograficzne) stanowiły bazę dla powstawania, rozwoju i obumierania idei, według których usiłowano wpływać na rozwój wydarzeń. Idea zbliżania ludzi o odmiennych kulturach, realizowana przeważnie drogą podbojów i aneksji słabszych przez silniejszych (prapoczątki współczesnego zjawiska globalizacji) stopniowo zaczęła tracić swą moc. Polskie doświadczenie pokazuje siłę kultury, znacznie większą od siły militarnej, w kształtowaniu historii, kiedy to naród mimo utraty państwowości przeżył dzięki kulturze. Znaczący rozwój techniki i technologii, bogacenie się państw i narodów kształtuje warunki dla powstawania, funkcjonowania i obumierania coraz to nowych prób wypracowania idealnej wizji, żeby na świecie nie było zła, krzywdy, odtrącenia na poziomie globalnym. Zaś na poziomie jednostki poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: „jak angażować się w życie społeczne, dawać swój czas, talenty, swoje pieniądze, żeby było lepiej?”. Z drugiej strony natomiast dostęp do kurczących się zasobów naturalnych, coraz trudniejsze zdobywanie klientów, budują przekonanie, że siłami napędowymi historii we współczesnym

świecie są polityka i ekonomia. I tu historia zdaje się zataczać „złośliwe” koło: zdobywanie przestrzeni życiowej w gospodarkach ekstensywnych drogą podbojów i grabieży zastępowane jest bardziej wyrafinowanymi sposobami budowania sieci zależności słabszych od silniejszych, przy czym używane tu demagogiczne uzasadnienia są jedynie dodatkowym pędem rośliny wyrastającej z korzenia zasadzonego już przez starożytnych sofistów, którzy za dobrze pojętą sztukę uważali umiejętność przekonywania, że nawet niegodne moralnie czyny można przedstawić jako cnotę. I tak, w rezultacie na poziomie operacyjnym (w turbulentnej codzienności) pojawia się nurtujące, wprawdzie najbardziej wrażliwych, a w końcu wszystkich ludzi, pytanie: jakie kryteria należy przyjmować w wyborach kwalifikujących czyny do grupy złych lub dobrych? W poszczególnych koncepcjach dąży się, niemal zawsze, do sprowadzania wielkiego bogactwa życia moralnego społeczeństw do kilku prostych zasad społecznego postępowania, co w konsekwencji prowadzi do poszukiwania prostych odpowiedzi na trudne pytania moralne. Powoduje to „jednostronny intelektualizm [...] usunięcie z horyzontu całych grup problemów, w pierwszym rzędzie metafizycznych, przesuwanie zagadnień rzeczowych na płaszczyznę spraw terminologicznych, złudzenie, że wszelkie zagadnienia filozoficzne dadzą się rozwiązywać za pomocą spekulacji matematycznych, negowanie naukowości tych wszystkich zagadnień, które się nie dadzą wcisnąć w ramy tematyki matematycznej itd. Następstwem tego jest coraz większa obcość pomiędzy spekulacjami filozoficznymi a atmosferą intelektualną w Polsce, i odwrotnie: coraz większa prymitywność świadomości etycznej w życiu kulturalnym. Istnieją więc powody, by próbować ożywić u nas zainteresowanie zagadnieniami etycznymi”⁹. Ale dopiero krytyczny stosunek do dotychczasowych dominujących mód filozoficznych, jak też nowych populistycznych doktryn społecznych i światopoglądowych, może uświadomić, że skomplikowanej różnorodności życia społecznego nie sposób wyjaśnić za pomocą szczupłego zbioru zasad. Odpowiedzialność moralna pojawia się wszędzie tam, gdzie człowiek podejmuje swoje działania w sposób świadomy i dobrowolny. Tam gdzie świadomość i dobrowolność jest pełna, tam pełna jest również odpowiedzialność moralna danego człowieka za jego zachowanie. Tam zaś, gdzie, z jakichś powodów świadomość i/lub wolność działania jest zmniejszona, tam też w tym samym stopniu zmniejszona jest odpowiedzialność moralna za dany czyn. W formułowaniu zaś „obiektywnych” ocen nie pomagają, niestety, tworzone systemy moralne. Konstruowane dla konkretnych warunków i wynikających z nich potrzeb wypaczają często ich prawdziwy sens, przejawiając się niekiedy w obrazie radosnej Apokalipsy, nastroju dekadencji zaprawionej humorem. Spójrzmy, na przykład, na rosnące zainteresowanie problemami eko-

⁹ *Ibidem*, s. 10.

logicznymi. To w tym problemie mieści się sens moralnego wymiaru odpowiedzialności za życie przyszłych pokoleń. W refleksji nad nim powstaje pytanie: czy rzeczywiście jest to podstawa i motyw zachowania się pokoleń współczesnych? Obserwujemy, że konsumenci, robiąc zakupy, coraz częściej kierują się względami etycznymi. Architekci i projektanci wymyślają dla generacji EKO domy z surowców wtórnych, meble z odpadów i ubrania z soi. Kulturoznawcy i socjologowie, obserwując ten zwrot w USA i w Europie, rozpoczynają snucie nowych teorii społecznych, które postrzegają konsumentów nie jako ofiary mechanizmów rynkowych, lecz jako siłę napędową. Tak więc kiedy przedstawiciele państw G-8 debatują bezradnie o ochronie klimatu i sprawiedliwym rynku, ten najwyraźniej kroczy o pół kroku przed nimi. I to wcale nie dlatego, że nagle do dzieła wzięli się idealisci. Po prostu rację bytu zdobyło sobie przekonanie, że dzięki rzekomo dobrym uczynom można zarabiać bardzo dużo pieniędzy. Specjaliści od PR głoszą, że ekologia poprawia wizerunek. Dlatego firmy w małych obszarach swej działalności prezentują się w harmonii z nią. Kilku produktom przyklejają etykietkę *fair* – nowego ulubionego określenia wszystkich ludzi dobrej woli, nawet jeśli dalej gospodarują wbrew jego zasadom. Wśród zawodowych estety, czyli architektów i projektantów, rysuje się prawdziwy przełom. Producenci pięknych przedmiotów znają materialną wartość czystego sumienia. Zdają sobie również sprawę, że mają do czynienia z nową grupą klientów – dobrze zarabiających konsumentów w przedziale wiekowym od 30 do 50 lat, więc przejmują etyczne i moralne wychowanie swoich klientów w przekonaniu, że nowa technika budowlana, ekologiczna i zarazem bardzo nowoczesna stanie się „architekturą trzeciego tysiąclecia”. Jak widać, człowiek dokonuje wyborów w ramach elastycznych więzi i pragnień swej świadomości i wolności. Każdemu z nas grozi zatem manipulowanie własną świadomością oraz błędne korzystanie z własnej wolności, aż do wyrządzenia krzywdy sobie i innym. Nikt nie może uważać się za całkowicie obiektywnego sędziego własnego życia i postępowania. Wszyscy potrzebujemy obiektywnych kryteriów, dzięki którym możemy z pewnością odróżniać czyny moralnie dobre od czynów moralnie złych i przynoszących bolesne konsekwencje. „Człowieczeństwo” wyraża się we właściwej proporcji pomiędzy moralnością czynów, nie tylko ze względu na wewnętrzne słabości i zranienia, ale także, a może przede wszystkim, ze względu na świat zewnętrzny, łudzący iluzją, że wszelkie sposoby postępowania są równie wartościową alternatywą.

Podsumowanie

1. Napotykanie często stwierdzenie, iż człowiek jest najważniejszym elementem organizacji, jest zwyczajnym banałem. Wszak wszelkie formy działań zespołowych są tworem sztucznymi, konstruowanymi przez człowieka i dla człowieka. To on jest podmiotem, a więc istotą obdarzoną świadomością, zachowującą się umyślnie, jedyną wśród materii ożywionej zdolną zadawać pytanie „dlaczego?”. Personifikowanie tworów sztucznych jest więc nadużyciem słów „uczenie się”, „inteligencja”, „moralność”, „odpowiedzialność” i tym podobnych, w stosunku do różnych form działań zespołowych, np. „organizacji” w ujęciu rzeczowym (firmy, regionu, kraju).

2. Norm moralnych nie tworzy organizacja – w jakiegokolwiek formie by występowała – lecz konkretni ludzie, w konkretnych warunkach, i są one wypadkową stosunków społecznych, ekonomicznych i geopolitycznych, uwarunkowanych historycznie. „Wczoraj” było przyszłością (bazą) dla „dziś”, które razem z „wczoraj” jest bazą dla „jutra” (przyszłości).

3. Współdziałanie jako główny atrybut działań zespołowych, warunek konieczny skutecznych zachowań, nie jest grą o sumie zerowej („aby wygrał ktoś, musi przegrać ktoś”). Tak więc pojęcie „konkurencji” ma tu znacznie bogatszą treść niż jego pierwowzór (tematyka sportowa). Cel każdego systemu ekonomiczno-społecznego, stały rozwój, może być osiąganym tylko w obszarze współpracy według uzgodnionych kryteriów. „Pajęczynowy” układ powiązań pomiędzy uczestnikami takich uzgodnień wymusza na nich, przy konstrukcji kryteriów współpracy, konieczność uwzględniania relacji: wynik – nakład, większe od jeden. Inaczej, strata poniesiona przez jednego z uczestników tej ekonomicznej gry, na dłuższą metę, skutkować będzie porażką pozostałych.

4. Jest to szczególnie istotne w przypadku współpracy na obszarach różnych pod względem poziomu rozwoju gospodarczego, uwarunkowań politycznych, społecznych (w tym kulturowych). Największa trudność polega na tym, że na problem ten należy patrzeć nie tylko przez pryzmat systemu, jako całości, ale przede wszystkim z punktu widzenia podmiotów, czyli konkretnych jednostek, grup, zespołów, narodów, społeczeństw.

Bibliografia

- Drzewiecki M., *Moralny wymiar ludzkiego działania: być człowiekiem to być odpowiedzialnym*, WD, Sandomierz 1999, s. 483–489.
- Galata S., *Podstawy zarządzania nowoczesną organizacją – ekonomia, kultura, bezpieczeństwo, etyka*, Difin, Warszawa 2007.

Na Ukrainie nie będzie rewolucji, „Dziennik Polski” z 14 marca 2009, s. A8.

Skowron G., *Patologia przy dzieleniu dotacji*, „Dziennik Polski” z 18 sierpnia 2008, s. 1.

„Strategia rozwoju kraju na lata 2007–2015”, www.mrr.gov.pl/srk/Strony/srk_0715.aspx.

Syndrom myślenia grupowego, kapitanoza i fenomen roku 1984, „Eurologistics” 2008, nr 11–12.

Summary

In the report one made an attempt enlightenings of the attention of Conferees on the identification of the moral aspect of the cooperation of two large economies – Polands and Ukraines, in the area of the reception of effects of accepted solutions by members of societies of these Countries, so on level to local as and to individual. This problem enrolls into accepted 29 November 2006 by Cabinet „the Strategy of the Development of the Country on years 2007-2015” which marks the beginning of the new stage within the range programmings social development – economic of Poland [5]. With factors determining – essentially – the effectivity of elections among intentional solutions are conditionings economic. Somehow however, they are a necessary condition, are however far not to sufficient to this, so that the magnitude *given* of the system development), be able to be realized within the framework of of processes *of the cooperation* – so diverse subsystems – without taking into account specific – for every from them – conditionings economic, cultural receipts, feelings of the safeties and working in them moral norms.

Елена Платоненко, Илона Анчак

Особенности разработки и реализации региональной экономической политики Барановичского региона в рамках трансграничного экономического сотрудничества

В современном обществе возрастает значение региональной экономической политики, и от ее реализации зависит как социально-экономическое положение в стране, так и создание предпосылок для стабильного экономического роста в будущем. Рыночные принципы экономики разрушают старые установки по обеспечению социальной справедливости за счет экономической эффективности. Возникает закономерная дифференциация регионов по уровню развития и благосостояния. Даже в развитых странах подобная дифференциация удерживается в соотношении 1:3. Перераспределение государственных средств в виде дотаций и трансфертов проблемным регионам смогут обеспечить лишь минимальный уровень жизни, поэтому основой развития региона является повышение эффективности производства и сферы услуг. При этом особенно важным является совершенствование территориальной организации структуры производительных сил.

Тем не менее, процесс выравнивания носит противоречивый характер, что особенно заметно во внешнеэкономических связях между регионами. Экономически отсталые регионы заинтересованы в упразднении любых территориальных различий, в то время как благополучные регионы стремятся сохранить свой социально-экономический уровень. Кроме того, регион представляет собой ассоциированное экономическое образование.

То есть он одновременно является подсистемой национальной экономики и самостоятельным субъектом экономических отношений, а несколько регионов образуют регион более высокого уровня. Так, например, совокупность областей составляет регион «Республика Беларусь» а г. Барановичи является частью региона «Брестская область», причем социально-экономические показатели регионов различных уровней будут отличаться.

Исходя из географического расположения и размещения производительных сил республики в целом, можно отметить ее экономические связи с Россией, Украиной, Польшей, Литвой, Латвией. Но поскольку, приграничные страны в свою очередь, входят в свои интеграционные группировки (ЕС, страны балтийского региона, СНГ), следовательно, сохраняется влияние этих объединений в части проводимой ими региональной политики на взаимоотношения с республикой.

Важность Беларуси и ее регионов как стратегических партнеров способствует многоуровневому развитию региональных трансграничных экономических отношений, первый уровень которых можно охарактеризовать как сотрудничество регионов. К данному уровню относятся:

- трансграничное сотрудничество с отдельными экономическими регионами стран;
- трансграничное сотрудничество регионов;
- трансграничное сотрудничество приграничных областей (регионов).

Второй уровень – это экономические связи республики на уровне интеграционных образований. Данный уровень формируют следующие элементы:

- трансграничное сотрудничество в рамках региональных международных образований (СНГ);
- трансграничное сотрудничество с сопредельными интеграционными образованиями;

Третий уровень экономических отношений строится по географическому критерию, с учетом пространственного размещения производительных сил:

- трансграничное межконтинентальное сотрудничество;
- трансграничное сотрудничество в рамках евразийского региона;
- трансграничное европейское сотрудничество;
- трансграничное сотрудничество в рамках Восточно-европейского региона;
- трансграничное сотрудничество с сопредельными государствами.

Региональная политика, реализуясь на разных уровнях, имеет одинаковую направленность, подчиненную главным целям экономического развития республики. Договор о создании Союзного государства и Программа

действий по реализации его положений намечают основные направления и ступени развития интеграции, включая завершение формирования единого таможенного и экономического пространства, объединение энергетических, транспортных систем, инфраструктуры ТЭК.

Так, основными направлениями реализации региональной политики Республики Беларусь с сопредельными регионами можно считать следующие:

- наращивание объемов экспортной белорусской продукции, зарекомендовавшей себя на рынках регионов;
- создание совместных предприятий;
- расширение оптовой торговли;
- создание белорусских торговых центров;
- постоянное участие в реализации долгосрочных программ администраций регионов;
- технико-конструкторское сотрудничество с регионами;
- долгосрочного сотрудничества по поставкам продовольствия.

Барановичи – город областного подчинения Брестской области. Входит в транзитный коридор Берлин – Варшава – Брест – Минск – Москва. Поэтому целесообразно обратить внимание на региональную политику Республики Польша (члена Евросоюза) и Украины, как наиболее близких в географическом плане зарубежных государств.

Республика Польша, как и другие европейские страны, является не только одним из приоритетных направлений торгово-экономического взаимодействия Республики Беларусь, но и региона Брестской области, в части трансграничного сотрудничества, и Барановичского региона в частности. Польша входит в число стран, с которыми регион имеет наиболее тесные торгово-экономические связи. В частности с ней успешно реализуются двусторонние инициативы и экономические контакты.

Региональная политика Европейского Союза направлена на экономическое выравнивание, входящих в него регионов, т.е. сокращение разрыва между уровнями развития различных регионов и уменьшения, при этом особое внимание уделяется регионам, находящимся в наименее благоприятных условиях, в том числе, сельским районам. Региональная политика в Евросоюзе представляет собой горизонтальный уровень политик сплочения.

Так, согласно региональных программ на 2007–2013 гг. в качестве приоритетных избраны следующие направления:

- инвестирование в ресурсную базу регионов, в инновации, в развитие информационного сообщества, в окружающую среду, в эффективность ра-

боты исполнительной власти, с целью улучшения условий для развития и роста занятости;

– с целью повышения конкурентоспособности, уровня занятости и привлекательности регионов, оказывается содействие инновациям, предпринимательству, охране окружающей среды, открытости, адаптации и развитию рынка труда;

– межгосударственное взаимодействие. С целью принятия общих решений по проблемам развития городов, сельских районов и прибрежных зон, расширение экономического взаимодействия, налаживание деловых контактов в малом и среднем бизнесе.

В целом, принципы региональной политики базируются на концентрации средств в наиболее нуждающихся регионах, программном подходе, партнерстве на всех уровнях: от национального до местного, финансирование из средств наднационального и национального бюджетов. При этом приоритетным направлением является стимулирование внутреннего потенциала регионов.

Таким образом, общие принципы региональной политики ЕС не противоречат принципам региональной политики Республики Беларусь.

Активизации международных экономических связей Барановичского региона и Брестской области способствует трансграничный информационный центр созданный в рамках программы ТАСИС Европейского Союза. В его функции входит: предоставление информации о социально-экономическом развитии приграничного региона Прибужье (Брест – Бяла Подляска), а также процедуре пересечения границы; оказание помощи в установлении бизнес-контактов; организация деловых поездок в Республику Польша.

Как уже говорилось выше, региональная политика – явление многоуровневое, и если ее общие принципы закрепляются на государственном и межгосударственном уровнях, то конкретизация мероприятий и непосредственная реализация региональных программ происходит на уровне самих региональных единиц.

Институциональной основой трансграничного экономического сотрудничества являются международные соглашения по вопросам экономического взаимодействия. В частности, приграничное и межрегиональное сотрудничество осуществляется на основе Соглашений между Правительством Республики Беларусь и администрациями регионов о торгово-экономическом, научно-техническом сотрудничестве; протоколов по выполнению подписанных Соглашений, а также договоров и соглашений между администрациями белорусских и зарубежных регионов. Основой сегодняшних связей между сопредельными регионами служат как межправительственные соглашения о сотрудничестве, так и региональные.

Город Барановичи и Барановичский район входит в трансграничное объединение Еврорегион «Буг», членами которого являются Брестская область Республики Беларусь, Люблинское воеводство Республики Польша и Волынская область Украины. В качестве ассоциированных членов в Еврорегион вошли два района Львовской области, прилегающих к границам Польши.

При этом, Барановичи является одним из пяти крупнейших городов объединения наряду с Люблином, Брестом, Луцком. Деятельность Еврорегиона «Буг» направлена на дальнейшее развитие взаимовыгодных экономических отношений, сотрудничество в социальной и культурной сферах, а также по вопросам экологии, предупреждения чрезвычайных ситуаций. Предусматривается сотрудничество в коммунальной сфере, в сфере развития транспорта и связи, в области территориального планирования и развития инфраструктуры, предусматривается разработка мероприятий по активизации взаимодействия между организациями и различными отраслями хозяйства.

Совместная деятельность включает как региональную кооперацию, так и совместное представление еврорегиона за его пределами, что способствует привлечению иностранных инвестиций из стран Центральной и Восточной Европы, иных регионов мира.

В настоящее время реализуется Программа трансграничного сотрудничества «Польша-Беларусь-Украина» в рамках Европейского инструмента партнерства и добрососедства на 2007-2013 годы.

Привлекательность Еврорегиона «Буг», как и рынка Евросоюза в некоторой степени, подтверждается деятельностью предприятий г. Барановичи и Барановичского района, которые позиционируют себя в качестве экспортеров, когда одним из приоритетных рынков они обозначают польский рынок и рынок Евросоюза в целом, рынок Украины. Например, это такие предприятия, как ОАО Барановичхлебопродукт (производство муки и кормов), ОАО «Барановичский комбинат пищевых продуктов» (производство вин плодово-ягодных, ликеро-водочных изделий, растворимых кофейных напитков, плодовоовощной консервации, фруктовых соков); Республиканское производственное унитарное предприятие «Торгмаш» (проектирование и производство широкого спектра машин и оборудования для предприятий массового питания и торговли).

Тем не менее, некоторые организации нацелены на строго определенные рынки, не всегда относящиеся к данному региону. В частности СООО (Интерлак) г. Ляховичи (производство металлической упаковки для пищевой промышленности) ориентирован на рынки России, Молдовы Украины; Республиканское унитарное производственное предприятие «558

Авиационный ремонтный завод» – рынок Кореи и Коста-Рики; Открытое акционерное общество «Бархим» (производство мыла и моющих, чистящих и полирующих средств), ориентировано на казахский рынок.

Приоритетом международного сотрудничества предприятий Барановичского региона остается Российская Федерация. Так, в рамках регионального сотрудничества Беларуси с Брянской, Смоленской, Московской, Ярославской, Тюменской, Нижегородской, Саратовской, Тульской областями, товарооборот составляет около 80% от всего товарооборота Беларуси с Российской Федерацией. Что касается непосредственно граничащих с Беларусью российских областей (Псковской, Брянской и Смоленской областей), то их потенциал региональных экономических отношений успешно реализуется.

Со стороны России деятельность областных администраций по развитию международных региональных связей направлена:

- на реализацию согласованной единой внешнеполитической политики на региональном уровне;
- на создание благоприятных внешних условий для осуществления социально-экономического развития региона;
- на сокращение негативных последствий, связанных с периферийным (приграничным) расположением региона.

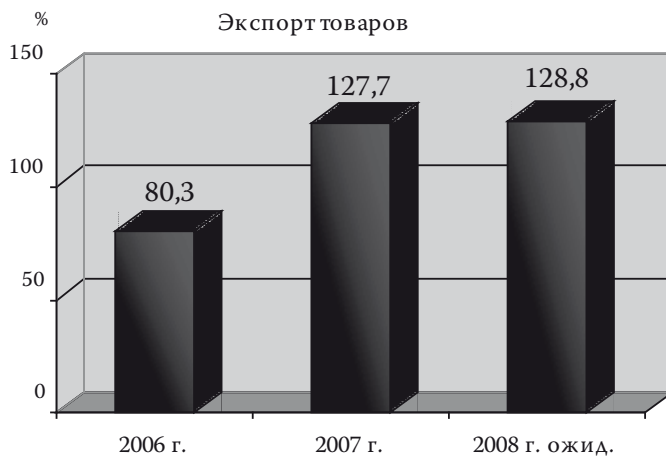
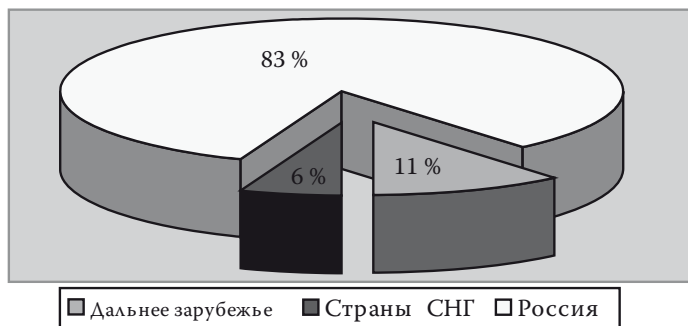
На уровне регионального (областного) взаимодействия областные администрации Беларуси и России сотрудничают в сфере высоких технологий, науки и техники в рамках проведения совместных научных мероприятий, научно-исследовательских, опытно-конструкторских и проектных работ, принимают меры для развития взаимовыгодной производственной и научной кооперации, совместного решения вопросов развития рынка транспортных услуг, совместной эксплуатации транспортных коммуникаций и инфраструктуры, реализации совместных инвестиционных программ, направленных на развитие производства продукции агропромышленного комплекса и конкурентоспособной на мировых рынках промышленной продукции.

Данные тенденции подтверждаются показателями внешней торговли г. Барановичи, когда большая часть экспорта города приходится на долю России.

Барановичский регион развивает торгово-экономическое сотрудничество более чем с 40 странами мира. Барановичский текстиль знают в Италии, Нидерландах, Австрии, Германии, Бельгии, в Прибалтике. Компрессоры к холодильному оборудованию, выпускаемые Барановичским станкостроительным заводом ЗАО «Атлант» известны в Польше, Италии, на Кубе. Амортизаторы и домкраты нашли своего покупателя в Болгарии, Турции

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ...

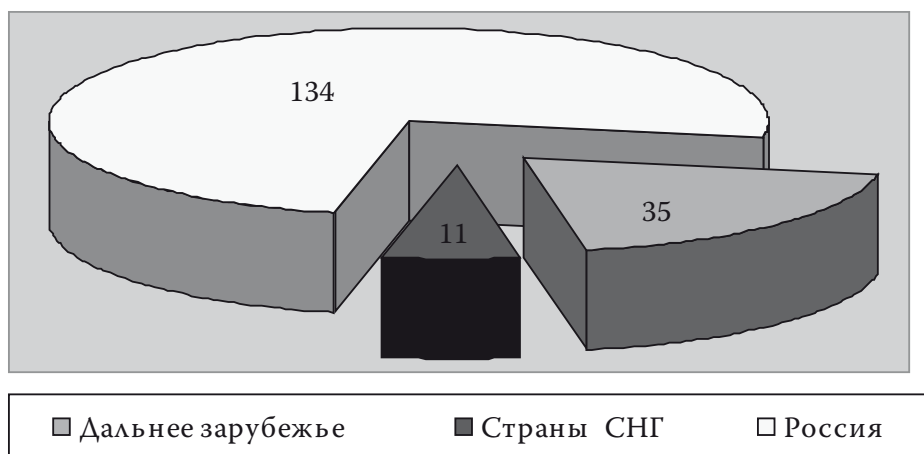
Удельный вес экспортных поставок в 2008 г.



и в 40 регионах стран СНГ. Однако, как и в прежние годы, главным приоритетом являются торговые отношения с Российской Федерацией – 83% от всех экспортных поставок.

При этом в Барановичский регион активно импортируют из России продовольственные товары, обувь, сырье и материалы для нужд производства, оборудование и технику для технического перевооружения и инвестирования экономики. За два последних года объемы импорта выросли в 2,7 раза.

Внешнеторговый оборот за 2008 г.
в млн. долларов США



В целом объем внешнеторгового оборота в 2008 году составил 180 млн. долл. США, в том числе с Россией 134 млн. долл. США.

Основными импортерами продукции Барановичского района выступают Дания – 3,2 млн. долл. или 45,7% и Германия – 32,8%, на долю Польши приходится только 5,7%, на долю Австрии – 8,6% продукции выпускаемой в Барановичском районе.

Что касается импорта, то 26,3% ввозимой продукции в Барановичский район поставляется из Германии, 23,2% – из Литвы, 19% – из Аргентины, по 5% приходится на Бразилию и Польшу.

Таким образом, структура внешней торговли города и района имеет значительные отличия, как в объеме внешней торговли, так и в странах партнеров. Следует отметить значительную ориентацию Барановичского района на взаимодействие со странами Еврорегиона. Тем не менее, хотя в Барановичском регионе трансграничное сотрудничество осуществляется на всех уровнях, торговые связи города Барановичи и Барановичского

района не показывают тесного международного сотрудничества в рамках объединения Еврорегион «Буг». А, значит, географический принцип в реализации международных связей Барановичского региона не является определяющим.

Summary

Importance of Belarus and its regions as strategic partners promotes multilevel development of regional transboundary economic relations. The regional policy, being realised at different levels, has the identical orientation, subordinated to overall objectives of economic development of republic. The republic Poland, as well as other European countries, is not only one of priority directions of trade and economic interaction of Byelorussia, but also region of the Brest area, regarding transboundary cooperation, and Baranovichsky region in particular. The regional policy of the European Union is directed on the economic alignment, regions entering into it, the general principles of a regional policy of EU do not contradict principles of a regional policy of Byelorussia.

Людмила Щаюк

Политика конкуренции как одно из направлений интеграционной деятельности

Современные международные экономические отношения характеризуются усилением интеграционных процессов, в значительной мере способствующих глобализации и либерализации хозяйственных связей мирового уровня. Особенности участия стран в этих процессах определяются конкретно-историческими условиями развития национальной экономики и мирового хозяйства, а также научно-техническим прогрессом, интернационализацией рынков товаров и услуг, углубляющимся международным разделением труда.

Сформировавшиеся к настоящему времени интеграционные экономические блоки весьма разнородны по своей организации: от Европейского Союза, который является интеграционной группировкой высокого уровня, до более «мягких» блоков типа Североамериканской зоны свободной торговли (НАФТА) или Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества (АТЭС). Тем не менее, всем им присуща координируемая (внутри этих блоков) деятельность в области важнейших направлений экономической политики, к числу которых, безусловно, относится и конкуренция.

К настоящему времени Западная Европа представляет собой регион с наиболее развитыми интеграционными процессами. Исторически сформировавшийся после подписания в 1957 г. Римского договора Европейский Союз (ЕС) превратился к настоящему времени в крупнейший экономический блок, для которого характерны высокий уровень внутрирегиональной торговли и значительные объемы «внешних» экономических связей.

Для понимания сущности, предпосылок и задач единой политики ЕС в области конкуренции необходимо исходить из того объективного фактора, что эта политика представляет собой одно из направлений интеграционной деятельности ЕС.

Начавшаяся в 50-е годы работа по созданию Общего рынка и отсутствие к этому времени в большинстве интегрирующихся стран всеобъемлющих национальных антимонопольных законодательств обусловили необходимость в таком регулировании на наднациональном уровне. В результате в Римском договоре наряду с отраслевыми направлениями интеграции (единая сельскохозяйственная, транспортная, торговая политика) была признана необходимой единая политика в области конкуренции. В Римском договоре были зафиксированы следующие основные направления конкурентной политики:

- антикартельное регулирование, направленное на предотвращение действий компаний, создающих барьеры на Общем рынке путем сговора и соглашений ограничительного характера (ст. 85);
- контроль за деятельностью компаний-монополистов для предупреждения злоупотреблений господствующим положением на рынке (ст. 86);
- регулирование государственной помощи, оказываемой странами-членами на национальном уровне (ст. 92–94) [6].

В первые десятилетия функционирования Европейского Союза (тогда – ЕЭС) главным направлением политики в области конкуренции стало антикартельное регулирование, что объяснялось широким распространением в тот период ограничительной деловой практики предприятий преимущественно в форме тайных сговоров и соглашений. Концентрация производства и капитала не рассматривалась тогда как серьезная угроза конкуренции. Однако по мере развития интеграционных процессов и укрепления транснациональных связей между предприятиями стран ЕЭС концентрация производства стала принимать все более широкий размах, грозя превратиться в серьезную угрозу конкуренции и эффективному функционированию экономики [4].

Активизирующееся участие в слияниях крупнейших транснациональных компаний (ТНК) придавало проблеме взаимодействия монополии и конкуренции особую остроту: высокая степень контроля мирового производства, осуществляемого ТНК на основе внутрикорпорационного обмена и координации деятельности с другими крупнейшими компаниями, существенно расширяла возможности применения ими ограничительной деловой практики и нарушения нормальной конкуренции. Все это потребовало создания нового направления конкурентной политики, направленного непосредственно на регулирование концентрации производства.

В начале 90-х годов это направление получило свое законодательное оформление [5].

В результате структурной перестройки деятельности компаний усиливается концентрация производства, изменяются основы предпринимательской политики и взаимодействия предприятий. Наряду с ценовой политикой все большее значение приобретает неценовая конкуренция, прежде всего в форме улучшения условий продаж и послепродажного сервиса.

Конкурентная борьба приобретает все большую остроту в передовых, наукоемких отраслях, определяющих экономический прогресс. Компании стремятся занять преобладающие позиции в научно-исследовательской области, а так как уровень ее эффективности является критерием силы государства, то это приводит к растущему вмешательству государств в экономику, особенно в отрасли, определяющие экономический прогресс.

Развитие этих тенденций делает объективно необходимым не только дальнейшее поддержание единой политики в области конкуренции, но и наполнение ее новым содержанием в соответствии с изменяющимися условиями конкуренции и способами ее ограничения.

Формирование единой политики ЕС в области конкуренции имело свои объективные предпосылки, среди которых можно выделить:

1) интенсификацию хозяйственных связей между предприятиями интегрирующихся государств, приводящую к изменениям на микроуровне и способную вызвать активизацию ограничительной деловой практики и нарушение конкуренции;

2) усиление конкуренции на территории формирующегося Общего рынка, что в условиях отсутствия эффективного государственного регулирования создает опасность разрушительных социально-экономических последствий;

3) активизацию государственной помощи национальным предприятиям в условиях обострения конкуренции на формирующемся Общем рынке, означавшую по сути введение скрытых протекционистских барьеров и нарушение конкуренции;

4) объективную потребность в поддержании оптимального «баланса сил» монополий и конкуренции посредством государственного вмешательства, которую в условиях интеграции можно реализовать лишь посредством наднационального механизма [2].

Важен тот факт, что рассмотренные объективные предпосылки, обусловившие введение наднационального регулирования конкуренции в ЕС, не только сохранили свое значение на протяжении всего функционирования Сообщества, но и в настоящее время интенсифицируют все составляющие элементы. Наряду с традиционными предпосылками наднационального

регулирования конкуренции, на современном этапе объективная потребность в таком регулировании обуславливается и рядом дополнительных факторов: расширением числа и масштабов деятельности ТНК, приводящим к интернационализации ограничительной деловой практики (ОДП); активизацией взаимодействия самостоятельных предприятий; обострением конкуренции в отраслях, определяющих научно-технический прогресс, открытием для конкуренции естественных монополий и сектора государственных заказов и пр. Все это указывает на необходимость и далее поддерживать развитие наднационального регулирования конкуренции в соответствии с меняющимися обстоятельствами [6].

К настоящему времени в ЕС реализуются следующие основные направления конкурентной политики: антикартельное; контроль за поведением компаний-доминантов; контроль за концентрацией производства; контроль за государственной помощью, осуществляемой на национальном уровне.

Соглашение о Североамериканской зоне свободной торговли (НАФТА) между США, Канадой и Мексикой вступило в силу 1 января 1994 г. НАФТА является крупнейшим в мире торгово-экономическим блоком по территории и населению, емкости товарного и финансового рынков, объемам промышленного и сельскохозяйственного производства.

Соглашение предусматривает поэтапное устранение всех таможенных пошлин и нетарифных ограничений во внутрizonальной торговле, взаимное предоставление национального режима инвесторам из стран-партнеров, либерализацию торговли услугами, обеспечение высокого уровня защиты интеллектуальной собственности. В рамках соглашения создана трехсторонняя комиссия для разрешения споров в торгово-экономической области [8].

Интеграция североамериканских стран развивается в традиционных направлениях: через формирование интегрированных рынков товаров, капиталов и услуг. Однако, поскольку НАФТА не имеет наднациональных органов управления по типу Европейского Союза, его основная задача ограничена сближением правил экономического, в том числе антимонопольного, регулирования стран-участниц, которое происходит при взаимном сотрудничестве их. Это и понятно: различия в экономическом уровне сторон не позволяют в настоящее время осуществлять более глубокую интеграцию и использовать более продвинутые способы и институты.

В условиях глобализации производства и рынков возрастает роль конкурентной политики и ее влияние на торговлю, инвестирование и обмен технологиями, что вынуждает правительства государств принимать меры по сближению подходов к вопросам конкуренции. Различия в подходах к конкурентной политике могут являться барьерами в торговле, а также

источником споров. В этой связи в Соглашении НАФТА уделяется значительное внимание данному вопросу.

В соответствии с гл. 15 Соглашения «Конкурентная Политика, Монополии и Государственные Предприятия» каждая сторона должна принять или поддерживать меры, направленные на запрет *антиконкурентной практики*, принимая во внимание, что такие меры служат целям Соглашения. Для этого время от времени стороны обязались проводить консультации об эффективности предпринимаемых ими мер [10].

Сотрудничество стран-членов НАФТА играет важную роль для совершенствования конкурентного законодательства в зоне свободной торговли, включая взаимную юридическую помощь, процедуру предварительных уведомлений, консультации и обмен интересующей информацией.

Если какая-либо из сторон собирается создать монополию и это может задеть интересы другой стороны, первая должна, по возможности предварительно, письменно уведомить другую сторону и попытаться ввести на момент создания такие условия функционирования монополии, которые минимизировали бы риск утраты ожидаемых выгод в результате деятельности сторон.

Каждая сторона путем регулирования, административного контроля или других мер должна гарантировать, что любая частная или государственная монополия, которую она поддерживает или создает, действует таким образом, что это не противоречит обязательствам стороны-участницы Соглашения, какими бы регулятивными, административными или другими властными полномочиями ни была наделена государством эта монополия на товар или услугу (например, право на предоставление импортных или экспортных лицензий, одобрение коммерческих сделок или установление квот, либо сборов), и исключительно в соответствии с соображениями коммерческой выгоды в отношении покупки или продажи монополией товара или услуги на товарном рынке [1].

Таким образом, НАФТА признает право правительств создавать монополии и государственные предприятия, однако устанавливает контроль над тем, чтобы они не препятствовали свободным торговым потокам. В Мексике имеет место высокий уровень корпоративной концентрации и государственной собственности на предприятия. В Канаде государственные предприятия существуют как на провинциальном, так и на федеральном уровнях.

НАФТА устанавливает рамки деятельности монополий и государственных предприятий. Данные рамки базируются на принципе недискриминации в торговле товарами и подразумевают, что никакая компания не имеет права проводить дискриминационную ценовую политику в отношении предприятий страны-участницы НАФТА.

В соответствии с Соглашением создана Рабочая группа по торговле и конкуренции из представителей всех сторон, которая информирует Комиссию об актуальных вопросах взаимосвязи конкурентной и торговой политики и разрабатывает рекомендации о дальнейшей деятельности.

Вопросам обеспечения *добросовестной конкуренции* уделяется некоторое внимание, в частности, установлен пакет обязательств для поддержания добросовестной конкуренции: необходимость обмена информацией об изменениях в антидемпинговом законодательстве стран-участниц и их соответствие положениям ГАТТ; в течение пяти-семилетнего периода разработка правил государственного субсидирования и частной антиконкурентной ценовой практики, такой как демпинг [1].

Если какая-либо из стран-участниц выступает с предложением о модификации или изменении этих правил, данное предложение является предметом для обсуждения всеми государствами-участницами НАФТА.

Совместная деятельность стран-членов НАФТА, в том числе и в области конкуренции, призвана в максимальной степени использовать потенциал североамериканских стран для обеспечения экономического роста и укрепления их позиций в международной конкурентной борьбе.

Межправительственная организация «Азиатско-тихоокеанское экономическое сотрудничество» (АТЭС) была учреждена в декабре 1993 г. в Сиэтле (США). Целью организации провозглашено содействие экономическому росту и развитию Азиатско-тихоокеанского региона на базе принципов эффективной конкуренции. До недавнего времени членами АТЭС являлись следующие страны: Австралия, Бруней, Гонконг, Индонезия, Канада, Китай, Южная Корея, Малайзия, Мексика, Новая Зеландия, Папуа Новая Гвинея, Сингапур, США, Таиланд, Тайвань, Филиппины, Чили и Япония. С ноября 1997 г. членами АТЭС стали также Россия, Перу и Вьетнам. В Азиатско-Тихоокеанском регионе производится почти половина мирового валового национального продукта. В настоящее время АТЭС представляет собой что-то вроде наднационального клуба, координирующего экономическую политику стран-участниц, в его рамках активно проходит диалог об экономических вопросах [9].

На встрече в Богоре (Индонезия) в 1994 г. представители стран АТЭС приняли решение об обеспечении свободного и открытого режима торговли и инвестиций в Азиатско-Тихоокеанском регионе. На саммите в ноябре 1995 г. в Осаке была принята Программа действий. Формирование и реализация международных норм в области конкурентной политики и защиты прав потребителей, а также защиты от недобросовестной конкуренции в сфере интеллектуальной собственности признаны в числе важнейших направлений деятельности форума АТЭС [9].

Необходимость создания конкурентных рынков является одной из основных целей программы действий. Для укрепления конкурентной деловой среды в регионе предусматриваются как действия на уровне стран-членов (обзоры политики и законодательства в области конкуренции и правоприменительной практики, разработка и определение направлений технического сотрудничества, достижение соответствующих договоренностей с другими странами АТЭС), так и коллективные действия.

Более конкретные вопросы конкуренции получили в «Манильском плане действий» 1996 г., где наряду с проблемами конкуренции рассматриваются и проблемы дерегулирования отдельных секторов экономики. В частности, план предусматривает *в области политики конкуренции*:

1) сбор информации и содействие диалогу, начиная с 1996 г., стран-членов по вопросам: целей, необходимости, роли и принципов политики в области конкуренции, законодательства и административных процедур каждого члена АТЭС, создание соответствующей базы данных; отдельных сфер конкуренции, влияющих на торговые и инвестиционные потоки в регионе; технического сотрудничества, включая обмен опытом и программы обучения должностных лиц, занимающихся вопросами конкуренции; взаимосвязи торговой и конкурентной политики;

2) расширение диалога о конкуренции между странами АТЭС и международными организациями;

3) поощрение сотрудничества национальных конкурентных органов (обмен информацией, консультации, уведомления);

4) разработка принципов политики и/или законодательства в области конкуренции [10].

При АТЭС функционируют 10 рабочих групп, занимающихся основными направлениями экономического сотрудничества. Проблемы конкурентной политики, включая вопросы совместных действий в области конкурентной политики и защиты от недобросовестной конкуренции в отношении нарушения прав интеллектуальной собственности, находятся в ведении Комитета по торговле и инвестициям.

Одной из отличительных черт АТЭС является широкомасштабный подход к процессу экономической либерализации. Центральным звеном в этой деятельности определено создание конкурентных рынков в регионе. Устранение торговых барьеров, излишних правил регулирования и антиконкурентной практики на национальных рынках представляются необходимыми факторами обеспечения благоприятных условий для развития конкуренции. Темпы экономической либерализации в странах АТЭС разнятся в зависимости от уровня экономического развития этих стран. Поэтому в рамках АТЭС будут рассматриваться вопросы об оптимальных

периодах принятия и введения разными странами законодательства в этой области [2].

Участники саммита стран АТЭС в Ванкувере (Канада) в ноябре 1997 г. приняли важные решения в сфере экономики, в том числе обязательство обеспечивать свободный режим торговли к 2010 г. для развитых стран региона и к 2020 г. – для всех стран-членов АТЭС. В качестве одного из путей достижения этой цели предусматривается устранение оставшихся барьеров в торговле и обеспечение должного уровня конкуренции. Определено 15 секторов, в которых либерализация начнется прежде всего [9].

Целью работы в области конкуренции в рамках АТЭС является укрепление конкурентной среды в Азиатско-Тихоокеанском регионе путем проведения эффективной и адекватной политики конкуренции, соответствующего законодательства и правоприменительной практики. Поскольку почти половина стран АТЭС практически не имеет опыта правоприменительной практики по вопросам обеспечения конкуренции, большое значение придается сотрудничеству с развитыми странами АТЭС в этой области, в частности сотрудничеству органов, в компетенции которых находятся вопросы конкуренции. Широко обсуждается вопрос о влиянии законов в области конкуренции на создание зоны свободной торговли и инвестиций.

В 2005 г. был проведен анализ законодательства стран АТЭС в области конкуренции, в результате которого, было выявлено существенное расхождение в режимах конкуренции – от полного отсутствия законодательства в этой области до всестороннего учета регулирования конкуренции в правовых системах. Многие развивающиеся страны региона высказывают опасение, что введение законодательства в области конкуренции негативно отразится на международной конкурентоспособности их национальных компаний и на их способности конкурировать в сфере привлечения иностранных инвестиций с компаниями тех развивающихся стран региона, которые не приняли такого законодательства [7].

Расширение деятельности транснациональных корпораций в развивающихся странах, как видно, вынуждает эти страны к поддержке усилий, направленных на принятие международных (интеграционных) соглашений в области конкуренции. Озабоченные низким уровнем статичной эффективности, порожденной ограничительной деятельностью таких корпораций, многие страны уже твердо стоят на этой позиции. И хотя меры государственного регулирования вполне в состоянии снизить указанные риски практика показывает, что наличие международных правил конкуренции может усилить возможности регулирования таких процессов, как чисто иностранные слияния и поглощения.

Наличие международных правил позволяет ограничить монополизацию и картелизацию со стороны крупных отечественных промышленных корпораций, осуществить меры дисциплинарного воздействия в рамках Соглашения по торговым аспектам прав интеллектуальной собственности, снизить воздействие антидемпингового законодательства посредством включения его в сферу действия нормальной системы противодействия хищнической практике в рамках закона о конкуренции.

Развивающимся странам следует продолжать работу над выработкой внутренней политики в области конкуренции с целью регулирования деятельности отечественных монополий и контроля за транснациональными корпорациями, деятельность которых может препятствовать конкуренции. Те страны, где политика в области конкуренции еще не сформулирована должны приступить к этой работе. Меры в этой области должны быть направлены на противодействие ограничительной предпринимательской деятельности иностранных или отечественных предприятий, способной ущемить интересы развития в долгосрочной перспективе. Необходимо также поощрять развитие сферы услуг, технологий, новых предприятий, эффективных государственных предприятий в сфере коммунального обслуживания, управленческий и маркетинговый потенциал, гибкие подходы в выборе секторов, представляющих интерес.

Существуют важные причины, по которым такое соглашение о сотрудничестве должно быть независимо в каждой стране от существующих правил международной торговли. Ведь международные правила конкуренции подразумевают более широкий (обобщенный) круг вопросов по сравнению с вопросами региональной (детальной) политики конкуренции.

Список использованных источников

- [1] Audretsch, D. B., Baumol W. J. and Burke A. E. 2001. *Competition Policy in Dynamic Markets*, "International Journal of Industrial Organization" 19 (5): 613–634.
- [2] Мироу К., Маурер Г., Паутина власти. *Международные картели и мировая экономика*. Пер. с англ. – Москва: Прогресс, 1984.
- [3] Портер М., *Международная конкуренция*. Пер. с англ. – Москва: МО, 1993.
- [4] Терехов А.В., *Свобода торговли. Анализ опыта зарубежных стран*. Москва: Экономика, 1991.
- [5] Щетинин В.Д., *Опыт транснациональных корпораций и пути к мировому рынку*. Москва 1990.

[6] www.europa.eu.int

[7] www.oecd.org

[8] www.rfe.org

[9] www.cnews.ru

[10] www.imd.ch/wcy

Summary

Modern international economic relations are characterised by strengthening of the integration processes appreciably promoting globalisation and liberalisation of economic communications of world level. In the conditions of globalisation the role of a competitive policy and its influence on trade, investment and an exchange of technologies that compels the states to take measures on rapprochement of approaches to competition questions increases.

Osama Zaki Mousa, Karim Badr El-Din Attia Hassanien

**An analysis of the macroeconomic structure
of Poland as an European Union economic player:
The preparation phase for the European Union
membership and the starting phase
as a full member**

Poland: Economics and Trade

General Data:

Population: 39 Million inhabitants, Gross domestic product current (GDP): USD 299.2 billion in 2005, GDP per Capita: USD 7,110.

GDP by Sectors (% share)

	%
Agriculture	3.4
Industry	31.2
Services	65.3

	2000	2004	2005
GDP growth (annual %)	5.4	4.2	4.9
Inflation, GDP deflator (annual %)	7.4	11.5	5.4
Agriculture, value added (% of GDP)	16.7	15.1	13.9
Industry, value added (% of GDP)	33.1	36.9	38.7
Services, etc., value added (% of GDP)	50.1	48.0	47.4

Exports of goods and services (% of GDP)	15.8	28.6	31.7
Imports of goods and services (% of GDP)	22.3	28.9	31.9
Gross capital formation (% of GDP)	19.1	16.6	17.3
Revenue, excluding grants (% of GDP)
Cash surplus/deficit (% of GDP)

Source: World Bank.

Poland Data Profile

Population	2000	2004	2005
Population, total	38.6 million	38.2 million	38.2 million
Population growth (annual %)	-0.0	-0.0	-0.0
Poverty headcount ratio at national poverty line (% of population)
Life expectancy at birth, total (years)	73.7	74.5	..
Fertility rate, total (births per woman)	1.3	1.2	..
Mortality rate, infant (per 1,000 live births)	8.1	7.1	..
Mortality rate, under-5 (per 1,000)	9.2	7.5	..
Births attended by skilled health staff (% of total)
Immunization, measles (% of children ages 12-23 months)	97.0	97.0	..
Prevalence of HIV, total (% of population ages 15-49)	0.1
Primary completion rate, total (% of relevant age group)	95.3	100.3	..
School enrollment, primary (% gross)	98.6	98.9	..
School enrollment, secondary (% gross)	100.2	96.7	..
School enrollment, tertiary (% gross)	49.2	61.0	..
Ratio of girls to boys in primary and secondary education (%)	98.3	100.4	..

Source: World Bank.

Trade

Merchandise trade (% of GDP)	47.1	65.3	63.3
Net barter terms of trade (2000 = 100)	100.0	106.8	..
Foreign direct investment, net inflows (BoP, current USD)	9.3 billion	12.6 billion	..
Long-term debt (DOD, current USD)	56.2 billion	82.3 billion	..
Present value of debt (% of GNI)	..	45.4	..
Total debt service (% of exports of goods, services and income)	20.4	34.6	..
Official development assistance and official aid (current USD)	1.4 billion	1.5 billion	..
Workers' remittances and compensation of employees, received (USD)	1.7 billion	2.7 billion	3.5 billion

Source: *World Development Indicators database*, April 2006.

Gross domestic product in 2005, according to first estimate, was PLN 980.9 billion.

As a supplement to Announcement of the President of CSO from 15th of May 2006, regarding first estimate of gross domestic product in 2005, the following table presents gross domestic product in years 2003, 2004 and 2005 (over this period and till 2006 the USD 1 varied between PLN 3 to 3.9):

Specification	2003	2004	2005	2004	2005
	current prices in million PLN			previous year = 100	
Gross Domestic Product	842,120.4	923,248.0	980,883.7	105.3	103.4
of which:					
Gross Value Added	743,321.3	817,111.7	860,938.5	105.1	103.2
of which:					
Industry	176,530.3	207,299.5	214,618.6	110.5	104.0
Construction	43,504.8	44,582.6	49,812.3	101.8	106.7
Market services	374,475.2	401,706.6	424,517.0	104.2	103.2
Of Gross Domestic					
Product:					
Individual consumption	543,202.9	583,690.2	606,749.9	104.3	102.0
Gross fixed capital					
formation	153,758.1	167,158.2	178,365.9	106.4	106.5

Source: Central Statistical Office, Poland.

Foreign trade turnover
In total and by countries¹I–V 2006

Specification	I–V 2006						2005	2006
	mln PLN	mln USD	mln EUR	I–V 2005 = 100			I–V	
				PLN	USD	EUR	structure %	
EXPORT	131772,4	41221,6	34140,0	116,3	113,6	123,3	100,0	100,0
Developed countries	110613,9	34600,8	28659,6	115,0	112,3	121,9	84,9	84,0
of which EU ²	102963,2	32208,3	26677,3	116,6	113,8	123,6	77,9	78,1
of which euro-zone ³	71134,2	22248,6	18430,1	112,3	109,6	119,0	55,9	54,0
Developing countries	8479,7	2653,8	2196,1	125,8	123,0	133,4	5,9	6,4
Countries of Central and Eastern Europe ⁴	12678,8	3967,0	3284,3	122,2	119,5	129,5	9,2	9,6
IMPORT	146705,8	45911,9	38010,9	114,2	111,6	121,0	100,0	100,0
Developed countries	103104,3	32259,0	26715,0	107,3	104,8	113,7	74,8	70,3
of which EU ²	91969,3	28775,2	23830,5	107,5	105,1	114,0	66,6	62,7
of which euro-zone ³	70311,3	21998,9	18218,9	107,4	105,0	113,9	50,9	47,9
Developing countries	25210,2	7888,9	6531,9	135,4	132,3	143,5	14,5	17,2
Countries of Central and Eastern Europe ⁴	18391,3	5764,0	4764,0	133,6	130,8	141,6	10,7	12,5
BALANCE	-14933,4	-4690,3	-3870,9	X	X	X	X	X
Developed countries	7509,6	2341,8	1944,6	X	X	X	X	X
of which EU ²	10993,9	3433,1	2846,8	X	X	X	X	X
of which euro-zone ³	822,9	249,7	211,2	X	X	X	X	X
Developing countries	-16730,5	-5235,1	-4335,8	X	X	X	X	X
Countries of Central and Eastern Europe ⁴	-5712,5	-1797,0	-1479,7	X	X	X	X	X

Source: Central Statistical Office, Poland.

[1] Collection of data on foreign trade turn over is open. Data published formerly is updated according to new customs documentation and INTRASTAT declarations.

[2] Trade turnover with EU countries covers: Austria, Belgium, Czech Republic, Cyprus, Denmark, Estonia, Finland, France, Greece, Spain, Ireland, Lithuania, Luxembourg, Latvia, Malta, the Netherlands, Germany, Portugal, Slovakia, Slovenia, Sweden, Hungary, Great Britain and Italy.

[3] Trade turnover with eurozone countries covers: Austria, Belgium, Finland, France, Greece, Spain, Ireland, Luxembourg, Netherlands, Germany, Portugal and Italy.

[4] Trade turnover with Central and Eastern European countries covers: Albania, Belarus, Bulgaria, Croatia, Moldova, Russian Federation, Romania and Ukraine.

Foreign Trade Turnover by Major Countries

Specification	I-V 2006						2005	2006
	mln PLN	mln USD	mln EUR	I-V 2005 = 100			structure %	
				PLN	USD	EUR		
EXPORT								
1. Germany	36464,5	11404,8	9449,9	111,8	109,2	118,6	28,8	27,7
2. France	8804,5	2753,3	2280,5	122,2	119,3	129,5	6,4	6,7
3. Italy	8712,2	2724,7	2254,8	120,9	117,9	127,9	6,4	6,6
4. Gr. Britain	7245,7	2268,4	1877,0	150,2	146,9	159,2	4,3	5,5
5. Czech Republic	7167,2	2241,6	1857,4	111,9	109,2	118,6	5,7	5,4
6. Russia	5061,0	1583,1	1311,5	106,1	103,6	112,4	4,2	3,8
7. Netherlands	4959,8	1551,1	1285,4	99,7	97,2	105,6	4,4	3,8
8. Sweden	4339,3	1358,0	1124,4	124,9	122,1	132,4	3,1	3,3
9. Ukraine	4139,0	1295,1	1072,1	158,6	155,2	168,1	2,3	3,1
10. Belgium	3837,4	1200,4	994,2	131,2	128,1	139,0	2,6	2,9
IMPORT								
1. Germany	34475,8	10786,9	8933,4	109,1	106,6	115,7	24,6	23,5
2. Russia	14624,6	4585,5	3788,3	144,7	141,7	153,4	7,9	10,0
3. Italy	9843,3	3080,5	2550,8	107,4	105,0	113,9	7,1	6,7
4. France	8503,0	2660,0	2202,8	103,5	101,0	109,6	6,4	5,8
5. China	8204,6	2566,1	2125,4	133,1	129,9	141,0	4,8	5,6
6. Czech Republic	4985,2	1559,8	1291,5	107,4	105,0	113,9	3,6	3,4
7. Netherlands	4508,9	1410,6	1168,6	98,4	96,1	104,3	3,6	3,1
8. Great Britain	4187,0	1310,3	1084,9	104,1	101,8	110,4	3,1	2,9
9. Belgium	3797,2	1187,6	983,5	112,7	110,0	119,3	2,6	2,6
10. Rep. of Korea	3386,4	1059,2	877,5	178,9	174,7	189,8	1,5	2,3

Source: Central Statistical Office, Poland.

In January – May 2006 export expressed in current prices equaled 131.8 mrd (American: billion) PLN, and import was 146.7 mrd PLN. Compared to the analogous period of the previous year, export increased by 16.3%, and import by 14.2%. **Debit balance** equaled 14.9 mrd PLN (last year minus 15.2 mrd PLN).

Export expressed in US dollars equaled 41.2 mrd USD, and import 45.9 mrd USD. Compared to the analogous period of the previous year, export increased by 13.6%, and import by 11.6%. Debit balance equaled 4.7 mrd USD (last year minus 4.8 mrd USD).

Export expressed in EUR equaled 34.1 mrd EUR, import 38.0 mrd EUR, and debit balance 3.9 mrd EUR against minus 3.7 EUR in the last year (export increased by 23.3%, and import by 21.0%).

Debit balance was observed for developing countries – minus 16.7 mrd PLN (minus 5.2 mrd USD) and countries of Central and Eastern Europe – minus 5.7 mrd PLN (minus 1.8 mrd USD). With developed countries, there was plus balance of 7.5 mrd PLN (2.3 mrd USD), of which EU 11.0 mrd PLN (3.4 mrd USD). The percentage share of developed countries in total export was 84.0% (of which EU 78.1%), and in total import 70.3 (of which EU 62.7%).

Germany share in export in the period of January – May this year was lower than in previous year by 1.1 pts, equal 27.7% and in import by 1.1 pts and equaled 23.5%. Plus balance equaled 2.0 mrd PLN (0.5 mrd EUR). In 2005 it was also plus balance equaling 1.0 mrd PLN (0.2 mrd EUR).

Among major **trade partners** of Poland highest dynamics of trade turnover was observed in export to Ukraine, Czech Republic, Hungary, Sweden, France and Italy, and in import – from Republic of Korea, Russia, and United States.

In year 2006 Republic of Korea joined the first ten countries – partners in import. Trade turnover with the first ten trade partners of Poland equaled 68.8% of total export (in the last year 68.2%), and 65.2% of total import (correspondingly 65.2%).

Conclusion:

Both Egypt and Poland are passing critical stages of development. The two countries are witnessing positive macroeconomic indicators.

Both are concentrating on industry and trade.

Egypt is the major non-oil economic player in its region and Poland is as well the major economic player in its region among the 10 countries that recently joined the EU.

Egypt is in association agreement (partnership agreement with the EU and Poland is currently a member in the EU. The provides for a recommended cooperation between these two regional key economic players.

Bibliography

- European Union, *EU Enlargement*, Brussels, Uropean Union, 2006.
- Forging A Just Global Order: Trade, Development, and Political Strategies*, ed. H. Rödinger, trans. N. Kunan, Hamburg: Köber–Stiftung, 2005.
- International Finance Corporation (IFC), *IFC Statistics & Forecasts*, Washington DC: International Finance Corporation, 2006.
- International Monetary Fund (IMF), *International Financial Statistics: Principle Exchange Rate*, Washington DC: International Monetary Fund, 2006.
- New Directions in Macroeconomics*, ed. A. Welfe, Oxford: Elsevier, 2006.
- Panizza U., *Macroeconomic Policies in Egypt: An Interpretation of the Past and Options for the Future*, Cairo: The Egyptian Center for Economic Studies, 2001.
- The Evolutionary Transition to Capitalism*, ed. K.Z. Poznanski, Boulder: Westview Press, 2006.
- The Democratic Process and the Market: Challenges of the Transition*, ed. M. Simi, Tokyo: The United Nations University Press, 2006.
- U.S. Census Burea, *International Data Base*, Washington DC: US Census Burea, 2006.
- United Nations Statistics Division, *Inflation Statistics*, New York: United Nations Statistics Division, 2006.
- UN Statistics Division *GDP Statistics*, New York: UN Statistics Division, 2006.
- United Nations Population Division, *World Population Prospects, 2005*, New York: United Nations Population Division, 2006.
- World Bank Group, *A World Free of Poverly*, Washington DC: The World Bank Group, 2006.
- World Bank, *World Bank Statistics*, Washington DC: World Bank, 2006.

Noty o autorach

Iłona Anczak – Uniwersytet Państwowy w Baranowiczach (Białoruś)

Karim Badr El-Din Attia Hassanien – dr, Professor of Economics, October 6 University (Egipt)

Joanna Bednarska – mgr, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Zakład Rachunkowości

Jelena Biertosz – Uniwersytet Państwowy w Baranowiczach (Białoruś)

Andrzej Chodyński – prof. nadzw. dr hab., Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Instytut Rozwoju Organizacji i Zarządzania Ekologicznego

Anna Dębska-Rup – dr doc., Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Zakład Rachunkowości, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Joanna Dzieńdziora – dr, Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu, Instytut Zarządzania

Irena Figurska – dr, Wyższa Hanzeatycka Szkoła Zarządzania w Słupsku, Wydział Zarządzania i Marketingu, Katedra Ekonomii

Stanisław Galata – prof. nadzw. dr hab., Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Kierownik Katedry Zarządzania Strategicznego

Aleksy Gałka – dr inż., Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział ekonomii i Zarządzania, Instytut Rozwoju Organizacji i Zarządzania Ekologicznego

Marian Huczek – prof. dr hab., Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Instytut Rozwoju Organizacji i Zarządzania Ekologicznego

Adam Jabłoński – dr, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Europejskie Forum Odpowiedzialności Ekologicznej w Katowicach, OTTIMA plus w Dąbrowie Górniczej

Marek Jabłoński – dr, Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu, Europejskie Forum Odpowiedzialności Ekologicznej w Katowicach, OTTIMA plus w Dąbrowie Górniczej

Manuela Koch –University of Applied Studies and Research, Wernigerode (Niemcy)

Magdolna Lácay – CSc, College of Nyíregyháza (Węgry)

Ludmila Lysá – Doc. RNDr. PhD Inštitút manažmentu a cestovného ruchu, PF KU Ružomberok, detašované pracovisko Poprad, (Słowacja)

Bernard Maj – dr, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Studium Informatyki

Zbigniew Makiela – prof. nadzw. dr hab., Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Katedra Gospodarki Przestrzennej

Pavel Mikuš – Ing., PhD, Katedra manažmentu a marketingu, Pedagogická fakulta, Ružomberok, (Słowacja)

Urszula Pietrzyk – mgr, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. ks. Bronisława Markiewicza w Jarosławiu

Jelena Płatonienko – Uniwersytet Państwowy w Baranowiczach (Białoruś)

Piotr Raźniak – dr, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Katedra Gospodarki Przestrzennej

NOTY O AUTORACH

Bogdan Rogoda – dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji

Dariusz Sitek – mgr, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Zakład Rachunkowości

Małgorzata Smolarek – dr inż., Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu, Instytut Zarządzania

Ludmiła Szczajuk – Uniwersytet Państwowy w Baranowiczach (Białoruś)

Georg Westermann – prof. dr, University of Applied Studies and Research, Wernigerode (Niemcy)

Marta Woźniak – mgr inż., Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Studium Informatyki, doktorantka Akademii Górniczo-Hutniczej, Wydział Inżynierii Mechanicznej i Robotyki

Osama Zaki Mousa – prof., Deputy Chairman of the Board of Trustees, October 6 University (Egipt)

