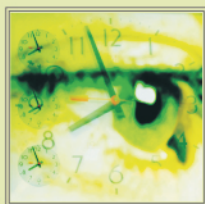


Czasopismo naukowe o problemach współczesnego zarządzania



ZARZĄDZANIE INNOWACYJNE W GOSPODARCE I BIZNESIE

nr 2 (15)/2012

ISSN 1895-5088

Zachowania nabywcze polskich konsumentów na rynku dzieł sztuki
Tomasz Zalega, Iwona Żelazna

Systemy premiowania jako podstawowe narzędzie oddziaływania na
wyniki pracownika w organizacji Piotr Oleksiak

Cele i zagrożenia motywowania pracowników w organizacji.
Dlaczego motywowanie pracowników jest potrzebne i jak uniknąć
najczęstszych błędów Joanna Lipowska

Wydatki konsumpcyjne w wielkomiejskich gospodarstwach
domowych w Polsce w okresie kryzysu Tomasz Zalega

Finansowanie przedsięwzięć realizowanych w ramach partnerstwa
publiczno-prywatnego w Polsce Jacek Cheda

Innowacyjne zarządzanie zrównoważoną energią na poziomie
regionalnym w UE Cezary Tomasz Szyjko

Zarządzanie kosztami nośników energii w firmie transportowej
Jerzy Janczewski

Przywrócenie równowagi w rozwoju gałęzi transportu – moda czy
konieczność? Robert Sternik

Bezpieczeństwo międzynarodowe u progu XXI wieku
Zygmunt Kołodziej

Polityka zagraniczna i bezpieczeństwa Unii Europejskiej – geneza,
rozwój i jej znaczenie dla współczesnej Europy. Część II: okres od
1970 do 1992 r. Radosław Kamiński

Zastosowanie controllingu w zarządzaniu marketingowo-
logistycznym przedsiębiorstwem z sektora MSP Danuta Janczewska



Czasopismo naukowe o problemach współczesnego zarządzania



ZARZĄDZANIE INNOWACYJNE W GOSPODARCE I BIZNESIE

nr 2 (15)/2012

ISSN 1895-5088

**redakcja naukowa:
dr hab. prof. AHE Zenon Ślusarczyk
dr Jacek Cheda**

Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi

Redakcja czasopisma

dr hab. prof. AHE Zenon Ślusarczyk (redaktor naczelny)
dr Jacek Cheda (redaktor prowadzący)

Rada Programowa

prof. dr hab. inż. Mariusz Bednarek (Politechnika Warszawska)
prof. zw. dr hab. Czesław Sikorski (Uniwersytet Łódzki)
dr hab. prof. AP Ewa Łazarow (Akademia Pomorska w Słupsku)
dr hab. prof. UŁ Edward Stawasz (Uniwersytet Łódzki)
dr hab. prof. UW Tomasz Zalega (Uniwersytet Warszawski)
dr hab. prof. UŁ Tomasz Tulejski (Uniwersytet Łódzki)
prof. nadzw. dr hab. Marczuk Wasyl (Narodowy Uniwersytet Przykarpacki
im. Wasyla Stefanyka w Iwano-Frankowsku)

Redaktor naukowy numeru

dr Jacek Cheda

Redaktorzy językowi

dr Anna Fadecka
dr Mirosława Światała-Cheda

Recenzenci czasopisma w 2012 r.

prof. dr hab. Jerzy Telep
„Almamer” Szkoła Wyższa w Warszawie

Redakcja „Zarządzania Innowacyjnego w Gospodarce i Biznesie”

Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi
90-212 Łódź, ul. Sterlinga 26
e-mail: ziwgib@ahe.lodz.pl
www.ziwgib.ahe.lodz.pl

© Copyright by Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi
Łódź 2012

ISSN 1895-5088

e-wydanie

Skład DTP Monika Poradecka

Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi

90-222 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 64
tel./fax 0-42 63 15 908; 63 15 926
wydawnictwo@ahe.lodz.pl
www.wydawnictwo.ahe.lodz.pl

Spis treści

Wprowadzenie.....	7
Tomasz Zalega, Iwona Żelazna	
Zachowania nabywcze polskich konsumentów na rynku dzieł sztuki ..	11
Piotr Oleksiak	
Systemy premiowania jako podstawowe narzędzie oddziaływania na wyniki pracownika w organizacji.....	31
Joanna Lipowska	
Cele i zagrożenia motywowania pracowników w organizacji. Dlaczego motywowanie pracowników jest potrzebne i jak uniknąć najczęstszych błędów?	41
Tomasz Zalega	
Wydatki konsumpcyjne w wielkomiejskich gospodarstwach domowych w Polsce w okresie kryzysu	51
Jacek Cheda	
Finansowanie przedsięwzięć realizowanych w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce	67
Cezary Tomasz Szyjko	
Innowacyjne zarządzanie zrównoważoną energią na poziomie regionalnym w UE.....	83
Jerzy Janczewski	
Zarządzanie kosztami nośników energii w firmie transportowej	95

Robert Sternik

Przywrócenie równowagi w rozwoju gałęzi transportu – moda czy konieczność?	107
---	------------

Zygmunt Kołodziej

Bezpieczeństwo międzynarodowe u progu XXI wieku.....	117
---	------------

Radosław Kamiński

Polityka zagraniczna i bezpieczeństwa Unii Europejskiej – geneza, rozwój i jej znaczenie dla współczesnej Europy. Część II: okres od 1970 do 1992 r.: od powołania Europejskiej Współpracy Politycznej po Traktat z Maastricht.....	129
--	------------

Danuta Janczewska

Zastosowanie controllingu w zarządzaniu marketingowo-logistycznym przedsiębiorstwem z sektora MSP	139
--	------------

Contents

Introduction.....	
Tomasz Zalega, Iwona Żelazna	
Polish consumers buying behaviour on the art market	11
Piotr Oleksiak	
Bonus systems as an essential tool influencing employee's performance in an organization.....	31
Joanna Lipowska	
Motivating employees in an organisation: objectives and risks. Why is motivating employees necessary and how to avoid mistakes?	41
Tomasz Zalega	
Consumer expenditure of large-city households in Poland during economic crisis	51
Jacek Cheda	
Financing of projects implemented under public-private partnership in Poland.....	67
Cezary Tomasz Szyjko	
Innovative management of sustainable energy at the local level in the European Union.....	83
Jerzy Janczewski	
Cost management of energy carriers in transport companies.....	95

Robert Sternik

Restoration of balance in development among various branches of transport – fashion or necessity?	107
--	------------

Zygmunt Kołodziej

International security at the turn of the twenty-first century	117
---	------------

Radosław Kamiński

Foreign and security policy of the European Union – genesis, development and importance for contemporary Europe. Part 2: 1970–1992: from the establishment of the European Political Cooperation to the Maastricht Treaty	129
--	------------

Danuta Janczewska

Implementation of controlling in marketing and logistic management of an enterprise in SMEs sector	139
---	------------

Wprowadzenie

Oddajemy kolejny, piętnasty numer czasopisma Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie. Jesteśmy przekonani, że poruszane tu problemy zainteresują zarówno specjalistów z zakresu zarządzania, jak i przedstawicieli innych dyscyplin naukowych.

Numer otwiera artykuł **Tomasza Zalegi i Iwony Źelaznej** pt. *Zachowania nabywcze polskich konsumentów na rynku dzieł sztuki* poświęcony rynkowi sztuki w naszym kraju. W pierwszej części artykułu Autorzy scharakteryzowali rynek dzieł sztuki w Polsce, w dalszej skoncentrowali się na wyjaśnieniu istoty dzieła sztuki, a następnie omówili zachowania nabywcze konsumentów na tym rynku.

W artykule pt. *Systemy premiowania jako podstawowe narzędzie oddziaływania na wyniki pracownika w organizacji* **Piotr Oleksiak** omówił zagadnienia związane z funkcjonowaniem systemu premiowania w organizacji. Przedstawił główne zasady tworzenia i funkcjonowania systemu premiowania, a także podstawowe błędy, jakie mogą wystąpić przy jego konstruowaniu. Scharakteryzował także aspekty prawne premii oraz specyfikę systemów premiowania w polskich przedsiębiorstwach.

Joanna Lipowska jest autorką artykułu pt. *Cele i zagrożenia motywowania pracowników w organizacji. Dlaczego motywowanie pracowników jest potrzebne i jak uniknąć najczęstszych błędów?*. Autorka przedstawiła w nim najważniejsze przyczyny, dla których motywowanie pracowników w organizacji jest istotną kwestią. Przedstawiła związki motywowania z wynikami uzyskiwanymi przez firmę, wykorzystaniem potencjału pracowników, satysfakcją pracowników z pracy. Opisała najczęściej popełniane rodzaje błędów w motywowaniu pracowników. W ostatniej części artykułu zaproponowała rozwiązania, które osobom zajmującym się motywowaniem pracowników mogą pomóc w uniknięciu błędów przy tworzeniu systemów motywujących.

Tomasz Zalega jest autorem artykułu pt. *Wydatki konsumpcyjne w wielkomiej- skich gospodarstwach domowych w Polsce w okresie kryzysu*. Przedmiotem artyku-

łu jest analiza zmian w wydatkach konsumpcyjnych wielkomiejskich gospodarstw domowych w Polsce w okresie kryzysu finansowo-ekonomicznego. Omówił skalę zmian i ograniczeń w wydatkach konsumpcyjnych oraz poziom zaspokojenia potrzeb w badanych gospodarstwach domowych w okresie spowolnienia tempa wzrostu gospodarczego.

Jacek Cheda jest autorem artykułu pt. *Finansowanie przedsięwzięć realizowanych w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce*. Omówił w nim istotę partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce. Następnie scharakteryzował źródła finansowania partnerstwa publiczno-prywatnego. Wskazał zarówno na formy zasilania finansowego wewnętrznego (środki własne), jak i zewnętrznego (kredyty, pożyczki). Szczególną uwagę poświęcił środkom pozyskiwanym z Unii Europejskiej (dalej w skrócie: UE) i z wyspecjalizowanych instytucji finansowych (polskich i zagranicznych).

W artykule pt. *Innowacyjne zarządzanie zrównoważoną energią na poziomie regionalnym w UE* **Cezary Tomasz Szyjko** przybliżył problematykę poświęconą wyzwaniom, jakie stoją przed UE i państwami członkowskimi w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego. Szczególną uwagę zwrócił na odnawialne źródła energii, których szersze wykorzystywanie może istotnie wpłynąć na bezpieczeństwo energetyczne Unii Europejskiej. Podał analizie również rolę, jaką w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego odgrywają jednostki samorządu terytorialnego, szczególnie jednostki samorządu lokalnego.

Autorem artykułu pt. *Zarządzanie kosztami nośników energii w firmie transportowej* jest **Jerzy Janczewski**. W artykule poddał analizie czynniki techniczne i organizacyjne wpływające na racjonalne gospodarowanie paliwem w przedsiębiorstwie transportu drogowego.

Podobną problematykę poruszył **Robert Sternik** w artykule pt. *Przywrócenie równowagi w rozwoju gałęzi transportu – moda czy konieczność?*. Zwrócił on uwagę na zagrożenia związane z wykonywanym transportem drogowym i na szanse związane z wykorzystaniem transportu kolejowego, szczególnie transportu intermodalnego typu Ro-La, realizowanego w systemie podobnym do Modalohr.

Zygmunt Kołodziej w artykule pt. *Bezpieczeństwo międzynarodowe u progu XXI wieku* dotyka jednego z priorytetowych działań każdego systemu politycznego – zagwarantowania bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego. Autor prezentuje różnorodne rodzaje współczesnych zagrożeń, jako skutków m.in. postępującej globalizacji świata. Poprzez analizę aspektów zagrożenia stara się dociec, co współcześnie jest najbardziej istotnym uwarunkowaniem bezpiecznej egzystencji oraz w jaki sposób można te zagrożenia minimalizować w wymiarze zarówno wewnętrznym, jak i międzynarodowym.

Radosław Kamiński w artykule pt. *Polityka zagraniczna i bezpieczeństwa Unii Europejskiej – geneza, rozwój i jej znaczenie dla współczesnej Europy. Część II: okres od 1970 do 1992 r.: od powołania Europejskiej Współpracy Politycznej po Traktat*

z *Maastricht* kontynuuje rozważania na temat kształtowania Wspólnej Polityki Zagranicznej i Bezpieczeństwa UE. Część druga cyklu poświęcona jest okresowi od utworzenia Europejskiej Wspólnoty Politycznej do ustanowienia Wspólnej Polityki Zagranicznej i Bezpieczeństwa (lata 1970–1992).

Danuta Janczewska w artykule pt. *Zastosowanie controllingu w zarządzaniu marketingowo-logistycznym przedsiębiorstwem z sektora MSP* wskazuje na konieczność podejmowania w procesie zarządzania przedsiębiorstwem z sektora MSP działań umożliwiających rozwój tego przedsiębiorstwa, a w obecnych czasach – niekiedy przetrwanie i utrzymanie firmy na rynku. Szczególną uwagę zwraca na umiejętności menedżerskie osób zarządzających MSP oraz na wykorzystywane przez te osoby w zarządzaniu marketingowo-logistycznym w tego typu przedsiębiorstwach metod controllingowych.

Wyrażamy nadzieję, że przedstawiona publikacja nie tylko zachęci do zapoznania się z poruszaną w niej problematyką, ale pobudzi także do dalszych studiów i badań.

Tomasz Zalega, Iwona Żelazna*

Zachowania nabywcze polskich konsumentów na rynku dzieł sztuki

Wstęp

Rynek dzieł sztuki w Polsce rozwija się od początków transformacji ustrojowej, czyli przeszło dwie dekady. Można jednak zaobserwować jego dynamiczny rozwój i rosnące zainteresowanie ze strony nabywców. Należy pamiętać o tym, że polski rynek dzieł sztuki jest niewielki, płytki, i co za tym idzie, nie daje możliwości porównania go z rozwiniętymi rynkami sztuki w krajach Europy Zachodniej czy Stanach Zjednoczonych Ameryki. Niewątpliwie rynek dzieł sztuki rozwija się w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby permanentnie bogacącego się społeczeństwa polskiego. Jednakże ze względu na heterogeniczność produktu, małą przejrzystość, niewielką płynność oraz nieelastyczną lub sztywną podaż (warunkowaną życiem artysty), w zestawieniu z rosnącym popytem, rynek dzieł sztuki rządzi się prawami, których brak w wypadku innych rynków dóbr luksusowych.

Celem artykułu jest uchwycenie zachowań konsumentów w dziedzinie podejmowania decyzji konsumpcyjnych na rynku dzieł sztuki w Polsce. Biorąc pod uwagę fakt unikatowości dóbr, jakimi są dzieła sztuki oraz poziom ich cen, rynek sztuki można potraktować jako rodzaj rynku dóbr luksusowych. To założenie otwiera pole rozważań na temat charakterystyki motywacji nabywczych, potencjału popytowego oraz paradoksów funkcjonujących w grupach społecznych, zainteresowanych dokonywaniem zakupu obiektów artystycznych. Struktura artykułu jest następująca: po syntetycznym omówieniu rynku dzieł sztuki w Polsce, w dalszej jego części skoncentrowano się na wyjaśnieniu istoty dzieła sztuki oraz zachowań konsumpcyjnych gospodarstw domowych na tym rynku. Podsumowanie rozważań i ważniejsze wnioski kończą niniejszy artykuł.

* Dr hab. nauk ekonomicznych, prof. UW Tomasz Zalega, Katedra Gospodarki Narodowej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego; mgr Iwona Żelazna, doktorantka w Katedrze Gospodarki Narodowej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Rynek sztuki w Polsce – krótki rys historyczny

Dzieła sztuki stanowią pojęcie niezwykle szerokie. Najogólniej, dzieła sztuki rozumiane są jako malarstwo, rysunek, grafika i rzeźba ze względu na fakt, że inne rodzaje sztuki wizualnej w Polsce nie mają tak istotnego udziału w obrocie. Natomiast rynek sztuki jest rozumiany jako rodzaj rynku inwestycyjnego, który nie istnieje samodzielnie, działa zawsze w odniesieniu do innych rynków i podlega tym samym prawom mechanizmu rynkowego (Grzywacz 2004, Zalega 2012a). Ponadto, instytucje związane ze sztuką coraz częściej opierają swoją działalność o rynek finansowy i aktywnie w nim uczestniczą¹. Niniejszy artykuł jest próbą opisanego w ogólnym zarysie elementów składowych rynku sztuki oraz jego funkcjonowania jako systemu. Istotną kwestią jest też zobrazowanie go na tle rynku finansowego oraz zbadanie ogólnoświatowej kondycji tej branży i nastrojów konsumentów związanych z inwestowaniem w obiekty artystyczne.

Początki rynku dzieł sztuki sięgają starożytności i są ściśle związane z pojęciem kolekcjonerstwa (Korzeniowska-Marciniak, 2001: 53). Już wówczas pojawili się pierwsi handlarze sztuki, którzy wyszukiwali i sprowadzali dzieła na zamówienie rzymskich notabli. W średniowieczu agenci tracą na znaczeniu na rzecz zamówień bezpośrednich w warsztatach artystycznych (głównie przez instytucje kościelne), by w renesansie przywrócić świetność pojęciu rynku sztuki poprzez handel antykwareczny (Ciechanowiecki, 1997: 123). M. Golka datuje powstanie właściwego rynku sztuki dopiero na koniec XVII w. i definiuje go jako swobodny udział wszystkich podmiotów: twórców, pośredników i odbiorców (Golka, 1997: 70). Podobnego zdania jest S.K. Stopczyk, który twierdzi, że początków rynku sztuki można się dopatrywać dopiero w siedemnastowiecznej Holandii. Ówczesny rozwój handlu, w tym obrotu dziełami sztuki, spowodował autonomizację artysty i umożliwił zakładanie samodzielnych warsztatów, gdzie mogli terminować uczniowie (Stopczyk, 2001: 5). Rynek dzieł sztuki w Polsce działa w znacznym oderwaniu od analogicznych rynków zachodnich. Jego istotny rozwój w kraju datuje się na ostatnie dwudziestolecie, skomplikowane dodatkowo w ostatnim czasie o globalny kryzys finansowy. Historia rynku sztuki w Polsce nie przyczyniła się do kształtowania popytu, a tym bardziej świadomości społecznej i wrażliwości w tym zakresie. Rynek dzieł sztuki pojawił się tu znacznie później niż w krajach Europy Zachodniej. Na żadnym etapie rozwoju nie osiągnął też poziomu europejskiego. Nawet słynna kolekcja Stanisława Augusta Poniatowskiego (1600 obrazów różnych szkół) tworzona była dzięki pomocy zagranicznych agentów. Duże kolekcje dzieł sztuki tworzyli nieco później Stanisław

¹ Można tu przytoczyć historię największych na świecie domów aukcyjnych, jak Sotheby's. W końcu lat 70. XX w. zawarł on porozumienie z City Bankiem, które zakładało możliwość udzielania przez bank kredytów pod zastaw dzieł sztuki. (Już w kolejnym dziesięcioleciu Sotheby's utworzyło własną instytucję finansową – Sotheby's Finances Service, dzięki której udzielało własnych kredytów), (Grzywacz, 2004: 10).

Kostka Potocki (400 obrazów), Radziwiłł z Nieborowa (573 obrazy) (Golka, 1991: 128). W końcu XVII w. i na początku XIX działali w Polsce nieliczni handlarze (np. Nahke, Martinelli, Borman, Hampeln, później: Sachi, Weiss, Grinfield (Ryszkiewicz, 1953: 11, 53). Początki normalnie funkcjonującego rynku sztuki przypadają dopiero na lata czterdzieste XIX w.²

Polskie społeczeństwo w XIX i XX w. nie przejawiało jednak zbyt dużego zainteresowania sztuką, co w oczywisty sposób było przyczyną znikomego na nią popytu. Najdotkliwiej trafiało to w artystów, którzy mieli ogromny problem ze znalezieniem odbiorców, a dotyczyło to nawet najwybitniejszych twórców. Za przykład mogą posłużyć dwa, uważane dziś za wybitne, dzieła Adama Grottgera – „Lithuania” czy „Wojna”, których nie mógł sprzedać. Materiały autobiograficzne twórców z tego okresu przepełnione są skargą czy nawet rozpaczą wynikającą z braku możliwości znalezienia nabywców sztuki. Wynikało to w znacznej mierze z uwarunkowań społecznych – mieszczaństwo było zbyt nieliczne i ubogie, aby kupować dzieła sztuki, a arystokracja wolała obrazy zagraniczne. Ziemianie nie interesowali się sztuką, a nieliczna inteligencja nie znajdowała środków na dobra tego rzędu (Golka, 1997: 126). Sytuacja polepszyła się w końcu XIX w. za sprawą powstałych wówczas towarzystw sztuk pięknych oraz wykształconej na większą skalę warstwy społecznej – inteligencji, która miała zainteresowania artystyczne. Jednak rodzime malarstwo wciąż uchodziło za mało ciekawe wśród arystokracji i ziemianstwa (Kopczyński, 1959: 381). Z tego względu wielu polskich artystów wyjeżdżało z kraju w pogoni za pracą i lepszym rynkiem zbytu. Monachium, Paryż czy Rzym były wówczas nie tylko znakomitymi ośrodkami kształcenia, ale często również realną szansą na przeżycie. W Polsce rozwijały się w tym samym czasie wielkie kolekcje sztuki obcej, gromadzone m.in. przez: Józefa Kajetana Ossolińskiego, Aleksandra Chodkiewicza, Jana Feliksa Tarnowskiego, Tytusa Działyńskiego, Seweryna Mielżyńskiego, Raczyńskich i Czartoryskich. Kolekcjonowaniem sztuki zaczęli się wówczas zajmować również bankierzy i przemysłowcy. Nielicznie intelektualiści i pisarze (jak J.I. Kraszewski), którzy kupowali sztukę, w owym czasie odgrywali ogromną rolę kulturową, ale jednocześnie znikomą dla rynku sztuki. Na początku XX w. istniało w Polsce kilka galerii sztuki, np. w Warszawie: Salon Krywulta, Salon Pawłowskiego (Nowy Świat), Salon Wołowskiego (Nowy Świat), Salon Floręckiego (Nowy Świat, później Al. Jerozolimskie), Salon Garlińskiego (ul. Mazowiecka), Salon Rychlingera (ul. Marszałkowska) (Golka, 1997: 127).

Sytuacja niewiele się zmienia w okresie międzywojennym. Ziemianie, którzy skądinąd uważali się za wyjątkowo kulturalną warstwę społeczną, wciąż nie żywią zainteresowania sztuką na tyle, aby ją kupować. Badania rynku sztuki tego okresu są zbyt skromne, by pozwalały na wyczerpujący rys. Według opisu Mariana Golki w dużych miastach Polski znajdowało się niewiele punktów sprzedaży dzieł sztuki. Naj-

² Co związane jest z działalnością Hirsztela w Warszawie i Lissnera w Poznaniu (Warkoczewska, 1984: 230). Ich składy stanowiły pierwsze swoiste galerie sztuki.

częściej też nie były prowadzone przez profesjonalnych marszandów. W Warszawie, Krakowie i Lwowie istniał bardzo skromny rynek sztuki z bardziej rozbudowanym rynkiem antykwarycznym. W dużych miastach było do kilkunastu antykwariatów, sprzedających starocia różnej klasy artystycznej. Natomiast w okresie powojennym rynek sztuki właściwie nie istniał. Funkcjonowały instytucje sprzedające sztukę, jak chociażby kontrolowana przez państwo Desa, powstały także pracownie Sztuk Plastycznych, Związek Polskich Artystów Plastyków czy Cepelia³. Prowadzona była polityka kulturalna państwa i stosowne zakupy do muzeów, zakładów pracy, szpitali i szkół. Natomiast prywatne zakupy odbywały się najczęściej bezpośrednio od artystów. Zaledwie 30% wszystkich transakcji miało miejsce w galeriach (tamże: 131).

W połowie lat 70. XX w. zaczęły powstawać pierwsze prywatne galerie, jednak ich tworzenie wiązało się ze sporymi trudnościami. Tworzone galerie prywatne zaczęły stopniowo zastępować instytucje państwowe i stanowiły początek współczesnie działającego rynku (tworząc też płaszczyznę do transakcji pośrednich i eliminując pozarynkowe). Dodatkowym czynnikiem wpływającym na rozwój tej branży był boom na dzieła sztuki w państwach Europy Zachodniej. Miał on również swoje echa w Polsce, głównie poprzez kształtowanie świadomości społecznej w tym zakresie. Innym pozytywnym efektem były zakupy cudzoziemców na krajowym rynku sztuki. Zjawiska gospodarcze mające w tym czasie miejsce również miały swój duży udział w rozwoju tej gałęzi (inflacja i niski kurs złotówki w stosunku do dolara amerykańskiego).

Na początku lat 90. XX w. działało w kraju osiem domów aukcyjnych: DAES (Dom Aukcyjny Edwarda Śmigielskiego), PDA (Polski Dom Aukcyjny), Altius, Noble House, wspomniane Unicum, Agra, Rempex i Polswiss Art (Sarżyński, 1990: 15). Tylko cztery ostatnie działają do dnia dzisiejszego. Podczas gdy Warszawa przodowała rynkowi aukcyjnemu, w Krakowie rozwijały się galerie, które stanowiły podwaliny prawdziwego obiegu kolekcjonerskiego. Najważniejsze z nich to Zderzak (działająca jako galeria autorska już w latach 1985–1988) oraz Galeria Starmach (powstała tuż po przemianach w 1989 roku). Ta pierwsza promowała malarzy Gruppy⁴, druga – malarstwo klasyczne. Natomiast P. Bazyłko i K. Masiewicz jednoznacznie określają te dwie galerie jako najistotniejsze z punktu widzenia krakowskiego rynku sztuki, który ich zdaniem stał się w tym czasie wręcz centrum polskiego rynku sztuki (Bazyłko, Masiewicz, 2008: 232).

Koniec stulecia dawał nadzieje na dynamiczny rozwój rynku, sytuacja wskazywała na zwiększenie obrotów i wzrost cen, a na aukcjach pojawiała się spora ilość zaskakująco dobrych obrazów. 10 grudnia 2000 r. pada, niepobity dotąd, rekord au-

³ Według danych Centrali Przemysłu Ludowego i Artystycznego.

⁴ Grupa – grupa artystów powstała w 1983 r. z inicjatywy sześciu malarzy: Ryszarda Grzyba, Pawła Kowalewskiego, Jarosława Modzelewskiego, Włodzimierza Pawłaka, Marka Sobczyka i Ryszarda Woźniaka.

kcyjny. Najdrożej sprzedanym obrazem pozostaje do dziś „Rozbitek” Henryka Siemiradzkiego⁵, sprzedany na aukcji Polswiss Art za 2 130 000 zł⁶.

Dobroczynny wpływ na polski rynek dzieł sztuki miała akcesja Polski do Unii Europejskiej w maju 2004 r., wzrost PKB oraz coraz bardziej istotne zainteresowanie banków i instytucji finansowych inwestycjami w dzieła sztuki. W tym też okresie, na rynek polski zostaje wprowadzone pojęcie art bankingu, czyli usługi pochodnej bankowości prywatnej, która ma za zadanie kompleksowe doradztwo w dziedzinie zakupów dzieł sztuki. Serwis tego typu jest dostępny w Noble Banku i BRE Banku. Pionierem był szwajcarski UBS, który w 1998 r. otworzył departament Art Banking and Gold & Numismatics⁷. Instytucje finansowe wiążą się też ściślej z rynkiem sztuki, inwestując we własne kolekcje. Najlepszym tego przykładem jest, działająca od 2000 roku Fundacja Sztuki Polskiej ING, promująca polską sztukę współczesną⁸.

Ostatnie lata przebiegły dość burzliwie dla rynku sztuki. W drugiej połowie roku 2007 zanotowano rekordowy wzrost gospodarczy, który potwierdził się też na rynku aukcyjnym. Jak zauważa T. Lewicki (2007: 48), dzieła wybitne znacznie zyskują na wartości, a słabsze nie, przy czym mogą wręcz wykazywać spadek cen. Następuje korekta cen prac wybitnych malarzy, których prace dotychczas sprzedąć można było z zyskiem bez wyjątku. Przykładem jest Jacek Malczewski, którego słabsze dzieła tracą ewidentnie na wartości, bardzo zyskują natomiast dobre warsztatowo pozycje. Dynamicznie rosną też ceny prac współczesnych. Obserwuje się odejście od dotychczasowych trendów kupowania malarstwa obecnie nazywanego dawnym na rzecz prac młodych artystów. W 2007 r. działa dziesięć domów aukcyjnych oraz ok. 600 galerii i antykwariatów, głównie w metropolitalnych miastach. W tym okresie odbyło się 80 aukcji, a aż 61 z nich tylko w Warszawie. Podczas licytacji sprzedano 3250 prac za łączną kwotę 47 mln zł. Było to aż 5 razy więcej (uwzględniając ruchy inflacyjne) niż w roku 1990 (Białynicka-Birula 2008: 26).

Prawdziwe ożywienie rynku następuje w 2008 r., kiedy to nie brakuje zarówno interesującej oferty aukcyjnej, jak i chętnych do zakupu. Wspomniane słabe prace Malczewskiego ponownie znajdują uznanie (Lewicki 2007: 46). Niektóre obiekty aukcyjne zyskują kilkukrotne przebicie cen wywoławczych. Rekordy aukcyjne padły 9 października, na aukcji wspólnie organizowanej przez Desę Unicum i Polswiss Art. Najważniejszą pozycją był „Portret Zdzisława i Bolesława Włodków jako dzieci” Jana Matejki, który osiągnął cenę 1 290 000 zł – najwyższą jak do tej pory za dzieło tego autora w otwartej ofercie aukcyjnej (Lewicki, 2009: 49). Ruch na rynku dzieł sztuki w tym okresie powodowany jest kryzysem gospodarczym w skali światowej i tezy

⁵ Obraz namalowany został w roku 1878 techniką olej na płótnie (208 x 293 cm).

⁶ Według danych domu aukcyjnego Polswiss Art (<http://www.polswissart.pl/obiett.php?id=1290>, stan na dzień 08.05.2012).

⁷ W 2009 r. bank UBS zdecydował o zamknięciu departamentu.

⁸ Katalog kolekcji dostępny pod adresem: <http://www.ingart.pl/u235/template/ingfsp.gallery.gallery.wm/action/ingfsp.gallery.GetSortedArtworks/variant/1/navi/150>, dostęp dnia 08.05.2012 r.

o opłacalności inwestowania w instrumenty alternatywne. T. Lewicki zauważa jednak nerwowość klientów w końcu 2008 r. Motywuje to spowolnieniem wzrostu gospodarczego i osłabieniem złotego, który rezonuje na rynek sztuki. Pomimo świetnej oferty, wyniki aukcyjne nie były już spektakularne (Lewicki, 2009: 54). Kryzys nie był jednak na tyle dotkliwy, by istniała potrzeba wyprzedaży kolekcji, przy tym spadek popytu nie zachęcił do sprzedaży. Natomiast S. Bóldak (2010: 11–13), redaktor magazynu *Art & Business* uważa, że rok 2009 wypadł lepiej niż można się było spodziewać, nie ubyłoby nabywców, ale starali się oni dokonywać zakupów z większą rozważą. W 2009 r. tylko jedną pracę sprzedano powyżej miliona złotych, z przedziału 0,5–1 miliona zł – trzy. Rok wcześniej tych pierwszych było aż sześć, drugich – pięć.

Dzieło sztuki jako element rynku

Uchwycenie związanej definicji dzieła sztuki jest trudne. W literaturze przedmiotu powstało ich bardzo wiele i to na samym gruncie estetyki. Najogólniej, dzieło sztuki jest definiowane jako całościowy i syntetyczny wytwór artystyczny o określonym sensie, który cechuje się wysokimi walorami estetycznymi. Należy pamiętać o tym, że teorie dzieł sztuki związane były z etapem, na jakim znajdowało się dane społeczeństwo w dziedzinie kultury i filozofii, a także z pojęciami subiektywizmu, procesu tworzenia czy percepcji. Dyskusja taka dotyczy istoty dzieła i jego istnienia w odosobnieniu od podmiotów, które je tworzą lub odbierają. Nierozstrzygnięty pozostaje spór o to, czy sztuka jest niezależna, czy staje się nią w momencie instytucjonalnej aprobaty, dzięki której zostaje dokonana jej klasyfikacja. Teorie obiektywistyczne były domeną starożytności i średniowiecza, natomiast w nowożytności i współcześnie przeważają teorie subiektywistyczne (Korzeniowska-Marciniak 2001: 17).

Pojęcie wartości dzieła sztuki jest jedną z najszerszych i najtrudniejszych do zdefiniowania kategorii zarówno w dziedzinie ekonomii, jak i w naukach pozaekonomicznych. Wartościowanie jest nieodłącznym procesem, jaki towarzyszy obiektywnym bytom i działaniom zachodzącym w otoczeniu – materialnym i niematerialnym. To proces psychologiczny, który może odbywać się na poziomie świadomości, jak i zupełnie nieświadomie. Simmel definiuje wartościowanie jako proces tworzenia wyobrażeń wartości jako faktów psychologicznych (Simmel 1997: 16; Vigneron, Johnson 1999: 37). U podłoża wartościowania, również w przypadku dokonywania tego na przedmiotach, jakimi są dzieła sztuki, leży zaspokajanie pragnień – pochodnych potrzeb będących ich uszczegółowioną czy też skonkretyzowaną formą. Z kolei Kotler określa ludzką potrzebę w sposób następujący – jest to stan odczuwania braku zaspokojenia, natomiast pragnienie jest wyrazem zaspokojenia potrzeb pierwotnych (Campbell 2007). Osąd, jakiego dokonuje się w przypadku dzieł sztuki, odbywa się na poziomie psychologicznym, ale jest też próbą odniesienia ocen do archetypów czy określonego porządku, wzorca. Określone cechy dzieł pozwalają na zaspokojenie duchowych pragnień na różnych poziomach piramidy potrzeb Masłowa. Korzeniowska-Marciniak dokonuje

konstatacji, jakoby wartość sztuki pozostawała faktem psychologicznym, rodzącym się w oddaleniu między podmiotem a przedmiotem, łączącym wszelkie trudności, jakie należy pokonać by dany przedmiot (dzieło) pozyskać, posiadającym określone wartości dla podmiotu i pozwalającym na zaspokojenie jego potrzeb (Korzeniowska-Marciniak, 2001: 39). Nadanie określonej wartości dziełu nie oznacza jednocześnie przydania mu nowych cech czy własności, które posiadałoby w swojej istocie. Kotler (1994: 33) uogólnia wartości uniwersalne i definiuje je jako sumę korzyści, jakie oczekiwane są przez danego nabywcę w odniesieniu do dzieła sztuki. Użyteczności płynące z posiadania czy konsumowania dzieła sztuki są ściśle związane z oceną subiektywną odbiorcy czy posiadacza. Mogą mieć zupełnie różne natężenia dla różnych osób, a także zmieniać swoją siłę dla jednej osoby z upływem czasu (Jabłońska, 1997: 30).

Wartości społeczne dzieła sztuki mogą być przyczynkiem do ugruntowania więzi, jakie łączą jednostkę z daną społecznością, choćby poprzez sam akt jego nabycia. Zakup dzieła może też stanowić podkreślenie statusu społecznego, przynależność do danej warstwy społecznej, które to mierzone są również takimi kategoriami, jak: zawód, wysokość zarobków, pełniona władza i jej zakres, posiadany majątek. Idąc dalej, dzieła sztuki mogą być zatem źródłem awansu społecznego, przez co rozumie się zajęcie przez daną osobę wyższej pozycji w obrębie grupy. Zakup dzieł może być wyrazem i uosobieniem tradycji kultury i pamięci społecznej. Zdaniem Golki (Golka, 1991: 24), sztuka pełni funkcję modelującą układ wartości człowieka lub zbiorowości. Dzieło jest przekaznikiem nowych wartości, zmienia wzajemne zależności i interakcje między wartościami danego układu, przenosząc wartości między jednostkami i między zbiorowościami.

Zachowania polskich konsumentów na rynku dzieł sztuki

Metodyka badań konsumpcji i rynkowych zachowań konsumentów koncentruje się na pozyskaniu pierwotnych i wtórnych informacji, niezbędnych do identyfikacji kompleksu zjawisk i procesów związanych z dokonaniem wyborów konsumpcyjnych, podejmowaniem decyzji zakupowych wraz z postępowaniem przygotowującym podjęcie tych decyzji oraz ich skutkami. Szczególnie istotnym aspektem w badaniu struktury konsumpcji i zachowań gospodarstw domowych jest zwrócenie uwagi na fakt, że sam proces zakupu jest konsekwencją stosunkowo zróżnicowanego co do siły i zmiennego w czasie oddziaływania wielu determinant o charakterze endo- i egzogenicznym w długim okresie, poprzedzającym sam fakt zakupu i konsumpcji (Zalega, 2012b: 88).

Podstawowym celem zaprojektowanych i przeprowadzonych badań empirycznych było uchwycenie czynników decydujących o zakupie dzieł sztuki wśród polskich konsumentów oraz ustalenie, czy przy dokonywaniu decyzji o nabyciu dzieł sztuki zachodzą nietypowe zachowania konsumentów, zręcznie opisane przez T. Lebensteina i T.B. Veblena.

W celu zebrania pełnych i aktualnych informacji na temat zachowań nabywczych polskich gospodarstw domowych na rynku dzieł sztuki, w badaniu bezpośrednim zastosowano najczęściej stosowaną w badaniach rynkowych metodę wywiadu kwestionariuszowego. Metoda ta okazała się pomocna zarówno w opisie występujących zjawisk, jak i sprawdzeniu występowania określonych relacji między nimi a świadomością badanych. Dzięki jej zastosowaniu uzyskano wiele cennych informacji na temat różnych aspektów zachowań konsumentów na rynku, a zwłaszcza na temat motywów ich postępowania, opinii i postaw.

Przyjętymi w badaniu cechami, oprócz demograficzno-społecznych, takich jak: płeć, wiek, wykształcenie czy liczba osób w gospodarstwie domowym, było również miejsce zamieszkania. Materiał empiryczny zawarty w pracy pochodzi z badań bezpośrednich przeprowadzonych w formie kwestionariusza ankietowego na próbie 49 gospodarstw domowych z terenu Warszawy, w okresie od lutego do kwietnia 2012 r. Zgodnie z przyjętymi założeniami badawczymi, w próbie znalazły się osoby powyżej 18. roku życia, które posiadały samodzielność finansową i podejmowały decyzje nabywcze na rynku dzieł sztuki. Należy zaznaczyć, że respondenci byli traktowani jako przedstawiciele gospodarstw domowych, występując w ich imieniu.

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej

Cechy ankietowanych	Liczba respondentów	%
Ogółem:	49	100,00
Płeć:		
Kobiety	25	51,02
Mężczyźni	24	48,98
Wiek:		
18–25 lat	5	10,20
26–35 lat	27	55,10
36–45 lat	11	22,45
46–55 lat	3	6,12
55 lat i więcej	3	6,12
Zarobki miesięczne netto:		
1000–5000 zł	21	42,86
5001–9000 zł	9	18,37
9001–13 000zł	6	12,24
13 001–17 000 zł	5	10,20
17 001–21 000 zł	5	10,20
21 001 zł i więcej	3	6,12

Źródło: opracowanie własne.

Zastosowanie metody wywiadu standaryzowanego (kwestionariuszowego) było praktycznie jedynym możliwym sposobem zebrania odpowiednich informacji. Dotyczy to zwłaszcza elementów o charakterze subiektywnym, niemożliwych do określenia w inny sposób. Zebrany w trakcie badań bezpośrednich materiał uporządkowano, tzn. poddano grupowaniu i zliczeniu oraz wstępnej ocenie pod względem kompletności informacji. Przeprowadzona weryfikacja i ocena zebranego materiału badawczego pozwoliła na wyeliminowanie błędów wypełnienia, niedokładności zapisów, błędów logicznych i systematycznych.

W badaniu wzięło udział 25 kobiet, co stanowiło ponad 51% badanej populacji oraz 24 mężczyzn (prawie 49% badanej populacji). Co 10. osoba znajduje się w przedziale wiekowym 18–25 lat; ponad połowa badanych zajmuje przedział 26–35 lat. Jedynie po trzy osoby osiągnęły przedziały określające najstarszych uczestników badania, tj. 46–55 lat oraz 55 lat i więcej (tab. 1).

Ponad 2/5 ankietowanych stanowią osoby z najniższego przedziału średnich miesięcznych zarobków netto. Prawie co piąta osoba osiąga dochód powyżej 5001 zł netto miesięcznie, co ósma powyżej 9001 zł, zaś co dziesiąta powyżej 13 001 zł. Zarabiających powyżej 9001 zł netto miesięcznie (bez górnego pułapu) jest ogółem 19 osób, co daje prawie 39% ogółu ankietowanych. Wśród respondentów znalazło się najwięcej osób między 26 a 35 rokiem życia, zarabiających poniżej 5000 zł netto miesięcznie. Najmniej liczną grupę stanowią osoby po 46. roku życia, znajdujące się w klasie najlepiej zarabiających i osiągające miesięczny dochód netto na poziomie minimum 21 000 zł netto.

Tabela 2. Częstotliwość dokonywania zakupów dzieł sztuki.

	Zamożni (w %)	Niezamożni (w %)
nie częściej niż raz w roku	73,68	76,67
2–5 razy	10,53	20,00
5–10 razy	15,79	3,33
więcej niż 10 razy	0,00	0,00

Źródło: opracowanie własne

Interesująca jest kwestia częstości dokonywania zakupów na rynku dzieł sztuki. Z zebranych informacji wynika, że żaden z respondentów nie deklaruje nabywania dzieł sztuki więcej niż 10 razy w roku (tab. 2). Bez względu na stopień zamożności, najczęściej zakupy na rynku dzieł sztuki dokonywane są raz w roku. Ponad $\frac{3}{4}$ najmniej zamożnych respondentów dokonuje zakupu dzieł sztuki nie częściej niż raz w roku. Jednocześnie, niewiele mniejszy ułamek osób zamożnych stanowi grupa respondentów nabywających obiekty artystyczne z taką samą częstotliwością. Co dziesiąty ankietowany kupuje dzieła sztuki od 2 do 5 razy w roku i tak samo często zakupów dokonuje co piąta osoba niezamożna. Znacznie większy jest udział osób za-

możnych w trzecim przedziale częstotliwości dokonywanych zakupów. Ponad 15% respondentów stanowią tu osoby dokonujące zakupu nawet do 10 razy rocznie, podczas gdy wśród niezamożnych ankietowanych to zaledwie 3,33%.

Jednocześnie, w dość przewidywalny sposób, przedstawia się układ średnich kwot wydawanych jednorazowo na dzieło sztuki (tab. 3).

Tabela 3. Średnia kwota przeznaczana jednorazowo na zakup dzieła sztuki

	Zamożni (w %)	Niezamożni (w %)
do 2000 zł	36,84	73,33
2001 zł – 12 000 zł	36,84	23,33
12 001 zł – 22 000 zł	15,79	3,33
22 001 zł – 32 000 zł	5,26	0,00
32 000 zł i więcej	5,26	0,00

Źródło: opracowanie własne

Znacznie łagodniejszy rozkład odpowiedzi obserwuje się w przypadku zamożnych respondentów. Prawie 37% badanych deklaruje wydatki do 2000 zł i tyle samo między 2001 a 12 000 zł. Łącznie daje to prawie 74% populacji zamożnych dokonujących zakupów na rynku dzieł sztuki do średniej maksymalnej kwoty 12 000 zł. Z kolei, co 6 osoba w grupie zamożnych wydaje na obiekty artystyczne średnio 12 001–22 000 zł, a jedynie kilka osób pozostaje w przedziale powyżej 22 001 zł. W sumie jedynie ¼ badanych zamożnych jest w stanie wydać jednorazowo na dzieło sztuki powyżej 12 000 zł. Inaczej przedstawiają się wyniki w grupie mniej zamożnych respondentów osiągających dochód na poziomie nieprzekraczającym 9000 zł netto miesięcznie. Niespełna ¾ osób w tej grupie przeznacza jednorazowo na zakupy na rynku dzieł sztuki nie więcej niż 2000 zł, niecała ¼ – między 2000 a 12 000 zł i jedynie 3,33% niezamożnych respondentów deklaruje wydawanie kwoty z przedziału 22 001–32 000 zł. Nikt spośród ankietowanych w tej grupie nie wykazał przeznaczania na dzieło sztuki kwoty wyższej niż 32 000 zł.

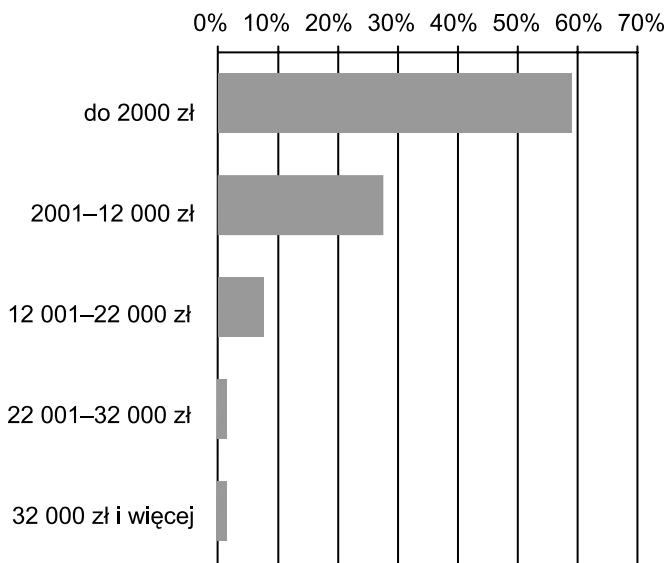
W ogólnym zestawieniu deklarowane średnie kwoty wydatkowane na dzieła sztuki prezentuje wykres 1.

Prawie 3/5 wszystkich respondentów znajduje się w pierwszym, a co za tym idzie, najniższym przedziale kwot wydawanych na dzieła sztuki. Niespełna 1/3 badanych deklaruje wydatki na poziomie 2001–12 000 zł, a jedynie co dziesiąty – powyżej 12 001 zł.

Prawie 3/5 wszystkich respondentów znajduje się w pierwszym, a co za tym idzie, najniższym przedziale kwot wydawanych na dzieła sztuki. Niespełna 1/3 badanych deklaruje wydatki na poziomie 2001–12 000 zł, a jedynie co dziesiąty – powyżej 12 001 zł.

Prawie 3/5 wszystkich respondentów znajduje się w pierwszym, a co za tym idzie, najniższym przedziale kwot wydawanych na dzieła sztuki. Niespełna 1/3 ba-

danych deklaruje wydatki na poziomie 2001–12 000 zł, a jedynie co dziesiąty – powyżej 12 001 zł.



Wykres 1. Średnia kwota wydatkowana jednorazowo przez ankietowanych na dzieło sztuki

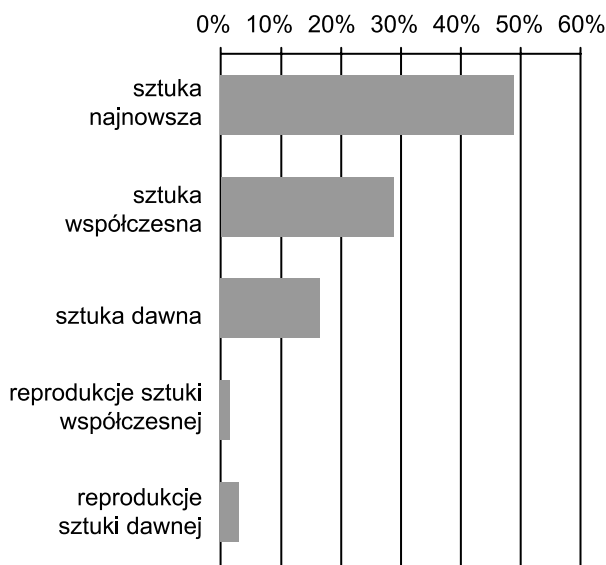
Źródło: opracowanie własne

Prezentowane w badaniu wartości i zmienne wykazują istotne zależności i różnicują ankietowanych pod kątem różnych kryteriów. Należy w tym miejscu nadmienić, że dla celów porównania oddziałujących na obserwację czynników, wykorzystano analizę wariancji (ANOVA – ang. *analysis of variance*). Metoda ta umożliwia wyjaśnienie, jak wysokie jest prawdopodobieństwo występowania różnic między średnimi wartościami w obrębie grupy, powodowanych specyficznymi czynnikami (zmiennymi).

Z przeprowadzonych badań wynika, że średnia kwota przeznaczona na jednorazowy zakup dzieła sztuki różnicuje ankietowanych pod kątem wieku ($F(2;46) = 4,5$ i $p = 0,016$). Osoby przeznaczające na nabycie obiektu artystycznego do 2000 zł to osoby młodsze niż te, które na zakup dzieła sztuki przeznaczają od 2001 do 12000 zł ($p = 0,015$) i ponad 12000 zł ($p = 0,034$).

Wyniki badania jednoznacznie potwierdzają, że w większości przypadków, zakupy na rynku dzieł sztuki są wciąż rzadkością i odbywają się przy stosunkowo niskich nakładach pieniężnych. Blisko 3/5 respondentów deklaruje wydatki na poziomie nieprzekraczającym 2000 zł, co ogranicza w znaczący sposób zarówno technikę czy też dziedzinę sztuki, ale również determinuje okres w sztuce, który może być osiągalny za taką kwotę.

Częstotliwość zakupu dzieł sztuki współczesnych artystów prezentuje wykres 2.

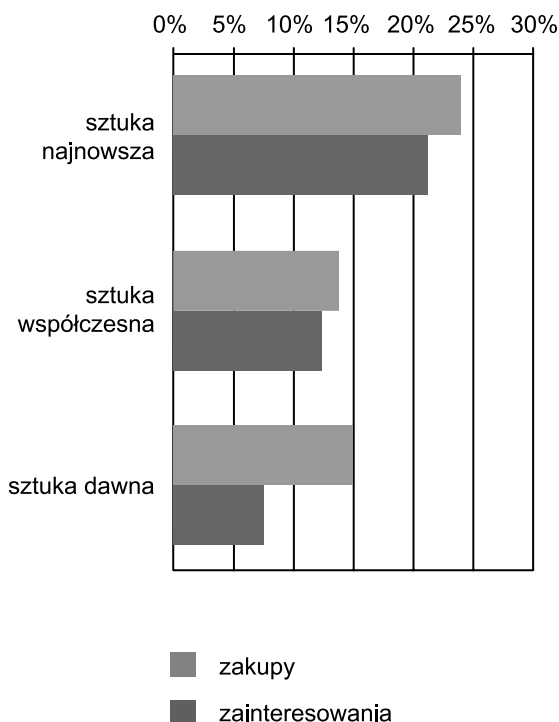


Wykres 2. Struktura dzieł sztuki w zakupach respondentów z uwzględnieniem okresów w sztuce

Źródło: badania własne

Zaprezentowana na wykresie 2 struktura zakupu dzieł sztuki przez respondentów, uwzględniająca okresy w sztuce potwierdza zwrócenie się rynku ku pracom dekoracyjnym, które nie mają charakteru inwestycyjnego i co za tym idzie, nie są alternatywą dla lokat kapitału. Przeprowadzone badanie potwierdziło nikłe zainteresowanie ankietowanych reprodukcjami czy kopiami prac, zarówno sztuki dawnej, jak i współczesnej. Można to tłumaczyć występowaniem wśród nabywców dzieł sztuki tzw. efektu snobizmu, czyli chęci wyróżnienia się poprzez posiadanie rzeczy unikatowej, niepowtarzalnej i właściwej zamożnym warstwom społeczeństwa. Niemal co drugi ankietowany deklaruje nabywanie głównie dzieł sztuki najnowszej. Co trzeci respondent jest nabywcą sztuki współczesnej, podczas gdy sztukę dawną nabywa niespełna 17%. Zaledwie kilka osób posiada w swoich zbiorach reprodukcje czy też kopie oryginalnych, pełnowartościowych obiektów artystycznych. Potwierdza to analiza wariancji (ANOVA), która jednoznacznie wykazała, że preferencja odnośnie prac danego okresu różnicuje ankietowanych pod kątem wieku ($F(2;43) = 4$ i $p = 0,025$). Osoby nabywające najwięcej dzieł sztuki dawnej mają istotnie statystycznie wyższą średnią wieku niż osoby kupujące sztukę współczesną ($p = 0,015$) i najnowszą ($p = 0,011$).

Preferencje zakupowe zestawione zostały z zainteresowaniami poszczególnymi okresami w sztuce, przy czym warto nadmienić, że te drugie są często jednoznaczne z poczuciem estetyki (wykres 3).



Wykres 3. Preferencje zakupowe a zainteresowania poszczególnymi epokami w sztuce przez respondentów

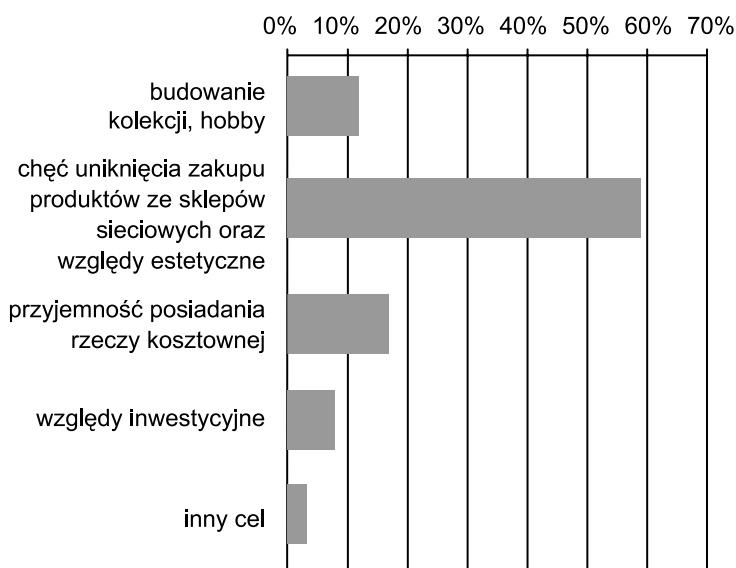
Źródło: opracowanie własne

Z przeprowadzonych badań wynika, że liczba entuzjastów sztuki dawnej w znaczący sposób przekracza ilość osób, których na nią stać. Tylko 8 respondentów deklaruje dokonywanie zakupów na rynku sztuki dawnej. Zbliżone wartości osiągają natomiast kategorie sztuki współczesnej i najnowszej. Jednocześnie, prawie 3/5 ankietowanych deklaruje nieposiadanie w swoim zbiorze pracy ulubionego polskiego artysty. Prawie co drugi respondent nabywa dzieła sztuki najnowszej i jednocześnie prawie co trzeci interesuje się tym okresem sztuki. Jedynie 14 z 49 osób deklaruje zakupy sztuki współczesnej, a prawie co czwarta faworyzuje ten okres. Inaczej przedstawia się sytuacja w obszarze sztuki dawnej. Tylko co szóstą osobę stać na nabywanie dzieł sztuki dawnej, a niemal co trzecia je faworyzuje.

Według danych Art & Business, ponad 70% transakcji na polskich aukcjach stanowiła sztuka współczesna (po 1945 r.). Należy odnotować, że jej podsektor sztuki współczesnej – Młoda Sztuka (studenci i absolwenci szkół uczelni artystycznych) to już 38% wszystkich transakcji. Natomiast ok. 27% ogółu transakcji stanowi sztuka dawna.

Zakupy na rynku dzieł sztuki są ściśle skorelowane ze specyficznymi rodzajami popytu nieefektywnego. W grupie 49 ankietowanych będących konsumentami dzieł

sztuki, ponad 4/5 wskazało unikalność jako czynnik ważniejszy niż prestiż w posiadaniu dzieł sztuki. Można zatem pokusić się o stwierdzenie, że istotniejszym modelem zachowań nabywczych wśród polskich konsumentów dzieł sztuki jest efekt snobizmu opisany przez Lebensteina, aniżeli efekt snoba w ujęciu T.B. Veblena. Jeśli bowiem silniejsza jest wola wyróżnienia się spośród innych konsumentów, która nie idzie w parze ze zbyt wygórowaną ceną nabywanych obiektów, to na tej podstawie można wnioskować, że zachowania snobistyczne wśród polskich konsumentów dzieł sztuki będą miały zastosowanie przy podejmowaniu decyzji zakupowych. Konsumentom kierują się bowiem nie samą ceną, ale faktem niedostępności wybieranych towarów dla masowego odbiorcy. Pomimo stopniowego upowszechniania się młodej sztuki wśród Polaków i wciąż niskich (w porównaniu do zagranicznych odpowiedników) cen, obiekty artystyczne pozostają niepowtarzalne i niedostępne w typowej ofercie szerokiej gamy produktów dekoracyjnych. Dowodem na przewagę istnienia efektu snobizmu nad efektem veblenowskim jest również deklarowany przez respondentów cel zakupu dzieł sztuki. Tylko co szósty ankietowany wskazuje na prestiż, jako na najważniejszy czynnik w posiadaniu dzieł sztuki. Z kolei 4/5 badanych zdecydowanie opowiedziało się za unikalnością.



Wykres 4. Cel zakupu dzieła sztuki przez ankietowanych

Źródło: badania własne.

Przyjemność posiadania kosztownego obiektu jest drugą w kolejności odpowiedzią, jaką wybierali respondenci. Różnica między unikatowością a kosztownością to prawie 43 punkty procentowe, co świadczy o znaczeniu, jakie w decyzjach zakupowych ma paradoks snobizmu. Co więcej, niewielka część badanych konsumentów za

cel stawia sobie budowanie kolekcji. Nie kierują się oni zainteresowaniami czy nawet względami inwestycyjnymi, wyraźnie widać tu trend estetyczny, powiązany z poszukiwaniem obiektów oryginalnych, jakich nie posiadają inni konsumenci. Tylko 1 na 10 ankietowanych jest zdania, jakoby budowanie kolekcji było najistotniejszym czynnikiem w nabywaniu dzieł sztuki. Niespełna 3/5 ankietowanych przyznało, że unikatowość ma dla nich najważniejsze znaczenie. Przyjemność posiadania rzeczy kosztownej wskazało zaledwie kilkanaście procent badanych, a względy inwestycyjne wyróżniło tylko kilka procent badanych (wykres 4).

Wybór istotnego czynnika w posiadaniu dzieła sztuki został zestawiony ze średnimi kwotami przeznaczanymi na zakup dzieł sztuki. Do analizy zależności tych dwóch zmiennych wykorzystano test chi-kwadrat. Rozkład chi-kwadrat (χ^2) wykorzystywany jest do badania zgodności cech.

Z przeprowadzonych badań wynika, że zmienne, takie jak: istotny czynnik w posiadaniu dzieła sztuki oraz średnia kwota przeznaczona na jednorazowy zakup dzieła, są zależne ($\text{chi-kwadrat}(2) = 7,7$ i $p = 0,021$).

Dalsza analiza testem chi-kwadrat wykazała, że zmienne tj. posiadanie przynajmniej jednej pracy ulubionego artysty oraz najbardziej interesujący okres w sztuce są także zależne ($\text{chi-kwadrat}(2) = 12$ i $p = 0,002$) (tab. 5).

Tabela 4. Zestawienie zmiennych: średnia kwota przeznaczana na zakup dzieł sztuki oraz najistotniejszy czynnik decydujący o ich posiadaniu.

Wyszczególnienie		Średnia kwota przeznaczona na jednorazowy zakup dzieła			Ogółem
		do 2000 zł	2001–12000 zł	12000 zł i więcej	
Co jest ważniejsze w posiadaniu dzieła sztuki:	prestż	5	0	3	8
	unikalność	24	14	3	41
Ogółem		29	14	6	49

Źródło: badania własne.

Tabela 5. Zestawienie zmiennych: preferencja okresu w sztuce oraz posiadanie pracy ulubionego artysty

Wyszczególnienie		Najbardziej interesujący okres w sztuce			Ogółem
		sztuka najnowsza	sztuka współczesna	sztuka dawna	
Posiadanie przynajmniej jednej pracy ulubionego artysty	tak	10	9	1	20
	nie	11	4	14	29
Ogółem		21	13	15	49

Źródło: badania własne

Również zmienne, takie jak: prace danego okresu przeważające w zakupach oraz średnia kwota przeznaczona na jednorazowy zakup dzieła, są zależne (chi-kwadrat(4) = 10,3 i $p = 0,035$) (tab. 6).

Tabela 6. Zestawienie zmiennych: średnich kwot przeznaczanych na dzieła sztuki oraz okres w sztuce przeważający w zakupach

Wyszczególnienie		Średnia kwota przeznaczona na jednorazowy zakup dzieła			Ogółem
		do 2000 zł	2001–12000 zł	12000 zł i więcej	
Prace którego okresu przeważają w zakupach?	sztuka najnowsza	15	7	2	24
	sztuka współczesna	9	1	4	14
	sztuka dawna	3	5	0	8
Ogółem		27	13	6	46

Źródło: badania własne.

Ponadto zmienne, takie jak: prace danego okresu przeważające w zakupach oraz posiadanie przynajmniej jednej pracy ulubionego artysty również są zależne (chi-kwadrat(2) = 6,8 i $p = 0,033$).

Tabela 7. Zestawienie zmiennych: posiadanie przynajmniej jednej pracy ulubionego artysty oraz okres w sztuce przeważający w zakupach

Wyszczególnienie		Posiadanie przynajmniej jednej pracy ulubionego artysty		Ogółem
		tak	nie	
Prace którego okresu przeważają w zakupach	sztuka najnowsza	12	12	24
	sztuka współczesna	7	7	14
	sztuka dawna	0	8	8
Ogółem		19	27	46

Źródło: badania własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że także zmienne, takie jak: średnia kwota przeznaczona na jednorazowy zakup dzieła oraz posiadanie przynajmniej jednej pracy ulubionego artysty, są zależne (chi-kwadrat(2) = 10,8 i $p = 0,004$).

Tabela 8. Zestawienie zmiennych: posiadanie pracy ulubionego artysty oraz średnia kwota przeznaczana na zakup dzieła sztuki.

Wyszczególnienie		Posiadanie przynajmniej jednej pracy ulubionego artysty		Ogółem
		tak	nie	
Średnia kwota przeznaczona na jednorazowy zakup dzieła	do 2000 zł	8	21	29
	2001–12000 zł	6	8	14
	12000 zł i więcej	6	0	6
Ogółem		20	29	49

Źródło: badania własne.

Podsumowanie

Konsumpcja dzieł sztuki w Polsce zmieniała się na przestrzeni ostatnich 20 lat. Działo się tak zarówno przez wzgląd na stopniowe bogacenie się społeczeństwa polskiego i powstanie w latach 90. XX w. nowej warstwy – nuworyszy, którzy dla podkreślenia swojego statusu nabywali dzieła dawnych mistrzów. Z czasem tendencje do zakupu dzieł sztuki dały się zauważyć również wśród mniej zamożnych warstw społecznych oraz wśród inwestorów poszukujących alternatywnych instrumentów dla dywersyfikacji portfela inwestycyjnego. Do tej grupy nabywców w ostatnich latach dołączyły osoby o nieco niższych dochodach, które są amatorami sztuki lub początkującymi kolekcjonerami, kupującymi okazjonalnie tanie dzieła sztuki – najczęściej młodych artystów.

Przeprowadzone badanie potwierdziło, że unikatowość dzieł sztuki jest celem nadrzędnym w ich nabywaniu. Dla ankietowanych jest ona znacznie ważniejsza niż sam prestiż płynący z nabywania kosztownych obiektów artystycznych. Za unikalnością opowiedziało się aż 84% respondentów, podczas gdy za prestiżem jedynie 16%. Respondenci wykazali również ograniczanie zakupu produktów ze sklepów sieciowych i poszukiwanie oryginalnych form dekoracji domu właśnie w dziełach sztuki. Zaprezentowane wyniki badań nasuwają wnioski o występowaniu wśród badanych efektu snobizmu, który oparty jest na chęci wyróżnienia się spośród innych konsumentów. Nabywcy dzieł sztuki poszukują przedmiotów, które będą niepowtarzalne, niedostępne dla większości społeczeństwa, bazującego na produktach dostępnych w masowej sprzedaży. Ciekawy jest fakt nieistotności prestiżu. Literatura przedmiotu podaje, że światowe ceny dzieł sztuki windowane są często za sprawą tzw. efektu prestiżowego czy paradoksu Veblena, który w praktyce powoduje wzrost popytu na dobra luksusowe przy wzroście ich cen. W przypadku ankietowanych, konsumpcja ostentacyjna ogranicza się wyłącznie do tendencji snobistycznych.

Summary**Polish consumers buying behaviour on the art market**

The art market in Poland that in 1989 started to develop its own organizational structure after a long period of absence is strongly centralised. Over the last 22 years it has been represented by several auction houses. The volume of transactions involving works of art is still very small, however the market's potential estimated at around 3.5 billion zlotys is huge. The stormy years of economic crisis affecting also the European economy have contributed to the prosperity of the global art market on an unprecedented scale. This paradox arises from the fact that works of art become important as alternative investment when financial markets are in turmoil and investors urgently seeking safety switch their interest towards a class of assets unrelated to the financial market at large. With economic deceleration in Poland, all major parameters of the country's auction market started rising. The number of works of art sold at auctions in the recent years has increased by 30%, accompanied by a growing activity of auction houses. These circumstances are important arguments for investigating consumers' buying behaviour on this market. To this end, based on the earlier survey, an attempt is made to analyse factors having significant effect on the purchase of works of art. The article is structured as follows. After giving an outline of the Polish art market, it moves on to explaining the nature of a work of art and then to presenting consumer behaviour on this market. The last part includes conclusions.

Keywords: art market, work of art, consumption, household, consumer behaviour.

Bibliografia

- Bazyłko P., Masiewicz K. (2008), *Przewodnik kolekcjonera sztuki najnowszej*, Warszawa–Kraków.
- Białynicka-Birula J. (2008), *Dynamika międzynarodowego handlu dziełami sztuki*, „Wiadomości Statystyczne”, nr 12.
- Bołdak S. (2010), *Malarstwo na aukcjach w Polsce*, Kraków.
- Campbell R.A.J. (2007), *Art as a Financial Investment*, Rotterdam, Maastricht.
- Ciechanowski A.S. (1997), *Współczesny handel dziełami sztuki*, „Ikonothea”, nr 12.
- Golka M. (1997), *Transformacja systemowa a kulturalna w Polsce po 1989 roku*, Warszawa.
- Golka M. (1991), *Rynek Sztuki*, Agencja Badawczo-Promocyjna ARTIA, Poznań.
- Grzywacz A. (2004), *Obrót dziełami sztuki*, Warszawa.
- Jabłońska A. (1997), *Elementarne zagadnienia ekonomii*, Warszawa.
- Korzeniowska-Marciniak M. (2001), *Międzynarodowy rynek dzieł sztuki*, Kraków.

- Lewicki T. (2007), *Paryżanie znowu w modzie*, „Gazeta Antykwaryczna Sztuka.pl”, nr 4 (145).
- Lewicki T. (2009), *Przesilenie?*, „Gazeta Antykwaryczna Sztuka.pl”, nr 2 (155).
- Ryszkiewicz A. (1953), *Początki handlu obrazami w środowisku warszawskim*, Wrocław.
- Simmel G. (1997), *Filozofia pieniądza*, Poznań.
- Stopczyk S.K. (1991), *Oblicza wartości*, „Art & Business”, nr 1–2.
- Vigneron F., Johnson L. (1999), *A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behaviour*, „Academy of Marketing Science Review”, No.1.
- Warkoczewska M. (1984), *Malarstwo i grafika epoki romantyzmu w Wielkopolsce*, Warszawa –Poznań.
- Zalega T. (2012a), *Konsumpcja. Determinanty, teorie i modele*, Warszawa.
- Zalega T. (2012b), *Konsumpcja w wielkomiejskich gospodarstwach domowych w Polsce w okresie kryzysu finansowo-ekonomicznego*, Warszawa.

Systemy premiowania jako podstawowe narzędzie oddziaływania na wyniki pracownika w organizacji

Wstęp

Obecne poglądy i trendy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi kładą nacisk na pracownika, jako na ten zasób firmy, od którego zależy sukces przedsiębiorstwa na rynku w bliższej i dalszej przyszłości. Takie założenie przyjmuje między innymi koncepcja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, która mówi, iż uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku jest w głównej mierze zależne od potencjału ludzkiego organizacji. Oczywiście, skuteczne wykorzystanie kapitału ludzkiego przez przedsiębiorstwo jest zależne od właściwej oceny efektów jego pracy oraz wynagrodzenia tych efektów pracy. Istnieją różne formy takiego wynagradzania – materialne i niematerialne. W odniesieniu do wynagrodzeń materialnych, zdecydowanie największą rolę pełnią, oprócz płacy zasadniczej, systemy premiowania.

Systemy premiowania – funkcje i zasady ich tworzenia

Podstawowym zadaniem systemu premiowania jest zachęcenie pracowników do osiągania coraz wyższych wyników pracy (w konsekwencji podniesienia efektywności organizacji) i kształtowanie wśród nich takich zachowań, które będą wspomagały realizację celów strategicznych firmy. Dodatkowo, innymi celami systemów premiowania z punktu widzenia jej kierownictwa jest:

- podnoszenie jakości wykonywanej pracy w wymiarze krótko- i długookresowym;
- kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej i komunikacji w firmie;

* Dr Piotr Oleksiak, adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego.

- identyfikacja personelu z celami rozwojowymi całej organizacji;
- racjonalizacja kosztów zatrudnienia;
- powiązanie części kosztów funkcjonowania firmy z jej efektywnością;
- ograniczanie fluktuacji personelu, szczególnie w grupie pracowników najbardziej wartościowych dla firmy;
- skłonienie pracowników do podwyższania tych kompetencji, które mają wpływ na osiągnięte efekty pracy (Rapacka i in., 2004: 142–143).

Przedsiębiorstwo, konstruując system premiowania, powinno przestrzegać szeregu zasad, dzięki którym taki system będzie miał charakter motywacyjny. Zaliczyć do nich można, między innymi:

- premie, które powinny stanowić uzupełnienie płacy zasadniczej i wynagradzać pracownika za dodatkowe i ponadstandardowe wyniki pracy. Należy zawsze brać pod uwagę, aby płaca zasadnicza, bez względu na stosowany system premiowania, była podstawową częścią wynagrodzenia całkowitego pracownika. W ten sposób będzie można unikać sytuacji, kiedy zbyt duże premie będą wywierały presję psychiczną na ich uzyskanie za wszelką cenę;
- wysokość premii powinna być uzależniona od rzeczywistych (zmiennych) efektów pracy,
- premie powinny mieć charakter pozytywny;
- stawki premiowania nie powinny prowadzić do deformacji proporcji płac zasadniczych, co powoduje, iż z reguły stosuje się obliczanie premii jako procentu od płacy zasadniczej;
- system premiowania powinien być dostosowany do potrzeb i oczekiwań personelu;
- system premiowania powinien być oparty na prawidłowym doborze zadań premiowych, a także na właściwej ocenie efektów pracy pracownika. Nie należy także zmieniać zawartości zadania premiowego w czasie okresu objętego premiowaniem, ale dopiero w momencie określania zadań na okres następny;
- termin wypłaty premii pracownikowi nie powinien być zbyt odległy w czasie, tak by istniało ściśle powiązanie przyznania premii z osiągniętym wynikiem pracy (Borkowska, 2001: 317–320).

Stosowanie powyższych zasad pozwoli na uniknięcie szeregu podstawowych błędów, które zwykle pojawiają się w czasie tworzenia systemów premiowania, takich jak:

- brak powiązania wysokości premii z wynikami pracy pracownika czy zespołu pracowniczego (traktowanie premii jako stałego składnika wynagrodzenia);
- brak powiązania premii z celami strategicznymi firmy;
- złe dobranie mierników w systemie premiowania;
- brak powiązania systemu premiowania z wynikami oceny okresowej pracownika;
- brak kompleksowej informacji dla pracowników odnośnie zasad czy elementów systemu premiowania.

Budowa i funkcjonowanie każdego systemu premiowania wymaga także przejście przez szereg etapów, których uwieńczeniem będzie jego prawidłowe funkcjonowanie w organizacji. Chodzi tu przede wszystkim o:

- analizę strategii rozwojowej organizacji, której wyniki będą podstawą budowy systemu premiowania;
- analizę potrzeb i oczekiwań personelu, których to realizacja będzie oddziaływała na poziom motywacji i efektywność pracy pracownika. Obejmuje to także rozmowy z kadrą kierowniczą pod kątem jej wymagań odnośnie systemu premiowania;
- analizę dotychczasowych systemów zarządzania w przedsiębiorstwie pod kątem ich kompatybilności z nowo wdrażanym systemem premiowania (np. zgodność z obecnym systemem wynagradzania czy systemem oceny okresowej);
- przekazanie całego pakietu informacji odnośnie zasad i celów systemu premiowania pracownikom firmy i uzyskanie ich akceptacji odnośnie tego systemu. Wszystkie jego zasady powinny być zawarte w utworzonym regulaminie premiowania lub zawarte w układzie zbiorowym pracy;
- monitorowanie działania systemu premiowania i ewentualne dokonywanie jego modyfikacji, w przypadku gdyby okazał się mało motywacyjny czy np. zmieniłaby się strategia rozwojowa organizacji.

Rodzaje premii i zasady ich naliczania

W praktyce istnieje wiele różnych podziałów premii. Do najpowszechniejszych można zaliczyć podział na premie indywidualne i grupowe. Każdy z nich ma swoje potencjalne zalety. W przypadku premii indywidualnej można tu mówić o:

- koncentracji pracownika na maksymalizacji swoich wyników pracy, wzroście odpowiedzialności na wykonywane zadania czy zwiększaniu zdolności do ponoszenia ryzyka;
- wskazywaniu, na podstawie osiągniętych wyników pracy, pracowników najcenniejszych dla organizacji.

W odniesieniu do premii zespołowych (grupowych) do najważniejszych zalet można zaliczyć:

- wspieranie pracy zespołowej i kładzenie nacisku na grupową efektywność pracy;
- wzmacnianie integracji zespołu i kładzenie nacisku na realizację celów organizacji;
- wskazywanie najlepszych zespołów pracowniczych.

Oczywiście, aby system premii przynosił wymierne i pozytywne korzyści, konieczne jest prawidłowe określenie mierników premiowych. Do najpopularniejszych mierników można zaliczyć:

- liczbę pozyskanych klientów, ich poziom lojalności czy stopień współpracy z nimi;

- liczbę/jakość wyprodukowanych wyrobów/świadczonych usług;
- osiągnięty zysk/przychód;
- czas wykonanej pracy;
- poziom redukcji kosztów.

Ważnym elementem jest także sposób naliczania premii dla pracowników. Najczęściej stosowanym sposobem naliczania premii jest naliczanie liniowe, w którym ma miejsce wprost proporcjonalny przyrost poziomu premii w stosunku do osiągniętych efektów pracy. Zaletą takiej formy naliczania premii jest prostota.

Kolejną formą naliczania premii jest sposób progresywny, w którym przyrost premii w miarę zwiększania się realizacji danego zadania jest ponadproporcjonalny. Taki schemat jest szczególnie efektywny w sytuacji, gdy dążymy do maksymalnego wykorzystania potencjału pracownika oraz chcemy nakłonić go do maksymalizacji osiąganych efektów pracy.

Alternatywą dla powyższych dwóch sposobów jest schemat degresywny, który organizacja może wykorzystać w przypadku, gdy zależy jej jedynie na realizacji wcześniej ustalonego poziomu zadania, a nie na jego przekroczeniu. Oprócz sposobu naliczania premii, ważnym aspektem jest ustalenie jej wysokości. Z reguły przyjmuje się, iż poziom premii powinien stanowić 25–30% płacy zasadniczej.

Systemy premiowania mogą być także powiązane ściśle z poziomem efektów pracy organizacji jako całości. W takim przypadku celem systemu premiowania jest integracja pracownicza wokół realizacji celów firmy oraz ściślejsze powiązanie wszystkich części przedsiębiorstwa w celu realizacji zadań organizacji jako całości. Powyższe systemy premiowania określane są jako udział pracowników w osiągniętych przez nich korzyściach – *gainsharing*. Z reguły jest to oparte na wzroście efektywności pracy lub obniżce kosztów.

Najpopularniejsze systemy premiowania oparte na *gainsharingu* to plan Scanlona i plan Ruckera. Pierwszy z nich stosowany jest z reguły w działach produkcyjnych. W planie tym porównywana jest produktywność z kosztami pracy. Następnie określana jest standardowa relacja tych dwóch wielkości, a później ustala się oszczędność kosztów pracy ponoszonych na osiągniętą produktywność, a w końcu udział pracowników w osiągnięciu tejże oszczędności. Istotną cechą planu Scanlona jest partycypacja pracowników w określaniu kierunków poprawy efektów finansowych firmy (oprócz podziału korzyści). Natomiast w przypadku planu Ruckera miarą produktywności jest relacja wartości dodanej do kosztów pracy. Wartość dodana stanowi w tym przypadku różnica między wartością sprzedaży a kosztami zakupu surowców i materiałów oraz innych zasobów i usług.

Zakłada się, iż w przypadku stosowania takiego systemu premiowania, musi być spełniony szereg warunków, do których zaliczamy przede wszystkim (Borkowska, 2001: 323):

- występowanie zbiorowych stosunków pracy w organizacji, opartych na zasadzie kooperacji;

- udzielenie pracownikom precyzyjnej informacji o zasadzie funkcjonowania takich systemów premiowania oraz uzyskanie ich akceptacji;
- prawidłowe skonstruowanie systemów premiowania i oparcie ich na prawidłowych miernikach oceny wyników pracy;
- określenie poziomu premii w relacji do płacy zasadniczej;
- prawidłowe określenie grup pracowniczych, które takim bodźcem będą objęte;
- informowanie pracowników o zamierzonych i faktycznych efektach pracy;
- stworzenie platformy wymiany informacji o metodach wzrostu produktywności pomiędzy pracownikami a kierownictwem organizacji.

Systemy premiowania a strategia rozwojowa i personalna firmy

Każdy system premiowania, oprócz wynagradzania pracowników za uzyskane efekty pracy, powinien być zintegrowany ze strategią rozwojową firmy oraz jej strategią personalną. Oznacza to, iż pracownicy są premiowani za realizację tych działań, których wykonanie jest wymagane z punktu realizacji strategicznych celów firmy. Ważne jest w tym, aby premiowany pracownik wyraźnie widział związek pomiędzy wykonaniem takiego zadania a otrzymaniem określonej premii. W przypadku strategii personalnej, system premiowania powinien być zintegrowany ze strategią wynagrodzeń, ale także z innymi płaszczyznami zarządzania zasobami ludzkimi – doбором personelu, systemem oceny okresowej czy programami rozwoju personelu.

W literaturze przedmiotu można znaleźć liczne badania potwierdzające związek pomiędzy najlepszymi praktykami w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi a wynikami ekonomicznymi uzyskiwanymi przez organizację. Ludzie są krytycznym źródłem w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej, efektywne użytkowanie tego źródła powinno być skupione na ich wiedzy, umiejętnościach, motywacji i energii, które przynoszą na stanowisko pracy (Pytel, 2011: 475).

W przypadku, kiedy firma opiera swoje zarządzanie w oparciu o koncepcję zarządzania poprzez cele (*management by objectives*), system premiowania przyjmuje charakter premiowania zadaniowego. W takim przypadku niezbędne jest jego właściwe przygotowanie i wdrożenie. Powinno ono składać się z następujących etapów (tamże: 341–342):

- dobór podmiotów wewnętrznych (z reguły dobór taki jest tożsamy z komórkami organizacyjnymi występującymi w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa) oraz ustalenie dla tych podmiotów zadań do realizacji;
- opracowanie listy zadań przez wyodrębnione podmioty wewnętrzne, uwzględniające potrzebę realizacji celów rozwojowych firmy w krótkim i długim okresie czasowym. Z reguły lista takich zadań zostaje poddana korekcie i konsultacjom ze strony kierownictwa komórek organizacyjnych. Lista powyższych zadań także określa sposoby ich pomiaru;

- opracowanie regulaminu oceny tychże zadań i sposobu ich premiowania po ewentualnych uzgodnieniach z przedstawicielami pracowników (np. związkami zawodowymi);
- kontrola wyników wykonania zadań;
- ustalenie wysokości premii oraz poinformowanie o tym pracowników firmy.

Premia – uregulowania prawne

W praktyce systemów premiowania można wyodrębnić: premię regulaminową, uznaniową oraz nagrodę (także rzeczową). Pracodawca, wprowadzając któryś z tych trzech składników, powinien pamiętać o elementach odróżniających premię regulaminową od premii uznaniowej. Należy tu pamiętać o tym, iż o tym, czy dany składnik wynagrodzenia będzie nazywał się premią regulaminową czy premią uznaniową, nie będzie świadczyła nazwa tego składnika widniejąca w regulaminie wynagradzania (układzie zbiorowym pracy, umowie o pracę), ale charakter tego świadczenia. W ustawodawstwie polskim pojęcie premii nie jest zdefiniowane, a premia jest świadczeniem pieniężnym wypłacanym na podstawie wewnętrzzakładowych dokumentów (układ zbiorowy pracy, regulamin wynagradzania czy umowa o pracę). W przypadku premii regulaminowej, kryteria jej przyznania, zasady czy termin wypłaty powinny być zapisane w odpowiednim dokumencie. W przypadku firm zatrudniających co najmniej 20 pracowników, warunki premiowania powinny zostać zawarte w układzie zbiorowym pracy lub regulaminie wynagradzania. Natomiast w odniesieniu do firm zatrudniających mniej niż 20 pracowników, zasady premiowania powinny zostać określone w regulaminie premiowania lub w umowie o pracę. Tym samym, pracownik po spełnieniu warunków przyznania premii określonych w powyższych dokumentach ma prawo żądać wypłacenia premii (w razie odmowy ze strony pracodawcy jej wypłacenia pracownik ma prawo dochodzić tego roszczenia przed sądem pracy). Natomiast, jeśli intencją pracodawcy jest wypłacanie premii uznaniowych czy nagród, nie musi on zawierać warunków jej przyznania w określonych dokumentach. Pracodawca może jedynie zaznaczyć możliwość przyznania takiego składnika wynagrodzenia, bez podawania określonych wartości kwotowych.

Należy zaznaczyć, iż pracownik może dochodzić wypłaty premii przed sądem pracy jedynie w przypadku premii regulaminowej, z racji tego, iż warunki jej przyznania są dokładnie określone w wewnętrznych dokumentach przedsiębiorstwa. W przypadku premii uznaniowej, brak jej przyznania przez pracodawcę nie powoduje możliwości pojawienia się roszczenia o jej wypłatę ze strony pracownika. Jest to także uregulowane wyrokiem Sądu Najwyższego z 20 lipca 2000 r. (<http://www.sn.pl/sites/orzecznictwo/Orzeczenia1/1%20PKN%2017-00.pdf>, dostęp dnia 20.02.2013 r.), które mówi, iż „tak zwana premia uznaniowa, która nie ma charakteru roszczeniowego, nie stanowi składnika wynagrodzenia za pracę i wobec tego nie mieści się w pojęciu wynagrodzenia urlopowego. Nie może więc być uwzględniana w wysokości odszkodowania z tytułu

wadliwego rozwiązania stosunku pracy, a także wynagrodzenia za okres zawieszenia w czynnościach tymczasowego kierownika przedsiębiorstwa państwowego”.

Systemy premiowania w polskich przedsiębiorstwach w świetle badań

W obecnych uwarunkowaniach funkcjonowania przedsiębiorstw zauważa się wzrost prokonkurencyjnej roli wynagrodzeń, która to jest realizowana między innymi poprzez powiększanie się ruchomej części wynagrodzeń (premií), uzależnionych od wyników pracy pracownika.

Z. Czajka wyodrębnia pewne cechy wspólne systemów wynagrodzeń w polskich przedsiębiorstwach:

- przeważa charakter uznaniowy premii i funduszy premiowych nad rozwiązaniem w kierunku określania zależności między wynikami działalności firmy i efektami pracy pracownika a poziomem premii;
- z reguły w regulaminach premiowania nie określa się wysokości funduszu premiowania czy zasad jego podwyższania i obniżania;
- w umowach o pracę i regulaminach premiowania nie określa się wysokości premii indywidualnych, a raczej zawiera prawo pracownika do premii zgodnie z zasadami wynagradzania. Decyzja ta jest podejmowana przez kierownictwo na podstawie wielkości funduszu premiowania czy stopnia realizacji zadania przez pracownika;
- premiowanie jest zależne od wykonania zadań wynikających z planu rozwojowego firmy i zakresu czynności wykonywanych na stanowisku pracy i wzrasta w miarę wzrostu efektywności pracy pracownika i przedsiębiorstwa;
- kryteria premiowania nie zawsze są precyzyjne, choć z drugiej strony systemy premiowania generalnie są dostosowane do specyfiki działalności firmy i do wykonywanych na stanowiskach pracy zadań;
- ma miejsce tendencja do unifikacji premiowania pomiędzy różnymi grupami pracowników w ramach stanowisk robotniczych i nierobotniczych (Czajka, 2009: 299–300).

Z badań firmy TC Concept Sp. z o.o. zajmującej się zarządzaniem strategicznym, controllinglem i budżetowaniem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wynika, iż ich właściciele czy menedżerowie dostrzegają rolę efektywnych systemów premiowania, szczególnie, iż te systemy wymagają poprawy i korekty. Doświadczenia tej firmy wskazują na następujące słabości w funkcjonowaniu systemów premiowania (<http://www.tcconcept.pl/?p=publikacje&g=pdf2&s=8>, dostęp dnia 20.02.2013 r.):

- powszechnie stosowane jest premiowanie uznaniowe;
- pracownik premiowany jest z reguły za obrót, a nie za marżę i rentowność sprzedaży,

- firmy nie określają swoich celów, w wyniku czego pracownicy nie są zorientowani w którym kierunku firma będzie się rozwijała;
- cele nie są kaskadowane na niższe szczeble menedżerów i pracowników;
- uprawnienia, które powinny być powiązane z realizacją celów, pozostają na najwyższym poziomie zarządzania;
- brakuje narzędzi zarządzania (controlling i informacja zarządcza) do pomiaru stanu realizacji celów;
- istniejące systemy premiowania nie wiążą w jednoznaczny sposób wysokości otrzymanej premii z rezultatem wykonywanej pracy.

Podsumowanie

Systemy premiowania są podstawowym instrumentem wynagradzania pracowników w organizacji w zależności od osiągniętych przez nich efektów pracy. Aby taki system prawidłowo funkcjonował w organizacji, powinien być on jednolity i oparty na tych samych zasadach w odniesieniu do wszystkich pracowników w organizacji, niezależnie od zajmowanego przez nich miejsca w hierarchii organizacyjnej firmy. Powinien on także uwzględniać specyfikę pracy na poszczególnych stanowiskach pracy, a także ich realny wpływ na realizację celów rozwojowych firmy.

Summary

Bonus systems as an essential tool influencing employee's performance in an organization

The aim of this publication is to review issues associated with functioning award bonuses schemes in an organization. The article discusses basic concepts of developing and functioning awarding bonuses systems, as well as basic mistakes which can be made at their design stage. Legal aspects of bonuses and the characteristics of bonus schemes in Polish enterprises have been outlined as well.

Keywords: bonus, system of awarding a bonus, employee, human resource management

Bibliografia

- Borkowska S. (2001), *Strategie wynagrodzeń*, Kraków.
- Czajka Z. (2009), *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, Warszawa.
- Pytel M. (2011), *Wyzwania dla zarządzania systemem pracy w uczących się i rozwijających organizacjach*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 5.

Rapacka M., Mrzygłód J., Rostkowski T. (2004), *Wynagrodzenia premiowe*, [w:] Rostkowski R. (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, 2004.

<http://www.tcconcept.pl/?p=publikacje&g=pdf2&s=8>, dostęp dnia 20.02.2013 r.

Wykaz aktów prawnych

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 20 lipca 2000 r. I PKN 17/00, <http://www.sn.pl/sites/orzecznictwo/Orzeczenia/I/I%20PKN%2017-00.pdf>, dostęp dnia 20.02.2013 r.

Joanna Lipowska*

Cele i zagrożenia motywowania pracowników w organizacji. Dlaczego motywowanie pracowników jest potrzebne i jak uniknąć najczęstszych błędów?

W latach 60. XX w., w czasie gdy Maslow, Herzberg i Skinner tworzyli podwaliny pod swoje teorie dotyczące motywowania pracowników, pierwsze opracowania tworzył także P. Drucker, profesor Nauk Społecznych i Zarządzania Uniwersytetu w Claremont, uznawany za *ojca założyciela* nauk o zarządzaniu. W swojej najpopularniejszej książce „Praktyka Zarządzania”, która uznawana była za przewodnik dla wielu menedżerów z wielkich korporacji amerykańskich, zastanawiał się nad tym, jakiej potrzeba motywacji dla uzyskania od pracownika wydajności najwyższej klasy (Drucker, 1994: 323). Jako jeden z pierwszych zaczął pisać o pracownikach, jako o potencjale, którym dysponuje przedsiębiorstwo, potencjale stanowiącym siłę, która właściwie zarządzana, może doprowadzić firmę do rozwoju i postępu. Takie spojrzenie na motywację pokazało jej użyteczność dla firmy. Celem motywowania pracowników nie jest uzyskanie ich zadowolenia, satysfakcji ani spełnienia potrzeb. Pracowników motywuje się po to, aby wykorzystywali w pełni swoje kompetencje i doświadczenia, z powodu których zostali zatrudnieni, dla dobra firmy. Satysfakcja zatem czy zadowolenie pracowników, to nie cele same w sobie, ale *produkty uboczne* motywowania. Motywowania, które jak inne działania podejmowane w firmie, powinno być ekonomicznie uzasadnione, aby miało rację bytu.

Zasadność motywowania wydaje się oczywista. Jednak wprowadzenie motywowania do praktyki zarządzania okazuje się skomplikowane, z uwagi na jego wieloaspektową zależność, m.in. od umiejętności interpersonalnych menedżera, środków firmy, jej strategii personalnej i kultury organizacyjnej, a także zależności od wewnętrznej struktury motywacji danego pracownika. Trudno przeanalizować tyle

* Mgr Joanna Lipowska, psycholog kliniczny, Dyrektor Zarządzający Personnel Profile.

czynników na raz i zapanować nad tymi, które są niewidoczne, jak świat przekonań czy wartości.

Motywowanie pracowników okazuje się w efekcie jedną z najtrudniejszych funkcji zarządzania.

Jak zatem należy rozumieć motywowanie pracowników? Czy za wszelką cenę należy podejmować działania motywacyjne? Jeśli tak, jakich błędów należy unikać, aby motywowanie oparte na dobrych intencjach nie doprowadziło w rezultacie do osłabienia potencjału motywacyjnego, z którym pracownicy przychodzą do firmy, czyli ich motywacji wewnętrznej?

Czy motywowanie pracowników zawsze jest konieczne?

Doświadczenia Autora niniejszej publikacji w prowadzeniu szkoleń dla kadry kierowniczej różnych firm, pokazują, że zagadnienia dotyczące motywowania pracowników wzbudzają dużo dyskusji i kontrowersji. Okazuje się, że to, co dla teoretyków zarządzania czy psychologii organizacji jest oczywiste, dla kadry kierowniczej różnego szczebla oczywistym nie jest. Pojawiają się takie stwierdzenia, jak: *Nie jesteśmy tu po to, aby spełniać potrzeby naszych podwładnych, Firma nie jest od tego, aby pracownicy byli zadowoleni lub usatysfakcjonowani*. Kwestionowane zatem są nie tyle określone koncepcje motywowania czy wybrane narzędzia, ale sama konieczność motywowania pracowników.

Kierownicy zakładają, że jeśli pracownicy posiadają potrzebne kompetencje i znają swoje zadania, to będą je wykonywać, ponieważ jest to ich obowiązkiem. Ich zdaniem, motywowanie to tylko niepotrzebna strata czasu albo też niepotrzebne i nieuzasadnione efektami dodatkowe koszty dla firmy. Jednak badania Schultz (Schultz, 2006, za Zimbardo, 2010: 77) potwierdzają, że wyższa satysfakcja z pracy koreluje z niższą absencją, mniejszą rotacją, wyższą jakością wykonywanej pracy i większą wydajnością. Wszystkie te czynniki ostatecznie mają wpływ na zwiększenie zysku firmy, co jest podstawowym celem prawie każdej organizacji.

Satysfakcja z pracy rodzi się, między innymi, w warunkach umożliwiających zaspokojenie ważnych dla pracownika potrzeb w miejscu pracy. Można by przyjąć, że działania motywacyjne, bazujące na zaspokajaniu potrzeb pracowników, poprawiają ich samopoczucie, tym samym zwiększają ich satysfakcję, a w rezultacie powodują, że pracownik pracuje, wykorzystując efektywnie potrzebne w danym zadaniu kompetencje, osiągając poprzez swoją większą wydajność wymierne korzyści dla firmy. Ten związek spełnionej motywacji z wynikami firmy potwierdzają również inne badania biznesowe, takie jak np. model Great Place to Work, powstały w 1991 r., wynik koncepcji Leveringa i Lyman oraz badań Leveringa i Moskowitza (Burchell, Robin, 2011). Dowiedli oni m.in., że w firmach, określanych jako Najlepsze Miejsca Pracy (Great Place to Work) wprowadzanych jest więcej nowych produktów, co świadczy o ich większej innowacyjności. Miejsce na liście GPTW tworzą wyniki oceny przez

wybraną reprezentacyjną grupę pracowników pięciu wymiarów określających jakość miejsca pracy: *wiarygodność, szacunek, uczciwość, dumę i koleżeństwo*. Wymiary te można opisać krótko w następujący sposób: *Najlepsze miejsca pracy wyróżnia to, że lubisz ludzi, z którymi pracujesz, ufasz im i jesteś dumny z tego, co robisz*. Treściowa zawartość tego, co składa się na te wymiary, to tak naprawdę różne działania ukierunkowane na motywację. Zatem okazuje się, że w firmach, w których pracownicy są motywowani poprzez zarządzanie wzbudzające zaufanie, dobre relacje ze współpracownikami, a przede wszystkim dumę z własnej pracy, nie tylko uznają swoje miejsce pracy za *Najlepsze*, ale także przyczyniają się do większej innowacyjności w porównaniu z pozostałymi firmami. Tę zaś innowacyjność na pewno można uznać za dobry wskaźnik zmotywowanego personelu, wykorzystującego swoje kompetencje dla dobra pracodawcy.

Twórcy modelu GPTW odkryli ponadto, że na początku XX w. tzw. aktywa niewymierne, jak np. atmosfera w pracy, budują o wiele więcej wartości dodanej dla firmy, niż miało to miejsce w latach wcześniejszych. W 1982 r. wartość dodana w przedsiębiorstwie zależała w 32% od aktywów niewymiernych, a w 68% od aktywów wymiernych, a w roku 2002, tylko w 15% wartość dodana zależała od aktywów wymiernych, a w aż 85% od aktywów niewymiernych. Badanie to pokazuje, jak bardzo wyniki firmy zależą od takich niewymiernych aspektów, jak: komunikacja, sprawiedliwość przełożonych, dbałość o pracowników, prawo do bycia sobą czy od wspomnianej już atmosfery w pracy, budujących wysoką motywację pracowników. W obliczu tych badań, pytanie kierowników (z prowadzonych przez autora szkoleń) czy motywowanie w ogóle jest potrzebne, wydaje się nie na miejscu w każdej firmie, której celem jest osiągnięcie zysków.

Czasami sensownym wydaje się skierowanie zaawansowanych narzędzi motywowania do wybranej grupy stanowisk lub konkretnych pracowników, tzw. *key employees*, zaś dla pozostałej części stosowanie wspólnej metody motywowania odpowiedniej dla większości. Jak bowiem ustalono (Kopertyńska, 2009: 62–64), pracownicy wykonujący podobną pracę wykazują podobne potrzeby motywacyjne. Może się jednak także okazać, że korzystniej dla motywacji pracowników i tym samym dla wyników firmy, byłoby czasami nie podejmować żadnych działań, niż podejmować takie, które w rezultacie okażą się destrukcyjne, jak przedstawiono w dalszej części artykułu. Takie błędne metody motywowania nie tylko nie wzbudzą ani nie ukierunkują motywacji zewnętrznej pracowników, ale także zniszczą własną motywację pracowników – czyli motywację wewnętrzną. Pracownicy posiadają swoje własne cele, do których dążą poprzez pracę w danej organizacji. Ta możliwość powiązania celów osobistych z celami organizacji powoduje trwałość motywacji i utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania.

Podsumowując, należy podkreślić, że warto motywować. Jednak jeśli motywowanie miałoby być nieprzemyślane, czasami lepiej nie robić nic.

Dlaczego motywowanie jest ważne:

- motywowanie pozwala uwolnić potencjał tkwiący w pracownikach i wykorzystać go dla dobra pracodawcy i osiągnięcia lepszych wyników firmy;
- wyniki firmy zależą w dużym stopniu od takich aspektów, jak: komunikacja, sprawiedliwość przełożonych, dbałość o pracowników, prawo do bycia sobą, atmosfera w pracy, czyli od elementów budujących motywację pracowników;
- wyższa satysfakcja z pracy koreluje z niższą absencją, mniejszą rotacją, wyższą jakością wykonywanej pracy i większą wydajnością.

Podstawowe zasady motywowania:

- celem motywowania jest zbudowanie takiego zaangażowania pracowników, w którym będą oni wykorzystywać w pełni swoje kompetencje i doświadczenia dla dobra firmy;
- satysfakcja czy zadowolenie pracowników, to nie cele same w sobie, ale produkty uboczne motywowania;
- dla części/większości pracowników można zastosować wspólne metody motywowania;
- dla tzw. *key employees* lepsze działanie będą miały bardziej specyficzne lub zindywidualizowane metody motywowania;
- jeśli motywowanie miałoby być nieprzemyślane, lepiej go nie podejmować, a zamiast tego skoncentrować się na tym, aby stworzyć warunki do działania wewnętrznej motywacji pracowników.

Najczęstsze błędy w motywowaniu

Nawet w firmach, w których istnieje wysoka świadomość konieczności motywowania pracowników i nastawienie na odkrywanie ich własnej motywacji, popełniane są często dość powtarzalne i podobne błędy, które mogą działać destrukcyjnie na motywację.

Jednym z takich błędów jest motywowanie podwładnych w oparciu o własne teorie motywacji lub stosowanie tych czynników, które są motywujące, ale dla motywującego, a nie motywowanego! Każdy człowiek, niezależnie od indywidualnej drogi kształcenia, przeczytanych książek oraz przebytych szkoleń, posiada własne indywidualne teorie na różne aspekty świata zewnętrznego, a także na swój własny temat. Teorie te można nazwać *teoriami świata* i *teoriami siebie* (Franken, 2005: 471–476). Są one wypadkową powyższych aspektów rozwoju, ale także doświadczeń własnych – szkolnych i zawodowych oraz wychowania. Teorie te mogą być świadomie werbalizowane, np. poprzez wygłaszanie takich poglądów jak: *Jedynym skutecznym sposobem motywowania pracowników są pieniądze*. Mogą także działać mniej świadomie, np. według psychologicznej zasady projekcji, gdy np. szef zakłada, że jeśli dla niego jest ważny rozwój, to podwładni powinni być w pełni usatysfakcjonowani i zmotywowani, gdy tylko stworzy im możliwości doskonalenia się.

Choć wydaje się oczywiste, że każdego pracownika do pracy może motywować co innego, to jednak okazuje się, że menedżerowie, działając intuicyjnie, mogą wybierać te metody, które sprawdzają się dla nich, zaś niekoniecznie dla innych. Innym, często występującym błędem w motywowaniu, także mającym swoje źródło w przekonaniach jest stosowanie motywowania opartego w pełni o system kar i nagród, wywodzący się z teorii wzmocnienia i wygaszania Skinnera (Skinner, 1953). Choć praktyka biznesowa nie potwierdziła słuszności Skinnera, poza niewątpliwie przydatnymi specyficznymi zastosowaniami klinicznymi np. w leczeniu uzależnień (Franken, 2005: 36–37), jest ona nadal chętnie stosowana przez część menedżerów. Zwolennicy teorii Skinnera, nawet jeśli są nieświadomi jej autorstwa, uważają, że tylko czynniki zewnętrzne decydują o motywacji, a w rezultacie o zachowaniu pracownika. Nie uwzględniają całej potęgi motywacji wewnętrznej, która opiera się na osobowości, zainteresowaniach, potrzebach i emocjach. Motywowanie lękiem, skuteczne np. w XIX w., na czym bazuje tak naprawdę system kar (Drucker, 1994: 324), okazuje się dzisiaj szczególnie nieaktualne. Dodatkowo, przeciwko stosowaniu tej teorii przemawia stwarzanie warunków do manipulowania pracownikami poprzez pobudzanie ich do określonego działania jedynie zewnętrznymi wzmocnieniami.

Czasami wśród kadry menedżerskiej trafiają się zwolennicy teorii określonej przez Douglasa McGregora jako teoria X. Sam McGregor jest uznawany za protoplastę twierdzenia, że problem przywództwa w firmach polega głównie na jego założeniach (Pink, 2009: 83). We współczesnych mu czasach, teoria Y mówiąca o tym, że pracownik lubi swoją pracę, a nawet odczuwa potrzebę pracy, zadaniem kierownika jest zaś stworzenie mu warunków, w których w naturalny sposób będzie mógł wykorzystać swoją inicjatywę i chęć samodoskonalenia – była uznawana za rewolucyjną. Jednak wciąż druga teoria – teoria X – mówiąca o tym, że, pracownicy z gruntu swej natury są leniwi i mało ambitni, trzeba nimi zarządzać w sposób autorytarny i ściśle kontrolować, gdyż inaczej będą unikać pracy, kiedy tylko będzie to możliwe – wydaje się być nieustająco popularna. Zwolennicy teorii X nie ufają pracownikom i zawsze przyczyn błędów szukają po ich stronie, zaś za jedyny aspekt, na którym pracownikom zależy, uważają finanse. Szef o takich przekonaniach może działać bardzo destrukcyjnie na motywację swoich podwładnych.

Klasycznym błędem w motywowaniu jest także wybór narzędzi czy procesów motywowania o podobnym/jednorodnym charakterze. Są firmy, które postanawiają *Nastawiamy się na rozwój* i całą swoją aktywność skupiają na organizowaniu szkoleń, coachingu czy *Akademii Menedżera*, zapominając o tym, że dla pracowników ważna jest także stała umowa o pracę czy otrzymywanie informacji o sytuacji firmy, jej wynikach, celach, strategii, itd. Z teorii motywacji A. Masłowa (Maslow, 2009) najbardziej znanej i popularnej, wynika m.in., że pracownicy posiadają potrzeby różnego stopnia i rodzaju: fizyczne, bezpieczeństwa, społeczne, uznania i samorealizacji. Do zbudowania efektywnego systemu motywacyjnego należy zatem przewidzieć działania pozwalające zaspokoić potrzeby należące do każdej z powyższych grup. Nie-

właściwe jest zatem, w planowaniu działań motywacyjnych, ograniczanie się tylko do zaspokojenia potrzeb z jednej grupy – np. potrzeb bezpieczeństwa, choćby przez tak słuszne działania jak, oprócz wymienionej już stałej umowy o pracę, zapewnienie dodatkowych ubezpieczeń, opieki lekarskiej czy terminową wypłatę wynagrodzeń. Choć te elementy są niewątpliwie ważne, trudno sobie wyobrazić, aby mogły zmotywować do wyjątkowego zaangażowania w pracę np. pracownika agencji reklamowej. Tłumaczy to teoria Herzberga (Herzberg, 1959), który twierdził, że wymienione wyżej czynniki różnicujące warunki pracy są wyłącznie czynnikami higieny, zapobiegającymi niezadowoleniu, ale niemającymi wpływu na zadowolenie i tym samym pozbawionymi działania motywującego. Według niego, jeśli pracodawcy zależy na uzyskaniu znaczącej motywacji pracowników, powinien oddziaływać przede wszystkim czynnikami zadowolenia, odnoszącymi się głównie do treści pracy.

Kolejnym poważnym błędem w motywowaniu, jest niedopasowanie strategii działań motywacyjnych i ich charakteru do kultury lokalnej. System motywacyjny powstaje w zgodzie z kulturą organizacji lub jeśli jest taka potrzeba, służy nawet do jej zmiany w pożądanym przez zarządzających kierunku. Narzędzia motywacji, czy też nawet bardziej ogólnie – założenia polityki motywowania, odzwierciedlają w naturalny sposób wartości danej kultury organizacyjnej i promują w ten sposób określone zachowania. Jednakże motywacja indywidualna pracowników, jej struktura i wartości, na których się opiera, zależy także od kultury, z jakiej się oni wywodzą, kultury narodowej lub lokalnej, tej o mniejszym zasięgu, jeśli pracownicy silnie się z nią identyfikują (Kopertyńska, 2009: 58).

W polskich firmach z kapitałem zagranicznym zdarza się jednak kopiowanie sposobów motywowania na wzór funkcjonujących w obcej kulturze. W firmach japońskich lub chińskich panuje kultura kolektywizmu, ceni się przede wszystkim wysiłek zespołowy i stosuje metody wzmacniające i nagradzające osiągnięcia zespołowe. Żle widziane jest indywidualistyczne nastawienie na sukces i osiągnięcia, charakterystyczne np. dla kultury amerykańskiej i Europy Zachodniej, a także jego nagradzanie (Shiraev, Levy, 2001, za: Zimbardo, Johnson, 2010: 70). Charakterystyczne dla kultury narodowej cechy motywowania są jednak w bezrefleksyjny sposób przenoszone na polski grunt. W Polsce, tak jak w większej części świata, perspektywa motywacji osiągnięć jest szeroka. Dostrzega się wpływ zarówno czynników indywidualnych, społecznych, jak i emocjonalnych (tamże: 77–78). Zatem motywowanie tylko poprzez pobudzanie „ducha pracy zespołowej” lub tylko poprzez promowanie osiągnięć indywidualnych i stwarzanie silnego rywalizacyjnie środowiska może okazać się chybione.

Pracownicy mogą także doświadczać niedopasowania metod motywowania stosowanych w danej organizacji do ich wartości czy też aktualnej sytuacji życiowej. Trudne w zarządzaniu motywacją pracowników jest bowiem nie tylko to, że jest ona inna u każdego, ale też, że nie wystarczy raz zidentyfikować struktury motywacji danego pracownika, ponieważ zmienia się ona w ciągu jego życia, zgodnie z aktualnymi

celami, które sobie stawia lub jego aktualnymi priorytetami. Osoby, które w pewnym okresie życia są głównie nastawione na rozwój i osiągnięcia, po kilku latach z powodu zmian w życiu osobistym mogą być motywowane bardziej możliwością godzenia życia osobistego z pracą, prawem do „bycia sobą”, sprawiedliwością i brakiem dyskryminacji przez przełożonych. Błędy w motywowaniu można jeszcze wymieniać, biorąc pod uwagę także same narzędzia motywowania oraz ich właściwe i niewłaściwe zastosowania. Wydaje się jednak, że jeżeli założenia strategii motywowania są właściwe, wybrane narzędzia będą już tylko ich pochodną i właściwe będą na pewno.

Podsumowując, do najczęstszych błędów należą:

- motywowanie podwładnych w oparciu o własne teorie motywacji, czyli stosowanie głównie tych czynników, które są motywujące dla motywującego, a nie motywowanego;
- stosowanie motywowania opartego wyłącznie o system kar i nagród, zakładającego działania tylko motywatorów zewnętrznych, w których ważnym elementem jest „lęk”, z pominięciem motywacji wewnętrznej;
- niewłaściwe przekonania managerów odnośnie natury pracowników, skutkujące zarządzaniem autorytarnym i kontrolującym, destrukcyjnym dla motywacji;
- wybór narzędzi motywowania o podobnym charakterze skoncentrowanych na zaspokajaniu jednej czy dwóch grup potrzeb, z pominięciem pozostałych;
- niedopasowanie strategii działań motywacyjnych i ich charakteru do kultury lokalnej – przenoszenie wprost metod motywowania z firmy macierzystej, właściwych dla obcej kultury, niesprawdzających się w Polsce;
- niedostosowanie sposobów motywowania do wartości lub aktualnej sytuacji życiowej pracowników. Wybrane sposoby motywowania mogą być odpowiednie, ale niewłaściwe dla danej grupy pracowników.

Podsumowanie

Czytający ten artykuł zadadzą sobie być może następujące pytania: *Jeśli tyle można popełnić błędów w motywowaniu, to może lepiej w ogóle nie motywować? Czy identyfikacja błędów w motywowaniu wystarczy? Czy wystarczy się ich wystrzegać, aby pracownicy byli zmotywowani i dobrze pracowali? Czy należy błędy w motywowaniu zastąpić przeciwnymi do nich działaniami? Czy to wystarczy?* Nie podejmowanie żadnych działań motywacyjnych może się częściowo sprawdzić, jeśli zatrudnieni zostaną pracownicy nie tylko kompetentni, ale również zmotywowani, którzy będą kierowani własną motywacją wewnętrzną. Choć można wtedy liczyć na ich wysokie zaangażowanie, to niekoniecznie będzie ono skoncentrowane wokół tych obszarów, na których pracodawcy najbardziej zależy. Dlatego warto motywować, aby nie tylko wzbudzać, ale również ukierunkowywać motywację. Rezygnacja z działań nie przynoszących wymiernych korzyści dla motywacji pracowników może nic nie zmienić w ich motywacji, ale może także przynieść firmie wymierne oszczędności.

Unikanie błędów motywacyjnych, nawet jeśli nie zostaną zastosowane aktywne działania, stworzy warunki działania motywacji wewnętrznej pracowników. Warto także pamiętać o tym, że motywację w równym stopniu co świadomie podejmowane działania firmowe, takie jak zasady premiowania, oceniania, awansowania czy szkolenia budują mniej uchwytne i rzadko świadomie budowane elementy życia firmowego, jak: atmosfera pracy, styl zarządzania, styl przywództwa czy relacje panujące w firmie. Wydaje się to trudne, jednak dobre firmy, spostrzegane przez ich pracowników jako Najlepsze Miejsca Pracy (Bochniarz, Zakrzewski, 2010: 99–102), starają także wpływać na zaangażowanie pracowników poprzez te mniej uchwytne aspekty, czym budują nie tylko motywację, ale też lojalność pracowników.

Rady praktyczne dla zarządzających pracownikami oraz ich motywacją:

- świadome motywowanie pracowników pozwala ukierunkować ich aktywność w pożądanym przez pracodawcę kierunku;
- lepiej czasowo wstrzymać się z motywowaniem niż podejmować nieprześląsane i chybione działania. Mogą one w najlepszym razie okazać się stratą finansów, w najgorszym – będą miały destrukcyjny wpływ na motywację pracowników;
- nie wszystkie metody motywowania wiążą się z kosztami. Jeśli mamy do czynienia z ograniczonym budżetem, warto postawić na aspekty pośrednio budujące motywację, takie jak np.: otwartą komunikację, sprawiedliwość przełożonych, dbałość o pracowników, zapewnienie prawa do bycia sobą, kreowanie przyjaznej atmosfery w pracy;
- planowanie działań motywacyjnych dobrze jest rozpocząć od krytycznej analizy dotychczas podejmowanych działań i uwzględnić w tej ocenie:
 - jakie poglądy na samo motywowanie i pracowników odzwierciedlają stosowane metody i narzędzia motywowania;
 - czy metody motywowania są różnorodne, w tym także różne dla różnych grup w organizacji;
 - czy motywowanie jest dostosowane zarówno do kultury organizacyjnej oraz kultury narodowej/lokalnej;
 - czy motywowanie odpowiada na wartości istotne dla zatrudnianych pracowników;
 - czy kierownicy są wspierani przez dział HR – wiedzą, narzędziami, finansami, decyzyjnością.

W sytuacji ograniczonych środków i zidentyfikowanych wielu błędów w motywowaniu nadal jest możliwe rozwiązanie. Najważniejsze, co można zrobić, to postarać się wyeliminować działania szkodliwe dla motywacji i pozwolić dojść do głosu motywacji wewnętrznej pracowników.

Summary**Motivating employees in an organisation: objectives and risks. Why is motivating employees necessary and how to avoid mistakes?**

The article consists of three parts. The main reasons for motivating employees are presented in the first part. The relation between motivating and a company's results, employees' potential and their satisfaction is also described. Inappropriate motivating methods, such as: managers' wrong views on motivation, cultural or life value aspects, are characterized in part two. Pieces of practical advice, that can help to avoid mistakes presented in the article, are shortly described in part three.

Bibliografia

- Bochniarz P., Zakrzewski M. (2010), *Relacje, zaufanie i dobre miejsca pracy jako źródła innowacyjności i konkurencyjności firm. Innowacyjność 2010*, Warszawa.
- Burchell M., Robin J. (2011), *The great workplace. How to build it, how to keep it, and why it matters*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Drucker P.F. (1994), *Praktyka zarządzania*, Kraków.
- Franken R.E. (2005), *Psychologia motywacji*, Gdańsk.
- Herzberg F. (1959), *The Motivation to Work*, Nowy Jork: John Wiley and Sons.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2002), *The Brookings Institution analysis of S&P 500 companies*, Washington.
- Kopertyńska M.W. (2009), *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Warszawa: Placet.
- Maslow A. (2009), *Motywacja i osobowość*, Warszawa.
- McClelland D.C. (1985), *Human Motivation*, Scott Foresman, Glenview.
- McGregor D. (2002), *The Human Side of Enterprise*, Warszawa.
- Shiraev E., Levy D. (2001), *Cross-cultural psychology, Critical Thinking and contemporary applications*, Boston.
- Skinner B.F. (1953), *Science and human behavior*, Nowy Jork.
- Zimbardo P.G., Johnson R.L., McCann V. (2010), *Psychologia kluczowe koncepcje. Motywacja i uczenie się*, Warszawa.

Tomasz Zalega*

Wydatki konsumpcyjne w wielkomiejskich gospodarstwach domowych w Polsce w okresie kryzysu

Wstęp

Obecny kryzys finansowo-ekonomiczny zapoczątkowany w 2008 r. zaskakuje rozległością oraz głębokością negatywnych konsekwencji. Kryzys ten jest następstwem wielu współzależności, które mają swoje źródło w przemianach w sektorze bankowym oraz w oddziaływaniu tzw. megatrendów, do których zaliczyć można m.in. globalizację podziału pracy i wiedzy, narastanie ryzyka gospodarczego i finansowego, zmiany demograficzne, a także wyłanianie się nowego porządku ekonomicznego i politycznego. Zmiany zachodzące w gospodarce światowej, będące konsekwencją kryzysu finansowo-ekonomicznego okazały się zbyt głębokie, aby jakkolwiek kraj mógł się przed nimi uchronić. Kryzys dotknął także Polskę, jednakże w relatywnie mniejszym stopniu niż większość krajów uprzemysłowionych, czy też niektórych krajów naszego regionu.

We współczesnych warunkach głębokiej współzależności gospodarek poszczególnych krajów żadne państwo nie może czuć się odporne na zachodzące w globalnej skali zjawiska. Przenikają one w sposób najbardziej bezpośredni i niemal natychmiastowy skutek przepływów kapitałowych. Przeniesienie problemów ze sfery finansowej na gospodarkę realną skutkuje zmniejszeniem popytu. Ograniczenie rozmiarów popytu występujące u naszych głównych partnerów handlowych, rzutuje pośrednio na zmniejszenie produkcji także u krajowych przedsiębiorców, wskutek znacznego zmniejszenia możliwości eksportowych. To, z kolei, prowadzi do mniej efektywnego wykorzystania krajowych czynników wytwórczych, w tym czynnika

* Dr hab. nauk ekonomicznych, prof. UW Tomasz Zalega, Katedra Gospodarki Narodowej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

pracy. Wzrost bezrobocia wpływa bezpośrednio na sytuację materialną gospodarstw domowych i w efekcie prowadzi nie tylko do obniżenia poziomu konsumpcji gospodarstw domowych, ale także do jej pogorszenia.

W celu określenia zależności zachodzącej między kryzysem a konsumpcją i zachowaniami nabywczymi, przeprowadzono badania bezpośrednie dotyczące sytuacji materialnej i struktury konsumpcji polskich gospodarstw domowych. Sama organizacja badań bezpośrednich konsumpcji była związana z precyzyjnym określeniem podmiotu, jak i miejsca przeprowadzenia badań. Podjęcie właściwych decyzji w tym zakresie jest niezwykle istotne, gdyż z dużym prawdopodobieństwem gwarantuje, że wynik przeprowadzonego badania będzie mógł stanowić podstawę do sformułowania niezafałszowanych i rzetelnych wniosków dotyczących zarówno sytuacji materialnej, jak i struktury konsumpcji oraz zmian w wydatkach konsumpcyjnych gospodarstw domowych.

W celu zebrania pełnych i aktualnych informacji na temat sytuacji materialnej, struktury konsumpcji oraz zachowań nabywczych gospodarstw domowych w badaniu bezpośrednim zastosowano metodę wywiadu kwestionariuszowego. Metoda ta okazała się pomocna, zarówno w opisie występujących zjawisk, jak i sprawdzeniu występowania określonych relacji między nimi a świadomością badanych. Dzięki jej zastosowaniu uzyskano wiele cennych informacji na temat różnych aspektów zachowań konsumentów na rynku, a zwłaszcza na temat motywów ich postępowania, opinii i postaw. Udało się w ten sposób m.in. wyjaśnić charakter działań podejmowanych przez ankietowanych w celu poprawy warunków materialnych, a także wyjaśnić determinanty, które doprowadziły do zmian w strukturze wydatków konsumpcyjnych – zwłaszcza zmian w spożyciu żywności.

Przyjętymi w badaniu cechami, oprócz demograficzno-społecznych takich, jak: płeć, wiek, wykształcenie czy liczba osób w gospodarstwie domowym, było również miejsce zamieszkania. Materiał empiryczny zawarty w pracy pochodzi z badań bezpośrednich przeprowadzonych w formie kwestionariusza ankietowego na próbie 1896 gospodarstw domowych w okresie od czerwca do września 2011 r. w dziesięciu największych miastach Polski. Zgodnie z przyjętymi założeniami badawczymi w próbie znalazły się osoby powyżej 18. roku życia, które posiadały samodzielność finansową i podejmowały decyzje nabywcze na rynku produktów żywnościowych i nieżywnościowych. Pomiaru, oprócz autora badań, dokonała przeszkolona w tym celu grupa studentów z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego i Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Badania zostały w całości sfinansowane przez Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Przed przystąpieniem do badań zasadniczych przeprowadzono badania próbne na zbiorowości 25 gospodarstw domowych. Ten pilotażowy wywiad kwestionariuszowy miał na celu sprawdzenie doboru i komunikatywności pytań zamieszczonych w kwestionariuszu ankietowym oraz prawidłowości układu ankiety. W efekcie tych badań dokonano poprawek w układzie kwestionariusza, rezygnując z niektórych pytań i wprowadzając w ich miejsce nowe, a także modyfikując niektóre z nich.

Zastosowanie metody wywiadu standaryzowanego (kwestionariuszowego) było praktycznie jedynym możliwym sposobem zebrania odpowiednich informacji. Dotyczy to zwłaszcza elementów o charakterze subiektywnym (m.in. ocena warunków materialnych i zmian w rozporządzalnych dochodach, zmian i ograniczeń w konsumpcji, poziomu zaspokojenia potrzeb konsumpcyjnych, oceny warunków mieszkaniowych w okresie kryzysu finansowo-ekonomicznego), niemożliwych do określenia w inny sposób. Podstawowym celem zaprojektowanych i przeprowadzonych badań empirycznych było uchwycenie struktury konsumpcji oraz specyfiki zachowań nabywczych gospodarstw domowych w okresie kryzysu finansowo-ekonomicznego, a także analiza i ocena zmiany w sferze zaspokajania potrzeb konsumpcyjnych, z uwzględnieniem źródeł gromadzenia środków pieniężnych na finansowanie konsumpcji.

W artykule, z uwagi na ograniczone ramy opracowania i jego temat, skoncentrowano się wyłącznie na przeanalizowaniu zmian i ograniczeń w bieżących wydatkach konsumpcyjnych oraz określeniu poziomu zaspokojenia potrzeb konsumpcyjnych w polskich gospodarstwach domowych w okresie kryzysu finansowo-ekonomicznego.

Zebrany w trakcie badań bezpośrednich materiał zawierał wiele informacji o dużej liczbie jednostek. Materiał ten następnie uporządkowano, tzn. poddano grupowaniu i zliczeniu oraz wstępnej ocenie pod względem kompletności informacji. Przeprowadzona weryfikacja i ocena zebranego materiału badawczego pozwoliła na wyeliminowanie błędów wypełnienia, niedokładności zapisów, błędów logicznych i systematycznych. Z wyjściowej liczby kwestionariuszy wywiadów wynoszącej 1900 respondentów, pozostało 1896 kwestionariuszy. W dalszym postępowaniu poddane one zostały procesowi kodowania, natomiast utworzony na bazie zbioru danych przetworzono pakietem statystycznym. Zastosowanie pakietu analizy statystycznej programu SPSS 14.0 PL wraz z pakietem AMOS oraz Matlab 7.14 umożliwiło dokonanie w stosunkowo krótkim czasie analizy informacji uzyskanych w wyniku przeprowadzenia badań metodą wywiadu standaryzowanego. Następnie po zgrupowaniu, zliczeniu i wstępnym opisie zebranych danych, dokonano ich analizy jakościowej i ilościowej.

Dobór próby badawczej i jej charakterystyka

Badania dotyczące zmian w wydatkach konsumpcyjnych wielkomiejskich gospodarstw domowych zostały przeprowadzone w dziesięciu największych miastach Polski, na próbie 1896 respondentów w okresie od czerwca do września 2011 r. W próbie, zgodnie z przyjętymi założeniami badawczymi, znalazły się osoby powyżej 18. roku życia. W badaniach uczestniczyło 54,8% kobiet i 45,2% mężczyzn. Rozkład badanych według płci i wieku zgodny był z rozkładem populacji generalnej. Ważną zmienną przy badaniu konsumpcji ma miejsce zamieszkania. W próbie respondentów, zgodnie z przyjętymi założeniami badawczymi, znalazły się osoby zamieszkujące największe miasta Polski: Warszawę, Kraków, Łódź, Poznań, Wro-

claw, Szczecin, Gdańsk, Katowice, Lublin i Białystok. Każde miasto reprezentowało 188–190 osób, stanowiąc ok. 10% badanej populacji.

W badaniu zadano respondentom pytanie o poziom wykształcenia. W kwestionariuszu wywiadu przedstawiono cztery kategorie wykształcenia: podstawowe, zasadnicze zawodowe, średnie i wyższe. Najsilniej reprezentowane były osoby z wykształceniem średnim. Co drugi ankietowany legitymował się tym poziomem wykształcenia. Co piąty ankietowany uzyskał wykształcenie wyższe. W badanej próbie, najmniejszą grupę stanowiły osoby z wykształceniem podstawowym (13,6%) oraz zasadniczym zawodowym (15,3%).

Warto także zwrócić uwagę na to, że ponad 4/5 respondentów było aktywnych zawodowo. Nie pracowało natomiast szesnastu na stu badanych. Proporcja aktywnych i biernych zawodowo w badanej populacji jest zbliżona do tej, która odnosi się do krajowego rynku pracy. Blisko 2/5 badanych stanowiły osoby będące reprezentantami dwuosobowych gospodarstw domowych, natomiast co trzeci ankietowany reprezentował gospodarstwo trzyosobowe. Z kolei co piąty respondent pochodził z czteroosobowego gospodarstwa domowego, a jedynie jeden na 49 ankietowanych był przedstawicielem jednoosobowych gospodarstw domowych. Wśród badanych 40,6% nie miało na utrzymaniu dzieci, natomiast 32,1% miało jedno dziecko, zaś 22,5% ankietowanych – dwoje dzieci. Zaledwie co dwudziesty respondent reprezentował gospodarstwa domowe wielodzietne. Prawie połowa respondentów określiła swoją sytuację ekonomiczną jako dobrą, zaś co trzeci ankietowany jako złą. Prawie co dziesiąty respondent określił swój status ekonomiczny jako bardzo dobry, natomiast co dwudziesty ankietowany ocenił swoją obecną sytuację materialną jako bardzo złą. Największą grupę wśród respondentów stanowiły osoby, których miesięczne dochody *per capita* mieściły się w przedziale 2001,00–3000,00 zł. Prawie dla co trzeciego ankietowanego miesięczny dochód na 1 osobę w gospodarstwie nie przekraczał 2000,00 zł. Dla co dziesiątego ankietowanego dochód mieścił się w przedziale od 3001,00 do 4000,00 zł miesięcznie na 1 osobę w gospodarstwie domowym. Najmniejszą grupę wśród respondentów stanowiły gospodarstwa, w których dochód *per capita* wyniósł powyżej 5000,00 zł miesięcznie.

Zmiany i ograniczenia w bieżących wydatkach konsumpcyjnych

Podstawowym filarem funkcjonowania każdego gospodarstwa domowego są rozporządzalne dochody. Są one w głównej mierze przeznaczane na zaspokojenie indywidualnych i wspólnych potrzeb członków gospodarstw domowych, zaspokajając zarówno potrzeby wiscerogenne – zwłaszcza żywnościowe oraz potrzeby dalsze związane z zakupem dóbr wyższego rzędu, które pojawiają się dopiero przy relatywnie wyższym poziomie rozporządzalnego dochodu. Można zatem powiedzieć, że dochody uzyskiwane przez gospodarstwa domowe wyznaczają nie tylko ramy zaspokojenia odczuwanych potrzeb, a także określają poziom konsumpcji oraz poziom życia.

Spowodowana kryzysem finansowo-ekonomicznym utrata głównego lub jedyne-ego z ważnych źródeł dochodu przez członka gospodarstwa domowego prowadzi w efekcie do pogorszenia sytuacji materialnej całej rodziny. Niedostatek pieniędzy odczuwany przez gospodarstwo domowe w dużym stopniu wpływa na konieczność ograniczeń w dotychczasowej konsumpcji.

Respondentom zostało zadane pytanie dotyczące wpływu kryzysu finansowo-ekonomicznego na sytuację materialną rodziny, a co za tym idzie na zmiany i ograniczenia, jakich dokonano w bieżących wydatkach. Przeszło co drugi badany stwierdził, że w jego gospodarstwie domowym, w wyniku pogorszenia sytuacji materialnej wywołanej kryzysem finansowo-ekonomicznym zmiany takie zostały wprowadzone, natomiast 47,2% respondentów nie dokonało w tej dziedzinie żadnych przekształceń. Z przeprowadzonych badań wynika, że ok. 15% badanych, którzy nie wprowadzili żadnych zmian w swoich wydatkach, sygnalizowała, że przyczyną ich nie wprowadzenia były ograniczenia, które musiały poczynić zanim znalazły się w jeszcze trudniejszej sytuacji finansowej (czyli przed pojawieniem się kryzysu finansowo-ekonomicznego).

Pewne zróżnicowanie w odsetku gospodarstw domowych, które wprowadziły zmiany i ograniczenia w wydatkach konsumpcyjnych można zauważyć, biorąc pod uwagę cechy badanych rodzin. Dochód różnicował statystycznie opinie ankietowanych na temat wprowadzonych zmian i ograniczeń w wydatkach konsumpcyjnych (współczynnik korelacji Pearsona wyniósł $r = -0,411$, przy $p = 0,01$). Grupami gospodarstw domowych, które najliczniej dokonały zmian, były oczywiście te o najniższych dochodach – do 1000,00 zł na osobę. Ponad 3/5 ankietowanych o miesięcznych dochodach *per capita* nie przekraczających 2000,00 zł ograniczyło swoje wydatki na bieżącą konsumpcję. Najmniejsze zmiany zaobserwowano w tych gospodarstwach, w których miesięczny dochód na 1 osobę wynosił powyżej 5000,00 zł. Jedynie co trzeci respondent z tej grupy dochodowej dokonał ograniczeń w swoich wydatkach konsumpcyjnych.

Na ocenę zmian i ograniczeń w wydatkach konsumpcyjnych statystycznie wpływał wiek ankietowanych (współczynnik korelacji Pearsona wyniósł $r = 0,211$, przy $p = 0,01$). Zdecydowanie częściej ograniczenia w konsumpcji dokonane zostały w tych gospodarstwach domowych, w których badana osoba była w grupie wiekowej 45–64 lata (51,6%). Wśród osób w wieku 65 lat i więcej, ponad 3/5 ankietowanych deklarowało wprowadzenie zmian w swoich wydatkach w okresie kryzysu gospodarczego. Najmniej zmian dokonały te rodziny, z których badany był w wieku do 25 lat (50,3% odpowiedzi).

Miejsce zamieszkania również różnicowało badaną populację (współczynnik V-Cramera = 0,067, $p \leq 0,01$). Biorąc pod uwagę miejsce zamieszkania, można zauważyć, że ponad 3/5 respondentów z Łodzi deklarowało ograniczenie wydatków na cele konsumpcyjne w okresie kryzysu finansowo-ekonomicznego. Z kolei ankietowani z pozostałych miast dokonali zmian w wydatkach na bieżącą konsumpcję

w ponad 50%. Mniej licznie wystąpiły one jedynie w Warszawie – 47,1%. Jednakże taki rozkład zmian w wydatkach konsumpcyjnych wprowadzonych przez ankietowane gospodarstwa domowe w okresie kryzysu finansowo-ekonomicznego nie może być podstawą do stwierdzenia, że sytuacja rodzin w Warszawie była lepsza aniżeli w pozostałych miastach. Wpływ na to może mieć wiele czynników, chociażby takie, jak: dotychczasowa sytuacja finansowa, specyfika miejsca zamieszkania, aktywność członków rodziny itp.

Pozycja ankietowanego w rodzinie również wpływała na ocenę zmian i ograniczeń w wydatkach konsumpcyjnych (współczynnik korelacji Pearsona = $-0,129$, $p = 0,01$). Liczniej wprowadzane były zmiany w tych gospodarstwach, w których respondent określał siebie jako głowę rodziny (55,2%) i posiadał wykształcenie podstawowe oraz zasadnicze zawodowe (odpowiednio: 62,4% i 58,6%). Na ocenę zmian i ograniczeń w wydatkach konsumpcyjnych statystycznie wpływał wiek ankietowanych (współczynnik korelacji Pearsona wyniósł $r = 0,211$, przy $p = 0,01$). Zdecydowanie częściej ograniczenia w konsumpcji dokonane zostały w tych gospodarstwach domowych, w których badana osoba była w grupie wiekowej 45–64 lata (51,6%). Wśród osób w wieku 65 lat i więcej ponad 3/5 ankietowanych deklarowało wprowadzenie zmian w swoich wydatkach w okresie kryzysu finansowo-ekonomicznego. Najmniej zmian dokonały te rodziny, z których badany był w wieku do 25 lat (50,3% odpowiedzi).

Tabela 1. Wpływ dochodu i wieku ankietowanych na zmiany w wydatkach konsumpcyjnych w okresie kryzysu (w %)

Wiek ankietowanych	Do 1000,00 zł	1001,00–2000,00 zł	2001,00–3000,00 zł	3001,00–4000,00 zł	4001,00–5000,00 zł	Powyżej 5000,00 zł
Ogółem:	69,8	63,5	59,0	52,8	39,8	31,9
18–25 lat	54,7	63,2	56,6	54,0	37,9	21,5
26–44 lata	70,4	61,9	58,7	50,7	38,4	30,2
45–64 lata	74,5	63,6	59,8	52,9	40,0	35,8
65 lat i więcej	79,6	65,3	60,9	53,6	41,3	40,1

Źródło: badania własne.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że korelując wiek ankietowanych z osiąganymi przez nich miesięcznymi dochodami na 1 osobę (tabela 1), największe zmiany w wydatkach konsumpcyjnych w okresie kryzysu finansowo-ekonomicznego dokonały osoby najstarsze, w wieku 65 lat i więcej. Wśród gospodarstw domowych, w których miesięczny dochód *per capita* wyniósł powyżej 5000,00 zł, największe ograniczenia w badanym okresie, bo aż w przypadku 2/5 ankietowanych, wprowadzono wśród osób z grupy wiekowej 65 lat i więcej, zaś najmniejsze – w rodzinach z osobami do 25 roku życia. Jedynie co piąty ankietowany z tej grupy wiekowej sygnalizował wprowadzenie takich zmian. Taki rozkład odpowiedzi jest zrozumiały i w pewien sposób logiczny, ponieważ najmłodsi ankietowani

(w wieku do 25 lat) w większości nie zajmują się prowadzeniem gospodarstwa domowego i bardzo często są na utrzymaniu pozostałych członków rodziny. Z tego też względu nie odczuwają oni tak dotkliwie zmian w wydatkach na cele konsumpcyjne, jakie zostały dokonane w ich rodzinach w okresie kryzysu finansowo-ekonomicznego. Zgoda inaczej podchodzą do tego problemu gospodarstwa domowe z osobami powyżej 65 lat i więcej, które mają większe rozeznanie w tym zakresie i nieco odmienną strukturę konsumpcji w stosunku do rodzin, w których ankietowany nie przekroczył 25. roku życia.

Pewien niewielki wpływ na odsetek rodzin, które wprowadziły zmiany i ograniczenia w konsumpcji na skutek kryzysu finansowo-ekonomicznego ma aktywność zawodowa. Wskaźnik ten był o wiele wyższy u osób niepracujących i wzrastał wraz z okresem pozostawania bez pomocy finansowej (zasiłku).

Skala ograniczeń w wydatkach na dobra i usługi w czasie kryzysu

Kryzys finansowo-ekonomiczny wywołał określone konsekwencje w wielu sferach życia gospodarczego, w tym również w sferze konsumpcji gospodarstw domowych. Zmiany i ograniczenia w konsumpcji, a tym samym w wydatkach, jakie zostały wprowadzone, dotyczą różnych dziedzin życia codziennego ankietowanych rodzin. Strukturę uzyskanych w wyniku badania bezpośredniego zmian i ograniczeń w wydatkach konsumpcyjnych prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Rodzaj ograniczeń wprowadzonych w wydatkach konsumpcyjnych w ankietowanych gospodarstwach domowych w okresie kryzysu (w %)

Wyszczególnienie	Odsetek wypowiedzi	Osoby pracujące	Osoby niepracujące
ograniczyliśmy wydatki:			
– na artykuły żywnościowe	54,9	49,6	60,2
– na alkohol i wyroby tytoniowe	53,7	51,8	55,6
– na odzież i obuwie	57,6	50,0	65,2
– związane z utrzymaniem mieszkania	51,1	49,9	52,3
– związane z wyposażeniem mieszkania	59,9	52,5	67,3
– na zdrowie	49,7	48,6	50,8
– na środki czystości	50,2	47,2	53,2
– na higienę osobistą	47,5	44,9	50,1
– na transport i łączność	58,9	51,7	66,1
– na kulturę	59,3	48,5	70,1
– związane z urlopem	60,4	49,5	71,3

Źródło: badania własne.

Zmiany w konsumpcji dotyczą ograniczeń w dotychczas realizowanych wydatkach na zaspokojenie określonych potrzeb badanych i ich rodzin. Uzyskane odpowiedzi wskazują, że największy odsetek ankietowanych rodzin próbował ograniczyć swoje wydatki poprzez rezygnację z wypoczynku urlopowego, w tym również dzieci, wydatków związanych z wyposażeniem mieszkania oraz wydatków związanych z kulturą i spędzaniem czasu wolnego. W zasadzie wszystkie przedstawione do wyboru zmiany i ograniczenia w wydatkach miały swoje odbicie w zachowaniach konsumpcyjnych badanych gospodarstw domowych. Z przeprowadzonych badań wynika, że w większości przypadków odsetek wyboru kształtował się powyżej 50%. Oznacza to, że każda możliwość zmniejszenia wydatków na cele konsumpcyjne została wykorzystana prawie we wszystkich badanych rodzinach, co wskazuje na trudną sytuację finansową gospodarstw domowych w okresie kryzysu finansowo-ekonomicznego.

Ograniczenia i zmiany w wydatkach konsumpcyjnych w wielu przypadkach silniej zostały wprowadzone w tych gospodarstwach, w których badana osoba nie pracowała. W stosunku do rodzin, w których respondent był osobą pracującą, różnice te wynosiły od kilku (w przypadku wydatków na zdrowie) do ponad 20 punktów procentowych (w przypadku wydatków na kulturę i związanych z urlopem) w badanym okresie.

W kontekście uzyskanych wyników warto podać, że najmniejsze ograniczenia w wydatkach konsumpcyjnych zostały wprowadzone przez ankietowane gospodarstwa domowe w odniesieniu do wydatków na higienę osobistą i zdrowie (poniżej 50% wskazań). Z kolei co drugi ankietowany informował o ograniczeniu miesięcznych wydatków na artykuły żywnościowe, środki czystości, alkohol i wyroby tytoniowe oraz wydatków związanych z utrzymaniem mieszkania. Ponad 3/5 ankietowanych zmniejszyło w swoich rodzinach wydatki związane z urlopem, wyposażeniem mieszkania, a także wydatki na kulturę oraz transport i łączność (rezygnując głównie z transportu indywidualnego na rzecz komunikacji miejskiej i ograniczając drastycznie rozmowy telefoniczne miejscowe i zamiejscowe).

W sytuacji występowania trudności finansowych ograniczeniu podlegają wydatki na dobra i usługi zaspokajające potrzeby o różnym stopniu pilności. Jak wynika z przeprowadzonych badań, ograniczenia w wydatkach konsumpcyjnych dotyczyły w dużym stopniu artykułów żywnościowych. Zmniejszenie wydatków na żywność wykazało 42,5% badanych rodzin. Tylko co trzeci ankietowany nie dokonał żadnych zmian w tym zakresie (tabela 3).

Zmniejszenie ilości kupowanych produktów dotyczyło przede wszystkim napojów i soków owocowych, ryb i przetworów rybnych, masła, serów twarogowych oraz słodczy i ciast. W następnej kolejności pojawiają się mięso, wędliny, mleko i przetwory mleczne, drób, sery twarogowe i kawa. Na pozostałe badane grupy asortymentowe można odnotować spadek w granicach 23–25%.

Zakupy tańszych, jednakże gorszych jakościowo, produktów odnosiły się głównie do kawy, słodczy i ciast, serów twarogowych, masła, mleka i przetworów mlecznych, pieczywa, wędlin i mięsa. W przypadku masła zaobserwowano zakupy

substytucyjne, w postaci różnego rodzaju margaryn i masła roślinnego. Badane gospodarstwa domowe poszukiwały również tańszych owoców, serów twardych, herbaty oraz ryb i przetworów rybnych.

Tabela 3. Rodzaj zmian wprowadzonych w zakupach żywności w okresie kryzysu (liczba osób, które zmniejszyły wydatki na żywność = 100,0%)

Asortyment	Kupuję mniej produktów	Kupuję produkty tańsze, gorszego gatunku	Nie wprowadzono żadnych zmian
Mięso	31,2	45,3	23,5
Wędliny	30,3	43,0	26,7
Mleko i przetwory mleczne	31,2	44,7	24,1
Warzywa	26,3	15,1	58,6
Owoce (w tym południowe)	21,0	35,3	43,7
Pieczywo	20,8	42,3	36,9
Masło	36,1	43,9	20,0
Drób	31,9	24,9	43,2
Sery twarde (żółte)	36,2	38,1	25,7
Sery twarogowe	31,8	42,8	25,4
Jaja	20,3	15,6	64,1
Herbata	29,3	39,4	31,3
Kawa	33,1	46,2	20,7
Słodycze, ciasta	38,6	41,6	19,8
Napoje i soki owocowe	46,2	23,3	30,5
Ryby i przetwory rybne	42,1	36,7	21,2

Źródło: badania własne.

Oprócz wprowadzonych zmian i ograniczeń w wydatkach na zakup żywności, wiele gospodarstw domowych wprowadziło również zmiany i ograniczenia w sposobie żywienia. Do najczęściej wymienianych zaliczyć można:

- ograniczenie spożywanych posiłków do dwóch dziennie, a w skrajnych przypadkach do jednego;
- sobotnio-niedzielne spożywanie podstawowego posiłku, obiadu, u rodziny;
- korzystanie przez dzieci z darmowego wyżywienia (obiadu) w szkole;
- częstsze korzystanie z produktów pochodzących z własnych działek (spożycie naturalne) i hodowli.

Przedstawione zmiany i ograniczenia w zakresie artykułów żywnościowych muszą budzić pewien niepokój, ponieważ wskazują na ograniczenia wartości odżywczych spożywanych pokarmów, co niewątpliwie może odbić się na kondycji fizycznej i psychicznej badanych gospodarstw domowych. Należy pamiętać o tym, że zła jakość odżywiania do której zmuszone zostały badane rodziny, zwłaszcza te o najniż-

szym miesięcznym rozporządzalnym dochodzie na 1 osobę, może mieć negatywny wpływ na rozwój młodego pokolenia i jego kondycję w przyszłości.

Pośród wszystkich wydatków gospodarstw domowych istotne znaczenie, oprócz wydatków na artykuły żywnościowe, mają także środki finansowe przeznaczane na ochronę zdrowia (wizyty u lekarza, badania medyczne, rehabilitację, leczenie szpitalne, wykup leków, leczenie zębów itp.). Na podstawie materiału źródłowego można wnioskować, że prawie połowa badanych, i to ze wszystkich miast, w których przeprowadzono badania, z powodu braku środków finansowych zmuszona była do znacznego ograniczenia lub rezygnacji z wydatków związanych z ochroną zdrowia. Największa grupa gospodarstw domowych z powodu braku środków finansowych zmuszona była do zrezygnowania z leczenia zębów (ponad 56,3% wskazań), zaś najmniejsza – do rezygnacji z pobytu w szpitalu (z uwagi na brak środków na opłacenie kosztów hospitalizacji). Ponad 53% ankietowanych zmuszona była, z powodu braku środków finansowych, do rezygnacji z usług lekarza i badań medycznych.

Respondenci z licznie mniejszych gospodarstw domowych nieco rzadziej zgłaszali niezadowolenie z tytułu ograniczenia wydatków na cele zdrowotne rodziny. Analiza dotycząca ograniczeń finansowych w zakresie ochrony zdrowia dowiodła, że różnice między ankietowanymi, wyróżnionymi ze względu na miejsce zamieszkania, nie są istotne statystycznie. Na podstawie przeprowadzonych badań warto odnotować, że mieszkańcy wszystkich miast, w których przeprowadzone zostały badania, w dużym stopniu byli zmuszeni do rezygnacji z leczenia zębów (współczynnik V-Cramera = 0,120, $p = 0,48$).

Uzyskany obraz znacznie bardziej różnicuje się, i to w sposób istotny statystycznie, gdy uwzględnia się poziom uzyskiwanego dochodu na 1 osobę i konieczność rezygnacji z wydatków na ochronę zdrowia. Zgodnie z przewidywaniami, najczęściej rezygnowali z wydatków na ten cel ankietowani w przedziale dochodowym do 1000,00 zł oraz 1001,00–2000,00 zł na 1 osobę, zaś najrzadziej respondenci dysponujący miesięcznym dochodem *per capita* powyżej 5000,00 zł (współczynnik V-Cramera = 0,476, przy $p \leq 0,01$).

Podobne prawidłowości można sformułować, biorąc pod uwagę wiek ankietowanych. I tak, wraz z wiekiem wzrasta udział tych, którzy zmuszeni byli ze względów finansowych ograniczyć wydatki na cele związane z ochroną zdrowia (współczynnik V-Cramera = 0,401, przy $p \leq 0,01$).

Konieczność rezygnacji z leczenia zębów, mimo istnienia takiej potrzeby, oraz rezygnację z wykupienia zalecanych leków najczęściej zgłaszali ankietowani w wieku 45–64 lata oraz osoby w wieku 65 lat i więcej, najrzadziej zaś najmłodsi respondenci (do 25. roku życia). Z wizyty u lekarza oraz zalecanych rehabilitacji także najczęściej rezygnowali najstarsi respondenci w wieku 65 lat i więcej, podczas gdy z badań medycznych i leczenia szpitalnego częściej rezygnowali ankietowani w wieku 36–44 lata. Wykształcenie okazało się kolejną zmienną istotną statystycznie, wpływa-

jącą na ograniczenie wydatków na cele związane z ochroną zdrowia (współczynnik V-Cramera = 0,396, przy $p \leq 0,01$).

Odnotowano, że najdrastyczniejsze ograniczenia w wydatkach na zdrowie wystąpiły w gospodarstwach domowych, w których ankietowany legitymował się wykształceniem podstawowym oraz zasadniczym zawodowym, najmniejsze zaś – w rodzinach, w których badany posiadał wykształcenie wyższe. I tak, aż 3/5 ankietowanych z wykształceniem podstawowym zmuszonych została do ograniczenia wydatków na ochronę zdrowia, podczas gdy wśród respondentów legitymujących się wykształceniem wyższym zakres tego ograniczenia był znacznie mniejszy i dotyczył co trzeciego respondenta.

Biorąc pod uwagę wiek ankietowanych, najwięcej różnic odnotowano w zakresie rezygnacji z leczenia zębów mimo takiej potrzeby, najmniej zaś – w zakresie rezygnacji z leczenia szpitalnego. Wymienione, a odnotowane na podstawie materiału źródłowego, prawidłowości upoważniają do stwierdzenia, że we wszystkich kategoriach ankietowanych wielkomiejskich gospodarstwach domowych, wyróżnionych ze względu na przyjęte zmienne niezależne, wystąpiło ograniczenie wydatków na ochronę zdrowia. Największa redukcja w tym zakresie została poczyniona w budżetach gospodarstw domowych, w których ankietowany miał 65 lat i więcej (54,7% wskazań), legitymował się wykształceniem podstawowym (58,7% wskazań) lub zasadniczym zawodowym (55,3% wskazań), reprezentował grupę o najniższych dochodach (do 1000,00 zł na 1 osobę) i był mieszkańcem Łodzi (56,3% wskazań) i Lublina (55,8% wskazań).

Względy finansowe wśród 3/5 ankietowanych gospodarstw domowych spowodowały znaczne ograniczenie wydatków związanych z urlopem. Zakres tej rezygnacji nie rozkładał się jednakowo we wszystkich badanych gospodarstwach. Najrzadziej z wypoczynku rezygnowały rodziny najzamożniejsze dysponujące miesięcznym rozporządzalnym dochodem powyżej 5000,00 zł (43,4% wskazań), najczęściej zaś – gospodarstwa domowe, których sytuacja materialna była najtrudniejsza (64,2% wskazań) i które ze względu na stan zdrowia często korzystały z usług służby zdrowia (61,1% wskazań). Z przeprowadzonych badań wynika, że 2/5 badanych wskazywały na ograniczenie wydatków na dłuższy krajowy wypoczynek turystyczny (co najmniej dwa tygodnie), zaś prawie co czwarty ankietowany zmniejszył wydatki na krótkie krajowe wyjazdy turystyczne (krótsze niż jeden tydzień). Natomiast co trzeci respondent ograniczył wydatki na podróże zagraniczne. Z przeprowadzonych badań wynika, że 36,4% badanych gospodarstw domowych, z uwagi na brak pieniędzy, zmuszona została do ograniczenia wydatków na wyjazdy grupowe dzieci (kolonie, obozy itp.).

W kontekście uzyskanych wyników warto podać, że w okresie kryzysu finansowo-ekonomicznego ankietowane gospodarstwa domowe znacząco ograniczyły wydatki na kulturę (59,3% wskazań). Warto w tym miejscu zaznaczyć, że wydatki na ten cel traktowane są jako potrzeby dalsze, a zatem nie najpilniejsze. Oznacza to, że

w przypadku ograniczonych możliwości finansowych gospodarstwa domowe dokonują cięć w wydatkach na kulturę, zmniejszając jednocześnie zaspokojenie potrzeb w tym zakresie. Największe ograniczenia w związku z sytuacją kryzysową objęły wyjścia do teatru (61,3% wskazań), do kawiarni i pubów (51,1% wskazań), a także wyjścia do klubów fitness i salonów odnowy biologicznej (46,3% wskazań). Na uwagę zasługuje fakt, że ponad 2/5 ankietowanych ograniczyło wydatki związane z zakupem książek i czasopism. W największym stopniu wydatki na potrzeby w zakresie kultury ograniczyli respondenci w wieku 65 lat i więcej (57,6% wskazań), posiadający wykształcenie podstawowe (63,6% wskazań), dysponujący miesięcznymi rozporządzalnymi dochodami nie przekraczającymi 1000,00 zł na 1 osobę oraz zamieszkujący Katowice (58,7% wskazań) i Lublin (56,1% wskazań).

Poziom zaspokojenia potrzeb konsumpcyjnych w okresie kryzysu

Obniżenie się dochodów gospodarstwa domowego w okresie kryzysu finansowo-ekonomicznego, a tym samym konieczność wprowadzenia ograniczeń, zmian bądź rezygnacja z zaspokojenia niektórych potrzeb rodziny, w istotny sposób wpływa na subiektywną ocenę poziomu ich zaspokojenia. Wśród ankietowanych gospodarstw domowych wyżywienie rodziny jedynie przez co trzeciego respondenta zostało ocenione jako dobre. Zaledwie co dziesiąty ankietowany określił je jako bardzo dobre. Z kolei co ósmy respondent określił wyżywienie w swoim gospodarstwie domowym jako złe, zaś co piętnasty jako bardzo złe. Pozostali ankietowani uważali, że potrzeby żywnościowe zaspokajane są w ich rodzinach na poziomie zadowalającym.

Potrzeby związane z wyposażeniem rodziny w odzież i obuwiu zaspokajane były w odniesieniu do 2/5 ankietowanych na poziomie dobrym, zaś w przypadku 15% badanych w stopniu bardzo dobrym. Co dziesiąty respondent ocenił je jako złe, a co dwudziesty jako bardzo złe. Natomiast co trzeci z badanych uważał, że są one pokryte zaledwie w stopniu zadowalającym. Z kolei wyposażenie ankietowanych gospodarstw domowych w dobra trwałego użytku zostało oceniane przez co piątego badanego jako bardzo dobre i przez co trzeciego jako dobre, zaś przez co dziesiątego ankietowanego jako złe lub bardzo złe. Respondenci, którzy oceniali wyposażenie swojego mieszkania w dobra trwałego użytku na poziomie zadowalającym, stanowili 27% całej populacji. Warunki mieszkaniowe ankietowanych gospodarstw domowych przez co trzeciego badanego określone zostały jako średnie, przez co czwartego jako dobre, zaś przez co ósmego jako złe. Z kolei co piąty respondent ocenił warunki mieszkaniowe swojej rodziny jako bardzo złe, natomiast co dziesiąty – jako bardzo dobre.

W świetle wyników badań własnych należy stwierdzić, że w odniesieniu do grupy wydatków na ochronę zdrowia, ankietowani wykazywali bardzo umiarkowane zadowolenie nie tyle ze stanu swojego zdrowia, ile z możliwości korzystania z usług służby zdrowia. Opinie na ten temat zależały w sposób istotny statystycznie od licz-

by osób w gospodarstwie domowym. I tak, najczęściej opinie o miernym poziomie zaspokojenia potrzeb w zakresie opieki zdrowotnej wyrażali ankietowani reprezentujący gospodarstwa domowe wieloosobowe. Wśród ankietowanych rodzin wydatki na ochronę zdrowia jedynie przez co ósmego respondenta zostały ocenione jako dobre. Co dwudziesty ankietowany określił je jako bardzo dobre. Z kolei co ósmy respondent określił wydatki na zdrowie w swoim gospodarstwie domowym jako złe, zaś co trzeci jako bardzo złe. Pozostali badani uważali, że potrzeby zdrowotne zaspokajane są w ich rodzinach na poziomie zadowalającym. Spośród omawianych grup potrzeb najmniej ocen pozytywnych otrzymały oceny zaspokojenia potrzeb rodziny w zakresie wypoczynku i korzystania z dóbr i usług kulturalnych.

W przypadku wypoczynku urlopowego przeszło 30% badanych oceniło zaspokojenie potrzeb w tym zakresie jako złe, zaś 2/5 – jako bardzo złe. Z kolei co dziewiąty ankietowany był zdania, że potrzeby te są zaspokajane na poziomie zadowalającym, natomiast zaledwie co dziesiąty ocenił zaspokojenie potrzeb w zakresie wypoczynku na poziomie dobrym. Należy w tym miejscu nadmienić, że jedynie co piętnasty ankietowany wypoczynek urlopowy ocenił w swoim gospodarstwie domowym na poziomie bardzo dobrym.

Jeszcze gorzej jest z zaspokojeniem potrzeb kulturalnych. Co trzeci badany był zdania, że zaspokojenie potrzeb jego i rodziny w tym zakresie jest na poziomie złym, co drugi – na poziomie bardzo złym, zaś co siódmy respondent wystawił ocenę dostateczną. Pozostali ankietowani uważali zaspokojenie potrzeb kulturalnych w ich gospodarstwach domowych na poziomie dobrym i bardzo dobrym. Wielu ankietowanych twierdziło, że pogorszenie sytuacji materialnej ich rodzin zmusiło ich do rezygnacji z korzystania z wybranych form uczestnictwa w kulturze. Najwięcej z nich w okresie kryzysu zrezygnowało z wyjść do filharmonii, opery, teatru i operetki. Ponadto rezygnacje ze względów finansowych dotyczyły także zakupu książek i prasy. Z przeprowadzonych badań wynika, że co trzeci ankietowany w okresie kryzysu całkowicie zrezygnował ze zwiedzania muzeów oraz różnego typu wystaw i galerii. Spowodowane jest to upowszechnianiem się wśród konsumentów w coraz większym stopniu tzw. pochodnego uczestnictwa w kulturze – za pośrednictwem telewizji (np. teatr telewizji, bezpośrednia transmisja meczu piłki nożnej itp.) oraz Internetu (przykładem może być wirtualne zwiedzanie galerii i muzeów).

Przyjmując na skali ocenę zaspokojenia potrzeb konsumpcyjnych: 5 – bardzo dobrą, 4 – dobrą, 3 – dostateczną, 2 – złą, 1 – bardzo złą, uzyskano ogólną ocenę zaspokojenia wszystkich rodzajów badanych potrzeb na poziomie 3,15. Informacje te wskazują jednoznacznie na przeciętną subiektywną ocenę stopnia zaspokojenia wszystkich badanych rodzajów potrzeb w ankietowanych gospodarstwach domowych. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że najwyższą ocenę otrzymało wyżywienie rodziny (3,95). Biorąc pod uwagę szereg ograniczeń i zmian, jakich musiały dokonać rodziny w zakresie tych potrzeb, sytuację analizowanych gospodarstw domowych należy ocenić jako przeciętną, gdyż są to potrzeby podsta-

wowe odczuwane przez każdego człowieka. Wydaje się również, biorąc pod uwagę wskaźniki, że badane gospodarstwa domowe w miarę swoich możliwości zdecydowały się na zaspokojenie potrzeb żywnościowych, kosztem pozostałych grup potrzeb. Świadczyć o tym mogą z pewnością wskaźniki poziomu zaspokojenia potrzeb kulturalnych i w zakresie wypoczynku urlopowego (odpowiednio 1,99 i 2,66). Z tak niskiej oceny można wnioskować, że większość badanych rodzin w ogóle nie zaspokaja swoich potrzeb w zakresie korzystania z dóbr i usług kulturalnych, a wypocznik urlopowy w odniesieniu do wielu badanych gospodarstw domowych znajduje się jedynie w sferze marzeń. W przypadku wypoczynku znalazło to również potwierdzenie w ograniczeniu i zakresie wydatków na ten cel. Większość badanych gospodarstw domowych wskazywała na niekorzystne zjawisko pozbawienia korzystania z wyjazdów wakacyjnych dzieci i swoich własnych, jeszcze przed pojawieniem się kryzysu finansowo-ekonomicznego. Stosunkowo wysoką oceną ankietowanych charakteryzowały się warunki mieszkaniowe (3,79). Ma to głównie związek z tym, że potrzeby te nie są zaspokajane na bieżąco, stąd pojawienie się kryzysu finansowo-ekonomicznego, a co za tym idzie, pogorszenie sytuacji finansowej gospodarstwa domowego nie ma tak wielkiego wpływu na ocenę bieżącej sytuacji w tym zakresie. W zbliżonych warunkach gospodarstwa te funkcjonowały również przed pojawieniem się spowolnienia tempa wzrostu gospodarczego. Biorąc pod uwagę wskaźniki zaspokojenia pozostałych grup potrzeb, można stwierdzić, że na poziomie zadowalającym zaspokajane były potrzeby ankietowanych gospodarstw domowych w zakresie warunków mieszkaniowych (3,63) oraz wyposażenia w odzież i obuwie (3,61).

Istotny statystycznie wpływ odnotowano w zakresie poziomu zaspokojenia potrzeb konsumpcyjnych jedynie w przypadku wypoczynku urlopowego (współczynnik V-Cramera wyniósł 0,126, przy $p \leq 0,01$). W przypadku pozostałych grup potrzeb konsumpcyjnych nie odnotowano istotnej zależności między poszczególnymi potrzebami a stopniem ich zaspokojenia. Przeprowadzono również szczegółową analizę stopnia zaspokojenia potrzeb w zależności od podstawowych cech badanych. Z przeprowadzonych badań wynika, że zaprezentowane średnie wskaźniki oceny pozwoliły na sformułowanie pewnych spostrzeżeń. I tak, biorąc pod uwagę wiek badanej osoby, można stwierdzić, że im była to osoba starsza, tym niższa była ocena zaspokojenia wszystkich rodzajów potrzeb. Najwyższe oceny wystawiły osoby młode w wieku do 25. roku życia. W najmłodszej grupie wiekowej 18–25 lat najwyższe oceny zaspokojenia otrzymały potrzeby żywnościowe, wyposażenie mieszkania, jak również potrzeby w zakresie ochrony zdrowia.

Nieco optymistycznie oceniły również poziom zaspokojenia potrzeb kobiety niż mężczyźni, a także osoby, które określiły swoją pozycję w rodzinie nie jako jej głowę, lecz jako członka rodziny. Znacznie niższe wskaźniki oceny zaspokojenia potrzeb uzyskano z badanych gospodarstw domowych, w których ankietowany był osobą niepracującą. Jest to oczywiste, z punktu widzenia ich dochodów w stosunku do tych rodzin, gdzie oprócz respondenta inni członkowie uzyskiwali dochody z tytułu pracy zawodowej.

Biorąc pod uwagę wykształcenie respondenta, przy ocenie poziomu zaspokojenia wszystkich rodzajów potrzeb, można zauważyć tendencję wzrostową wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia. W badanym okresie najwyższe oceny wystawiły osoby legitymujące się wykształceniem wyższym i średnim, najniższe zaś – z wykształceniem podstawowym.

Podobną sytuację można zaobserwować również w przypadku dochodów netto na 1 osobę w gospodarstwie domowym. Im wyższy rozporządzalny dochód, tym lepsza była również ocena stopnia zaspokajanej potrzeby. Gospodarstwa domowe o bardzo niskich dochodach (do 1000,00 zł na 1 osobę) charakteryzowały się bardzo niskimi ocenami. Można zatem wnioskować, że granica bardzo niskiego poziomu zaspokajania potrzeb rozciąga się na gospodarstwa domowe tych ankietowanych, w których miesięczny dochód rozporządzalny *per capita* nie przekraczał 1000,00 zł.

Zaprezentowane wyniki oceny poziomu zaspokojenia potrzeb badanych gospodarstw domowych skłaniają do stwierdzenia, że kształtowały się one na przeciętnym (średnim) poziomie, szczególnie w odniesieniu do potrzeb związanych z kulturą, wypoczynkiem i ochroną zdrowia. W kontekście przeprowadzonych badań można wnioskować, że stopień zaspokojenia potrzeb ankietowanych gospodarstw domowych w okresie kryzysu finansowo-ekonomicznego zależy w głównej mierze od sytuacji finansowej, zaś wpływ innych determinant jest zdecydowanie mniejszy. Ogólnie można powiedzieć, że im lepsze postrzeganie warunków materialnych gospodarstw domowych (wyższy dochód *per capita*, wyższy poziom wykształcenia), tym mniej przypadków deprywacji potrzeb. Dotyka ona w znacznym stopniu osoby o niskich miesięcznych rozporządzalnych dochodach, które najczęściej legitymują się niższym poziomem wykształcenia (zasadniczym zawodowym i podstawowym). Konsumenci ci, ze względu na szczupłość środków finansowych, mają najczęściej problem z zakupem dóbr i usług konsumpcyjnych.

Podsumowanie

Współczesny kryzys finansowo-ekonomiczny, który postrzegany jest jako efekt neoliberalnego kapitalizmu, ma znacznie szerszy zakres i konsekwencje niż można było oczekiwać w pierwszej jego fazie. Negatywny szok popytowy charakterystyczny dla kryzysu rzutuje bezpośrednio na spadek globalnego popytu na produkty oraz zmniejszenie wolumenu produkcji w gospodarce. Jednakże spadek wielkości produkcji nie pozostaje bez wpływu na rynek pracy, na którym zachodzą procesy przystosowawcze. Z kolei związek kryzysu finansowo-ekonomicznego z sytuacją na rynku pracy rzutują na sferę konsumpcji i zachowania nabywcze gospodarstw domowych, czyli wpływają na ich postępowanie na rynku, w zakresie podejmowania decyzji konsumpcyjnych mających na celu zaspokojenie odczuwanych potrzeb.

Niewątpliwie jednym z najistotniejszych czynników wpływających na decyzje konsumpcyjne gospodarstw domowych jest dochód, jakim dysponują. Sytuacja do-

chodowa, zarówno w wymiarze bezwzględnym, jak i względnym, ulega wyraźnemu zróżnicowaniu w zależności od poszczególnych zmiennych niezależnych o charakterze socjodemograficznym. Z przeprowadzonych badań wynika, że ponad połowa respondentów odczuła konsekwencje obecnego kryzysu w postaci pogorszenia sytuacji finansowej w swoim gospodarstwie, co z kolei miało swoje przełożenie na strukturę konsumpcji i podjęte przez gospodarstwa domowe działania adaptacyjne.

W sytuacji występowania trudności finansowych ograniczeniu podlegają wydatki na dobra i usługi zaspokajające potrzeby o różnym stopniu pilności. Z przeprowadzonych badań wynika, że ograniczenia w wydatkach konsumpcyjnych dotyczyły w dużym stopniu artykułów żywnościowych. Zmniejszenie wydatków na żywność wykazało ponad 2/5 badanych, zaś jedynie co trzeci ankietowany nie dokonał żadnych zmian w tym zakresie. W kontekście uzyskanych wyników warto również nadmienić, że w okresie kryzysu, ankietowane gospodarstwa domowe ograniczyły także wydatki na ochronę zdrowia (rezygnacja z leczenia zębów i płatnych wizyt lekarskich), kulturę oraz wydatki związane z urlopem.

Summary

Consumer expenditure of large-city households in Poland during economic crisis

The financial and economic crisis that started in the USA in the late 2010s affected all countries on the Old Continent, including Poland. In fact, the effects of economic slowdown produced by global recession became visible in the Polish economy in 2009. Crises exert both micro- and macroeconomic impacts. The basic microeconomic consequences of decelerating economy include declining consumption and adaptive behaviours among consumers, while the macroeconomic ones are shrinking GDP, growing unemployment (mainly structural), more enterprises going bankrupt because of Forex options, public finance problems, changing consumption structure, deteriorating financial situation of households and adjustments in their lifestyles, as well as worsening consumer confidence.

The article presents an analysis of changes taking place in consumer expenditure of large-city households in Poland during financial and economic crisis. Its aim is to identify the scale of changes and restrictions affecting consumer expenditure as well as the level of needs satisfaction in the surveyed households in a period of economic slowdown. The article closes with summary and major conclusions are drawn.

Keywords: financial-economic crisis, consumption, large-city households, consumer expenditure, level of needs satisfaction.

Jacek Cheda*

Finansowanie przedsięwzięć realizowanych w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce

Wstęp

Każde państwo odpowiedzialne jest za zaspokajanie potrzeb społecznych obywateli. Realizacja tego obowiązku możliwa jest jedynie wówczas, gdy władze publiczne posiadają odpowiednią strukturę, opartą na sprawnie działającej kadrze urzędniczej, wyposażoną w odpowiedni zakres kompetencji oraz w odpowiednie zaplecze techniczne i finansowe. Na przełomie lat 80. i 90. poprzedniego stulecia w wielu krajach zauważono stale zmniejszającą się wydolność funkcjonowania władzy publicznej. Za przyczynę tego stanu rzeczy uznano przede wszystkim zwiększającą się liczbę zadań publicznych przypisanych tym organom do realizacji. Wykonywanie tych zadań przez podmioty publiczne było utrudnione ze względu na ograniczone środki, które państwo mogło przeznaczyć na finansowanie spoczywających na nich zadań. Wobec powyższego, zaczęto poszukiwać dodatkowych źródeł kapitału, które można by wykorzystać w przedsięwzięciach realizowanych przez administrację publiczną (Cenkier, 2009: 24–26). Koniecznym stało się również szukanie nowych rozwiązań organizacyjnych, prawnych, których zastosowanie umożliwiłoby realizację zadań publicznych we współdziałaniu z innymi podmiotami. Zwrócono wówczas uwagę na sektor prywatny. W szczególności na rozwiązania, które umożliwiają zaangażowanie podmiotów prywatnych w realizację zadań publicznych, bez konieczności prywatyzacji tych zadań. Do takich rozwiązań należy partnerstwo publiczno-prywatne (dalej w skrócie: p.p.p.). Umożliwia ono realizację zadań przy wykorzystaniu środków prywatnych. Łączy ono pozyskiwanie środków finansowych od instytucji finanso-

* Dr Jacek Cheda, adiunkt w Katedrze Prawa Administracyjnego na Wydziale Humanistycznym Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

wych, inwestorów prywatnych oraz, w odniesieniu do państw członkowskich Unii Europejskiej, ze środków pochodzących z funduszy unijnych. Stało się ono standardem współpracy pomiędzy sektorem publicznym a sektorem prywatnym i uznawane jest za bardzo korzystną formę realizacji inwestycji o charakterze infrastrukturalnym w wielu państwach. Stosowanie tej formy realizacji zadań publicznych może przyczynić się do znacznych oszczędności na etapie realizacji projektów w związku z obniżką kosztów inwestycyjnych, a także do obniżenia kosztów świadczenia usług użyteczności publicznej (Potempa, 2009). Celem artykułu jest wykazanie, czy dostępne obecnie źródła finansowania przedsięwzięć o charakterze publicznym mogą być wykorzystywane dla potrzeb partnerstwa publiczno-prywatnego i jeśli tak, to w jakim zakresie i czy są wystarczające.

Istota partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce i źródła jego finansowania

Sprawdzone w wielu państwach p.p.p. zostało wprowadzone także w naszym kraju. Na gruncie prawa polskiego zasady współpracy partnera publicznego z prywatnym określiła po raz pierwszy ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (tekst jednolity Dz. U. Nr 169, poz. 1420 z późniejszymi zmianami – dalej ustawa o p.p.p. z 2005 r.). Mimo dość precyzyjnej regulacji na podstawie ustawy o p.p.p. z 2005 r. nie zrealizowano w Polsce praktycznie żadnego projektu w tej formule. Pierwszej ustawie, na podstawie której nie zawarto żadnej umowy o p.p.p., zarzucono głównie:

- przeregulowanie procedury realizacji przedsięwzięcia, formalizm, nałożenie na podmiot publiczny obowiązku wykonania wielu analiz, m.in. ekonomiczno-finansowych o wątpliwej przydatności;
- kosztowny wymóg uzyskania w określonych sytuacjach zgody Ministra Finansów, który miał możliwość dokonania oceny nie tylko bezpieczeństwa finansów publicznych, ale również merytorycznej wartości przedsięwzięcia; termin na wydanie zgody, wynoszący 60 dni, uważany był za zbyt długi i ograniczał możliwość terminowej realizacji inwestycji;
- katalogowanie przedsięwzięć według różnych kryteriów, co w dużej mierze wykluczało realizację znacznej liczby projektów;
- błędne przyjęcie założenia, iż p.p.p. należy stosować jedynie wtedy, gdy jest korzystniejsze od innych możliwych sposobów realizacji danego przedsięwzięcia;
- szeroki obowiązek sprawozdawczy w trakcie realizacji przedsięwzięć p.p.p.;
- w przepisach nie występowało jednoznaczne stwierdzenie, że projekty realizowane w ramach p.p.p. mogą być finansowane ze środków unijnych, stąd pojawiały się wątpliwości interpretacyjne, czy takie dofinansowanie przysługiwało w obszarze partnerstwa publiczno-prywatnego;

- brak pozytywnie opisanych wzorców, przykładów, które mogłyby stanowić źródło wiedzy dla przyszłych zainteresowanych (Korbus, Wawrzyniak, 2009: 6).

Ustawa o p.p.p. z 2005 r. nie przyczyniła się do rozpowszechnienia oraz ułatwienia wykorzystania instytucji p.p.p. do realizacji inwestycji o charakterze publicznym. Nowa regulacja prawna dotycząca p.p.p. większości zawartych w poprzedniej ustawie błędów nie zawiera. Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz. U. z 2009 r. Nr 19, poz. 100, dalej w skrócie: ustawa o p.p.p. z 2008 r.) określa, że przedmiotem p.p.p. jest wspólna realizacja przedsięwzięcia oparta na podziale zadań i ryzyk pomiędzy podmiotem publicznym i partnerem prywatnym – art. 1 ust. 2. Założenie p.p.p. jest bardzo proste. Podmiot publiczny (przede wszystkim jednostki samorządu terytorialnego) wraz z partnerem prywatnym wspólnie realizują zadanie będące domeną publiczną, którą może być zarówno:

- inwestycja w infrastrukturę (np. budowa autostrad, lotnisk, elektrowni, spalarni śmieci, parkingów oraz wielu innych obiektów);
- świadczenie usług (np. usługa ogólnodostępnego szerokopasmowego internetu, usługi porządkowe, lecznictwo, edukacja, obronność, świadczenia socjalne i wiele innych).

Pamiętać jednak należy, że nie można utożsamiać zadania, o którym mowa w ustawie o p.p.p. z 2008 r., z zadaniem publicznym. Posłużenie się przez ustawodawcę w art. 1 ust. 2 ustawy o p.p.p. z 2008 r. terminem *zadanie* bez jego kwalifikowania jest świadomym zabiegiem prawodawcy, który prezentując w uzasadnieniu projektu ustawy o p.p.p. swoje intencje legislacyjne, wprost wskazał, iż chce, aby termin *zadanie* interpretowany był jak najszerszej, bez odnoszenia wyłącznie do kategorii zadań publicznych (Bejm i in., 2010: 104–105). Niektóre podmioty publiczne zyskują zatem możliwość podejmowania w formule p.p.p. realizacji działań leżących poza sferą użyteczności publicznej (tamże: 105).

Bez względu na charakter zadań wykonywanych w ramach p.p.p. istotnym czynnikiem warunkującym ich wykonywanie jest posiadanie środków finansowych na ich realizację. Realizacja zadań, szczególnie w odniesieniu do tworzenia infrastruktury publicznej, jest bardzo kosztowna i dlatego też znalezienie źródła finansowania danego przedsięwzięcia bardzo często decyduje o tym, czy jest ono wykonywane. O racjonalności podejmowanych działań często decydują zarówno zasobność budżetu państwa lub budżetów jednostek samorządu terytorialnego, jak i umiejętność pozyskiwania środków zewnętrznych (szczególnie środków zagranicznych). Umiejętność pozyskiwania środków umożliwia podmiotowi publicznemu wybór partnera prywatnego, który złoży najkorzystniejszą a zarazem najtańszą ofertę. Wprawdzie cena bardzo często jest podstawowym kryterium wyboru partnera prywatnego, pamiętać jednak należy, że nie może ona być wyłącznie lub przede wszystkim jedynym kryterium, jakim należy posłużyć się, dokonując wyboru partnera na podstawie ustawy o p.p.p. z 2008 r. (Płonka-Bielenin, Moll, 2012: 95).

W obowiązującym stanie prawnym finansowanie p.p.p. może odbywać się w naszym kraju w oparciu o środki:

- własne;
- pozyskane z kredytów i pożyczek;
- pozyskane z emisji obligacji;
- z UE;
- pozyskane w ramach hybrydowego modelu finansowania partnerstwa publiczno-prywatnego;
- pozyskane z krajowych i międzynarodowych instytucji finansowych.

Rodzi się w związku z tym pytanie, na której stronie (publicznej czy prywatnej) spoczywa obowiązek sfinansowania przedsięwzięcia. Z istoty p.p.p. wynika, że partner prywatny powinien ponieść w całości albo części wydatki na realizację przedsięwzięcia lub zapewnić poniesienie ich przez osobę trzecią. Realizacja przedsięwzięcia obejmuje w tym kontekście zarówno wydatki inwestycyjne (np. na budowę lub remont obiektu budowlanego, wykonanie dzieła, przystosowanie danej infrastruktury do możliwości świadczenia w oparciu o nią usług), jak i wydatki eksploatacyjne (związane z utrzymaniem i zarządzaniem przedsięwzięciem). Jak już wspomniano, ustawa wymaga, aby partner prywatny uczestniczył w kosztach realizacji przedsięwzięcia. Partycypacja objąć może zarówno całość wydatków, jak również ich część. Można przyjąć, że część ta może być choćby minimalna. Nie będzie już jednak miał charakteru umowy p.p.p. kontrakt, w którym podmiot publiczny zobowiąże się do pokrycia całości wydatków na realizację przedsięwzięcia. Obowiązek pokrycia choćby części wydatków przez partnera prywatnego, obok (lub zamiast) wniesienia składnika majątkowego, wynika również z definicji „wkładu własnego” (art. 2 pkt 5 ustawy o p.p.p z 2008 r.) (Korbus i in., 2010: 42).

Każda ze stron może przeznaczać na realizację przedsięwzięcia środki własne albo środki pozyskane z zewnętrznych źródeł finansowania. W przypadku partnerów prywatnych środki na pokrycie wydatków pochodzić mogą z własnych zasobów partnera prywatnego lub z kredytu, pożyczki, dotacji czy emisji papierów wartościowych, ale także ze środków z UE. Niekiedy partner prywatny będzie mógł posłużyć się jedynie promesą otrzymania kredytu z banku. Zasadny wydaje się przy tym pogląd, że w takiej sytuacji umowa mogłaby zostać zawarta pod warunkiem rozwiązującym (określając termin uzyskania stosownej promesy, zawarcia umowy kredytu, otrzymania dotacji, emisji papierów wartościowych, wykupu wierzytelności itp.) (Gonet, 2009: 54). Natomiast podmiot publiczny angażuje środki budżetowe, ale także może skorzystać z zewnętrznych źródeł finansowania (takich jak kredyty, pożyczki, obligacje, a także środki pomocowe z UE). Poszczególne źródła finansowania omówione zostały poniżej.

Finansowanie partnerstwa publiczno-prywatnego ze środków własnych podmiotów publicznych i partnerów prywatnych

Zarówno podmioty publiczne, jak i partnerzy prywatni, mogą realizować p.p.p. w oparciu o własne środki finansowe. Główny ciężar finansowania p.p.p. spoczywa na partnerach prywatnych, którzy na podstawie art. 7 ustawy o p.p.p. z 2008 r. zobowiązani są do poniesienia w całości albo w części wydatków na jego realizację. W praktyce udział podmiotu publicznego w finansowaniu p.p.p. nie jest znaczący.

Środki własne partnerów prywatnych to bardzo istotne źródło finansowania p.p.p. W przypadku spółki mogą to być również środki pozyskane od udziałowców. Mogą one przybrać formę pożyczek. Zaletą takiego rozwiązania jest brak nadmiernych kosztów pozyskania tych środków, ponieważ od standardowej pożyczki, zgodnie przepisami k.c., pobierane są odsetki, natomiast od wpłat na kapitał już nie. Z punktu widzenia podmiotu publicznego takie „wewnętrzne” finansowe zabezpieczenie projektu podnosi także poziom zaufania do partnera prywatnego. Biorąc jednak pod uwagę kosztochłonność dużych projektów, w ich realizację może się włączyć większa liczba partnerów. Taką możliwość przewiduje ustawa o p.p.p. z 2008 r. W takiej sytuacji po stronie prywatnej często mogą występować skomplikowane konsorcja najróżniejszych przedsiębiorstw, które będą dysponowały większymi środkami własnymi oraz którym łatwiej będzie pozyskać środki zewnętrzne na realizację projektu, o czym będzie mowa w dalszej części artykułu.

Podmioty publiczne mogą przeznaczać na realizację przedsięwzięć p.p.p. (jeśli umowa takie zaangażowanie finansowe podmiotu publicznego przewiduje) zarówno środki własne, jak i zwrotne. Jest to szczególnie ważne w odniesieniu do jednostek samorządu terytorialnego jako głównych podmiotów publicznych, które uczestniczą w przedsięwzięciach p.p.p. Budżet danego podmiotu musi określać, jaki jest poziom wydatkowania środków na realizację zadań publicznych. W gospodarce pieniężnej posiadanie przez dany podmiot budżetu stanowi warunek osiągnięcia celów i realizacji zadań podmiotu. Praktyczne posługiwanie się budżetem stwarza różne możliwości jego wykorzystania. Planując przedsięwzięcia w ramach p.p.p., poszczególne jednostki samorządu terytorialnego muszą brać pod uwagę wysokość dochodów i wielkość planowanych wydatków. Dochody jednostek samorządu terytorialnego w sposób ogólny określone zostały w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (tekst jednolity Dz. U. z 2009 r. Nr 114, poz. 946 z późniejszymi zmianami) i doprecyzowane w ustawie z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego (tekst jednolity: Dz. U. z 2010 r. Nr 80, poz. 526 z późniejszymi zmianami), która określa również źródła dochodów, zasady ich gromadzenia, tryb ustalania, przekazywania subwencji i dotacji z budżetu państwa. Dochodami jednostek samorządu terytorialnego są:

- dochody własne,
- subwencja ogólna,
- dotacje celowe z budżetu państwa.

W rozumieniu przepisów ustawy dochodami własnymi jednostek samorządu terytorialnego są również udziały we wpływach z podatku dochodowego od osób fizycznych oraz z podatku dochodowego od osób prawnych. Dochodami jednostek samorządu terytorialnego mogą być:

- środki pochodzące ze źródeł zagranicznych, niepodlegające zwrotowi (pochodzące od międzynarodowych instytucji finansowych);
- środki pochodzące z budżetu UE;
- inne środki określone w odrębnych przepisach.

Brak środków na realizację przedsięwzięcia może powodować konieczność poszukiwania zewnętrznego źródła finansowania lub rezygnację z niego. Nie dotyczy to zabezpieczenia wykonywania zadań własnych obowiązkowych. W tym przypadku wszystkie wydatki jednostki samorządu terytorialnego powinny być planowane zgodnie z prawnymi uregulowaniami ustalającymi ich wysokość. Jeżeli organ uchwałodawczy nie wprowadzi do uchwały budżetowej wydatków, które powinny się w niej znaleźć, to regionalna izba obrachunkowa może orzec, iż uchwała taka jest nieważna w części lub w całości. Nie oznacza to, że jednostki samorządu terytorialnego nie mają samodzielności w sposobie realizacji i w wydatkowaniu środków finansowych. Są one nie tylko uprawnione, ale i zobowiązane do wykonywania zadań, a w szczególności zadań własnych, w taki sposób, aby nie naruszając przepisów prawnych, właściwie zaspokajając wcześniej rozpoznane potrzeby mieszkańców danego terenu (*Dochody i wydatki gminy*, <http://www.elstudento.org>). Dlatego też, jeśli planowane przedsięwzięcie p.p.p. służyć ma realizacji zadania własnego obligatoryjnego, to organy jednostek samorządu terytorialnego muszą znaleźć środki na jego realizację. Dzięki p.p.p. i udziałowi partnera prywatnego w przedsięwzięciu udział finansowy strony publicznej może nie mieć miejsca lub może być mniejszy. Pamiętać należy, że najczęściej udział strony publicznej ma charakter rzeczowy (np. w postaci udostępniania obiektów i instalacji wchodzących w skład mienia komunalnego czy też mienia stanowiącego własność Skarbu Państwa). Często też wkładem w przedsięwzięcie ze strony podmiotu publicznego jest praca urzędników samorządowych.

Warto również zauważyć, że realizacją konkretnego projektu może być zainteresowana większa ilość podmiotów publicznych (np. kilka gmin zainteresowanych budową jednej sortowni odpadów). Podobnie jak w przypadku partnerów prywatnych, również po stronie publicznej mogą występować (np. związki gmin lub innych podmiotów publicznych). Wówczas każda z jednostek zobowiązana jest do wniesienia, z godnie z umową, własnych środków finansowych na realizację przedsięwzięcia.

Dodatkowym, a zarazem interesującym, źródłem finansowania konkretnych przedsięwzięć w ramach p.p.p. może być samoopodatkowanie mieszkańców gminy czy powiatu. Może być ono związane tylko z celami publicznymi, mieszczącymi się w obrębie zadań i kompetencji organów gminy i mieć ograniczony zakres czasowy, wyznaczony przez cel, dla którego się go wprowadza, i po realizacji którego prawo

sięgania po to źródło finansowania wygasa. W drodze samoopodatkowania nie można uruchamiać stałego źródła zasilania wykonywanych przez gminę zadań bieżących (Smoleń, *Samorząd...*). W praktyce przy tak znacznym zubożeniu naszego społeczeństwa trudno liczyć na to źródło finansowania, ale nie można go też wykluczać. To, czy mieszkańcy zechcą się dodatkowo opodatkować, zależy przede wszystkim od zaakceptowania przez nich planowanego przedsięwzięcia. O wprowadzeniu samoopodatkowania decydują mieszkańcy w formie referendum.

Planując realizację przedsięwzięcia w ramach p.p.p., podmioty publiczne każdorazowo muszą ocenić własne możliwości inwestycyjne. O ile jednostki samorządu terytorialnego prowadzą samodzielną politykę finansową i same decydują o wydatkowaniu środków publicznych, o tyle organy administracji rządowej są zobowiązane do bardzo rygorystycznego wydatkowania środków publicznych. Znajduje to swoje potwierdzenie w treści art. 17 ustawy o p.p.p. z 2008 r., na mocy którego ustawodawca zastrzegł, że łączną kwotę, do wysokości której organy administracji rządowej mogą w danym roku zaciągać zobowiązania finansowe z tytułu umów o p.p.p., określa ustawa budżetowa. Organy te nie mogą zatem realizować w ramach p.p.p. przedsięwzięć, które nie zostały przewidziane w ustawie budżetowej. Dodatkowe ograniczenie w zakresie wykorzystywania środków z budżetu państwa na realizację przedsięwzięć p.p.p. określa art. 18 ustawy o p.p.p. z 2008 r. Podmiot publiczny, który zamierza sfinansować przedsięwzięcie p.p.p. z budżetu państwa w kwocie przekraczającej 100 milionów zł musi uzyskać zgodę ministra właściwego do spraw finansów publicznych z wyłączeniem środków przeznaczonych na finansowanie programów operacyjnych, o których mowa w Ustawie z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. Nr 227, poz. 1658 z późniejszymi zmianami). Podmiot publiczny składa stosowny wniosek. Udzielając zgody, minister właściwy do spraw finansów publicznych uwzględnia wpływ planowanych wydatków z budżetu państwa na bezpieczeństwo finansów publicznych. Zgody udziela się na wniosek podmiotu publicznego.

Kredyty i pożyczki

Realizacja przedsięwzięć w ramach p.p.p. może odbywać się w oparciu o środki z zaciągniętych pożyczek i kredytów. Zaciąganie kredytów regulowane jest przepisami ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe (tekst jednolity: Dz. U. z 2002 r. Nr 72, poz. 665 z późniejszymi zmianami — dalej Prawo bankowe). Przez umowę kredytu bank zobowiązuje się oddać do dyspozycji kredytobiorcy na czas oznaczony w umowie kwotę środków pieniężnych z przeznaczeniem na ustalony cel, a kredytobiorca zobowiązuje się do korzystania z niej na warunkach określonych w umowie, zwrotu kwoty wykorzystanego kredytu wraz z odsetkami w oznaczonych terminach spłaty oraz zapłaty prowizji od udzielonego kredytu (art. 69 ust. 1 Prawa bankowego). W odróżnieniu od umowy pożyczki kredyt może być udzielony tylko przez bank

oraz przez kasy oszczędnościowo-kredytowe, które działalność kredytową prowadzą na podstawie przepisów Ustawy z dnia 14 grudnia 1995 r. o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych (Dz. U. z 1996 r. Nr 1, poz. 2 z późniejszymi zmianami). Umowa kredytu przewiduje wykorzystanie go na ściśle określony cel i na szczególnych warunkach.

Zarówno podmiot publiczny, jak i partner prywatny mogą zaciągać kredyty i pożyczki na warunkach komercyjnych, tak jak inne podmioty. Natomiast bardziej korzystną formą finansowania przedsięwzięcia są kredyty i pożyczki zaciągane na warunkach preferencyjnych (np. w odniesieniu do przedsięwzięć z zakresu ochrony środowiska takie kredyty i pożyczki udzielane są przez Bank Ochrony Środowiska czy przez wojewódzkie fundusze ochrony środowiska i gospodarki wodnej i Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej). Fundusze te prowadzą samodzielną gospodarkę finansową, pokrywając z posiadanych środków i uzyskiwanych wpływów wydatki na finansowanie zadań określonych w ustawie oraz kosztów działalności. Mogą aktywnie uczestniczyć w obrocie gospodarczym, pokrywając zarówno koszty swojej bieżącej działalności, jak i wydatki związane z realizacją przydzielonych zadań ze środków pochodzących z przyznanych im w ustawie źródeł wpływów (Stelmasiak, 2009: 188).

Obligacje

Podmioty publiczne (jednostki samorządu terytorialnego) mogą pozyskiwać środki na realizację zadań także dzięki środkom pozyskanym w wyniku emisji obligacji. Obligacje stanowią alternatywne do kredytu źródło finansowania potrzeb inwestycji i wydatków bieżących. Obligacja jest papierem wartościowym, w którym emitent stwierdza, że jest dłużnikiem właściciela obligacji i zobowiązuje się wobec niego do spełnienia określonego świadczenia. Jest to dochód o charakterze zwrotnym. Emitent w określonym terminie jest zobowiązany do wykupu obligacji. Obecnie obserwuje się stały wzrost zainteresowania samorządów tą formą pozyskiwania kapitału, jednakże emisja obligacji komunalnych nadal pozostaje niewielkim segmentem krajowego rynku papierów dłużnych.

Środki z Unii Europejskiej

Polska dość wcześnie stała się beneficjentem środków z UE. Pamiętać należy, że jeszcze przed akcesją jednostki samorządu terytorialnego mogły korzystać ze środków UE. Środki pomocowe, które zostały otrzymane w ramach programów PHARE, ISPA oraz SAPARD wynosiły zaledwie kilkanaście procent nakładów publicznych (Jędrzejewski, 2007: 173). Po wstąpieniu do UE Polska zakończyła pobieranie środków przedakcesyjnych i rozpoczęła korzystanie z funduszy przysługujących krajom członkowskim. Głównymi instrumentami finansowymi Wspólnoty były fundusze

strukturalne oraz Fundusz Spójności. Fundusze strukturalne powiązane były z polityką strukturalną UE. Zostały pogrupowane według celów polityki strukturalnej i działają według odrębnych zasad (Cetner, 2002: 166).

Należy zauważyć, że w okresie rozliczeniowym 2004–2006 główne źródło pomocy finansowej dla Polski stanowiły cztery fundusze strukturalne: Europejski Fundusz Społeczny (dalej EFS), Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (dalej EFRR), Europejski Fundusz Orientacji i Gwarancji Rolnej (dalej EFOiGR), Finansowy Instrument Orientacji i Rybołówstwa (dalej FIOR) oraz Fundusz Spójności (dalej FS). Możliwość korzystania z tych środków nie przekładała się jednak na finansowanie przedsięwzięć p.p.p., jak już była mowa, ustawa o p.p.p. z 2005 możliwości wykorzystywania środków z UE na realizację przedsięwzięć p.p.p. nie przewidywała.

Dopiero ustawa o p.p.p. z 2008 r. umożliwia stronom p.p.p. realizację przedsięwzięć w oparciu o środki z UE. W okresie finansowania przewidzianym na lata 2007–2013 główne cele, obszary i środki określające pozyskiwanie funduszy strukturalnych są realizowane w ramach Narodowej Strategii Spójności (dalej NSS). Dotyczy ona wykorzystania oraz wdrażania takich funduszy UE, jak: EFRR, EFS, FS. Podstawowym celem NSS jest tworzenie warunków do wzrostu konkurencyjności gospodarki polskiej opartej na wiedzy i przedsiębiorczości, zapewniającej zwiększenie zatrudnienia oraz wzrost poziomu spójności społecznej, gospodarczej i przestrzennej (zaplanowana suma środków finansowych w ramach NSS to 85,6 mld euro (<http://www.funduszestrukturalne.gov.pl/NSS/INFORMACJE+PODSTAWOWE>, dostęp dnia 15.12.2012 r.). Szczególną rolę odgrywa w tym systemie EFRR. W Europejskim Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2007–2013 postawiono także na rozwój takich dziedzin, jak: ochrona środowiska, współpraca międzynarodowa czy realizacja polityki spójności UE skierowanej na wyrównanie poziomu rozwoju państw członkowskich. W wyniku tego w Polsce w ramach jego działalności wyodrębniono kilka programów operacyjnych mających na celu poprawę atrakcyjności kraju czy też rozwój gospodarki (Tkaczyński i in., 2008: 101). NSS realizowana jest za pomocą następujących programów operacyjnych (http://ec.europa.eu/polska/po-ssibilities_for_funding/funds/efrr/index_pl.htm):

- Program Infrastruktura i Środowisko – EFRR i FS;
- Program Innowacyjna Gospodarka – EFRR;
- Program Kapitał Ludzki – EFS;
- 16 programów regionalnych – EFRR (przewidziane dla każdego województwa);
- Program Rozwój Polski Wschodniej – EFRR;
- Program Pomoc Techniczna – EFRR;
- Programy Europejskiej Współpracy Terytorialnej – EFRR.

Projekty p.p.p. wpisują się w te cele i dotyczy to zarówno podmiotów publicznych, jak i prywatnych. Regionalne Programy Operacyjne (dalej RPO) służą decentralizacji zarządzania procesami rozwojowymi. Umożliwiają spełnienie zasady subsydiarności, która zakłada realizację szerokiego zakresu zadań przez szczebel

władzy najbliższy obywatelowi oraz wspomaganie i uzupełnianie przez władzę wyższego szczebla działalności podmiotów niżej usytuowanych, o ile nie są samowystarczalne, dla dobra wspólnego (Stahl, 2009: 166–167). Powołane w miejsce Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego RPO są instrumentem realizacji strategii w każdym z szesnastu województw w Polsce. Ich podstawowym celem jest zrównoważony wzrost poziomu jakości życia ludności oraz konkurencyjności regionu, a także jego promowanie (Tkaczyński i in., 2008: 501). W ich ramach można pozyskać dofinansowanie na inwestycje związane ze zdrowiem, edukacją, rozwojem miast, turystyką, a zatem na przedsięwzięcia stanowiące przedmiot p.p.p. Środki z RPO mogą być pozyskiwane przez jednostki samorządu terytorialnego, ale i przez przedsiębiorców, szczególnie z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Pamiętać jednak należy, że aby móc skorzystać z dofinansowania realizacji przedsięwzięcia ze środków UE, polegającego na pokryciu części wydatków, strony muszą zabezpieczyć finansowanie projektu. Dlatego też muszą znaleźć źródło finansowania przedsięwzięcia zanim będą mogli skorzystać ze środków unijnych, co może spowodować, że realizacja projektu może być zagrożona. Należy zatem poszukiwać nowych źródeł finansowania projektów p.p.p.

Hybrydowy model finansowania partnerstwa publiczno-prywatnego

To stosunkowo nowy na polskim rynku model finansowania p.p.p. Istotą hybrydowych projektów realizowanych w ramach w p.p.p. jest sfinansowanie planowanej inwestycji w oparciu o środki podmiotów z sektora publicznego, przedsiębiorców (partnera prywatnego), przy jednoczesnym dofinansowaniu pochodzącym z funduszy UE. Choć praktyka zagraniczna wskazuje na wiele zalet realizacji projektów w tej formule, w polskich realiach wciąż brakuje wystarczającej liczby dobrych przykładów w tym zakresie. Brakuje tu zarówno szczegółowych wytycznych, jak też przede wszystkim wiedzy i zaangażowania w nowe i trudne przedsięwzięcia, jakimi niewątpliwie są „hybrydy”. Nie istnieją przy tym praktyczne przykłady już zrealizowanych przedsięwzięć łączących obie formy finansowania, dlatego też sami projektodawcy i beneficjenci podchodzą do tego sceptycznie. W niektórych przypadkach okazuje się, że z uwagi na zbyt wysoki prognozowany poziom dochodów projektowych, uzyskanie dofinansowania z UE w ogóle nie będzie możliwe. Poza tym włączenie środków unijnych w projekt p.p.p., zarówno od strony prawnej, jak i organizacyjnej, należy do zadań wyjątkowo trudnych, generujących dodatkowe ryzyka projektowe. Można powiedzieć, że atrakcyjność funduszy unijnych w projektach p.p.p. maleje proporcjonalnie do trudności ich konsumowania. Jako modelowe przykłady tego typu przedsięwzięć wskazuje się np. obwodnicę Aten, oczyszczalnię ścieków pod Dublinem czy kolej łączącą Francję z Hiszpanią. Pierwsze „hybrydy” pojawiają się także w Polsce. Projektami pilotażowymi są cztery duże inwestycje

z zakresu kompleksowej gospodarki odpadami, współfinansowane z Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko i realizowane w Poznaniu, Łodzi, na Górnym Śląsku i Pomorzu (Cieślak, Michalak, 2011).

Finansowanie partnerstwa publiczno-prywatnego przez krajowe i międzynarodowe instytucje finansowe

Odrębnego omówienia wymagają instytucje, które finansowo wspierają realizację przedsięwzięć realizowanych w ramach p.p.p. Wśród krajowych i międzynarodowych podmiotów tego typu na szczególną uwagę zasługują:

- Europejski Bank Inwestycyjny (dalej EBI),
- Europejski Bank Inwestycyjny Odbudowy i Rekonstrukcji (dalej EBOR),
- Europejski Fundusz Inwestycyjny (dalej EFI),
- Krajowy Fundusz Kapitałowy (dalej KFK).

Europejski Bank Inwestycyjny (EBI)

Europejski Bank Inwestycyjny jest instytucją UE. Jest członkiem europejskiego centrum konsultacyjnego w zakresie p.p.p., które zostało utworzone przez KE w 2009 r. Służy długoterminowemu wspieraniu realizacji projektów p.p.p. oraz optymalizacji wykorzystywania środków z funduszy strukturalnych i FS UE. Finansuje przede wszystkim projekty infrastrukturalne, a tym samym niekoniecznie dochodowe.

Europejski Bank Odbudowy i Rekonstrukcji (EBOR)

Coraz bardziej odważnie na rynek p.p.p. wchodzi EBOR, który rozpoczął działalność w 1991 r. Akcjonariuszami banku jest 60 krajów oraz dwie organizacje międzynarodowe: UE i EBI. Bank jest instytucją non profit, a jego priorytetem są inwestycje w krajach Europy Środkowej i Wschodniej w zakresie transportu, telekomunikacji i energetyki, procesów restrukturyzacji i prywatyzacji (Brzozowska, 2010: 88).

Europejski Fundusz Inwestycyjny (EFI)

Celem tego funduszu jest pobudzanie inwestycji i wzrostu gospodarczego przez udzielanie długoterminowych gwarancji pożyczkom finansującym projekty inwestycyjne, zarówno prywatne, jak i państwowe. Finansuje on przede wszystkim projekty inwestycyjne: transportowe, energetyczne, telekomunikacyjne. Wspiera także rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, szczególnie przez wystawianie gwarancji kredytowych na pożyczki udzielane dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Krajowy Fundusz Kapitałowy (KFK)

Krajowy Fundusz Kapitałowy jest spółką akcyjną utworzoną przez polski rząd 1 lipca 2005 r. na podstawie ustawy z dnia 4 marca 2005 roku o Krajowym Funduszu Kapitałowym (Dz. U. Nr 57, poz. 491 z późniejszymi zmianami, dalej w skró-

cie: ustawa o KFK). Stuprocentowym akcjonariuszem KFK jest Bank Gospodarstwa Krajowego SA. Istotą działania KFK, który funkcjonuje jako fundusz funduszy, jest inwestowanie w inne fundusze kapitałowe. Odbywa się to przez zasilenia kapitałów własnych funduszy bądź przez udzielenie długoterminowego finansowania dłużnego. Jednakże KFK nie inwestuje bezpośrednio w konkretne przedsiębiorstwa/przedsięwzięcia inwestycyjne, a inwestycje w fundusze kapitałowe są realizowane z uwzględnieniem preferencji dla inwestorów prywatnych. Misją KFK jest ograniczanie luki kapitałowej przez finansowe wspieranie funduszy kapitałowych inwestujących w rozwojowe oraz innowacyjne małe i średnie przedsiębiorstwa polskie, w szczególności przedsiębiorstwa innowacyjne, które prowadzą działalność badawczo-rozwojową oraz przedsiębiorstwa o wysokim potencjale rozwoju, co wiąże się ze stworzeniem wyspecjalizowanej instytucji (funduszu funduszy) działającej na rynku kapitałowym, spełnieniem wymogów nałożonych ustawą o KFK, dążeniem do osiągnięcia jak największej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału przy umiarkowanym poziomie ryzyka inwestycyjnego, jak również ze zwiększeniem absorpcji środków pochodzących z funduszy strukturalnych i efektywnym ich spożytkowaniu na rozwój polskiej przedsiębiorczości (Jura, P., <http://www.frrii.org.pl>).

Podsumowanie

W Polsce wspólna realizacja projektów przez podmioty publiczne i partnerów prywatnych nie jest jeszcze rozpowszechniona. Co więcej, przez wiele lat udział podmiotów prywatnych w realizacji zadań publicznych nie był dobrze postrzegany. Na taki stan rzeczy składały się zarówno brak stosownych przepisów, jak i wyniesiony z okresu PRL brak zaufania do prywatnych przedsiębiorców. Pomimo uchwalenia ustawy o p.p.p. z 2005 r. nie doszło do realizacji projektów w ramach p.p.p. Ustawa o p.p.p. z 2008 r. Partnerstwo publiczno-prywatne stanowi obecnie bardzo ważny instrument realizacji zadań. Obecnie, w dobie kryzysu finansów publicznych, p.p.p. może stać się jedną z najważniejszych form realizacji tego typu zadań. Zarówno doświadczenie partnerów prywatnych w realizacji projektów, jak i środki finansowe przeznaczane przez nich na realizację zadań projektów społecznie użytecznych, mogą stanowić ważne czynniki w procesie realizacji zadań publicznych.

Obecnie obowiązująca ustawa o p.p.p. 2008 r., w odróżnieniu od ustawy o p.p.p. z 2005 r., w pełni umożliwia realizację przedsięwzięć p.p.p. To, co stoi na przeszkodzie realizacji tego typu przedsięwzięć, to przede wszystkim brak środków finansowych. Finansowanie szczególnie dużych projektów infrastrukturalnych przekracza możliwości potencjalnych partnerów prywatnych. Ich realizacja wymaga poszukiwania zewnętrznych źródeł finansowania. Nie ma w naszym kraju instytucji, które specjalizowałyby się w finansowaniu przedsięwzięć p.p.p. Przedstawione w artykule źródła finansowania p.p.p. stanowią ważne źródła finansowania przedsięwzięć p.p.p. Należy jednak zauważyć, że szczególnie polskie instytucje finansowe (przede

wszystkim banki) nie są jeszcze zainteresowane finansowaniem tego typu przedsięwzięć, zwłaszcza dużych projektów, których stopa zwrotu rozkłada się na wiele lat. Banki nie chcą podejmować ryzyka inwestycyjnego, a jeśli już takie ryzyko podejmują, to koszty kredytów komercyjnych są bardzo wysokie. Pewnym rozwiązaniem są wyspecjalizowane instytucje finansowe (np. fundusze ekologiczne) lub wyspecjalizowane banki (Bank Ochrony Środowiska), które udzielają preferencyjnych pożyczek i kredytów na realizację proekologicznych inwestycji. Warto zauważyć, że koncepcja budowy spalarni odpadów w Polsce ma być realizowana w ramach p.p.p., również w oparciu o środki funduszy ekologicznych. Jednak w innych dziedzinach brak jest tego typu instytucji. Plan budowy autostrad, stanowiący priorytet rządu pod kątem przygotowań do Euro 2012, obecnie uległ zmianie, właśnie z powodu braku środków finansowych.

Dobrze, że obecnie obowiązująca ustawa umożliwia korzystanie ze środków unijnych na realizację p.p.p. Jednak korzystanie z tego typu środków związane jest z pewnymi ograniczeniami. Przede wszystkim środki pozyskiwane z instytucji finansowych UE nie pokrywają w całości kosztów inwestycji, co i tak wymaga od stron p.p.p. zabezpieczenia środków własnych, a w przypadku dużych projektów nie jest to proste. Tworzenie konsorcjów może być ważnym rozwiązaniem, które ułatwi zabezpieczenie udziału własnego partnerom prywatnym. Kolejnym problemem jest także zaliczanie kosztów projektów p.p.p. do państwowego długu i deficytu. Jako przykład można podać budowę autostrady A1 na odcinku Tuszyn–Pyrzowice. Projekt, który miał być sztandarowym rządowym projektem realizowanym w p.p.p., najprawdopodobniej nie będzie w tej formie zrealizowany. Europejski Urząd Statystyczny (Eurostat) nakazywał dopisywać projekt – wart nawet 2 mld EUR – do państwowego długu i deficytu i dlatego też inwestycję sfinansuje najprawdopodobniej Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad albo państwowa spółka specjalna. Nowa spółka będzie mogła korzystać z finansowego wsparcia Brukseli oraz spółki Inwestycje Polskie, a po zbudowaniu trasy może pobierać od kierowców opłaty. Rząd unika skojarzeń z p.p.p., by Eurostat nie zaliczył budowy A1 w dług i deficyt. Ekspertci uważają, że specjalna spółka ma powstać głównie po to, by uniknąć tego zagrożenia (*Koniec partnerstwa na autostradach*, <http://wyborcza.biz>). Stanowi to zaprzeczenie idei p.p.p. i koniecznym jest szukanie innych rozwiązań, które spowodują, że nawet duże, bardzo kosztowne projekty będą mogły być realizowane w ramach p.p.p. Kończąc, należy zauważyć, że o ile obecnie obowiązująca ustawa stwarza warunki do realizacji projektów p.p.p., to brak jest instrumentów finansowych, dzięki którym projekty tego typu mogłyby być finansowane. Konieczność zabezpieczenia w całości lub części kosztów przez partnera prywatnego na realizację, bądź co bądź, projektów społecznie użytecznych, powinna wymusić na państwie stworzenie systemu, w którym przedsiębiorcy łatwiej będą mogli pozyskiwać środki na sfinansowanie projektów lub będą ponosić mniejsze obciążenia podatkowe (podobnie jak w Wielkiej Brytanii) co umożliwi im zgromadzenie większej ilości środków własnych na realizację

tego typu projektów. Wprawdzie ograniczyć to może, w krótkim przedziale czasu, wielkość dochodów państwa i samorządów, ale wzorem innych państw, może przynieść dużo większe korzyści. Umożliwi budowę odpowiedniej infrastruktury (która nie powstałaby bez wsparcia partnera prywatnego), może być czynnikiem pobudzającym gospodarkę, co w konsekwencji może doprowadzić, w dłuższej perspektywie czasowej, do zwiększenia dochodów podatkowych. Pamiętać jednak należy, że do państwa i samorządów należy zaspokajanie potrzeb społecznych. Dlatego też p.p.p. ma być formą ułatwiającą realizację zadań i sposobem na zdjęcie odpowiedzialności z organów administracji publicznej za wykonywanie tych zadań. Tym samym, służyć ma ograniczeniu wydatków budżetowych, ale nie spowoduje, że prywatni inwestorzy będą finansować realizację zadań publicznych. I w związku z tym, reforma finansów publicznych, nawet jeśli formuła p.p.p. rozpowszechniłaby się w naszym kraju, jest niezbędna.

Summary

Financing of projects implemented under public-private partnership in Poland

Article is devoted to the issue of funding devoted to public-private partnerships in Poland. The purpose of this article is to demonstrate that currently available sources of financing for public projects can be used for public-private partnership, and if so, whether they are sufficient. The author discusses the nature of public-private partnerships in Poland. Then he outlines funding of public-private partnerships and points out to both forms of internal financial power (own funds) and external (loans, loan). Particular attention is devoted to those gained from the European Union and specialized financial institutions (Polish and foreign ones). In conclusion, the author attempts to answer the questions posed in the introduction.

Keywords: public-private partnership, public entity, private partner, project financing

Bibliografia

- Bejm M., Bogdanowicz P., Piotrowski P. (red.) (2010), *Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym. Komentarz*, Warszawa.
- Brzozowska K. (2010), *Partnerstwo publiczno-prywatne w Europie, cele, uwarunkowania, efekty*, Warszawa.
- Cenkier A. (2009), *Partnerstwo publiczno-prywatne jako metoda wykonywania zadań publicznych*, Warszawa.

- Cetner G. (2002), *Fundusze strukturalne – perspektywa dla Polski*, Poznań.
- Cieślak R., Michalak D. (2011), *Projekty hybrydowe na początku drogi*, <http://finanse-publiczne.pl/artukul.php?view=1495>, dostęp dnia 15.12.2012 r.
- Dochody i wydatki gminy*, http://www.elstudento.org/articles.php?article_id=3363, dostęp dnia 8.03.2011 r.
- Fundusze strukturalne. Informacje podstawowe*, <http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl/NSS/INFORMACJE+PODSTAWOWE>, dostęp dnia 19.12.2007 r.
- Gonet W. (2009), *Komentarz do ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym. Wzory umów i pism*, Warszawa.
- http://ec.europa.eu/polska/possibilities_for_funding/funds/efrr/index_pl.htm, dostęp dnia 05.06.2011 r.
- Jędrzejewski L. (2007), *Gospodarka finansowa samorządu terytorialnego w Polsce*, Bydgoszcz–Gdańsk.
- Jura P., *Krajowy Fundusz Kapitałowy*, http://www.frii.org.pl/Dokumenty/FRII_Krajowy_Fudusz_Kapitałowy.pdf, dostęp dnia 15.12.2012 r.
- Koniec partnerstwa na autostradach*, http://wyborcza.biz/biznes/1,100969,13285355_Puls_Biznesu_Koniec_partnerstwa_na_autostradach.html, dostęp dnia 24.01.2013 r.
- Korbus B., Srokosz T., Wawrzyniak M. (2010), *Partnerstwo publiczno-prywatne. Poradnik*, Warszawa.
- Korbus B., Wawrzyniak M. (2009), *Partnerstwo publiczno-prywatne na nowych zasadach*, „Wspólnota”, nr 10.
- Krajowy Fundusz Kapitałowy*, http://www.frii.org.pl/Dokumenty/FRII_Krajowy_Fudusz_Kapitałowy.pdf, dostęp dnia 15.12.2012 r.
- Płonka-Bielenin K., Moll T. (2012), *Partnerstwo publiczno-prywatne. Komentarz do ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym*, Warszawa.
- Potempa T. (2009), *Prywatyzacja zadań publicznych*, <http://www.edukacjaprawnicza.pl/artykuly/artukul/a/pokaz/c/artukul/art/prywatyzacja-zadan-publicznych-cz-i.html>, dostęp dnia 15.12.2012 r.
- Smoleń M., *Samorząd terytorialny*, <http://finanse-publiczne.pl/artukul.php?view=292>, dostęp dnia 18.03.2011 r.
- Stahl M. (red.) (2009), *Prawo-administracyjne. Pojęcia, instytucje, zasady w teorii i orzecznictwie*, Warszawa.
- Stelmasiak J. (red.) (2009), *Prawo ochrony środowiska*, Warszawa.
- Tkaczyński J. W., Willa R., Świstak M. (2008), *Fundusze Unii Europejskiej 2007–2013. Cele — Działania — Środki*, Kraków.

Wykaz aktów prawnych

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (tekst jednolity Dz. U. z 2009 r. Nr 114, poz. 946 z późniejszymi zmianami).
- Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, (Dz. U. Nr 19 poz. 100 z późniejszymi zmianami).

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

Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (tekst jednolity Dz. U. Nr 169, poz. 1420 z późniejszymi zmianami).

Ustawa z dnia 4 marca 2005 r. o Krajowym Funduszu Kapitałowym (Dz. U. Nr 57, poz. 491 z późniejszymi zmianami).

Ustawa z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego (tekst jednolity z 2010 r. Dz. U. Nr 80, poz. 526 z późniejszymi zmianami).

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe (tekst jednolity Dz. U. z 2002 r. Nr 72, poz. 665 z późniejszymi zmianami).

Ustawa z dnia 14 grudnia 1995 r. o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych (Dz. U. z 1996 r. Nr 1, poz. 2 z późniejszymi zmianami).

Cezary Tomasz Szyjko*

Innowacyjne zarządzanie zrównoważoną energią na poziomie lokalnym w Unii Europejskiej

Wstęp

Dwadzieścia lat po pierwszym Szczycie Ziemi, 22 czerwca 2012 r. w Rio de Janeiro zakończył się czwarty Szczyt Ziemi. Rozmowy skoncentrowały się wokół idei budowania „zielonej gospodarki” w celu osiągnięcia zrównoważonego rozwoju. Konferencja Rio+20 to kolejna historyczna szansa na wytyczenie nowych szlaków zrównoważonej przyszłości – przyszłości, w której będzie więcej czystych źródeł energii. Przyszłości bardziej bezpiecznej, zapewniającej godziwy standard życia wszystkim ludziom poprzez znalezienie klucza do połączenia sfery społecznej z gospodarką lokalną. W realizacji priorytetów zrównoważonego rozwoju wiodącą rolę mają bowiem do odegrania samorządy terytorialne, władze lokalne oraz regionalni przedsiębiorcy (Wynne, 2010: 78).

Komisja Europejska UE przewiduje, że w ramach przyszłej perspektywy finansowej (2014–2020) w regionach rozwiniętych (gdzie produkt krajowy brutto jest wyższy od 75 proc. średniego PKB w UE-27) aż 20 proc. środków w ramach Funduszu Spójności ma być wydatkowanych na wspieranie transformacji – gospodarki niskoemisyjnej, w tym na promowanie koncepcji zrównoważonego rozwoju i wspieranie efektywności energetycznej oraz rozwój odnawialnych źródeł energii. W Polsce wszystkie województwa, poza mazowieckim, mają status obszarów rozwijających się. Mazowsze, na podstawie charakterystyki gospodarczej, zakwalifikowano do regionu w tzw. fazie przejściowej. Decyzje polityczne podejmowane dziś i w najbliższych kilku latach będą miały kluczowe znaczenie dla rozwoju projektów

* Dr Cezary Tomasz Szyjko, adiunkt w Zakładzie Europeistyki Wydziału Humanistycznego Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, docent w Instytucie Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach.

z zakresu efektywności energetycznej, a tym samym zmniejszenia energochłonności i modernizacji polskiej gospodarki. Dla przypomnienia, w perspektywie finansowej 2007–2013, zaledwie 1,2 proc. budżetu Funduszu Spójności wykorzystano na działania obejmujące poprawę efektywności energetycznej, kogenerację i zarządzanie energią (European Commission, 2010: 360).

Celem dla Polski jest przyjęcie sformułowanych przez Unię Europejską zapisów pakietu klimatyczno-energetycznego. Jednym ze sposobów na ich osiągnięcie jest wdrożenie propozycji Społecznej Rady Narodowego Programu Redukcji Emisji przedstawionych na czerwcowej konferencji NEUF 2012. Propozycja, nazywana Białą Księgą, jest realnym programem redukcji emisji stworzonym przez ekspertów specjalnie dla naszego kraju i stanowi punkt wyjścia do tworzonego Narodowego Programu Rozwoju Gospodarki Niskoemisyjnej. Czasu na restrukturyzację jest niestety niewiele, bo w bilansie energetycznym do roku 2016 brakuje nam mocy na około 5000 MW. Najważniejsze jednak, aby transformacja przebiegała w sposób uporządkowany i faktycznie prowadzący do osiągnięcia założonego celu (Szyjko, 2011g: 18–22).

Podstawą rozwoju każdego społeczeństwa jest jego rozwój gospodarczy. Ważną rolę w jego realizacji odgrywa energia. Gospodarowanie energią na obszarze gminy nie jest zadaniem wyizolowanym. Stąd też zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego lokalnej gospodarki i społeczności, ochrona środowiska przyrodniczego w skali lokalnej, rozwój gospodarczy i ochrona mieszkańców gminy przed nadmiernymi kosztami energii – wymagają całościowego ujęcia. Planowanie zaopatrzenia gminy w energię ma wprawdzie wymiar lokalny, jednakże wywiera ono wpływ na: region przez regionalne systemy zaopatrzenia w energię, kraj – przez bezpieczeństwo energetyczne kraju i bilansowanie zaopatrzenia kraju w energię, kontynent i świat – przez wspólne dla nich problemy ograniczenia emisji zanieczyszczeń i ich rozprzestrzeniania się, w tym również problem ochrony klimatu Ziemi (Woroniecki, 2001: 49).

Gwałtowny wzrost zapotrzebowania na paliwa jest dominującym czynnikiem wpływającym na rozwój rynku. Niezbędność energii we wszystkich procesach gospodarczych i konsumpcji, co czyni z niej „dobro publiczne”, przesądza o tym, że racjonalizacja kosztów jej wytworzenia i fizycznej dostawy jest strategicznym wyzwaniem dla gospodarki każdego regionu. Poprawa efektywności funkcjonowania sieci energetycznych powinna skutkować względną obniżką cen paliw, przy zachowaniu pewności i bezpieczeństwa jego dostaw. Doświadczenia krajów europejskich (m.in. Włochy, Niemcy, Norwegia), które radykalnie reformują sektory gazowe, dowodzą, że najskuteczniejszym sposobem wymuszającym poprawę efektywności jest wdrażanie nowoczesnych technologii na poziomie lokalnym (Szyjko, 2011h: 93–100).

Wzrost liczby mieszkańców Ziemi oraz szybki rozwój gospodarczy poszczególnych państw zwiększył zapotrzebowanie na energię elektryczną. Aby zaspokoić tak duży popyt, wzrosło zużycie paliw kopalnych. Większość produkowanej w elektrowniach energii elektrycznej pochodzi z paliw kopalnych – węgla, ropy i gazu, których

spalanie uwalnia olbrzymie ilości dwutlenku węgla. Warto podkreślić, że udział węgla w produkcji elektryczności jest znacząco większy niż w całości energii, użytkowanie ropy do produkcji elektryczności jest marginalne, jej wykorzystanie dominuje za to w transporcie (Vasconcelos, 2010: 6).

Rola jednostek samorządu terytorialnego w zapewnieniu bezpieczeństwa energetycznego

Różnym sposobom wytwarzania energii elektrycznej towarzyszą różne ilości wypuszczanego do atmosfery dwutlenku węgla. Największe emisje związane są z elektrowniami na paliwa kopalne, ale znacząca emisja CO₂ może towarzyszyć również budowie hydroelektrowni i produkcji paneli słonecznych. Pod tym względem najlepiej wygląda emisja CO₂ z elektrowni jądrowych i wiatrowych. Elektrownie konwencjonalne, szczególnie węglowe, na krytych oparta jest obecnie polska energetyka, wykorzystując energię paliwa bardzo nieefektywnie. W energię elektryczną zamieniane jest często tylko 1/3 energii zawartej w paliwie, reszta energii nie jest wykorzystywana i jako ciepło podgrzewa atmosferę. Dobrym sposobem na lepsze wykorzystanie energii paliwa jest produkcja prądu z jednoczesnym wykorzystaniem ciepła, np. do ogrzewania mieszkań, jest to tak zwana kogeneracja – elektrociepłownia produkuje prąd, a ciepło jest produktem ubocznym, produkowanym „gratis” (właściwie prawie gratis, należy tu doliczyć koszt instalacji zbierających i sieci ciepłowniczej rozprowadzającej ciepło na odległość wielu kilometrów).

Bezpieczeństwo elektroenergetyczne kraju jest stanem jego gospodarki umożliwiającym pokrycie bieżącego i perspektywicznego zapotrzebowania odbiorców na energię elektryczną w sposób technicznie i ekonomicznie uzasadniony, przy zachowaniu wymagań ochrony środowiska. W procesie jego zapewnienia uczestniczą zarówno przedsiębiorstwa energetyczne, jak i organy administracji publicznej. Funkcjonują one w otoczeniu prawnym określonym przez obowiązujące akty prawne uchwalone przez Sejm RP. Spośród całej listy ustaw wpływających na działalność organów administracji rządowej i samorządowej – w obszarze bezpośrednio lub pośrednio związanym z bezpieczeństwem elektroenergetycznym – istnieje grupa ustaw zawierających postanowienia szczególnie istotne. Najważniejsze regulacje dotyczące bezpieczeństwa elektroenergetycznego kraju są zawarte w kluczowej dla funkcjonowania sektora elektroenergetycznego w Polsce ustawie z dnia 10 kwietnia 1997 r. Prawo energetyczne (Dz. U. Nr 54, poz. 348 z późniejszymi zmianami, dalej w skrócie: Prawo Energetyczne).

Za bezpieczeństwo długoterminowe (inwestycyjne), polegające na tworzeniu zachęt do podejmowania i rozwoju działalności w sektorze elektroenergetycznym odpowiada administracja rządowa. Do jej obowiązków należy m.in. kształtowanie i realizowanie polityki energetycznej państwa w sposób, który zapewnia bezpieczeństwo elektroenergetyczne oraz tworzenie mechanizmów rynkowych zapewniających

właściwy rozwój mocy wytwórczych oraz zdolności przesyłowych w celu zwiększenia stopnia niezawodności dostaw i bezpieczeństwa pracy systemu elektroenergetycznego (Mizgajski, 2011: 38–39).

Obok organów administracji rządowej za bezpieczeństwo długoterminowe odpowiada samorządowa administracja wojewódzka i gminna. Samorządy województw odpowiedzialne są głównie za zapewnienie warunków do rozwoju infrastrukturalnych połączeń międzyregionalnych i wewnątrzregionalnych na terenie województwa oraz koordynację rozwoju energetyki w gminach. Natomiast gminna administracja samorządowa jest odpowiedzialna za zapewnienie energetycznego bezpieczeństwa lokalnego i racjonalne wykorzystanie lokalnego potencjału odnawialnych zasobów energii (Mielczarski, 2000: 12).

Polskie jednostki samorządu lokalnego są w okresie bezprecedensowych zmian. Polskie regiony muszą przejść na „zieloną stronę mocy” – ich przekształcenie z gospodarki wysokoemisyjnej w niskoemisyjną jest nieuniknione. Nie ma wątpliwości, że reforma ta będzie dla nas prawdziwym wyzwaniem.

Samorządy mają „sprzymierzeńca” w Prawie Energetycznym. Zgodnie z jego zapisami, sporządzając dla obszaru swojego działania plany rozwoju, przedsiębiorstwa energetyczne muszą uwzględniać miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego i kierunki rozwoju gminy. Mają również obowiązek przekazywania informacji samorządom co do planowanych przedsięwzięć dotyczących terenu danej gminy. Z kolei minister gospodarki, jako naczelny organ administracji rządowej właściwy w sprawach polityki energetycznej, ma współdziałać z samorządami terytorialnymi w sprawach systemów zaopatrzenia w paliwa i energię. Tę zasadę potwierdza dokument Ministerstwa Gospodarki i Pracy ze stycznia br. „Polityka energetyczna Polski do 2025 r.”. Zakłada się w nim również zwiększenie kompetencji samorządów w energetyce i wzmocnienie ich pozycji wobec przedsiębiorstw energetycznych (Szablewski, 1998: 23).

Oprócz dawania uprawnień, Prawo energetyczne nakłada na samorząd również obowiązki. Do zadań gminy w zakresie energetyki należy m.in. planowanie i organizacja zaopatrzenia w ciepło, energię elektryczną i paliwa gazowe jej terytorium. Dotychczas na ogólną liczbę 2492 gmin w Polsce, jedynie ok. 500 posiada taki dokument (Szyjko, 2010: 40–46). Ponadto gmina planuje oświetlenie miejsc publicznych i ulic. Realizując swoje zadania, samorząd ma obowiązek postępowania zgodnie z polityką energetyczną państwa, miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego i ustaleniami studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego (Dobroczyńska i in., 2000: 34).

Według „Polityki energetycznej Polski do 2025 r.” samorząd gminny odpowiedzialny jest za zapewnienie lokalnego bezpieczeństwa energetycznego, z wykorzystaniem miejscowego potencjału OZE i energii z odpadów. W ramach projektu „Planowanie energetyczne na szczeblu lokalnym z wykorzystaniem OZE” od 2002 r. w powiatach pilotażowych: lidzbarskim, tarnogórskim i działdowskim realizowana

jest strategia ekoenergetyczna. Jej wdrażanie jest wspomagane przez Radę Konsultacyjną Związku Powiatów Polskich (ZPP), przy której działa Ogólnopolski Punkt Informacyjno-Konsultacyjny ds. ekoenergetyki komunalnej (OPI-K). Razem z ZPP działa Stowarzyszenie dla Współpracy na rzecz Energetyki Regionalnej (SWER). SWER wspomaga również gminy, mając wśród swoich jednostek organizacyjnych Samorząd Doradców Gmin ds. polityki ekoenergetycznej (Szyjko, 2011a: 44–46). Zasiadają w nim wyszkoleni przez specjalistów polskich i niemieckich doradcy z 20 gmin województwa śląskiego i opolskiego (<http://polandplan.energyprojects.net>).

By nie być gołosłownym, warto wymienić kilka udanych przedsięwzięć samorządów w dziedzinie energetyki, ze szczególnym naciskiem na jej odnawialne źródła. Najwięcej takich działań realizuje się na północy kraju. Tamtejsze samorządy są najbardziej podatne na techniczne nowinki w ochronie środowiska, co możemy zawdzięczać bliskości wpływu Duńczyków i Szwedów, którzy skutecznie przekonują inwestorów do rozwiązań proekologicznych (Szyjko, 2011b: 44–46). Najpopularniejszym rodzajem działań jest przekształcanie drogich i „brudzących” kotłowni węglowych w nowoczesne systemy grzewcze na biomasę, zaopatrujące w ciepło budynki komunalne. Sępólno Krajeńskie (woj. kujawsko-pomorskie) od 2001 r. wyposażone jest w kotłownię miejską na biomasę (słoma i odpady drzewne) o mocy 6 MW. Z powodzeniem zastąpiła ona typową instalację węglową. Inwestycję zrealizowano ze środków gminy (ok. 10% kosztów), dotacji z EkoFunduszu (2 mln zł) i preferencyjnemu kredytowi z NFOŚiGW (www.nfosigw.gov.pl).

W sieradzkim szpitalu wybudowano pod koniec 2004 r. automatyczną kotłownię wodną o mocy 4,5 MW, przystosowaną do spalania zrębek drzewnych. Zastąpiła wyeksploatowaną kotłownię węglową o mocy 8,85 MW, której utrzymanie generowało znaczne koszty. We Fromborku również wybudowano miejską kotłownię opalaną słomą, która stanowi główne źródło ciepła dla miasta. Zainstalowano tam trzy automatyczne kotły rusztowe o mocy nominalnej 2x2,5 MW i 1x1,5 MW, o sprawności energetycznej 85%. To przedsięwzięcie inwestycyjne obejmowało również wybudowanie magazynu słomy, zainstalowanie 67 węzłów ciepłowniczych i wykonanie sieci o długości 5980 m (www.res-league.eu).

W leżącym w samym środku Polski Kole realizowany jest projekt ciepłowni geotermalno-gazowej, który pozwoli uniknąć spalania 18 tys. ton węgla kamiennego rocznie, z czego 14 tys. ton zostanie zaoszczędzonych przez działanie instalacji geotermalnej, a kolejne 4 tys. ton dzięki kotłom gazowym. Na terenie Stargardu Szczecińskiego również powstaje miejska ciepłownia geotermalna o mocy 10–14 MW. W okresie letnim ma ona zaopatrywać mieszkańców w ciepłą wodę, a zimą będzie wspomagana przez kotły węglowe. Pozwoli to na zmniejszenie o ok. 30% zużycia węgla. W okolicach Stargardu wody geotermalne znajdujące się 2500 m pod ziemią mają temperaturę 75–95 st. C (www.cire.pl).

W Piszku od 2004 r. funkcjonuje jedna z największych w kraju (21 MW) ekologiczna ciepłownia komunalna, wykorzystująca jako paliwo wierzbę energetyczną

i odpady drzewne. Również tu samorząd jest jednym z inwestorów i organizatorem projektu o wartości ok. 20 mln zł. W Trzciannem, położonym w sercu Biebrzańskiego Parku Narodowego, a więc w miejscu wymagającym szczególnej opieki ekologicznej, w ramach projektu „Energetyczne wykorzystanie biomasy w gminie Trzcianne”, przedstawia się budynki komunalne i gospodarstwa domowe z ogrzewania węglowego na biomasę w postaci drewna, zrębków, trocin, wikliny, słomy i suchych traw z łąk nadbiebrzańskich. Projekt uzyskał dofinansowanie z NFOŚiGW, WFOŚiGW, UNDP GEF/SGP, EkoFunduszu i Polsko-Szwajcarskiej Komisji Środków Złotowych (<http://e-czytelnia.abrys.pl>).

Dialog ze społeczeństwem

Coraz więcej gmin polskich przystępuje do unijnych programów pilotażowych kreujących klimat dla inwestycji energetyczno-klimatycznych, poprawiających jakość życia jego mieszkańców. Programy propagują świadomość społeczną, jak i gdzie zmniejszyć zużycie energii – dzięki czemu wzrasta zadowolenie ludzi z faktu, że mieszkają w mieście rozwijającym się w sposób zrównoważony. Dla wspólnych działań na rzecz racjonalnego korzystania z energii, 25 gmin polskich i jedna litewska stworzyły Stowarzyszenie Gmin Polska Sieć „Energie Cités”. Jest to część Europejskiej Sieci „Energie Cités” z siedzibą w Besançon. Zrzeszone samorządy zajmują się promowaniem racjonalnego, efektywnego wykorzystania energii oraz OZE. Działania podejmowane przez Sieć koncentrują się na wymianie informacji i doświadczeń, lobbingu i wspieraniu lokalnej polityki efektywnego wykorzystania energii (www.pnec.org.pl).

Szczególne znaczenie ma komunikacja z mieszkańcami. Miasta/gminy stwarzają warunki zachęcające mieszkańców do podejmowania wysiłków zmierzających do oszczędzania energii oraz są dla nich przykładem do naśladowania, osiągając oszczędności najpierw w budynkach komunalnych. Np. jeden z projektów MODEL jest dofinansowany z Programu Inteligentna Energia dla Europy oraz przez ADEME – francuską Agencję Środowiska i Zarządzania Energią. MODEL wspiera miejscich specjalistów w szerokim zakresie zagadnień związanych z energią, takich jak: modernizacja budynków, renowacja systemu centralnego ogrzewania, wzmocnienie lokalnego wykorzystania energii w celu zaopatrywania w nią szkół, przedszkoli, budynków administracyjnych i mieszkalnych lub wykorzystanie zrównoważonych technologii, takich jak kogeneracja. Doświadczenia i wiedza zdobyte przez miasta pilotażowe będą wartościowe dla wszystkich innych europejskich władz lokalnych chcących poprawić lokalny klimat dla inwestycji energoefektywnych, np. w budownictwie mieszkalnym.

Istnieje wiele możliwości zewnętrznego finansowania proekologicznych inwestycji samorządowych. Finansowanie gminnych projektów proekologicznych to jeden z ważnych priorytetów krajowych i europejskich funduszy wspierających poli-

tykę ekologiczną wszystkich państw Unii Europejskiej. Wśród krajowych funduszy możliwe jest uzyskanie dofinansowania m.in. z Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, wojewódzkich funduszy oraz z Funduszu Spójności czy Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (Szyjko, 2011d: 16–19). Warto zauważyć, że do 1 stycznia 2010 r. istniały gminne i powiatowe fundusze ochrony środowiska i gospodarki wodnej. Z dniem 1 stycznia 2010 r. uległy one likwidacji, jednak środki gromadzone z opłat i kar w dalszym ciągu, już jako środki budżetowe, mogą być przeznaczane przez gminy i powiaty wyłącznie na ochronę środowiska. Zatem w obowiązującym stanie prawnym funkcjonują w naszym kraju Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej i wojewódzkie fundusze ochrony środowiska i gospodarki wodnej (Cheda, 2011a: 109). Są to kluczowe instytucje finansowe przeznaczające największe środki na realizację zadań z zakresu ochrony środowiska (Cheda, 2012: 250). Z tych środków mogą korzystać gminy.

Organizowanych jest również także wiele kursów i warsztatów nt. pozyskiwania funduszy unijnych i procedur ich przyznawania. W 2012 r. kontynuowany jest cykl „Warsztatów Dobrego Klimatu”, podczas których eksperci Ogólnopolskiego Programu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju Społeczności Lokalnych będą przybliżać informacje m.in. o finansowaniu OZE (Szyjko, 2011e: 18–19). W maju 2012 r. w Narodowym Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej odbyły się warsztaty pt. „Zrównoważony rozwój energetyczny i Porozumienie Burmistrzów w naszych miastach” (*Warsztaty*, www.pnec.org.pl).

Ekoświadomość i edukacja

Według 64% Polaków, najważniejszą korzyścią dla społeczeństwa, płynącą z korzystania z odnawialnych źródeł energii, jest ochrona środowiska naturalnego – wynika z raportu przeprowadzonego przez TNS OBOP w ramach Ogólnopolskiego Programu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju Społeczności Lokalnych. Sam fakt inwestowania przez gminy w ich rozwój sprawia często, że w mieszkańcach danego regionu zaszczepiona zostaje chęć do podejmowania dodatkowych działań na rzecz dalszego rozwoju i poprawy jakości życia w miejscu ich zamieszkania. W ten sposób spirala działania samoistnie się nakręca – odbiorca korzyści wynikających z inwestycji staje się również inicjatorem nowych projektów i w ten sposób przyczynia się do zainaugurowania nowych inwestycji. Takie działania mogą bardzo korzystnie wpłynąć na proces zrównoważonego rozwoju danej społeczności. Szczególnie ważna jest edukacja ekologiczna dzieci i młodzieży. W wielu krajach na przestrzeni jednego pokolenia przyczyniła się do znacznego podwyższenia świadomości ekologicznej. Dwadzieścia lat wystarczyło, aby dorastające proekologicznie wykształcone dzieci już w życiu dorosłym korzystały ze środowiska w sposób racjonalny (Cheda, 2011b: 88). Jednak inwestowanie w proekologiczne rozwiązania energetyczne, jak np. farmy wiatrowe, kolektory słoneczne czy elektrownie wodne, to nie tylko korzyści ma-

jące znaczenie dla ochrony środowiska. To także inwestycja w rozwój ekonomiczny i gospodarczy regionu, a co za tym idzie, w rozwój zamieszkującej go społeczności. „Proekologiczne inwestycje w gminie przyczyniają się m.in. do zmniejszenia wydatków na energię, a wówczas zaoszczędzone pieniądze gmina może przeznaczyć na inne potrzeby, jak np. inwestycje, zagęszczenie sieci szkół, domów kultury, organizację imprez i integrację lokalnej społeczności” – tłumaczy dr Andrzej Hałasiewicz, ekspert programu, adiunkt Instytutu Socjologii Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. „Wszystko to składa się na zrównoważony rozwój regionu oraz zamieszkującej go społeczności” – dodaje dr Hałasiewicz (www.kibicujklimatowi.pl). Działania w dziedzinie energetyki i ochrony środowiska będą przybierać na znaczeniu, ponieważ to właśnie samorządom powinno najbardziej zależeć na zapewnieniu mieszkańcom odpowiednich warunków życia. Wysiłki samorządów zauważa Krajowa Agencja Poszanowania Energii, organizując coroczny konkurs na najbardziej efektywną energetycznie gminę w Polsce. Nagradzanie i wyróżnianie na forum kraju ekoenergetycznych działań to dodatkowy bodziec motywujący samorządy. Ale polskie gminy potrzebują więcej programów edukacyjnych na temat wykorzystania nowoczesnych rozwiązań energetycznych i ich roli w redukcji emisji szkodliwych gazów CO₂ do atmosfery. Zadaniem programów powinno być aktywizowanie gmin, powiatów i społeczności lokalnych do podejmowania inicjatyw proekologicznych jako istotnych dla zrównoważonego rozwoju poszczególnych regionów (Szyjko, 2011c: 16–17).

Wiele słabiej rozwiniętych polskich samorządów, które nie modernizują swojego systemu zaopatrzenia w energię, marnuje znaczne jej zasoby. Jeśli wśród urzędników brakuje ludzi o odpowiedniej wiedzy i chęci do działania, a mieszkańcy i radni nie przejawiają inicjatywy, co przecież jest w Polsce dość powszechnym zjawiskiem, trzeba zdać się na pomoc prywatnego przedsiębiorstwa. Firmy prywatne oferują samorządom usługi polegające na realizowaniu inwestycji mających na celu zmniejszenie zużycia energii, które opłacane są ze środków zaoszczędzonych dzięki tym właśnie inwestycjom. Po okresie zwrotu i zapłaty wszystkie elementy inwestycji przechodzą na własność gminy, która od tej pory sama czerpie z nich korzyści. Jeśli gmina z różnych względów nie jest w stanie sama inwestować w energetykę, może zdać się na tego typu partnerstwo. Takie umowy wciąż zyskują na popularności (Szyjko, 2011f: 11–18).

Priorytetem polskich regionów powinny być innowacyjne inwestycje w inteligentną infrastrukturę elektroenergetyczną. Zainteresowanie tematyką wykorzystywania rozproszonych źródeł energii na poziomie lokalnym jest zjawiskiem w pełni uzasadnionym. Potencjał tkwiący tylko w jednym z możliwych OZE – Słońcu, najlepiej oddaje stwierdzenie autorstwa J. Pabisa: „Gdyby zgromadzić całą energię paliw naszego globu, tj. energię z węgla, drewna, gazu, ropy naftowej i spalić ze sprawnością 100%, to wartość uzyskanej energii równałaby się energii słonecznej dostarczonej do Ziemi zaledwie przez cztery dni” (Pabis, <http://ekoenergia.dzien-e-mail.org>).

Wśród sektorów energetyki odnawialnej, które cieszą się ostatnio największą popularnością oprócz energii słonecznej, należy wymienić: energetykę wiatrową, wodną, pozyskiwaną z biomasy, ogniw paliwowych oraz pomp ciepła. Każdy z nich, w generalnym rozrachunku, ma dodatni bilans zysków, jakie człowiek i środowisko naturalne odnoszą w momencie zastępowania nim energetyki konwencjonalnej, mimo że niejednokrotnie nie jest on wolny od wad, a korzyści ekonomiczne pojawiają się dopiero w bardzo odległej przyszłości. Przykładowo, wdrożenie w 2011 r. 1600 MW instalacji wiatrowych na lądzie oraz 300 MW na morzu pozwoliłoby na redukcję emisji do atmosfery wielu szkodliwych związków: 18 200 tys. ton CO₂, 123 tys. ton SO₂, 58 tys. ton NO_x oraz 3,7 tys. ton PM (Ministerstwo Ochrony Środowiska, <http://www.mos.gov.pl>).

Podsumowanie

Reasumując, aby samorządy mogły rozwijać aktywność na polu energetyki i ochrony środowiska, konieczne jest kontynuowanie procesu decentralizacji, która powinna być przeprowadzana nie tylko pod kątem zadań i obowiązków, ale przede wszystkim od strony środków i prawnych możliwości. O przyznanie większej swobody i funduszy samorządom walczą wciąż organizacje pozarządowe. Rząd zapowiada skierowanie do Parlamentu RP kolejnych inicjatyw ustawodawczych. W najbliższym czasie przekonamy się więc, jaki będzie kierunek i natężenie działań parlamentu i rządu w tym ważnym, dla poprawnego funkcjonowania nowoczesnego zrównoważonego państwa, obszarze ekoenergetycznym.

Ale o stopniu zrównoważenia systemu polskich regionów decydować nie będzie legislacja, a elastyczne elementy, którymi w znaczącym stopniu można sterować. Można więc, i należy, odpowiednio zaplanować i realizować rozwój regionu tak, aby uczynić je bardziej zrównoważonym, i to zarówno w aspekcie społeczno-gospodarczym, jak i przestrzennym. Kluczem do połączenia strefy społecznej z gospodarką lokalną może być koncepcja EVEN-ów (ekologicznych węzłów energetycznych) bazujących na OZE opracowana przez Wojciecha J. Kuczkowskiego. EVEN-y doskonale wpisują się w ideę zrównoważonego rozwoju i mogą w dużym stopniu przyczynić się do restrukturyzacji polskiej energetyki wysokoemisyjnej. Dzięki temu może powstać szeroki front regionalny dla dokonania „miękkiej rewolucji” w polskiej energetyce, jak wyraził się prof. Krzysztof Żmijewski.

Summary**Innovative management of sustainable energy at the local level in the European Union**

Sustainable development will not be brought about by European Union policies only: it must be taken up by local society in general as a principle guiding the many choices each citizen makes every day, as well as the big political and economic decisions that have to be made. This requires profound changes in thinking, in economic and social structures, in consumption and production patterns. This requires a sustainable development strategy with stronger focus, clearer division of responsibilities, wider ownership and broader support, stronger integration of the international dimension and more effective implementation and monitoring.

Keywords: sustainable development, EU regional policy, energy-climate package

Bibliografia

- Cheda J. (2011a), *Finansowanie przedsięwzięć ekologicznych ze środków funduszy celowych na przykładzie funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 1 (12).
- Cheda J. (2011b), *Zapewnienie dostępu do informacji o stanie środowiska jako czynnik podnoszący świadomość ekologiczną obywateli*, „Media. Kultura. Społeczeństwo”, nr 1 (6).
- Cheda J. (2012), *Finansowanie ochrony środowiska w Polsce ze środków Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej i wojewódzkich funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej*, [w:] Cheda J., *Ochrona środowiska jako kluczowy problem Polski XXI wieku*, Warszawa.
- DECC (2011), *Impact assessment of a GB-wide smart meter roll out for the domestic sector*, London.
- Dobroczyńska A., Juchniewicz A., Zaleski B. (2000), *Regulacja energetyki w Polsce*, Warszawa–Toruń.
- Frombork – kotłownia na biomasę, www.res-league.eu/pl/polish-league/polish-best-practices/frombork-kotownia-na-biomas?Itemid=136, dostęp z dnia 01.12.2012 r.
- GEMA (2010), *Smart Metering implementation programme: prospectus*, Department of Energy and Climate Change and Gas and Electricity Markets Authority, London.
- <http://e-czytelnia.abrys.pl/index.php?mod=tekst&id=4530>, dostęp dnia 01.12.2012 r.
- <http://polandplan.energyprojects.net/>, dostęp dnia 1.12.2012 r.

- Kibicuj, klimatowi, www.kibicujklimatowi.pl/detal/index/96, dostęp dnia 01.12.2012 r.
- KOM (2010), *Priorytety w odniesieniu do infrastruktury energetycznej na 2020 r. i w dalszej perspektywie – plan działania na rzecz zintegrowanej europejskiej sieci energetycznej, wersja ostateczna*, Bruksela.
- Ministerstwo Ochrony Środowiska, http://www.mos.gov.pl/kategoria/2069_odnawialne_zrodla_energii/, dostęp dnia 02.08.2012 r.
- Mizgajski A. (2011), *Biznes a ekologia*, „Ecomanager”, nr 4/20.
- Pabis J., <http://ekoenergia.dzien-e-mail.org>, dostęp z dnia 1.12.2012r.
- PAP (2011), *Materiały z debaty: Rok Energii – Energetyczny Wymiar Polskiej Prezydencji w UE*, 28 kwietnia 2011. Warszawa.
- Szablewski A. (1998), *Liberalizacja sektora energetycznego i telekomunikacyjnego, Aneks*, „Monografie Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN”, nr 10, Warszawa.
- Szyjko C. (2010), *Zmiana priorytetów energetycznych w regionach, Europejski Doradca Samorządowy*, „Fundusze – Inwestycje – Finansowanie, Kwartalnik polskich samorządów i przedsiębiorstw komunalnych”, nr 3(18).
- Szyjko C. (2011a), *Globalizacja wobec Europy regionów, Europejski Doradca Samorządowy*, „Fundusze – Inwestycje – Finansowanie, Kwartalnik polskich samorządów i przedsiębiorstw komunalnych”, nr 1(16).
- Szyjko C. (2011b), *W poszukiwaniu nowej jakości integracji*, „FAKTY – Magazyn Gospodarczy”, nr 1(49).
- Szyjko C. (2011c), *Drogi rozwoju polskich regionów w perspektywie budżetu UE na lata 2014–20*, „Biznes & Ekologia”, nr 96/97.
- Szyjko C. (2011d), *Przyszłość infrastruktury energetycznej w UE*, „Czysta Energia”, nr 3(115).
- Szyjko C. (2011e), *Technologie składowe CCS*, „Czysta Energia”, nr 4(116).
- Szyjko C. (2011f), *Potencjał rozwoju energetyki gazowej w świetle najnowszych inicjatyw UE*, „Wiadomości Naftowe i Gazownicze – czasopismo naukowo-techniczne”, nr 3(155).
- Szyjko C. (2011g), *Prawo gazowe: mit czy rzeczywistość?*, „Wiadomości Naftowe i Gazownicze – czasopismo naukowo-techniczne”, nr 4(156).
- Szyjko C. (2011h), *Ewolucja polskiego prawa w świetle trzeciego pakietu liberalizacyjnego*, „Elektroenergetyka – Współczesność i Rozwój”, nr 5(7).
- Vasconcelos J. (2010), *Survey of Regulatory and Technological Developments Concerning Smart Metering in the European Union Electricity Market*, Robert Schuman Centre for Advanced Studies, San Dominico di Fiesole.
- Warsztaty pt. *Zrównoważony rozwój energetyczny i Porozumienie Burmistrzów w naszych miastach*, www.pnec.org.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=179%3Awarsztaty-pt-zrownowaony-rozwoj-energetyczny-i-porozumienie-burmistrzow-w-naszyc-miastach, dostęp z dnia 01.12.2012 r.
- Woroniecki J. (2001), *Nowa gospodarka – miraż czy rzeczywistość? Doktryna – Praktyka – Optyka OECD*, [w:] Kukliński A. (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy – wyzwanie dla Polski XXI wieku*, Warszawa.

www.cire.pl/pliki/2/ciepl_geotermalna.pdf, dostęp dnia 01.12.2012 r.

www.nfosigw.gov.pl/, dostęp dnia 01.12.2012 r.

www.pnec.org.pl/, dostęp dnia 01.12.2012 r.

Wynne J. (2010), *Large-scale Smart Meter Customer Trial. A retailers perspective, Metering Europe*, Vienna.

Wykaz aktów prawnych

Ustawa z dnia 10 kwietnia 1997 r. *Prawo energetyczne* (Dz. U. Nr 54, poz. 348 z późniejszymi zmianami).

Zarządzanie kosztami nośników energii w firmie transportowej

Wstęp

Prowadzenie działalności gospodarczej jest oparte na zarządzaniu kosztami, a głównym celem przedsiębiorstwa jest bilansowanie przepływów finansowych. Współczesne teorie racjonalnego gospodarowania przedsiębiorstwem zakładają, iż nakłady ponoszone na realizację jego działalności powinny być pokrywane z przychodów uzyskanych ze sprzedaży produktów i usług (Czubakowska, Gabrusiewicz, Nowak, 2009: 103). W przedsiębiorstwach transportowych oprócz wynagrodzeń i amortyzacji pojazdów jednym z podstawowych czynników generujących znaczne koszty jest zużycie paliw, które według różnych danych obejmuje około 25 do 50% wszystkich kosztów operacyjnych. Jest to odzwierciedlenie europejskiej tendencji w zakresie budżetów firm transportowych w krajach Unii Europejskiej, w których koszty paliw stanowią coraz większą część budżetów operacyjnych firm transportowych. Przedsiębiorstwa transportowe stoją w obliczu wzrostu pozostałych kosztów operacyjnych, znacząco podnoszących ogólne koszty działalności transportowej, takich jak serwisowanie, podatki oraz opłaty drogowe (*Zwiększanie efektywności paliwowej*, 2012: 9).

Zarządzanie kosztami nośników energii, w tym kosztami paliw, ma na celu ich optymalizację oraz ograniczanie zużycia paliw. Planując zmniejszenie kosztów w obszarze zużycia paliwa, należy uwzględniać wiele różnych czynników. Są to między innymi:

- struktura i konstrukcja pojazdu;
- budowa silnika;
- wykorzystanie taboru transportowego przedsiębiorstwa;

* Dr inż. Jerzy Janczewski, adiunkt w Katedrze Systemów Transportu na Wydziale Informatyki, Zarządzania i Transportu Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

- umiejętności kierowcy;
- wyposażenie pojazdu i jego stan techniczny;
- warunki drogowe i atmosferyczne oraz czynniki organizacyjne procesu transportowego decydujące o racjonalnej gospodarce paliwem;
- wymagania klientów;
- podnoszenie dbałości o środowisko¹.

Wszystkie te elementy są ze sobą ściśle powiązane i nie wyczerpują wszystkich możliwości ograniczania i oszczędzania zużycia paliwa w przedsiębiorstwie.

Celem artykułu jest prezentacja i analiza wybranych czynników technicznych i organizacyjnych wpływających na zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwie transportowym, w tym kosztami paliw.

Czynniki racjonalnego gospodarowania paliwem w przedsiębiorstwie transportowym

W przedsiębiorstwach transportowych czynniki racjonalnego gospodarowania paliwem i sposobu jego rozliczania są zwykle zawarte w Polityce Flotowej Firmy, która może określać system monitoringu i rozliczania paliwa w przedsiębiorstwie, zasady wyboru pojazdów do firmy, rodzaj stosowanego paliwa, typ karty paliwowej obowiązującej w przedsiębiorstwie, zasady eco-drivingu, instrukcje dotyczące zakupu paliwa na stacjach, reguły odzyskiwania podatku od paliw, funkcjonowanie własnych stacji czy też zasady doboru i wymiany opon. Wybór pojazdu zależy między innymi od jego przeznaczenia, marki, ceny, warunków zakupu, obsługi serwisowej, jednostki napędowej, wyposażenia pojazdu a także emisji spalin. Dokonując wyboru właściwego samochodu już na samym początku eksploatacji, można zmniejszyć koszty związane ze zużyciem paliwa w firmie nawet do 10%.

Stosunkowo wysoka cena konwencjonalnego paliwa powoduje, że w niektórych przedsiębiorstwach transportowych testuje się samochody z instalacją gazową, zwłaszcza gazu ziemnego lub instalacją dwupaliwową, co wiąże się z dodatkowymi kosztami i utrudnieniami, np. koniecznością zakupu instalacji, dodatkowymi badaniami technicznymi, a przede wszystkim z mało rozwiniętym systemem dystrybucji niektórych paliw gazowych możliwych do wykorzystania w silnikach spalinowych samochodów użytkowych. Wobec powyższego, wiele firm transportowych realizujących przewozy na duże odległości nie korzysta z tego sposobu obniżenia kosztów i ostatecznie podejmuje decyzję, aby ich flota była zasilana paliwem konwencjonalnym.

Karty paliwowe dla większości przedsiębiorstw transportowych są już standardem, gdyż zapewniają one bezgotówkowe operacje i stałą kontrolę nad ilością tan-

¹ W tym strategiczne cele UE dotyczące ograniczenia emisji dwutlenku węgla, a przede wszystkim zmniejszenie do 2020 r. zużycia energii o 20% poprzez zwiększenie efektywności energetycznej.

kowanego paliwa. Dostarczają one takich informacji, jak: do jakiego samochodu, w jakim czasie, jaką ilość, za jaką kwotę i w jakim miejscu kierowca zakupił paliwo. Karty paliwowe ograniczają ryzyko nadużyć, choć go nie eliminują. Karta zawiera numer rejestracyjny pojazdu, w momencie jej użycia kierowca musi również podać stan licznika. Dodatkowym atutem jest fakt, że wszystkie operacje realizowane przez kierowców w danym okresie za pomocą karty znajdują się na jednej fakturze zbiorczej, co jest dogodnie dla dalszych rozliczeń i monitoringu kosztów, dodatkowo firmy mogą korzystać z różnych upustów i rabatów, które są proporcjonalne do ilości kupowanego paliwa i liczby posiadanych pojazdów, co stanowi poważną pozycję oszczędności w firmie. Osoby odpowiedzialne za optymalizację działań floty w firmach transportowych realizujących przewozy międzynarodowe, częstokroć decydują się na korzystanie z kart obejmujących swym zasięgiem całą Europę, które w ofercie oprócz zakupów paliwa mają takie usługi, jak: specjalistyczne mycie, sprzedaż części i akcesoriów samochodowych, pomoc drogową, drobne naprawy i holowanie, opłaty za autostrady, tunele i mosty, zwrot podatku VAT z zagranicy, zwrot podatku akcyzowego za paliwo, zwrot podatku od olejów mineralnych w Hiszpanii i wiele innych. Usługi takie są realizowane bezgotówkowo (*postpayd*), co oznacza, że kartę paliwowo-serwisową można traktować jako darmowy kredyt na obsługę samochodu (Majchrzak, 2007: 64), gdyż terminy płatności są ustalane indywidualnie, np. 7, 15 – standardowo, a także 21 lub 30 dni.

Tab. 1. Przykładowe czynniki wspomagające racjonalne gospodarowania paliwem w przedsiębiorstwie transportowym

Przykładowe czynniki	Charakterystyka czynników
Wybór pojazdów do floty	przeznaczenie, marka, cena, warunki zakupu, serwis, wyposażenie, emisja spalin
Wybór rodzaju paliwa	paliwa konwencjonalne, sprężony/skroplony gaz ziemny, zasilanie dwupaliwowe, napęd hybrydowy
Korzystanie z kart paliwowych	bieżący monitoring zakupów, upusty, rabaty, dodatkowe usługi, kredyt kupiecki, planowanie tras i elastyczny dobór stacji tankowania, np. na podstawie ceny paliwa, rankingi stacji paliwowych, elektroniczne fakturowanie
Własne stacje tankowania	bezpośredni zakup paliwa w hurtowni, szczelny system kontroli tankowań, ułatwiony proces rozliczania paliwa, niezależność, oszczędność czasu pracy kierowców
Wybrane stacje paliw	współpraca biznesowa ze stałymi partnerami, możliwość negocjacji warunków zakupu, gwarancja jakości paliwa
Umiejętności kierowcy, szkolenia	szkolenia kierowców w zakresie oszczędnej jazdy, doskonalenie kultury technicznej, autokontrola
Opony o niskich oporach toczenia, zmniejszanie oporów powietrza	stosowanie opon o niskim oporze toczenia, systemy zmniejszające opory aerodynamiczne pojazdu
Technologie IT, GPS, optymalizacja tras	wykorzystanie oprogramowania wspomagającego zarządzanie flotą, nawigatory mapowe

Źródło: Opracowanie własne.

Poszukując oszczędności w obszarze kosztów paliwa, menedżerowie wielu jednostek prowadzących działalność transportową decydują o dystrybucji paliwa w swoich firmach poprzez zakup własnych stacji paliwowych z dystrybutorami wyposażonymi w nowoczesne systemy kontroli tankowań. Wydanie paliwa z użyciem takich dystrybutorów następuje na podstawie identyfikacji karty użytkownika pojazdu. Użytkownik skanuje swoją kartę i wprowadza przypisany kod PIN. Po wprowadzeniu danych pompa dystrybutora jest uruchamiana automatycznie, a po zakończeniu tankowania (lub po wciśnięciu przycisku STOP przez użytkownika) wydawanie paliwa jest zakończone. Wszystkie dane z tankowania zostają zapisane w systemie, który generuje dwa rodzaje raportów: zestawienie wydanego paliwa za podany okres oraz zestawienia wydanego paliwa według odbiorcy. Dane mogą zostać wyeksportowane do innych programów w firmie (np. programy księgowe) w celu dalszego wykorzystania, co znacznie ułatwia proces rozliczania paliwa w firmie. Posiadanie własnych stacji tankowania paliwa wiąże się również z innymi wymiernymi korzyściami, do których można zaliczyć: eliminację dodatkowych kosztów związanych z dojazdem do stacji paliw, zmniejszeniem liczby faktur za paliwo, możliwość dostaw paliwa po cenach hurtowych lub bezpośredni zakup od producenta, niezależność od lokalnych stacji paliw, a także całkowitą kontrolę nad paliwem pobieranym do pojazdów.

Po zorganizowaniu własnych stacji poleca się kierowcom tankowanie paliw na stacjach firmowych lub na wybranych i sprawdzonych stacjach, które oferują swoim klientom upusty i bonusy oraz paliwo o odpowiedniej jakości. Istnieją również w firmach ścisłe zakazy tankowania na niektórych stacjach paliw, np. ze względu na niezgodne z normą paliwo.

Rosnące ceny paliw sprawiły, że właściciele firm transportowych poszukują sposobów na zmniejszenie zużycia paliwa poprzez szkolenie kierowców z zasad ekologicznej jazdy (*eco-driving*). W ostatnim czasie notuje się wzrost liczby ośrodków kształcących kierowców ze sposobów oszczędnej jazdy. Również producenci samochodów prowadzą tego typu szkolenia. Przemawiają za tym przede wszystkim rezultaty materialne w postaci wymiernych oszczędności w firmie. Na przykład, producent samochodów ciężarowych Scania opracował program Scania Driver Support, który nie wymaga poświęcania dodatkowego czasu na szkolenie, lecz w rzeczywistych warunkach udziela kierowcy wskazówek umożliwiających doskonalenie stylu jazdy. Ten stosunkowo nowatorski system wsparcia pomaga w samodoskonaleniu i utrwaleniu przez kierowców wcześniej nabytych umiejętności, np. w trakcie szkolenia obligatoryjnego i ma być standardowo dostępny w większości długodystansowych pojazdów Scania. Działanie systemu koncentruje się na elementach, które mają istotny wpływ na bezpieczeństwo jazdy i oszczędność paliwa. System analizuje zasadnicze parametry kierowania pojazdem i na bieżąco udziela kierowcy wskazówek, a po zakończonej jeździe generowane jest podsumowanie z oceną stylu jazdy. System Scania Driver Support ma za zadanie motywować kierowcę do doskonalenia stylu jazdy, uświadamiając mu jednocześnie popełniane błędy i wskazując potencjal-

ne możliwości poprawy (Janczewski, 2012: 190). Zarówno przed zainstalowaniem, jak i po zainstalowaniu systemu Scania Driver Support, mierzono zużycie paliwa u różnych kierowców i okazało się, iż kierowcy z niego korzystający są w stanie natychmiast zredukować zużycie paliwa nawet o 10%. Kierowcy, którzy uczestniczyli w opracowywaniu i testach eksploatacyjnych Scania Driver Support wysoko oceniali przydatność systemu do utrwalania i doskonalenia swoich umiejętności (*Scania Driver*, www.scania.pl, dostęp dnia 26.07.2011 r.). Podobne rozwiązanie, które jest wsparciem dla kierowcy i wysyła do niego na bieżąco zwrotne informacje o naruszeniach preferowanego stylu jazdy, pomagając w kształtowaniu nawyków jazdy bezpiecznej i ekonomicznej wdrożono w części autobusów komunikacji miejskiej w Gdańsku (*Autobusy komunikacji miejskiej*, drabpol.pl, dostęp dnia 11.08.2011 r.).

Znaczącym źródłem oszczędności paliwa jest stosowanie opon o niskich oporach toczenia, dbałość o właściwe ciśnienie w oponach, a także niwelowanie skutków oporów powietrza działających na pojazd w czasie jazdy. Nieodpowiednie ciśnienie w oponach zwiększa opory toczenia, a przy tym i zużycie paliwa o około 2%. Obniżanie oporów powietrza na pojazd jest szczególnie istotne przy kursach dalekobieżnych z dużą prędkością i na długich dystansach. Na opór aerodynamiczny wpływ mają między innymi takie czynniki, jak: prędkość pojazdu i ukształtowanie czoła pojazdu. Przykładowe modyfikacje aerodynamiczne pojazdu sprzyjające obniżeniu zużycia paliwa to: różnego rodzaju owiewki, odpowiednio wyprofilowane błotniki, lusterka aerodynamiczne, panele, spojlerzy itp. Początkowo określanie pozycji pojazdów za pomocą technologii GPS było wykorzystywane w firmach transportowych jako istotny element zabezpieczenia pojazdu i ładunku przed kradzieżą. Obecnie określanie pozycji pojazdów oraz śledzenie szczegółowych danych z przebiegu jazdy samochodów, analizowanie raportów oraz monitoring prędkości wspomagają precyzyjne rozliczanie paliwa w firmie transportowej, a także dyscyplinują kierowców do oszczędnej jazdy.

Czynniki utrudniające racjonalne gospodarowanie paliwem w firmach transportowych

Czynnikami utrudniającymi racjonalne gospodarowanie paliwem w firmie transportowej jest także kradzież paliw i niedbała eksploatacja pojazdów, za co w większości są odpowiedzialni pracownicy biorący udział w procesie transportu i obrocie paliwem w firmie. Kradzież i marnotrawstwo paliwa to problem występujący od dawna prawie w każdej firmie transportowej. W tabeli 2 zaprezentowano wybrane metody zapobiegania nieuczciwym praktykom zawyżania rzeczywistego zużycia paliwa, do których zalicza się mechaniczne ograniczenia dostępu do punktów umożliwiających pobór paliwa w baku, urządzenia sygnalizujące o niepożądanym interwencji do baku (sygnalizacja dźwiękowa lub świetlna, SMS, e-mail, itp.), urządzenia do pomiaru przepływu paliwa i monitorowania jego zużycia, procedury

tankowań (wyboru miejsc postojów, zabezpieczeniu wlewów paliwa, postępowania w przypadkach dłuższych przestojów) oraz systemy do zarządzania flotą.

Wśród niektórych kierowców panuje błędne przekonanie, że paliwa firmowego powinno wystarczyć na zatankowanie prywatnego samochodu, a zysk ze sprzedanych tzw. „oszczędności” może być potraktowany jako rekompensata za brak premii w firmie lub niskie wynagrodzenie. Najczęściej „oszczędności” paliwa są rezultatem tego, że wyznaczoną trasę kierowcy przebyli oszczędniej i spalili mniej paliwa niż wynika to z przyjętej normy zakładowej lub kierowcy sztucznie zawyżyli spalanie, wiedząc, że pracodawca nie jest w stanie skontrolować rzeczywistego zużycia paliwa.

Techniki kradzieży paliwa są różne i mogą być rezultatem „pomysłowości” kierowców. Najczęściej praktykowane sposoby kradzieży paliwa to: tzw. handel wymienny, „oszukiwanie” czujników, metoda „mniej za więcej”, upuszczanie paliwa, obejście korka wlewu, uszkodzenie zbiornika, stosowanie magnesów lub metoda „kroplówkowa”. Największą popularność wśród technik kradzieży paliwa zdobył handel wymienny. Nierzadko na falach popularnego radia CB można usłyszeć „sprzedam oszczędności”. Proceder ten działa w następujący sposób: trzeba zatankować pełen bak i znaleźć osobę zainteresowaną zakupem paliwa. Następnie, za umówioną odpłatnością paliwo może być przepompowane do baku innego pojazdu. Czasem miejsce po oleju napędowym może być uzupełnione tą samą ilością tańszego oleju opałowego. Teoretycznie pracodawca o niczym się nie dowie. Jednak tylko teoretycznie, bowiem używanie paliwa o gorszej jakości powoduje uszkodzenia wtryskiwaczy, co w efekcie zmusza firmę do ich częstej wymiany. Jeżeli w którymś z pojazdów we flocie występują tego typu uszkodzenia, to może oznaczać, że praktykowano „handel wymienny”. Metodą uniemożliwiającą tego typu kradzieże są inteligentne systemy zarządzania transportem, które współpracują z czujnikami (sondami paliwowymi) i pozwalają na stały monitoring poziomu paliwa w baku pojazdu, co skutecznie eliminuje opisany powyżej proceder. Proces przepompowania paliwa utrudnia również stosowanie zabezpieczeń w zbiornikach paliwa. W takiej sytuacji, trudniący się kradzieżą paliwa firmowego kierowcy muszą wykazać się coraz większą pomysłowością oraz znajomością nowoczesnych rozwiązań elektronicznych, wykorzystywanych do rejestracji zużycia paliwa. Jednak złodzieje paliwa pracujący w firmach, w których użytkowane są systemy do zarządzania flotą, nieustannie poszukują sposobów na oszukanie czujników. Przykładowo, do niedawna czujniki poziomu paliwa zasilane były instalacją elektryczną z pojazdu. Umożliwiało to kradzież paliwa podczas dłuższych postojów, gdy wyłączenie zasilania powodowało zaniechanie działania czujników. Obecnie nowoczesne urządzenia tego typu mają niezależne, własne zasilanie podtrzymujące pracę układów sygnalizacyjnych nawet w czasie długich postojów pojazdów.

Znane są również praktyki kupowania mniejszej ilości paliwa w „zaprzyżnionych” stacji paliwowej, a wykazywanie na fakturze większego zakupu. Przykładowo do baku ciężarówki tankowane jest 400 litrów oleju napędowego, a do firmy

transportowej przekazywana jest faktura na 500 litrów. Za różnice w paliwie od razu można otrzymać pieniądze, a „zaprzyjaźniony” pracownik ze stacji rozlicza powstałą u siebie „nadwyżkę”. W tym przypadku dla przedsiębiorcy oznacza to stratę ok. 100 l paliwa.

Tab. 2. Przykładowe metody utrudniające nieuczciwe praktyki zawyżania rzeczywistego zużycia paliwa

Przykłady	Charakterystyka metod
Sitko i kontroler, mechaniczne zabezpieczenie wlewu paliwa, autoryzacja dostępu do korka wlewu paliwa.	Sitko antykradzieżowe – specjalna rura z perforowanymi ścianami oraz dnem uniemożliwiająca wypompowanie paliwa ze zbiornika. sygnalizator otwarcia korka wlewu, plomba pływaka.
Pomiary paliwa, sonda pomiarowa i platforma lokalizacyjna, pomiar obrotów silnika, systemy producentów, np. Iveco – System Blue&MeFleet.	Przepływomierz cyfrowy, pływak, lokalizator GPS i sonda pomiarowa, rejestracja poziomu paliwa, informacja z magistrali Can o spalaniu (średnim, chwilowym, całkowitym).
Przedsięwzięcia organizacyjne, regulaminy i procedury, systemy motywacyjne kierowców.	Procedury tankowań, rozliczania paliwa, przekazywania pojazdu, wyboru miejsc postojów, postępowania w przypadkach dłuższych przestojów, premiowanie pozytywnych zachowań kierowców itp.
Oprogramowanie ułatwiające nadzór nad zużyciem paliwa, platformy nadzoru pracy pojazdów i kierowców.	Analizy zużycia paliwa, stylu jazdy i zachowań kierowców, optymalizacja tras, monitoring.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Paliwo floty*, etransport.pl, dostęp dnia 16.10.2012 r.

Pobieranie paliwa za pomocą węży ze zbiorników to kolejny ze sposobów kradzieży paliwa. Zabezpieczeniem mogą być baki zamykane na kluczyk i pojedyncze sitka. Jednak i ten sposób złodzieje rozpoznali dość szybko, wymyślając zespół drobnych wężyków, przypominający swym wyglądem „ośmiornicę”. Zabezpieczenie samego korka wlewu paliwa jest mało skuteczne, istnieją bowiem, duże możliwości jego „obejścia” poprzez dolny zawór spustowy, przewody paliwa czy wyjęcie smoka, w sytuacji jednoczesnej pracy dwóch zbiorników. Mniej popularnym, aczkolwiek znanym i możliwym sposobem kradzieży paliwa jest podpięcie do przewodów paliwowych strzykawki z rurkami. Instalacja taka działa na zasadzie kroplówki i umożliwia stały pobór paliwa w trakcie jazdy samochodu.

Nie tylko pracownicy dokonują kradzieży, ale również osoby spoza firmy. Postój pojazdu na niestrzeżonym parkingu bywa zachętą dla złodzieja zwłaszcza, że kradzież może ułatwić pełny i niezabezpieczony bak. Łatwo można go też uszkodzić, np. przez rozwiercenie. Aby nie dopuścić do interwencji kierowcy, złodzieje w stosunku do kierowcy używają gazu usypiającego. W przypadku kradzieży paliwa przez pracownika może zostać to potraktowane przez pracodawcę jako ciężkie naruszenie obowiązków pracowniczych. W konsekwencji tego zachodzi możliwość rozwiązania umowy o pracę bez zachowania terminów wypowiedzenia czy wypo-

wiedzenia warunków pracy lub płacy (np. zmiana wynagrodzenia, przeniesienie na inne stanowisko).

Przepisy prawa dają pracodawcy możliwość kontrolowania pracowników. Oprócz kontroli stanu paliwa i jego zużycia podczas jazdy za pomocą urządzeń technicznych możliwe jest przeprowadzenie kontroli osobistej w miejscu wykonywania pracy przez pracownika. Ponadto, pracodawca może także zastosować monitoring w pojazdach. Jednakże, niezależnie od sposobu karania i kontroli, który wybierze pracodawca, istotne jest, aby pracownik był poinformowany o tym, na przykład poprzez regulamin pracy.

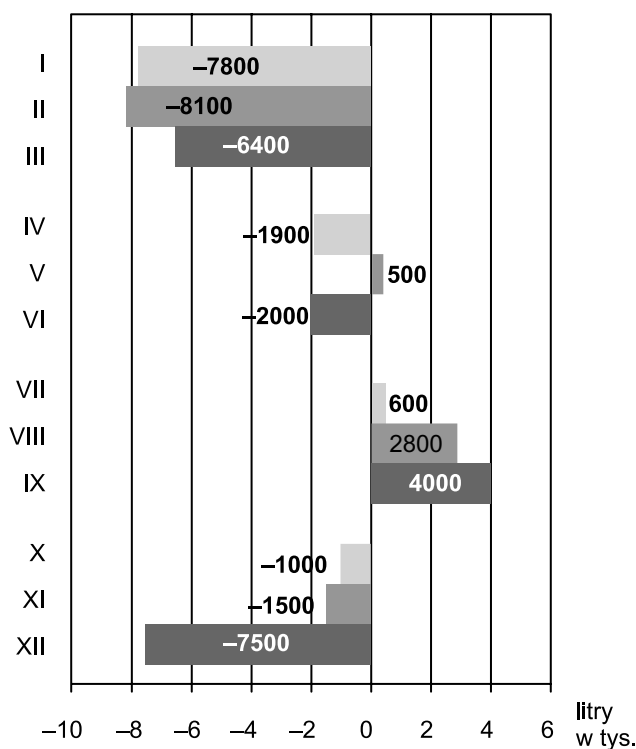
Sposoby rozliczania i analizowania zużycia paliwa w firmie transportowej

W typowej firmie transportowej funkcjonują następujące narzędzia służące do rozliczania zużytego paliwa: instrukcja gospodarki paliwami, zakładowe normy zużycia oraz karty drogowe. Kierowcy zobowiązani są użytkować sprawne technicznie pojazdy z zalegalizowanymi urządzeniami pomiarowymi. O niesprawności pojazdu i występujących przekroczeniach norm zużycia paliwa kierowca powinien niezwłocznie poinformować osoby odpowiadające w firmie za nadzór nad flotą, a niesprawny technicznie pojazd musi zostać naprawiony, aby zapewnić zużycie w granicach ustalonych norm. Sytuacje skrajne, takie jak: wyciek paliwa, uszkodzenie i wymiana zbiornika, należy odnotować w karcie drogowej.

Rozliczanie paliwa odbywa się na podstawie zakładowych norm i na podstawie jego rzeczywistego zużycia. Wysokość norm ustala się w oparciu o wytyczne producenta oraz o dane testowe z eksploatacji samochodów przy uwzględnieniu rodzaju trasy, warunków klimatycznych, pory roku, marki pojazdu, rodzaju zabudowy czy masy przewożonego ładunku. Zwykle dane producentów dotyczące zużycia są znacznie zaniżone i wymagają korekty, stąd firmy transportowe prowadzą własne badania eksploatacyjne lub obligatoryjnie zawiązują normę podaną przez producenta o kilka lub kilkanaście procent (Czarnecki, 2012: 39).

Kierowca odpowiada za prawidłowe wypełnienie karty. Rozliczenie kierowcy odbywa się po zdaniu karty drogowej i polega na porównaniu realnego zużycia paliwa z normatywnym w stosunku do liczby faktycznie przejechanych kilometrów oraz porównaniu wyniku ilości paliwa zakupionego według rachunków i faktur. Liczbę przejechanych kilometrów sprawdza się na podstawie licznika. Kierowca zobowiązany jest wskazać na karcie drogowej stan licznika zarówno przed wykonaniem zadania transportowego, jak i po nim. Jeśli w wyniku rozliczenia okaże się, że ilość rzeczywiście zużytego paliwa jest mniejsza od paliwa według normy, to różnica stanowi „oszczędność” paliwa. W odwrotnym przypadku, czyli kiedy ilość rzeczywiście zużytego paliwa jest większa od ilości normatywnej, to występuje tzw. „przepał”. W zależności od tego, czy uzyskano „przepał” paliwa czy jego „oszczędność”, w kartę drogową wpisywana

jest kwota potrącenia lub premii i w rezultacie tego do karty drogowej kierowcy mogą zostać dołączone dokumenty obciążeniowe lub uznaniowe. Na wykresie 1 pokazano przykładowe „przepały” i „oszczędności” paliwa w poszczególnych miesiącach roku kalendarzowego dla przedsiębiorstwa transportowego liczącego sto autotransporterów kilku marek i realizującego średnio i długodystansowe przewozy krajowe i międzynarodowe. Z wykresu tego wynika duże zróżnicowanie zużycia paliwa w firmie w zależności od miesiąca i pory roku. Największe przepały odnotowuje się na początku roku, a więc w środku zimy kalendarzowej. Sytuacja taka zaczyna się zmieniać od wiosny wraz ze wzrostem temperatury otoczenia. Miesiącami, w których zazwyczaj powstają oszczędności, mogą być: maj-V, czerwiec-VI, lipiec-VII, sierpień-VIII i wrzesień-IX. Jednak wraz ze spadkiem temperatur w okresie jesiennym i na początku zimy przepały w odpowiednich miesiącach znów wzrastają, co jest spowodowane używaniem przez kierowców ogrzewania i trudnymi warunkami drogowymi, takimi jak oblodzenie, zamiecie i śnieg. Jeżeli założyć, że średnia norma dla przykładowej floty wynosi ok. 34l/100km, to tylko w trzech miesiącach samochody w przybliżeniu mieściły się w tak wyznaczonej normie, były to maj, lipiec i wrzesień.

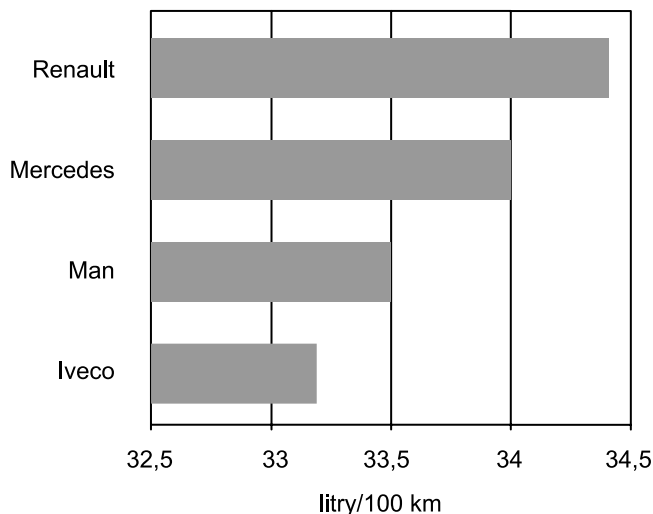


Wykres 1. Przykładowe „przepały” i „oszczędności” paliwa w przedsiębiorstwie transportowym w poszczególnych miesiącach roku kalendarzowego.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bojakowska, 2012: 69.

Na początku każdego miesiąca w niektórych firmach transportowych dokonywane są rozliczenia zużycia paliwa protokołem „Miesięcznych kart kontroli zużycia paliwa” za miesiąc poprzedni. Identyczna sytuacja ma miejsce na początku każdego roku kalendarzowego, kiedy to zapisywane są rozliczenia za czas okresu poprzedzającego okres rozliczeniowy (Bojakowska, 2012: 31).

W większych firmach transportowych informacje z kart drogowych mogą być wpisywane do zintegrowanego systemu zarządzania flotą, który automatycznie rozlicza czas pracy kierowców, zatankowane i zużyte paliwo, przejechane kilometry oraz wskazuje na „oszczędności” lub „przepały”. Dzięki temu firma ma możliwość na bieżąco śledzić, którzy z kierowców generują straty paliwa, a którzy oszczędności. W obu przypadkach, firma dysponując konkretnymi danymi, może je dokładniej przeanalizować, bowiem straty nie zawsze mogą powstawać z winy kierowców. Czasem większe zużycie paliwa może świadczyć o usterce pojazdu, której nie wykryto przed wyjazdem w trasę. Nieprawidłowości niejednokrotnie są również sygnałem wadliwego funkcjonowania silnika czy elementu układu spalania (Chojnacki, 2009: 18). Również nadmierne oszczędności paliwa mogą generować straty. Jeśli którykolwiek z pojazdów wykazuje znaczne oszczędności, może to oznaczać, że norma spalania została niewłaściwie ustalona. Zarówno w sytuacji tzw. przepałów, jak i znacznych oszczędności paliwa, w firmach obowiązują określone procedury postępowania prowadzące do ustalenia zasadności takiej sytuacji. Odczytuje się w takiej sytuacji dane z szyny CAN, analizuje się trasę, ładowność, przeprowadza badania sprawności technicznej, dyscyplinuje kierowcę i w przypadku stwierdzenia jego winy wyciąga się konsekwencje służbowe.



Wykres 2. Zużycie paliwa w zależności od marki posiadanego przez firmę taboru.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bojakowska, 2012: 72.

Oprócz analizy poszczególnych miesięcy, przedsiębiorstwa mogą prowadzić bardziej dokładną kontrolę, polegającą na śledzeniu ruchu pojedynczych ciężarówek w danym okresie czasu. Otrzymane w ten sposób „Raporty jazdy pojazdów” uwzględniają takie dane jak: nr rejestracyjny pojazdu, jego przebieg, trasę, przewożony ładunek, załadunki, rozładunki, używane ogrzewanie lub klimatyzację oraz porównanie paliwa zużytego według normy i w rzeczywistości. Całość zamyka zestawienie pokazujące „oszczędności” bądź „przepały”. Zestawienie takie pozwala kierownictwu firmy na wnikliwą analizę każdego z pojazdów we flocie. W krótkim lub dłuższym odcinku czasu można uzyskać potrzebne wskaźniki, a tym samym precyzyjnie ocenić efektywność każdego posiadanego pojazdu. Daje też to informację, która z grup posiadanych marek pojazdów zużywa najmniej paliwa, co pokazano na wykresie 2. Wszystkie takie dane mogą być ze sobą porównywane, pod warunkiem zestawienia ich w tych samych okresach czasu na podobnych trasach i z podobnymi ładunkami. Takie dane mogą, między innymi, pozwolić na podjęcie właściwej decyzji o przyszłej wymianie taboru na nowy, bardziej oszczędny.

Podsumowanie

Warunki kryzysu gospodarczego, stagnacja w transporcie drogowym, polityka transportu Unii Europejskiej, a także przyjmowane przez uczestników łańcuchów logistycznych programy społecznej odpowiedzialności biznesu wymuszają na firmach transportowych poszukiwanie oszczędności we wszystkich obszarach działalności. Jednym z takich obszarów dających duże możliwości oszczędzania jest zarządzanie paliwem. Oszczędności mogą opierać się na zwiększeniu wykorzystania taboru, kontroli zużycia paliwa, kontroli stanu technicznego pojazdów, umiejętnościach kierowców, doskonaleniu polityki flotowej w firmach, redukcji emisji dwutlenku węgla itp. W skali całej firmy transportowej, przy stale rosnących cenach paliw w Polsce, oszczędności wygenerowane na zużytym paliwie, w tym i na kosztach eksploatacyjnych samochodu sięgające nawet do kilku procent, mogą mieć duży wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa transportowego i przygotować je do nowych wyzwań polityki transportowej, w tym do mierzenia efektywności paliwowej i regulowania poziomu dwutlenku węgla przez wykorzystywany tabor samochodowy.

Summary

Cost management of energy carriers in transport companies

Increasing fuel prices and decreasing profitability of road transport make transport-spedition companies seek for savings within operational costs. Fuel consumption, apart from salaries

and amortisation of vehicles, is one of the basic cost generating factors.

While planning reduction of fuel consumption costs one has to consider many closely interrelated factors. The aim of this article is to outline and analyse some technical and organizational aspects influencing reasonable fuel consumption policy in a company whose main activity is transportation services.

Keywords: management, costs, transport, fuel consumption

Bibliografia

- Autobusy komunikacji miejskiej Ipswich z Fleet Managerem*, <http://drabpol.pl/pl/STRONAG%C5%81%C3%93WNA/tabid/38/Default.aspx>, dostęp dnia 11.08.2011 r.
- Bojakowska W. (2012), *System rozliczania zużytego paliwa w przedsiębiorstwie transportu drogowego*, inżynierska praca dyplomowa, AHE Kierunek Transport, promotor dr inż. Jerzy Janczewski, Łódź.
- Chojnacki T. (2009), *Paliwo kontrolowane*, „Flota Auto Biznes”, nr 33, http://www.fab.com.pl/artykul-647-Paliwo_kontrolowane.html, dostęp dnia 12.10.2012 r.
- Czarnecki G. (2012), *Obniżyć spalanie o 10%*, „Flota Auto Biznes”, nr 48, http://www.fab.com.pl/artykul-1081-Obnizyc_spalanie_o_10_procent.html, dostęp dnia 12.10.2012 r.
- Czubakowska K., Gabrusiewicz W., Nowak E. (2009), *Przychody Koszty Wynik Finansowy Przedsiębiorstwa*, Warszawa.
- Janczewski J. (2012), *Doskonalenie kierowców zawodowych a przedsiębiorczość*, „Przedsiębiorczość i Edukacja”, nr 8.
- Majchrzak T. (2007), *Cena konkurencyjna*, „Flota Auto Biznes”, nr 22., http://www.fab.com.pl/artykul-306-Cena_konkurencyjna.html, dostęp dnia 22.10.2012 r.
- Paliwo floty pod pełną kontrolą*, http://etransport.pl/wiadomosc,19317,paliwo_floty_pod_pelna_kontrola.html, dostęp dnia 16.10.2012 r.
- Scania Driver Support*, <http://www.scania.pl/trucks/safety-driver-support/driver-support-systems/scania-driver-support/>, dostęp dnia 26.07.2011 r.
- Zwiększanie efektywności paliwowej flot transportowych Droga do 2020 r.* (2012), Raport Goodyear Dunlop Tires Europe.

Robert Sternik*

Przywrócenie równowagi w rozwoju gałęzi transportu – moda czy konieczność?

Wstęp

W rywalizacji o pozyskanie możliwie największej liczby zleceń przewozowych pomiędzy różnymi gałęziami transportu od wielu lat bezsprzecznym liderem w krajach Europy jest transport drogowy. Przyczyną tego stanu rzeczy jest zarówno aspekt finansowy, jak i organizacyjny. Wskaźniki jakościowe dla tych dwóch aspektów w kontekście realizowanych przez te gałęzie transportu usług, przyjmują bardzo korzystne wartości. Duża elastyczność, mobilność, relatywnie duża szybkość realizacji zamówienia przewozowego, dostępność umożliwiająca oferowanie usługi *door to door*, proste i wygodne procedury dokumentacyjne i organizacyjne, przy relatywnie niskich kosztach realizacji usługi, powodują, że liczba klientów korzystających z oferty transportu drogowego stale rośnie. Ta sytuacja powoduje, że jednocześnie stale rośnie zadłużenie tej gałęzi w stosunku do całego społeczeństwa, co wyraża się nieuświadamianym przez większość obywateli, stałym wzrostem kosztów zewnętrznych. Proekologiczne trendy znajdujące coraz większe zrozumienie dla uzasadniających je idei, wśród unijnych gremiów decyzyjnych Europy, znalazły swój wyraz w zaleceniach wdrażania systemów internalizacji kosztów zewnętrznych w koszty działalności między innymi przedsiębiorstw transportowych. Lęk przed skutkami, jakie te radykalne działania mogą przynieść gospodarce, potęgowany jest przez opór lobby transportu drogowego, co powoduje, że zalecana przez organizacje unijne internalizacja przebiega w sposób niezwykle powolny. Korzysta na tym jedna gałąź transportu, stale zwiększając swój udział w przewozach, a sytuację dodatkowo pogarsza nieproporcjonalny podział środków przeznaczonych na rozwój i modernizację infrastruktury transportowej. Złej sytuacji nie poprawia niska świadomość społeczna

* Dr inż. Robert Sternik, adiunkt w Katedrze Systemów Transportu na Wydziale Informatyki, Zarządzania i Transportu Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

na temat skutków naruszenia równowagi w rozwoju poszczególnych gałęzi transportowych. Społeczeństwo nie zdaje sobie sprawy z konsekwencji tego stanu rzeczy. Dodatkowo jest przekonane o doraźnym efekcie ekonomicznym i ulega złudnemu poczuciu wolności, jakie daje posiadanie własnego pojazdu. Szczególnie wyraźnie można to zjawisko zaobserwować we wszelkiego rodzaju dyskusjach na forach internetowych, gdy temat dotyczy np. komunikacji zbiorowej w dużych miastach. Zdecydowana większość uczestników tych dyskusji opowiada się za poszerzaniem ulic kosztem wydzielonych torowisk tramwajowych i ograniczeniem zasięgu komunikacji zbiorowej, co niestety, niejednokrotnie znajduje swój wyraz w decyzjach inwestycyjnych władz miejskich.

Przeciętny uczestnik ruchu drogowego uświadamia sobie jedynie najbardziej dokuczliwy aspekt dominacji transportu drogowego, objawiający się w postaci nasilających się zjawisk kongestii drogowej. Ten element jest dla wielu uczestników ruchu drogowego ważny, gdyż bezpośrednio dotyka korzystających z własnych pojazdów, których liczba również szybko rośnie. W ich odczuciu, ta sytuacja przekłada się na zmniejszenie płynności ruchu, wydłużenie czasu podróży, wzrost kosztów podróży, co przy stale rosnących cenach paliw nabiera coraz istotniejszego znaczenia. W mniejszym stopniu odnotowywana jest refleksja, że narastający przy tej okazji stres podróżny staje się przyczyną pogorszenia ogólnej kondycji psychicznej i niejednokrotnie bywa motorem podejmowania nieracjonalnych, niebezpiecznych decyzji, takich jak np. jazda z nadmierną prędkością w celu „odrobienia” opóźnienia, ryzykowne manewry na drodze itp. Nierzadko działanie w stanie pobudzenia emocjonalnego staje się przyczyną groźnych zdarzeń czy wypadków. Przy takich spektakularnych sytuacjach, które znajdują oddźwięk w mediach, uchodzą uwadze inne zjawiska towarzyszące rosnącej liczbie pojazdów na drogach, takie jak stale narastające zagrożenia w postaci pogarszania jakości powietrza, rosnącego hałasu czy znacznie poważniejsze, jakim jest stale wzrastająca liczba wypadków drogowych, których konsekwencje sięgają dalej, poza wyłącznie straty materialne. Każde z tych zjawisk ma swoje znaczące konsekwencje w postaci pogorszenia warunków życia i rosnących kosztów społecznych oraz indywidualnych. Konsekwencji tych zjawisk nie jest świadoma zdecydowana większość społeczeństwa do momentu, gdy tragiczne zdarzenie lub niekorzystne zjawiska nie dotkną pojedynczych osób lub grupy osób, ale i wówczas krąg odczuwających pozostaje i tak ograniczony. Pozostali w większości odbierają takie informacje bezrefleksyjnie, gdyż rosnąca liczba wypadków, które każdego dnia opisywane są w mediach, powoduje uśpienie czujności, banalizację zagrożeń.

W przedstawionych poniżej rozważaniach skoncentrowano się na pewnych konsekwencjach wypadków drogowych, jako nieuchronnej cenie ponoszonej przez całe społeczeństwo, a w szczególności przez same ofiary wypadków drogowych i ich najbliższych.

Zagrożenia ze strony transportu samochodowego i przeciwdziałanie tym zagrożeniom

Jeszcze kilka lat temu liczba wypadków drogowych w Polsce, w których były ofiary śmiertelne, wynosiła w skali roku ok. 5000. Dzisiaj w wyniku licznych działań podejmowanych przez różne instytucje udało się zmniejszyć tę olbrzymią liczbę zaledwie do około 4000. Oznacza to, że nadal na polskich drogach każdego dnia życie traci ponad 10 osób. Ocenia się, że pod względem wskaźnika śmiertelności w wyniku wypadków drogowych Polska ma jeden z najgorszych parametrów spośród wszystkich krajów europejskich. Podane liczby stają się szczególnie duże i groźne, gdy uświadomimy sobie stojące za nimi tragedie osobiste, dramaty najbliższych związane z utratą osoby ukochanej, jedyne go żywiciela rodziny itp.

Inne przerażające statystyki mówią o ponad 50 000 osób będących ofiarami wypadków, osób, które najpierw wymagają leczenia, często długoterminowego i niezwykle kosztownego, a potem pobierają renty inwalidzkie. Szacuje się, że w skali rocznej całkowite koszty wypadków drogowych przekraczają 30 mld zł (*Koszty wypadków drogowych*, 2012). Trudno znaleźć wiarygodne opracowanie, w którym dokonano podziału kosztów na te związane ze stratami materialnymi, mającymi związek z samym wypadkiem, i te precyzyjnie rozdzielone na koszty ratownictwa, hospitalizacji, rehabilitacji, koszty wypłaty odszkodowań, zasiłków chorobowych czy rent inwalidzkich. Ocenia się, że same koszty leczenia ofiar wypadków przekraczają w skali roku kwotę 3 mld zł (tamże, 2012). Duża część wydatków związanych z kosztami wypadków jest pokrywana z budżetu państwa.

Analizując statystyki wypadków nietrudno zauważyć, że te z bezpośrednim udziałem samochodów ciężarowych stanowią około 13% ogólnej liczby wypadków drogowych (*Wypadki Tirów*, 2012). Statystyki nie uwzględniają jednak sytuacji, w których samochód ciężarowy nie bierze bezpośrednio udziału w wypadku, ale jego obecność na drodze inspirowa kierowcę innego pojazdu do podjęcia ryzykownej decyzji o wyprzedzaniu. Szczególnie groźne są takie sytuacje, gdy samochody ciężarowe poruszają się „stadami”, czego wprawdzie zabraniają przepisy, lecz z doświadczenia wiadomo, że w realnych warunkach te przepisy są powszechnie lekceważone. Do tej kategorii należy dopisać również wypadki spowodowane narastającym, przez kongestię drogową powodowaną przez samochody ciężarowe, stresem podróżnym obniżającym czujność i zdolność do racjonalnego podejmowania decyzji. Należy wyrazić obawy, że wówczas całkowita liczba wypadków, których przyczyną jest drogowy transport towarowy, znacznie przekroczy oficjalnie publikowane 13%. Jeśli uświadomić sobie idące za tym tragedie, a w wymiarze materialnym – kwoty finansowe, okaże się, że mamy do czynienia ze znacznymi kosztami, które ponosi budżet państwa, ale i również uczestnicy wypadków czy ich najbliżsi. Szczególnie, że wypadki drogowe z bezpośrednim udziałem samochodów ciężarowych wiążą się ze znacznie większymi konsekwencjami niż ma to miejsce w pozostałych sytuacjach, tzn. z poważniejszymi obrażeniami, z większą liczbą ofiar śmiertelnych, z większymi stratami materialnymi.

Wszelkie działania mające na celu zmniejszenie obciążenia dróg transportem ciężarowym spowodują zmniejszenie obciążeń społecznych i finansowych, wywołanych obecną sytuacją na drogach, co oznacza pozyskanie dodatkowego źródła finansowania dla nowych, alternatywnych wobec drogowego transportu ciężarowego, inwestycji sprzyjających poprawie bezpieczeństwa na drogach, poprawie płynności ruchu i będzie sprzyjać znacznej poprawie warunków życia w miejscowościach niemających obwodnic drogowych czy w miejscowościach przygranicznych. Miasteczka położone w pobliżu przejść granicznych są obecnie narażone na skumulowane negatywne efekty wzmożonego transportu ciężarowego. Całodobowy, uciążliwy hałas, drgania, wibracje, radykalnie obniżony wskaźnik bezpieczeństwa lokalnego ruchu drogowego powodują rosnącą frustrację mieszkańców, przyczyniają się do pogorszenia stanu zdrowia fizycznego i psychicznego, a także rosnącej skali szkód materialnych lokalnej infrastruktury drogowej i bytowej. Szczególnie w miesiącach letnich, przy bezwietrznej pogodzie, w dniach o dużym nasłonecznieniu pojawiają się tam dodatkowo zagrożenia konsekwencjami zjawisk fotosmogów o bardzo groźnych skutkach dla zdrowia, ale również w pozostałych miesiącach zadymienie korytarzy transportowych nie pozostaje obojętne dla zdrowia mieszkańców.

Nic nie wskazuje na szybką poprawę sytuacji, gdyż inwestycje związane z próbami wyprowadzenia ruchu z tych miejscowości na obwodnice przeciągają się w czasie w sposób skandaliczny. Powszechnie znaną przyczyną tego stanu rzeczy jest skomplikowany proces pozyskiwania stosownych zezwoleń budowlanych oraz powtarzające się próby bojkotowania takich inwestycji przez różne organizacje i stowarzyszenia. Istnieje wiele rozwiązań umożliwiających obniżenia wysokich kosztów zewnętrznych powodowanych przez transport drogowy, z których jednym jest zmniejszenie udziału w ruchu drogowym samochodów ciężarowych szczególnie tych, których trasy przejazdu przekraczają 300 km.

Wykorzystanie istniejącego potencjału linii kolejowych w Polsce

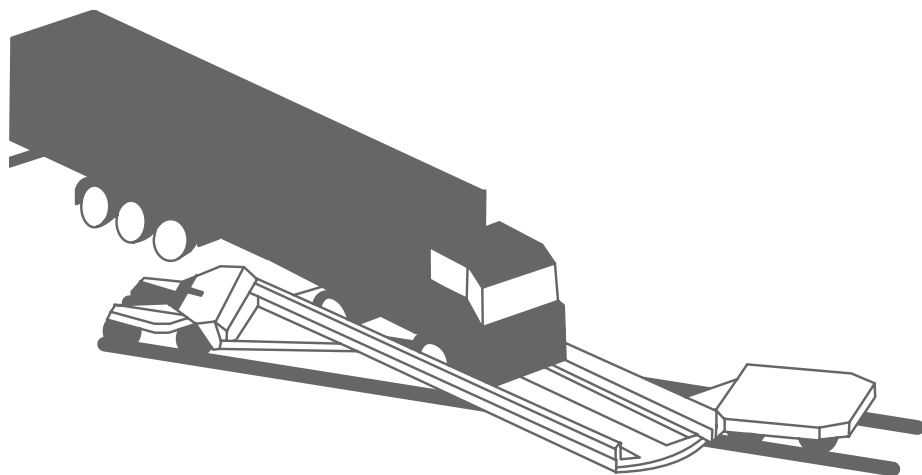
Jednym ze sposobów zmniejszenia liczby ciężkich pojazdów drogowych korzystających, szczególnie z przejazdów na dłuższych trasach np. tranzytowych, jest szersze wdrożenie transportu intermodalnego. Działanie takie podejmuje się z powodzeniem w USA, w wielu krajach Europy (Włochy, Szwajcaria, Francja, Niemcy). Dzisiaj po wielu latach funkcjonowania tej nowej gałęzi transportu w krajach, gdzie zebrano bogate doświadczenia techniczne i organizacyjne, należy poważnie odnieść się do możliwości zorganizowania w Polsce regularnego transportu środków transportu drogowego za pomocą transportu kolejowego. Nie chodzi tutaj wyłącznie o lansowane niegdyś przez dziennikarzy i niestety ośmieszane przez wielu hasło „Tiry na tory”, ale o systemowe rozwiązania w oparciu o doświadczenia organizacji mających w tej materii największe doświadczenia.

Ograniczenia wynikające z wymagań skrajni kolejowej nie pozwalają na proste rozwiązania w takim transporcie, ale przecież poza USA podobne problemy mają wszystkie zarządy kolejowe, stąd w Europie pojawiła się potrzeba dostosowania taboru kolejowego do potrzeb transportu pojazdów drogowych. W tej dziedzinie przetestowano i wdrożono wiele kosztownych i złożonych technicznie rozwiązań, które okazały się dodatkowo kosztowne na etapie inwestycji i uciążliwe w eksploatacji, przykład – wagony wieloosiowe o obniżonej średnicy zestawów kołowych. Takie i im podobne doświadczenia powinny być źródłem wiedzy przy wyborze rozwiązania optymalnego, możliwego do zastosowania w naszych warunkach przy znanym stanie infrastruktury kolejowej w Polsce. W oparciu o zbiór wieloletnich doświadczeń, najbardziej przyjaznym rozwiązaniem wydaje się być system zbliżony do koncepcji wzorowanych na systemie Modalohr (Stokłosa, 2009, 2011)

Za rozważaniami skłaniającymi do przyjęcia takiej koncepcji przemawia stosunkowo proste technicznie i organizacyjnie rozwiązanie, które nie stanowi nadmiernej rewolucji w dziedzinie konstrukcji taboru kolejowego i jednocześnie nie wymaga radykalnej zmiany organizacji samego transportu kolejowego. Podstawową ideę tego rozwiązania można przedstawić w sposób opisany poniżej.

Specjalnie zaprojektowana platforma kolejowa opiera się na standardowych wózkach kolejowych o standardowych średnicach zestawów kołowych. Platforma składa się z dwu zasadniczych części, z których jedna stanowi ostoję wagonu, druga zaś, osadzona na niej w sposób obrotowy stanowi pomost, na którym możliwe jest posadowienie naczepy, ciągnika czy samochodu ciężarowego. Część obrotowa w trakcie załadunku jest unoszona i przestawiana do pozycji ładunkowej przez specjalne siłowniki wkomponowane w drogę szynową na placach załadunkowych, umożliwiając wprowadzenie przez ciągnik naczepy na platformę kolejową. W ten sposób wagon platforma nie jest wyposażony w kosztowne urządzenia służące do napędu obrotowej platformy, a są one wraz z urządzeniami służącymi do blokowania jej ruchu obrotowego i ryglowania w pozycji transportowej, integralnym elementem stanowiska załadunkowego. Proces formowania całego składu pociągu odbywa się w sposób równoległy, równocześnie na całej jego długości, co znakomicie skraca czas całej operacji. O przewadze tego rozwiązania nad np. specjalnymi wagonami o obniżonej średnicy zestawów kołowych decydują niższe koszty budowy platformy, niższe koszty eksploatacji, mniej ostre wymagania w odniesieniu do stanu i geometrii drogi szynowej, wysoki wskaźnik spokojności biegu i stabilności wagonu itp. Zarządy eksploatujące tabor o obniżonej średnicy zestawów kołowych ponoszą znaczne koszty związane z eksploatacyjną obsługą tych zestawów, z uwagi na konieczność utrzymania geometrii kół wielu zestawów kołowych jednego wagonu w należytym stanie. Ponadto wagony o obniżonych średnicach zestawów kołowych charakteryzują się mniejszą stabilnością w trakcie jazdy, co wymaga utrzymania geometrii toru w idealnym stanie. Ograniczenia w tym przypadku dotyczą również samego profilu drogi szynowej a w szczególności rozjazdów i skrzyżowań.

Plac terminala ładunkowego w systemie Modalohr składa się z utwardzonej powierzchni przyległej do torów załadunkowych będącej przedłużeniem drogi dojazdowej z pozostawieniem stosownego miejsca dla manewru samochodów. Powierzchnia tej drogi musi zostać zaprojektowana na odpowiedniej wysokości w stosunku do główki szyny, aby umożliwić posadowienie na niej obrotowej platformy wagonu w sposób umożliwiający wprowadzenie na nią przez ciągnik kołowy naczepy. W podobny sposób na tych samych stanowiskach odbywa się rozładunek transportowanych naczep samochodowych. Sposób załadunku naczepy na wagon platformę ilustruje rysunek 1.



Rys. 1. Sposób załadunku pojazdu drogowego na platformę kolejową w systemie Modalohr.

Źródło: www.funimag.com.

Terminale ładunkowe pełnią równocześnie funkcję miejsc załadunku i rozładunku pojazdów drogowych na platformy kolejowe, a z uwagi na stałość składu pociągu nie zachodzi konieczność jego rozrządzania. O dojrzałości technicznej tego rozwiązania świadczy jego wdrożenie na wielu liniach, np. w połączeniu międzynarodowym między innymi we Francji i Włoszech. Przykładowo, takie połączenie szynowo-drogowe funkcjonuje pomiędzy Aiton (Francja) i Turynem (Włochy). System został wdrożony na podstawie porozumienia międzyrządowego przy wykorzystaniu finansowego wsparcia przez fundusze Unii Europejskiej. Cały proces inwestycyjny trwał 33 miesiące i obejmował budowę dwu terminali. Połączenie jest obsługiwane przez pociągi utworzone z 21 wagonów platform. Tak uformowany pociąg o długości 700 m jest w stanie jednorazowo przewieźć 42 naczepy samochodowe lub 28 zestawów członowych (ciągnik + naczepa). Z przeprowadzonych wyliczeń wynika, że próg opłacalności transportu przy opłacie 0,84 Euro za naczepo kilometr pojawia się przy stopniu wykorzystania ładowności wagonów o wartości 60%. Oczywiście

w przypadku transportowania całych zestawów członowych na platformach kolejowych efektywność takiego działania nie jest najwyższa, a to za sprawą dużych wartości masy biernej transportu, ale już w sytuacji, gdy na tych samych platformach kolejowych podróżują same naczepy efektywność systemu znacznie wzrasta. Obecnie w Europie funkcjonuje znaczna liczba firm przewozowych o charakterze międzynarodowym świadczących usługi z zakresu transportu drogowego operujących poza granicami macierzystych centrali, jak również rośnie liczba firm współpracujących ze sobą przy realizacji zleceń przewozowych na terytorium innych krajów. Przy zacieśniania się współpracy w tej dziedzinie nietrudno o następny krok organizacyjny, polegający na ograniczeniu operacji transportu drogowego do zadania dowozu naczepy do terminala kolejowego i odbiór tej naczepy z docelowego terminala przez ciągnik drogowy firmy współpracującej. Taka organizacja przybliży transport drogowy do postulowanych przez unijne przepisy zasad ograniczających długość trasy przewozu drogowego do 300 km.

Wśród licznych zalet tego rodzaju transportu intermodalnego na szczególne podkreślenie zasługuje dodatkowo większy stopień uniezależnienia procesu transportowego od warunków atmosferycznych (oblodzenia dróg, śnieżyce, wysokie temperatury uplastyczniające nawierzchnie bitumiczne dróg) oraz ograniczeń administracyjnych obowiązujących w niektórych krajach, jak np. zakaz poruszania się po drogach pojazdów ciężarowych w weekendy i dni świąteczne. Przy sprawnie zorganizowanym transporcie kolejowym oznacza to poprawienie regularności i punktualności dostaw.

Przygotowywanemu również w Polsce przez WAT podobnemu do systemu Modalohr systemowi należy szczerze życzyć skutecznego wdrożenia.

Podsumowanie

Jednym z koronnych argumentów wysuwanych przez administrację, które opóźniają wdrożenie na szerszą skalę transportu intermodalnego w Polsce, są wysokie koszty takiego przedsięwzięcia. Argument ten zdaje się całkowicie pomijać niezwykle wysokie koszty społeczne ponoszone na skutek przeciążenia systemu drogowego w Polsce przez ciężarowy transport drogowy. Pewne składniki tych kosztów są niepoliczalne, jak chociażby życie i zdrowie ludzkie. Trudne do oszacowania są również koszty wynikające z pogarszających się warunków życia – na skutek wzrostu hałasu, zanieczyszczenia powietrza, środowiska – spowodowanych transportem drogowym, szczególnie w pobliżu miejscowości przygranicznych. Natomiast nie stanowi problemu wyliczenie kosztów odszkodowań, rent inwalidzkich, hospitalizacji, rehabilitacji ofiar wypadków, a jest to kwota w skali wielu lat znacznie przewyższająca koszty inwestycji w dostosowanie kolei dla potrzeb przejęcia części obciążeń transportu drogowego.

Konferencja Klimatyczna ONZ odbywająca się w Cancun w roku 2010 ustaliła konieczne ograniczenia emisji gazów cieplarnianych, umożliwiające uzyskanie ob-

niżenia tempa przyrostu średniej temperatury na Ziemi. Zgodnie z tymi postanowieniami, w Białej Księdze znalazły się kryteria odnoszące się do polityki transportowej zakładające zmniejszenie emisji przez europejski sektor transportowy o co najmniej 60%. Oznacza to konieczność przeniesienia co najmniej 50% dalekobieżnych drogowych przewozów towarowych na inne mniej szkodliwe dla środowiska gałęzie transportu. W sytuacji możliwości geograficznych i dostępności do infrastruktury w Polsce oznacza to konieczność przeniesienia tych przewozów na kolej. To zadanie musi zostać zrealizowane etapami do roku 2050, co oznacza, że już dzisiaj należy podjąć intensywniejsze starania, aby przygotować kolej do nowych zadań. Ten kierunek działań jest zgodny również z podstawowym postulatem ogólnoswiatowej polityki zalecającej wdrażanie w działalności gospodarczej człowieka podstawowej zasady zrównoważonego rozwoju, gdzie preferuje się te działania, które zapewniają rozwój gospodarczy gwarantujący zaspokajanie potrzeb współczesnego człowieka bez ograniczenia możliwości korzystania z zasobów przez przyszłe pokolenia. W licznych rozważaniach naukowych dotyczących efektywności wykorzystania zasobów surowcowych niezbędnych dla zaspokojenia potrzeb transportowych, wielokrotnie udowodniono, zdecydowaną przewagę pod względem energochłonności, transportu drogowego nad transportem kolejowym w odniesieniu do 1 tony transportowanego ładunku, co jednoznacznie wskazuje na wielokrotnie większą efektywność transportową transportu kolejowego. Konieczność unowocześnienia kolei, dostosowania jej do nowych wymagań niesie za sobą konieczność uruchomienia nowych inwestycji, co przy okazji zaowocuje powstaniem również nowych miejsc pracy i jednocześnie obniżeniem kosztów zewnętrznych transportu towarów.

Zakłócenie równowagi w stopniu rozwoju różnych gałęzi transportu doprowadziło do znacznego wzrostu kosztów zewnętrznych kreowanych przez dominujący w przewozach transport drogowy. Szczególnie wysokie koszty wiążą się ze skutkami wypadków drogowych w zakresie kosztów materialnych, ale przede wszystkim kosztów odszkodowań, rent inwalidzkich, hospitalizacji, leczenia czy rehabilitacji ofiar wypadków. Zmniejszenie liczby wypadków poprzez ograniczenie obciążeń pracą przewozową transportu drogowego na odległościach przekraczających 300 km może być źródłem finansowania nowych inwestycji poszerzających udział transportu intermodalnego w pracy przewozowej. Z uwagi na znaczący udział w przewozach drogowych zestawów członowych (ciągnik + naczepa) szczególnego znaczenia nabiera transport intermodalny typu *piggyback* realizowany w systemie Modalohr.

Summary

Restoration of balance in development among various branches of transport – fashion or necessity?

Disturbance of balance in development among various branches of transport has led to serious increase in its external costs due to

dominating position of road transport in logistics. The main costs of such transport, except material ones, involve compensations, disability pension, hospitalization, medical care and road accident victims' rehabilitation. Decrease in the number of road accidents achieved by restricting road transport on distances over 300 km may be a good finance source for investments in extending application of intermodal transport in logistics. Due to extensive use of segment set mega trailer (tractor + trailer) in road transport, the intermodal transport of a Ro-La type, realized in the systems similar to Modalohr, is becoming a crucial issue. International range of logistic companies may help in making organizational changes, what in result will increase transport system economics.

Keywords: transport, road accidents, external costs, intermodal transport system Modalohr

Bibliografia

- Grzegorzczak L., Chyc K. (1974), *Medycyna ruchu drogowego*, Warszawa.
- Koszty wypadków drogowych, <http://moto.wp.pl/kat,55194,title,Koszty-wypadkow-w-Polsce,wid,14472264,wiadomosc.html?icaid=1fedb0wyh>, dostęp dnia 12.11.2012 r.
- Stefański R.A. (2005), *Wykroczenia drogowe, komentarz*, Zakamycze.
- Stokłosa J. (2009), *Techniczne organizacyjne aspekty systemu przewozów transportem kombinowanym – Modalohr*. „Logistyka”, nr 3.
- Stokłosa J. (2011), *Transport intermodalny. Technologia i organizacja*, Lublin.
- Stokłosa J., Cisowski T. (2008), *Transport intermodalny na średnie odległości*, „Logistyka”, nr 2.
- www.funimag.com/photoblog/index.php/20070911/modalohr-le-ferroustage-non-accompagne, dostęp dnia 16.12.2012 r.
- Wypadki Tirów, www.autocentrum.pl/badania-raporty-i-analizy/wypadki-tirow/#ixzz2CNjiZcfl, dostęp dnia 12.11.2012 r.

Zygmunt Kołodziej*

Bezpieczeństwo międzynarodowe u progu XXI wieku

Wstęp

Osiągnięcie stanu bezpieczeństwa jest jednym z priorytetów polityki zagranicznej każdego kraju, a co za tym idzie – zasadniczym problemem stosunków międzynarodowych. Patrząc na historię dyplomacji oraz dzieje myśli politycznej, zauważamy, że jest to przede wszystkim „historia praktycznych i teoretycznych poszukiwań takiej metody postępowania państw, czy też takiego sposobu ułożenia stosunków między nimi, które mogłoby się przyczynić do osiągnięcia tego zasadniczego celu” (Halizak, Kuźniar, 2006: 132).

Od zarania dziejów, w imię bezpieczeństwa bardzo często pojmowanego jednoznacznie, nie tylko toczono wojny, zawierano sojusze czy budowano wielkie potencjały militarne, ale także ustalano regulacje prawne, które ograniczały ich zasięg oraz możliwość użycia siły. Samo tworzenie bezpieczeństwa nie jest raczej możliwe, ponieważ ciągle pojawiają się nowe i czasem bardziej niebezpieczne zagrożenia i konflikty.

Nie ma jednej, uniwersalnej definicji bezpieczeństwa, jest to pojęcie wielowątkowe, gdyż każdy kraj, mały, duży czy wielkie mocarstwo, zupełnie inaczej postrzega ten problem. Samo słowo „bezpieczeństwo” pochodzi z łacińskiego zwrotu *sine cura*, co oznacza „bez wystarczającej ochrony”. Jednak najprościej zdefiniować bezpieczeństwo jako stan niezagrożenia, spokoju, pewności, wolności od zagrożeń, strachu lub ataku. W sensie ogólnospołecznym obejmuje zaspokojenie potrzeb istnienia, stabilności, przetrwania, tożsamości, ochrony poziomu i jakości życia oraz niezależności. Poczucie bezpieczeństwa jest podstawową potrzebą nie tylko pojedynczych osób, lecz również całych krajów, a jego brak powoduje niepokój oraz poczucie za-

* Dr Zygmunt Kołodziej, adiunkt w Katedrze Procesów Społecznych na Wydziale Humanistycznym Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

grożenia. Istotę tytułowego zagadnienia upatruje się w analizie obiektywnych i subiektywnych aspektów zagrożenia, akcentując, iż stan braku bezpieczeństwa jest wówczas, gdy prawidłowo identyfikuje się realne zagrożenie, stan obsesji określa się jako wyolbrzymione postrzeganie (Stańczyk, 1996: 17).

Teorie bezpieczeństwa międzynarodowego

W literaturze można spotkać dwie teorie bezpieczeństwa określane jako pozytywne i negatywne. Ta pierwsza pojmowana jest jako swoboda rozwoju, pozwalająca na realizowanie potrzeb społecznych, a w aspekcie internacjonalnym „polega na kształtowaniu razem z innymi krajami ich środowiska międzynarodowego w sposób minimalizujący szanse na pojawienie się zagrożeń i wyzwań oraz usposabia je do wspólnego stawiania im czoła”. (Haliżak, Kuźniar, 2006: 144). Negatywna definicja występuje wtedy, gdy brak jest zagrożeń użycia siły bądź zachodzi prawdopodobieństwo jej działania, szantażu lub okupacji. Chodzi tu o użycie siły zagrażającej istnieniu państwa oraz jego narodowym interesom.

W czasie „zimnej wojny” tło bezpieczeństwa było pojmowane jako zagrożenie militarne, czyli konflikt, wojny o mniejszym zasięgu użycia siły w celu zastraszenia, mające głównie charakter polityczny. Po tym okresie zostało rozszerzone o kwestie ekonomiczne, gospodarcze oraz społeczne. Dlatego też w społeczeństwie rozpatrywane jest w dwóch aspektach: podmiotowym oraz przedmiotowym. Ten pierwszy odnosi się do państwa, grup społecznych oraz systemów globalnych. Opierając się na nim, można wyróżnić dwa rodzaje bezpieczeństwa: narodowe oraz międzynarodowe. Zakres przedmiotowy natomiast dotyczy m.in. kwestii ekonomicznych i militarnych. Polityczne bezpieczeństwo obejmuje przede wszystkim współpracę państw, dialog polityczny prowadzony przez najważniejsze osoby w państwie, dyplomację, przestrzeganie norm prawnych oraz politycznych, stabilizujących stan bezpieczeństwa. Polityka bezpieczeństwa jest prowadzona przez państwa, organizacje międzynarodowe, korporacje, grupy terrorystyczne i przestępcze oraz inne podmioty. Aspekt ekonomiczny zagadnienia związany jest z możliwościami samodzielnego i efektywnego funkcjonowania gospodarki państwa w zglobalizowanym świecie w obliczu procesów migracyjnych, zorganizowanej przestępczości i zagrożeń terroryzmu. Z kolei militarny wymiar bezpieczeństwa odnosi się do kwestii proliferacji zbrojeń, ich kontroli i ograniczenia.

Modele bezpieczeństwa międzynarodowego

W literaturze przedmiotu można spotkać się z wyodrębnieniem (w aspekcie przedmiotowym) m.in. bezpieczeństwa społecznego, kulturowego, lokalnego, regionalnego i ponadregionalnego (Szymborski, 2006: 248). Wieloletnie doświadczenie zapewnienia bezpieczeństwa państw spowodowało, że wykształciły się tzw. modele

bezpieczeństwa międzynarodowego. Pojęcie to oznacza „określoną metodę działania, czy sposoby postępowania i zespół środków, jakie podejmują państwa we wzajemnych stosunkach w celu zapewnienia najbardziej trwałego bezpieczeństwa” (Vukandinić, 1980: 264).

Mówiąc o modelach bezpieczeństwa, wypada także wziąć pod uwagę pojęcie tzw. systemu bezpieczeństwa międzynarodowego. Obejmuje on elementy ładu oraz porządku, czyli pewnej równowagi w relacjach międzynarodowych pomimo występujących różnic doktrynalnych między państwami. W tym przypadku system bezpieczeństwa międzynarodowego może być swego rodzaju kompromisem w zakresie oddziaływania na siebie różnych a zarazem bardzo odmiennych czy przeciwstawnych czynników.

Jego stałość uzależniona jest głównie od możliwości adaptacyjnych wytworzonego systemu, związanych ze zdolnością osiągnięcia oraz utrzymywania równowagi w kwestii realizowania przez najsilniejsze kraje ich interesów. Może on się oczywiście rozwijać, ale ma dość ograniczony zasięg. Związane jest to z dynamiką systemu bezpieczeństwa międzynarodowego, który ma w praktyce możliwość wytworzenia nowej jakości w tym względzie.

Wyróżnia się dwa podstawowe modele bezpieczeństwa międzynarodowego: bezpieczeństwo unilateralne (powstrzymanie się od uczestnictwa w sojuszach) oraz bezpieczeństwo multilateralne (udział w sojuszach). Taki podział ma charakter ramowy, dlatego też koncepcja bezpieczeństwa jakiejś grupy państw może znajdować się w granicach pierwszego bądź drugiego modelu, a w szczególnych przypadkach nawet poza nimi.

Pierwszy z wymienionych wyżej modeli – unilateralny – polega na przekonaniu, że własne siły bez przystępowania do jakichkolwiek sojuszy zagwarantują bezpieczeństwo państwa, jednocześnie umożliwiając zachowanie niezależności i suwerenności w osiąganiu zamierzonych celów w polityce zagranicznej. Model ten odnosi się tylko do państw posiadających własny potencjał oraz szczególne walory, będące rezultatem położenia geopolitycznego, które jest gwarancją bezpieczeństwa w zakresie szeroko rozumianej neutralności. Przykładem mogą być takie państwa jak: Szwajcaria, Rosja, Francja czy Japonia (Woodward, 2003: 66).

W tym modelu można wyróżnić trzy warianty:

- **izolacjonizm** – funkcjonował w dwóch krajach: Stanach Zjednoczonych oraz Wielkiej Brytanii. Nie wymagał akceptacji innych państw. Wielka Brytania prawie przez cały XIX w. była dominującym mocarstwem, które pozostawiało sobie swobodę działania w rozgrywkach międzynarodowych. Było tzw. „równoważnikiem” zdolnym do przywrócenia równowagi między resztą mocarstw. Jej rząd decydował się na zawarcie sojuszy jedynie w przypadkach szczególnego zagrożenia. Izolacjonizm USA określił w swojej doktrynie w 1823 r. James Monroe (nazwanej lapidarnie jako „Ameryka dla Amerykanów”).
- **neutralność** – jest określana w różnych formach: od zobowiązań do nieuczestniczenia w sojuszach wojskowych (np. Finlandia po II wojnie świato-

wej) bądź działaniach wojennych (np. kraje skandynawskie po I wojnie światowej) przez kierowanie się polityką neutralności (np. Szwecja, Finlandia), aż do prawnego zagwarantowania stałej neutralności. (np. Szwajcaria, Austria, Watykan). Polega na konieczności akceptacji międzynarodowej, a czasem nawet na gwarancji innych głównych mocarstw;

- **hegemonizm** – jest typowy dla istoty doktryny Georga W. Busha, sformułowanej po 11 września 2001 r. To Stany Zjednoczone zdolne są do prowadzenia niezależnej polityki bez brania pod uwagę stanowiska innych uczestników stosunków międzynarodowych. „*W pewnej chwili możemy zostać sami. Nie mam nic przeciwko. Jesteśmy w końcu Ameryką*” (Łoś-Nowak, 1997: 137).

Przeciwieństwem modelu unilateralnego jest model multilateralny. Jego istotą jest uczestnictwo w sojuszach bądź ich budowanie oraz zawieranie wielostronnych umów, w których to państwa zobowiązane są do udzielania wzajemnej pomocy militarnej, politycznej oraz gospodarczej w razie jakichkolwiek zagrożeń. W praktyce przejawia się to w dwóch wariantach:

1. System równowagi sił – pod postacią klasyczną polegał na uczestniczeniu w sojuszach przeciwko wspólnym wrogom po to, by zdobyć nad nimi przewagę, (czasem nazywany „przechylną równowagą sił”), albo choćby uzyskać równowagę między nimi. W Europie ten model działał od początku ery nowożytnej i polegał na utrzymaniu ogólnej stabilności w stosunkach międzynarodowych poprzez funkcjonowanie sporej ilości sojuszy/państw o porównywalnej sile, głównie militarnej. Najważniejszą regułą było niedopuszczenie do osiągnięcia przez jakąkolwiek ze stron przewagi, która mogłaby naruszać ową równowagę. Przejawiał się on w różnych konfiguracjach sił, np:
 - **chaotyczna struktura nie zrównoważona** – typowa dla systemu westfalskiego aż do wojen napoleońskich;
 - **klasyczna równowaga sił** – działała przez prawie cały XIX w.;
 - **równowaga konfrontacyjna** – funkcjonowała na przełomie XIX i XX w.;
 - **równowaga jednobiegunowa** – wyróżniała się dominującą pozycją III Rzeszy oraz rozproszeniem sił reszty mocarstw;
 - **równowaga dwubiegunowa** – USA, ZSSR, NATO-UW;
 - **równowaga policentryczna** – lata 60. XX w., gdy niektóre kraje (Chiny, Francja, Indie) dysponując znaczącym potencjałem nuklearnym stroniły od współpracy z supermocarstwami.
2. System bezpieczeństwa zbiorowego wprowadzony po raz pierwszy w Wersalu. Jego istotą jest zobowiązanie się państw-uczestników do przestrzegania odpowiednich zasad we wspólnym działaniu dla utrzymania lub przywrócenia międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa. Skuteczność systemu jest także konsekwencją powszechnego uczestnictwa w nim państw oraz stworzenie wspólnej organizacji o powszechnym charakterze wyposażonej w odpowiednią strukturę, mechanizmy i zasady działania. Najczęściej wymienia się jego

duże odmiany (regionalny, uniwersalny), przy czym ten pierwszy, oprócz kilku specyficznych cech (dostępność, gwarancja sprawiedliwości i równowagi, pokojowa likwidacja sporów) musi posiadać system koordynacji swoich poczynań z Radą Bezpieczeństwa ONZ (Łoś-Nowak, 1997: 137). Natomiast główną zasadą systemu bezpieczeństwa uniwersalnego (obejmującego cały świat) jest idea zbiorowej samoobrony ujęta w Karcie ONZ.

Oprócz wyżej przedstawionych, w literaturze przedmiotu można natknąć się na inne przykłady organizowania bezpieczeństwa. Są nim: model subordynacyjny (dominacja jednego państwa, które zapewni bezpieczeństwo krajom będącym w jego zasięgu) i koordynacyjny (równoważący potencjały militarne oraz sprzeczne ze sobą interesy i siły (Kissinger, 1996: 668). Alternatywą dla wspomnianych może być tzw. model odstraszania. Według H. Kissingera odstraszanie jest iloczynem trzech czynników: stosowanej siły militarnej, gotowości jej użycia oraz świadomości przeciwnika o istnieniu tych dwóch pozostałych komponentów (Dworecki, 2008: 61). Taka strategia odstraszania szczególną rolę odegrała w erze nuklearnej, gdy zaczęły pojawiać się groźby totalnej zagłady.

Zagrożenia bezpieczeństwa międzynarodowego i ich rodzaje

Scharakteryzowane pokrótce różnorodne działania gwarantujące zachowanie bezpieczeństwa międzynarodowego nie stanowią jednak do dnia dzisiejszego jednoznacznej, mocnej alternatywy dla zasad i praktyki kiedyś Ligi Narodów, a obecnie ONZ. Bezpieczeństwo pojmowane jest i definiowane w kontekście zagrożenia dla danego podmiotu. Wszelkie zagrożenia dla bezpieczeństwa międzynarodowego mogą powstawać wewnątrz każdego państwa oraz mogą stwarzać je kraje uczestniczące w danym systemie międzynarodowym bądź podmioty zewnętrzne. Inna, osobna kategoria zagrożeń jest stwarzana przez tzw. uczestników nieterytorialnych, takich jak np. ruchy czy organizacje narodów, które nie posiadają własnych państw bądź też grupy przestępcze lub korporacje międzynarodowe.

Pojęcie zagrożenia bezpieczeństwa definiuje się jako „splot zdarzeń wewnętrznych lub w stosunkach międzynarodowych, w których z dużym prawdopodobieństwem może nastąpić ograniczenie lub utrata warunków do niezakłóconego bytu i rozwoju wewnętrznego bądź naruszenia lub utraty suwerenności państwa oraz jego partnerskiego traktowania – w wyniku zastosowania przemocy politycznej, psychologicznej, ekonomicznej i militarnej” (Zięba, 2008: 27). Zagrożenie może także oznaczać jakieś zjawisko, bądź dysproporcje w zasobach, które mogą być przyczyną zaniepokojenia, obawy lub nawet lęku.

Wyliczenie źródeł zagrożeń dla pokoju i bezpieczeństwa jest dość trudnym zadaniem. Bezpieczeństwo jest procesem dynamicznym, dlatego też zależy to przede wszystkim od różnorodnych oraz zmiennych w czasie czynników, gdzie u podstaw leżą głównie różnice interesów czy cele, a także różne rozumienie ról i pozycji w dzisiejszym świecie.

Najważniejsze zespoły zagrożeń wg Łoś-Nowak to przede wszystkim:

- zbrojenia, w tym także wyścig zbrojeń;
- zróżnicowane cele polityki zagranicznej;
- nierówność w sferze bezpieczeństwa i pokoju;
- nierozwiązywanie problemów międzynarodowych i błędna ich ocena;
- brak trwałego, sprawnego i akceptowanego bezpieczeństwa (Ostrowska, 2011: 9).

Współcześnie postęp technologiczny to nie tylko większy komfort życia, możliwość szybkiego przemieszczania się czy powszechny dostęp do medycyny. Nowe technologie, procesy produkcyjne, jak również nowe i ciągle zmieniające się wyzwania stawiane przed człowiekiem, stwarzają także nieznane dotąd zagrożenia. Obok zagrożeń technicznych coraz większe znaczenie mają też zagrożenia społeczne czy społeczno-ekonomiczne. Nierównomierny rozwój poszczególnych regionów na świecie przybrały charakter konfliktogenny. Obok potencjału militarnego i gospodarczego na świecie występują także zagrożenia na tle religijnym, demograficznym oraz ideologicznym.

Do najważniejszych i najbardziej znanych zagrożeń należą zagrożenia militarne. Mimo zakończenia zimnej wojny i faktu, że wyścig zbrojeń w Europie znacznie zwolnił, to jednak polityka dozbrajania w skonfliktowanych krajach Azji i Bliskiego Wschodu nadal trwa. Sprzyja to nie tylko stale rosnącemu handlowi bronią, ale też nielegalnemu jej przemytowi oraz tzw. technologii podwójnego przeznaczenia materiałów rozszczepialnych, w czym biorą udział organizacje transnarodowej przestępczości zorganizowanej oraz tajne służby wielu państw, w tym również demokratycznych.

O zagrożeniach militarnych mówi się głównie w odniesieniu do bezpieczeństwa. We współczesnym postzimnowojennym, zglobalizowanym świecie tego typu niebezpieczeństwo relatywnie zmalało, nasiliła się natomiast konieczność przeciwdziałania atakom uczestników niepaństwowych i obrona przed tzw. niemilitarnymi zagrożeniami przestępczości zorganizowanej.

Ciągle jednak mają miejsce konflikty zbrojne o regionalnym zasięgu. Dotyczy to zwłaszcza Bliskiego Wschodu, niektórych terenów Afryki i Azji. Skutki tych wydarzeń boleśnie dotyczą przede wszystkim obywateli tych krajów i terytoriów sąsiednich. Istnieją zagrożenia militarne, które są przykładem subiektywności postrzegania. Do tej grupy można zaliczyć zagrożenie proliferacją broni atomowej w środowisku przestępczości zorganizowanej bądź organizacji terrorystycznych.

Charakterystyczną tendencją pierwszej dekady XXI w. w zagrożeniach militarnych staje się narastający udział uczestników pozapaństwowych w stwarzaniu tego typu zagrożeń. Do głównych tego typu aktorów należy zaliczyć ugrupowania nacjonalistyczne (secesjonistyczne i antysecesjonistyczne), religijne, ideologiczne (neofaszystowskie, marksistowskie), prywatne czy handlarzy bronią. Zagrożają one zarówno jednostkom, jak i państwu, a ich aktywność przejawia się w działaniach wewnętrznych, zewnętrznych oraz transgranicznych.

Obok tego, symptomów zagrożenia międzynarodowego ładu można upatrywać m.in. w:

- niewystarczającej demokratycznej kontroli nad siłami zbrojnymi i planowaniu obronnym;
- nieprzestrzeganiu zobowiązań w dziedzinie kontroli zbrojeń i nieefektywnej reakcji na ich naruszenie;
- nieadekwatnym odwoływaniu się do siły w czasie pełnienia misji wewnętrznych;
- rozprzestrzenianiu broni masowego rażenia łącznie z nielegalnym transferem materiałów i technologii;
- obecności obcych wojsk bez zgody władz państwa przyjmującego;
- naruszaniu regionalnej lub subregionalnej równowagi sił poprzez nadmierną rozbudowę sił zbrojnych;
- technologicznej przewadze strony atakującej nad obroną (Dębski, Górka-Winter, 2003: 22).

Innym rodzajem zagrożeń, dość nowym ze względu na skalę oraz intensywność występowania, są nacjonalizmy i tworzone przez nie konflikty etniczne. Sama ideologia nacjonalizmu jest już pewnym zagrożeniem dla bezpieczeństwa międzynarodowego. Kiedyś takie procesy miały miejsce na obszarach pozaeuropejskich, ale po zakończeniu zimnej wojny były największym zagrożeniem, przez co stały się przyczyną krwawych konfliktów na terenach byłego Związku Radzieckiego oraz byłej Jugosławii. Charakterystyczna dla zagrożeń etnicznych jest duża intensywność oraz to, że podczas ich trwania dochodzi zarówno do starć fizycznych, jak i do utraty tożsamości kulturowej oraz religijnej.

Rozstrzygnięcie sporów etnicznych należy do bardzo trudnych. Można je łagodzić oraz powstrzymywać, ale trudno im całkowicie zapobiec. Mogą to jedynie zrobić odbudowane lub zbudowane od podstaw demokratyczne instytucje rządowe, poprzez efektywną mediację pomiędzy skłóconymi grupami etnicznymi, która ma szansę doprowadzić do budowy zaufania oraz wiary w gwarancje zapisane w odpowiednich porozumieniach. Do tego konieczna jest także odbudowa państwa, które będzie w stanie chronić wszystkie mniejszości narodowe oraz przestrzegać ich praw. Zjawisko to jest bardzo powolne i dopiero po wielu latach może przynieść oczekiwane wyniki, ale niestety, nie jest to takie pewne w każdym przypadku.

Również bardzo poważnym zjawiskiem zagrażającym bezpieczeństwu międzynarodowemu jest terroryzm. Nie jest on, co prawda nowym zjawiskiem, jako że już w latach 70. XX w. wyłonił się terroryzm palestyński na Bliskim Wschodzie oraz w państwach Europy Zachodniej. Z roku na rok coraz bardziej się nasilał i dodatkowo werbował terrorystów z regionów arabskich razem z kolejnymi fazami konfliktu arabsko-izraelskiego.

Terroryzm wystąpił także razem z bliskowschodnim procesem pokojowym w latach 90-tych XX w. Do jego rozwoju przyczyniły się również niektóre kraje islamskie oraz arabskie, ale zdarza się, że zaangażowani są w to także obywatele krajów

zachodnich. Po atakach z 11 września 2001 r. doszło do szczególnego zniekształcenia postrzegania terroryzmu, które polega na obarczaniu winą krajów muzułmańskich oraz traktowaniu terroryzmu jako głównego zagrożenia dla bezpieczeństwa międzynarodowego.

Działalność grup terrorystycznych skutecznie próbuje zepsuć budowę stabilnego ładu światowego, jednak nie istnieje jedna, spójna definicja terroryzmu, co jest ważne w kwestii bezpieczeństwa. Dlatego też każda działalność, nawet jeśli jest to walka wyzwolenicza narodów, może być nazwana zachowaniem terrorystycznym, przez co poziom bezpieczeństwa globalnego drastycznie się obniża. Dzisiaj terroryzm powoli przestaje być narzędziem czy metodą walki, a staje się zjawiskiem, działaniem zorganizowanych struktur (a nie jak wcześniej – pojedynczych osób), dlatego państwa podejmują działania, utrudniające ich finansowanie (Bolechów, 2003: 137).

Po zakończeniu zimnej wojny dało o sobie znać inne zjawisko, które także jest znaczącym zagrożeniem dla bezpieczeństwa międzynarodowego. Jest to transnarodowa przestępczość zorganizowana, która charakteryzuje się przede wszystkim: istnieniem zorganizowanej i stabilnej hierarchii w swoich strukturach, osiąganiem przez nie korzyści z działalności przestępczej, stosowanie siły i zastraszenia oraz posługiwanie się korupcją dla zapewnienia sobie bezkarności. Transnarodowa przestępczość zorganizowana bardzo często opisywana jest jako przykład „nowego ryzyka” bądź „nietradycyjnego ryzyka” dla bezpieczeństwa państw, jednostek i bezpieczeństwa międzynarodowego (Zięba 2008: 29).

Przestępczość zorganizowana jest bardzo poważnym zagrożeniem dla bezpieczeństwa, głównie w Europie Środkowej oraz na obszarach postradzieckich. Jest ona jednak bardzo słabo zauważalna, a co za tym idzie, trudna do wykrycia i zwalczania. Działa ona w różnorodnych sferach życia społecznego i w niebezpiecznych formach, takich jak np. handel ludźmi, bronią czy materiałami radioaktywnymi, pranie brudnych pieniędzy, przemysł narkotyków, korumpowanie polityków, wymiaru sprawiedliwości oraz biznesmenów. Przestępczość zorganizowana działa przede wszystkim za pomocą terroryzmu politycznego, biologicznego, religijnego, politycznego oraz tzw. cyberterroryzmu.

Międzynarodowa przestępczość zorganizowana, która funkcjonuje na terenach pozapolitycznych, może być zagrożeniem dla działania państw oraz utrudnieniem dla życia gospodarczego, czy nawet może stanowić przyczynę powstawania niepokoїв społecznych. Przykładami tzw. „upadających państw”, gdzie rząd centralny nie może normalnie sprawować władzy w całym państwie oraz zapewnić bezpieczeństwa wszystkim obywatelom, mogą być kraje takie, jak: Afganistan, Liban, Liberia, Somalia czy Rwanda, wcześniej także Bośnia i Hercegowina oraz Albania. Wielkie organizacje przestępcze występują także we Wspólnocie Niepodległych Państw, mniejsze w większych krajach Europy Zachodniej. Międzynarodowa przestępczość zorganizowana jest zjawiskiem, które bardzo trudno zwalczyć. Wpływa także destrukcyjnie na poszczególne kraje oraz na cały system międzynarodowy. W najgor-

szym przypadku doprowadzić może także do powstania tzw. „skryminalizowanych państw”, rządzących przez przestępcze dyktatury.

Zupełnie inną kategorią zagrożeń są zagrożenia polityczne. Można je rozumieć jako „nasilenie działań zorganizowanych sił społecznych (politycznych), zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, uniemożliwiających wypełnienie przez państwo (koalicję) jego głównych funkcji, a przez to uniemożliwiające istnienie mechanizmów realizujących jego interes państwowy (koalicyjny) (Olszewski 2006: 81).

Do najważniejszych rodzajów zagrożeń politycznych zalicza się:

- korupcję oraz powiązania elementów przestępczych ze strukturami państwowymi;
- słabość rządów państwa, prawa i struktur społeczeństwa obywatelskiego;
- podważanie suwerenności i terytorialnej integralności państw przez państwa trzecie;
- spory na tle etnicznym, dotyczące dążeń do suwerenności;
- dążenie do hegemonii, tworzenie sfer wpływów lub regionalnej dominacji;
- akty terrorystyczne przeciwko instytucjom państwa.

Mogą one występować zarówno w wymiarze międzynarodowym, jak i wewnętrznym, obejmuje swym oddziaływaniem wszystkie kwestie związane z równowagą systemu, rozwiązywaniem konfliktów, jak i również stabilnością kraju i jego ustroju. Wszelkie zagrożenia polityczne są częścią uwarunkowań bezpieczeństwa ogólnego, stanowią także zespół różnych okoliczności, gdzie występuje możliwość niebezpieczeństwa dla interesów państwa czy innych organizacji w zakresie bytu oraz działania podmiotów polityki, a także uczestniczeniu w tworzeniu idei, wartości i norm systemu politycznego, jak i procesów decyzyjnych, które tyczą się ich realizacji o zasięgu lokalnym, regionalnym, państwowym oraz międzynarodowym (Książkowski, 2006: 15). Do najbardziej czytelnych zagrożeń należą zarówno międzynarodowe kryzysy systemu finansowego, nieefektywne reformy gospodarcze, wzrost inflacji i bezrobocia, jak i nadmierne różnice w rozwoju gospodarczym pomiędzy krajami.

Oddzielną dziedziną zagrożeń dla bezpieczeństwa międzynarodowego są ciągle rosnące zagrożenia ekologiczne, stwarzane w dużej mierze przez zanieczyszczenia środowiska naturalnego. Skażone ekosystemy na terenach kraju oraz zanieczyszczenia dochodzące spoza granic mają bardzo negatywny wpływ na jakość życia obywateli, a co za tym idzie, pogarszają stan zdrowia całego społeczeństwa. Mogą także stwarzać zagrożenie dla biologicznego przeżycia mieszkańców regionów, na obszarze których wystąpiły klęski ekologiczne.

Zagrożenia ekologiczne bardzo łatwo i szybko przechodzą poza granice państw, co wymusza budowanie nowych, silnych współzależności międzynarodowych składających się do omawiania przez kraje wspólnych (głównie przez organizacje międzynarodowe) kwestii dotyczących ochrony środowiska naturalnego. Tego typu działania często sprzyjają idei umacniania bezpieczeństwa międzynarodowego.

W ostatnich latach pojawiły się nowe zagrożenia, które korespondują z działalnością organizacji międzynarodowych do spraw bezpieczeństwa. Nie od dziś wiadomo,

że takie organizacje odgrywają ogromną i bardzo ważną rolę w rozwiązywaniu konfliktów międzynarodowych. Jednak na efekty ich działalności wpływa wiele różnych czynników, jak np. możliwości finansowe, posiadanie odpowiednich instrumentów oraz poziom akceptacji dla ich funkcjonowania na arenie międzynarodowej. Niestety, wiąże się to z wieloma negatywnymi zjawiskami, skutecznie przyczyniającymi się do obniżenia efektywności działań struktur międzynarodowych na rzecz bezpieczeństwa.

Jednym z takich zjawisk jest traktowanie instytucji międzynarodowych jako narzędzia realizacji polityki zagranicznej wielkich mocarstw. Co prawda, takie traktowanie organizacji międzynarodowych jest zupełnie normalne, ponieważ głównym motywem krajów, które chcą przystąpić do organizacji, jest chęć maksymalizacji własnych zysków. Jednak w przypadku, gdy dana organizacja zaczyna być postrzegana jako instytucja realizująca interesy jednego bądź kilku najsilniejszych krajów, to wtedy zjawisko nabiera negatywnej konotacji. Ma to ogromny wpływ na spadek autorytetu organizacji, która powinna pozostawać bezstronna i działać dla dobra ogółu wszystkich państw członkowskich. Za przykład może posłużyć tu Organizacja Narodów Zjednoczonych, która właśnie przechodzi kryzys związany z paraliżem decyzyjnym po interwencji w Iraku w 2003 r. Kraje członkowskie chcą uniknąć zgody na legitymizację działań Stanów Zjednoczonych, a jednocześnie są zmuszone do borykania się z głosami międzynarodowej opinii publicznej, która uważa, że ONZ nie posiada żadnych argumentów w wypadku, gdyby któreś z państw zaczęło działać poza zaleceniami Rady Bezpieczeństwa.

Kolejnym zagrożeniem dla działalności organizacji do spraw bezpieczeństwa jest duża swoboda interpretacji zasad prawa międzynarodowego. Oparte jest ono na dobrowolnych zobowiązaniach. Poza tym jego zasady z konieczności muszą posiadać charakter ogólnikowy, ponieważ uczestniczą w nim różne podmioty. To wszystko jest przyczyną trudności egzekwowania zasad oraz pozostawia szerokie pole do interpretacji. Kraje bardzo często to wykorzystują w sytuacjach, gdy realizacja interesów państwowych wymaga naginania czy nawet łamania wszelkich zasad prawa międzynarodowego. Przykładem może tu być opisana wcześniej sytuacja w Iraku, gdzie prawdopodobnie jest najwięcej przypadków przekraczania oraz łamania zasad prawa międzynarodowego. Przypadek polityki zagranicznej Stanów Zjednoczonych jest chyba jednym z najbardziej kontrowersyjnych, ze względu na przyjęcie przez ten kraj tzw. „doktryny wyprzedzającego uderzenia”, która „uzasadnia naruszenie suwerenności innego państwa, w przypadku, gdy istnieją podejrzenia, że z jego terytorium może nastąpić atak na terytorium USA. Mimo uzasadnienia, że w ten sposób Stany Zjednoczone realizują zapisy art. 51 Karty Narodów Zjednoczonych, mówiące o prawie każdego państwa do indywidualnej lub zbiorowej samoobrony, takie działanie zasadniczo fałszuje pierwotne brzmienie tego zapisu” (Koziej 2004: 49).

Rodzi to siłą rzeczy pytanie, jakimi środkami można wymóc podporządkowanie się decyzjom ONZ. Kwestia ta staje się w pełni zasadna, gdyż nadmierne zbiorokratyzowanie tej globalnej organizacji skutecznie obniża efektywność jej działań.

Podsumowanie

Omówione w artykule przykłady współczesnych zagrożeń dla świata wyraźnie wskazują, że problem pełnego bezpieczeństwa międzynarodowego jest ciągle kwestią otwartą. Może być ono zarówno wartością, jak i zespołem warunków, które mogą zapewnić przetwarzanie i rozwój wszystkich narodów i państw. Wymaga to jednak ciągłych wysiłków, korekty zasad już wypracowanych, jak i tworzenia nowych jakości w stosunkach międzynarodowych. Bezpieczeństwo międzynarodowe nie jest nadane trwale i ostatecznie, jest kategorią dynamiczną, tym bardziej, że codzienność przynosi nowe wyzwania i wcześniej nieznane zagrożenia (Walat i in., 2011: 10). Elity polityczne, odpowiednie służby muszą w takich sytuacjach jednoznacznie i zdecydowanie reagować. Współczesny świat to przecież „globalna wioska elektro-niczna”, w której ciągle powstają nowe jakości nie zawsze sprzyjające bezpiecznemu rozwojowi.

Summary

International security at the turn of the twenty-first century

The article concerns one of the essential priorities of each political system – a guarantee of the internal and external security. The author, based on the vast literature on this subject, presents different kinds of contemporary threats as results of progressive world's globalization. Through, from objective reasons, quite superficial analysis of subjective and objective aspects of threat, the author tries to find out, what is now the most essential condition of safe existence and in what way we can limit it in the internal and international dimension.

Keywords: international security threats, twenty-first century

Bibliografia

- Bolechów B. (2003), *Terroryzm w świecie podwubiegunowym*, Toruń
- Dębski S., Górka-Winter B. (2003), *Kryteria bezpieczeństwa międzynarodowego*, Warszawa
- Dworecki S. (2008), *Zagrożenia bezpieczeństwa państwa*, Warszawa.
- Haliżak E., Kuźniar R. (2006), *Stosunki międzynarodowe. Geneza, struktura, dynamika*, Warszawa.
- Kissinger H. (1996), *Dyplomacja*, Warszawa
- Koziej S. (2004), *Prewencyjna strategia bezpieczeństwa międzynarodowego*, „Sprawy Międzynarodowe”, nr 4.

- Księżopolski K. (2006), *Ekonomiczne zagrożenia bezpieczeństwa państwa. Metody i środki przeciwdziałania*, Warszawa.
- Łoś-Nowak T. (1997), *Współczesne stosunki międzynarodowe*, Wrocław.
- Olszewski R. (2006), *Bezpieczeństwo współczesnego świata*, Toruń.
- Ostrowska M. (2011), *Chiny mają lotniskowiec*, „Gazeta Wyborcza”, nr 186.
- Stańczyk J. (1996), *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, Warszawa.
- Szyborski. (2006), *Międzynarodowe stosunki polityczne*, Bydgoszcz.
- Vukandinić R. (1980), *Międzynarodowe stosunki polityczne*, Warszawa.
- Walat T., Ostrowski M., Smoczyński W. (2011), *Strach krąży po Europie*, „Polityka”, nr 31.
- Woodward B. (2003), *Wojna Busha*, Warszawa.
- Zięba R. (2008), *Bezpieczeństwo międzynarodowe po zimnej wojnie*, Warszawa.

Radosław Kamiński*

Polityka zagraniczna i bezpieczeństwa Unii Europejskiej – geneza, rozwój i jej znaczenie dla współczesnej Europy. Część II: okres od 1970 do 1992 r.: od powołania Europejskiej Współpracy Politycznej po Traktat z Maastricht

Powołana w wyniku raportu Davignona Europejska Współpraca Polityczna – jako system harmonizowania punktów widzenia i stanowisk, a tam gdzie to możliwe, podejmowania wspólnych decyzji, stale doskonała i poszerzana – urzeczywistniać miała zapowiadaną w *Raporcie luksemburskim* wizję unii politycznej. Etap doprecyzowania EWP zapoczątkował raport kopenhaski (tzw. II raport Davignona) z 23 lipca 1973 r., a u podstaw kolejnych dyskusji na rzecz unifikacji politycznej Europy stały kolejno raporty: Tindemansa (1976 r.), londyński (13 października 1981 r.) i Dooge’a (1985 r.).

Preludium do drugiego raportu Davignona stanowiła paryska konferencja przywódców dziewięciu państw europejskich w grudniu 1972 r., która zakończyła się przyjęciem deklaracji potwierdzającej zamiar przekształcenia przed upływem dekadę obecnej formy współpracy w Unię Europejską¹. Na spotkaniu podjęto również decyzję o rozdzieleniu współpracy w ramach Wspólnot Europejskich od działalności w obrębie pozatraktatowej Europejskiej Współpracy Politycznej. Kilka miesięcy później, w lipcu 1973 r., przywódcy krajów Wspólnot przyjęli w Kopenhadze raport, który przewidywał zobowiązanie państw członkowskich do prowadzenia wzajem-

* Dr Radosław Kamiński, adiunkt w Katedrze Procesów Społecznych Wydziału Humanistycznego Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

¹ W spotkaniu paryskim wzięli udział także przywódcy Wielkiej Brytanii, Irlandii i Danii, które stały się członkami Wspólnot od 1 stycznia 1973 r.

nych konsultacji w sprawach polityki zagranicznej oraz zwiększał liczbę regularnych spotkań ministrów spraw zagranicznych do czterech w ciągu roku. Raport kopenhaski powoływał również nowe organy: Europejską Grupę Korespondentów, nadzorującą wykonywanie uzgodnień EWP, kontrolującą organizowanie współpracy oraz przygotowującą – w miarę potrzeb – posiedzenia KP, a także grupy robocze, których zadaniem było wzmacnianie współpracy poprzez wymianę informacji i konsultacji w ministerstwach spraw zagranicznych państw członkowskich.

Pomimo wprowadzonych zmian, drugi raport Davignona nie otwierał drogi w kierunku zapowiadanej Unii Europejskiej. Stanowił jednak nową procedurę w stosunkach międzynarodowych oraz oryginalny europejski wkład do techniki dochodzenia do uzgodnionych działań. Od 1973 r. polityczne znaczenie EWP rosło, dzięki czemu Wspólnota Europejska zaczęła być postrzegana jako coraz ważniejszy aktor międzynarodowy² (por. Żukrowska, Gracik, 2006: 229).

Istotnym cenzusem czasowym jest rok 1974, kiedy podczas szczytu WE w Paryżu (9–10 grudnia) powstała Rada Europejska (RE), która – w składzie szefów państw i rządów oraz ministrów spraw zagranicznych – uzyskała zasadniczy wpływ na kształt EWP. Powołanie Rady Europejskiej spowodowało ponadto zasadnicze zmiany w funkcjonowaniu Wspólnoty oraz konieczność podjęcia dyskusji na temat kierunków jej rozwoju. Z jednej bowiem strony powołanie Rady usprawniło wiele procesów, z drugiej zaś strony ograniczyło ponadrządową możliwość działań Komisji i Parlamentu Europejskiego, co podważało z kolei możliwość realizacji koncepcji federalistycznej Europy. Tym samym koniecznym stało się opracowanie jednolitej koncepcji i strategii rozwoju Wspólnot. Odpowiedzialnym za jej przygotowanie został premier Belgii L. Tindemans.

Jednocześnie – w analogicznym okresie – Komisja Europejska przedstawiła trzy koncepcje reformy instytucjonalnej Wspólnoty. Pierwsza z nich zakładała powołanie organu międzynarodowego, w którego skład wchodziłoby ministrowie do spraw europejskich państw członkowskich. Organ ten – jako organ władzy wykonawczej – miał mieć charakter stały, pełnić rolę rządu europejskiego oraz posiadać wsparcie w dwuizbowym Parlamencie Europejskim z zastrzeżeniem, że członkowie rządu byłoby odpowiedzialni wyłącznie przed parlamentami krajowymi. W drugiej koncepcji założono, że Rząd Europejski miałby mieć charakter ponadnarodowy, w którym ministrowie byłoby niezależni od państw członkowskich. Trzecia koncepcja zakładała z kolei, że władza wykonawcza sprawowana miała być przez organ ponadnarodowy, ale we współpracy z Komitetem Ministrów, który – jako organ międzynarodowy – posiadałby w określonych sytuacjach prawo weta (por. Popowicz, 2004: 140–141).

² 14 grudnia 1973 r. – podczas kolejnego szczytu WE w Kopenhadze – przyjęto Deklarację o europejskiej tożsamości, którą zdefiniowano jako ideę opartą na zasadach demokracji reprezentatywnej, rządach prawa i sprawiedliwości społecznej oraz szacunku do praw człowieka. Tym samym Deklaracja o europejskiej tożsamości podkreślała znaczenie EWG/ EWP w polityce światowej.

W dniu 29 grudnia 1975 r. Leo Tindemans przedstawił swój raport, w którym stwierdzał, że bez wypracowania wspólnego stanowiska na zewnątrz istnienie Unii Europejskiej jest niemożliwe, podkreślając jednocześnie, że – przy odpowiednim zaangażowaniu i wypracowanym przez członków wspólnot kompromisie – prawdopodobne jest jej utworzenie do końca lat 80. XX w. (por. Żukrowska i Gracik, 2006: 229). Raport Tindemansa zwracał uwagę na konieczność zacieśnienia współpracy monetarnej i ekonomicznej, wskazując równocześnie, że w EWG istnieją spore różnice w poziomie rozwoju gospodarczego i finansowego poszczególnych jej członków, co praktycznie uniemożliwia ich jednakowy wzrost gospodarczy. Tindemans podkreślał również, że w przyszłości czynnik międzyrządowy powinien być stopniowo zastępowany współpracą o charakterze wspólnotowym, ponieważ – zdaniem autora – aktualny proces podejmowania wspólnotowych decyzji preferował partykularne interesy poszczególnych państw członkowskich. Najbardziej postępową propozycją odnosiła się do Parlamentu Europejskiego, który – według Tindemansa – powinien otrzymać kompetencje inicjatywy legislacyjnej oraz prawa do współdziałania w procesie decyzyjnym (*European Union, Report by...*, 1976: 13 i n.).

W sprawach dotyczących polityki zagranicznej oraz bezpieczeństwa Wspólnot raport stwierdzał, że UE powinna dążyć stopniowo do wspólnej polityki obronnej, aby „uniknąć poddania, ścisłej zależności, która nie pozwala jej przemawiać własnym głosem”, a państwa EWG w kluczowych sprawach międzynarodowych powinny reprezentować jednolite stanowisko (tamże: 15–16.). Jak słusznie zauważa K. Popowicz, Tindemans miał świadomość, że – przez dłuższy czas – ustanowienie takiej polityki będzie niemożliwe, chociażby ze względu na istniejące bariery technologiczne i prawne oraz na fakt, że tylko siedem krajów było członkami NATO, a Francja i Irlandia pozostawały poza jego strukturami (Popowicz, 2004: 141–142). Następne miesiące potwierdziły słuszność tej tezy. Żadne z państw nie było w tym czasie zainteresowane wzmocnieniem Wspólnoty i poza przeprowadzeniem w 1979 r. – nie bez przeszkód – bezpośrednich wyborów do Parlamentu Europejskiego, proponowane w raporcie rozwiązania nie zostały zrealizowane.

Kolejnym etapem w rozwoju Europejskiej Współpracy Politycznej był raport londyński z 13 października 1981 r. Rozszerzając kompetencje EWP na sprawy bezpieczeństwa, zwiększył on jej zakres, a także – poprzez umożliwienie zwołania w ciągu 48 godzin na wniosek trzech państw nadzwyczajnego posiedzenia ministrów lub szefów misji dyplomatycznych – ułatwiał jej funkcjonowanie w sytuacjach nagłych.³ Nowością było również wprowadzenie zasady tajności obrad, utworzenie Sekretariatu Trójki,⁴ a także włączenie Komisji Wspólnot Europejskich do spraw EWP

³ Wydarzenia, jakie miały miejsce w wojnie argentyńsko-angielskiej o Falklandy-Malwiny, nie potwierdziły jednak skuteczności działania EWP.

⁴ „Sekretariat Trójki” tworzyli: kraj sprawujący obecnie prezydencję, kraj, który sprawował prezydencję jako poprzedni oraz ten, który będzie sprawował jako następny.

na wszystkich poziomach oraz znaczne zwiększenie roli prezydencji. Wśród narzędzi wykorzystywanych w ramach EWP, wyróżniono:

- wspólne deklaracje (joint declarations),
- wspólne rezolucje (joint resolutions),
- wspólne stanowiska dyplomatyczne (joint diplomatic demarches),
- wspólne stanowiska⁵.

Z punktu widzenia procesu tworzenia się wspólnej polityki obronnej i bezpieczeństwa Europy, istotną rolę odegrały wydarzenia przełomu lat 70. i 80. XX wieku: wyścig zbrojeń pomiędzy supermocarstwami, wkroczenie wojsk radzieckich do Afganistanu, wojna o Falklandy-Malwiny oraz deklaracja prezydenta Ronalda Reagana z 23 marca 1983 r., dotycząca stworzenia amerykańskich systemów obronnych w przestrzeni kosmicznej (por. Matera i Matera, 2007: 296).⁶ To przede wszystkim one – jak zauważa R. Zięba – stały u podstaw powrotu do koncepcji europejskiej polityki obronnej (Zięba, 2000: 21).

Istotne znaczenie dla europejskiej integracji politycznej oraz kwestii dotyczących bezpieczeństwa miało ukonstytuowanie się w 1979 r. nowego – pierwszego wyłonionego w wyborach bezpośrednich – Parlamentu Europejskiego. Zapoczątkowało to pojawienie się federalistycznych koncepcji grupy europosłów skupiających się wokół A. Spinelliego („Croccodile Club”) oraz kompromisowe projekty H.D. Genschera, E. Colombo i G. Thorna. Z inicjatywy Klubu Krokodyla w lipcu 1981 r. Parlament Europejski powołał Stały Komitet ds. Instytucjonalnych, zalecając mu opracowanie założeń przyszłej Unii Europejskiej. W dwa lata później – na szczycie Rady Europejskiej w Stuttgarcie (19 czerwca 1983 r.) – przyjęto *Uroczystą Deklarację o Unii Europejskiej* (tzw. *Deklarację Stuttgarcką*), zapowiadającą współpracę państw w budowie Unii Europejskiej, która miała scalić WE oraz EWP, a także zobowiązującą EWP do koordynacji działań w sferze ekonomicznych aspektów bezpieczeństwa⁷ (por. Zięba, 2007: 34–35). Ostatecznie jednak nie uzyskano pełnego konsensusu w sprawie rozwoju procedur EWP i scalenia jej ze Wspólnotami.

W dniu 14 lutego 1984 r. na forum Parlamentu Europejskiego przedstawiony został *Projekt ustanowienia Unii Europejskiej*. Przewidywał on rozdzielenie kompetencji narodowych i wspólnotowych, przy jednoczesnym przeniesieniu najważniejszych kompetencji narodowych na organy wspólnotowe. Wśród proponowanych rodzajów polityki przyszłej UE znalazła się polityka zagraniczna, obronna i bezpieczeństwa. Przyjęty *Projekt* zakładał, że – po spełnieniu warunków ratyfikacyjnych – zastąpiłby on obowiązujące traktaty rzymskie oraz traktat paryski. W cztery miesiące później,

⁵ Europejska Współpraca Polityczna opierająca się na współpracy ministrów spraw zagranicznych oraz resortów spraw zagranicznych, przetrwała próbę czasu i funkcjonowała do roku 1987, czyli do wejścia w życie Jednolitego Aktu Europejskiego.

⁶ Był to projekt Inicjatywy Strategicznej (Strategic Defense Initiative, SDI), zwany potocznie programem Gwiezdnych Wojen. Zakładał on, że USA zbudują system obrony przeciwrakietowej, polegający na umieszczeniu w kosmosie laserów niszczących pociski dalekiego zasięgu.

⁷ Z tekstu deklaracji nie wynikało jednak jednoznacznie, że idea ta zostanie zrealizowana.

na szczycie RE w Fontainebleau (24–25 czerwca 1984 r.), powołano komitet roboczy pod przewodnictwem senatora i byłego ministra spraw zagranicznych Irlandii J. Dooge’a, którego zadaniem było opracowanie projektu reform EWG i EWP⁸.

Zanim Komisja Dooge’a przedstawiła swój raport, 27 października 1984 r. w Rzymie, Rada Ministerialna UZE przyjęła deklarację w sprawie aktywizacji organizacji, wysuwając koncepcję budowania autonomicznego zachodnioeuropejskiego systemu bezpieczeństwa. W dokumencie tym kraje UZE – w celu pogłębienia współpracy pomiędzy państwami – zadeklarowały lepsze wykorzystanie organizacji, określenie tożsamości w dziedzinie bezpieczeństwa, harmonizację narodowych polityk obronnych oraz integrację w zakresie bezpieczeństwa i obrony, co – w dłuższej perspektywie – miałyby doprowadzić do zwiększenia roli Europy w NATO oraz stworzyć podstawę do zrównoważonych stosunków transatlantyckich (por. Żukrowska i Gracik, 2006: 225–226). Należy w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że deklaracja ta w żaden sposób nie podważała systemu opartego o Sojusz Północnoatlantycki, dodatkowo podkreślając jego kluczowe znaczenie dla utrzymania bezpieczeństwa w Europie (por. Gryz, 2003: 131).

W dniach 29–30 marca 1985 r. na posiedzeniu RE w Brukseli, Komitet Dooge’a złożył sprawozdanie, w którym postulowano zwołanie międzyrządowej konferencji, której celem miało być wypracowanie zmian w obowiązujących traktatach⁹. Docelowo miały one doprowadzić do ustanowienia do końca 1990 r. jednolitego rynku wspólnotowego, wzmocnienia Europejskiego Systemu Monetarnego oraz stworzenia europejskiej przestrzeni socjalnej i sądowej. Raport Dooge’a zwracał również uwagę na potrzebę wzmocnienia europejskiej współpracy politycznej, a także na sprawy obronności i bezpieczeństwa, proponując wzmocnienie konsultacji dotyczących bezpieczeństwa, technologii zbrojeniowych, doktryn strategicznych, standaryzacji oraz ujednolicenia sprzętu wojskowego. Propozycje przedłożone w raporcie Dooge’a spotkały się z zastrzeżeniami ze strony Danii, Grecji, Irlandii i Wielkiej Brytanii. Dotyczyły one głównie spraw bezpieczeństwa. Tym samym, zaproponowano zwołanie konferencji państw członkowskich w celu podjęcia negocjacji i dyskusji nad projektem traktatu o Unii Europejskiej.

9 września 1985 r. w Luksemburgu – na szczepku ministrów spraw zagranicznych – rozpoczęła się Konferencja Międzyrządowa, która w wyniku trzymiesięcznych prac i uzgodnień wypracowała kompromis pomiędzy państwami członkowskimi i uzgodniła *Jednolity Akt Europejski* (JAE), dokonujący rewizji Traktatu rzymskiego. JAE – po ratyfikacji przez państwa członkowskie – wszedł w życie 1 lipca 1987 r. *Jednolity Akt Europejski* zachował odrębność Wspólnoty oraz działań EWP (stworzył jej prawnomiędzynarodowe ramy), potwierdzając jednocześnie, że obierają one za

⁸ W tym samym czasie powołano także – pod przewodnictwem premiera Włoch, C.P. Adenino – Komitet ds. Obywateli Europy.

⁹ Wcześniej – na spotkaniu RE w Dublinie w dniach 3–4 grudnia 1984 r. – postanowiono, że politykę zagraniczną powinny tworzyć wspólnie EWP i EWG.

swój cel wzniesienie wspólnego wkładu do osiągnięcia postępu w kierunku jedności europejskiej. Odrębność ta wyrażona została w preambule *Aktu*: „Gotowi ustanowić Unię Europejską na podstawie po pierwsze Wspólnot, działających zgodnie z ich własnymi prawami oraz po drugie Współpracy Europejskiej pomiędzy państwami sygnatariuszami w zakresie polityki zagranicznej, jak również wyposażać powyższą Unię w niezbędne środki do działania” (*Preambula – Jednolity Akt Europejski*, Luksemburg, 17.02.1986, Dz. U. WE 1987 L 169, s. 1). JAE ukształtował struktury, dzięki którym stworzona została płaszczyzna umożliwiająca WE i ich członkom występowanie na arenie międzynarodowej. *Akt* zakładał, że zewnętrzne polityki WE i EWP będą zgodne, a państwa członkowskie dobrowolnie zobowiązały się uzgadniać i koordynować kwestie związane z bezpieczeństwem politycznym i gospodarczym tak, aby przyjęte przez nich stanowiska były jednolite. *Jednolity Akt Europejski* ustanowił także nowy organ: Sekretariat EWP z siedzibą w Brukseli, który jednak nie posiadał uprawnień do przygotowywania nowych inicjatyw EWP, ograniczając się do wykonywania zadań administracyjnych i pomocniczych, wspomagających Przewodniczącego EWP¹⁰.

Wprowadzenie w życie JAE miało o tyle istotne znaczenie, że z jednej strony stanowił on przełom w dotychczasowej polityce wspólnot, z drugiej natomiast legitymował wcześniej utrwaloną praktykę i istniejący stan rzeczy. Potwierdzało to tym samym trend ku interakcji pomiędzy EWP a WE i to pomimo tego, że po przyjęciu traktatu nadal pojawiały się nieporozumienia wynikające z odmiennej natury polityki wspólnotowej i międzyrządowej w ramach EWP, a także odmiennych procedur podejmowania decyzji w obydwu strukturach (por. Zięba, 2007: 34–35).

Wydarzenia przełomu lat 80. i 90. XX wieku: ruchy wolnościowe w Europie Środkowo-Wschodniej, upadek muru berlińskiego, rozpad ZSRR, zjednoczenie Niemiec oraz emancypacja narodów stały u podstaw reform, które zostały zapoczątkowane w obrębie EWG. Upadek ładu zimnowojennego, z jednej strony, przyniósł stosunkowo krótkotrwały okres dominacji Stanów Zjednoczonych w polityce światowej, z drugiej natomiast, zwrócił uwagę na inne zagrożenia bezpieczeństwa, takie jak: wojna w Zatoce Perskiej, konflikt i krwawy rozpad Jugosławii (por. Grosse, 2010: 135). Nie bez znaczenia był również fakt, że Stany Zjednoczone – po upadku Związku Radzieckiego – znacznie zredukowały swoje siły na terenie Europy Zachodniej. Tym samym, kraje europejskie – chcąc odgrywać znaczącą rolę na arenie międzynarodowej i aby zabezpieczyć spokój wewnętrzny – zmuszone zostały przeprowadzić niezbędne reformy, jak również wypracować nowe stanowisko w kwestiach dotyczących polityki zagranicznej i bezpieczeństwa oraz przyspieszyć proces integracji, którego zwieńczeniem miało być utworzenie Unii Europejskiej.

¹⁰ Urząd Przewodniczącego EWP miał mieć charakter rotacyjny i przypadał państwu sprawującemu prezydencję. Ministrowie spraw zagranicznych i członkowie Komisji mieli się zbierać co najmniej cztery razy do roku.

Wstępny projekt Unii Europejskiej przedstawiony został 19 kwietnia 1990 r. przez prezydenta Francji F. Mitteranda i kanclerza Republiki Federalnej Niemiec H. Kohla. Zakładał on, że UE oparta będzie na unii politycznej, w której instytucjom nadana zostanie większa skuteczność i zapewniona będzie jedność i spójność działań Unii w dziedzinach: ekonomicznej, monetarnej i politycznej oraz zostanie zdefiniowana i wprowadzona w życie wspólna polityka zagraniczna i bezpieczeństwa (por. Zięba, 2007: 42). W tym samym czasie w Brukseli – dokładnie 23 kwietnia 1990 r. – odbyła się sesja Rady Ministrów Spraw Zagranicznych i Obrony Unii Zachodnioeuropejskiej, na której poruszono kwestie relacji UZE z EWG w kontekście włączenia tej pierwszej w struktury tworzonej UE oraz organizacji w budowie systemu bezpieczeństwa europejskiego (Parzymies, 1992: 55).

Prace nad nowym projektem UE rozpoczęły się na szczycie RE w Rzymie, 13–14 grudnia 1990 r. Idea budowania Unii Europejskiej zgodnie z francusko-niemieckim projektem od samego początku krytykowana była przez Wielką Brytanię, Danię, Holandię i Portugalię. Poza tym, kraje te były przeciwne przejmowaniu przez EWG kompetencji w zakresie prowadzenia wspólnej polityki zagranicznej oraz bezpieczeństwa, twierdząc, że wszelkie podejmowane w tym zakresie działania godzą bezpośrednio w NATO, a poza tym – bez współudziału Stanów Zjednoczonych – nie gwarantują stworzenia skutecznego systemu bezpieczeństwa europejskiego. Kontrapropozycja przedstawiona przez Wielką Brytanię zakładała natomiast, że wspólna polityka zagraniczna i bezpieczeństwa powinna być oparta na zasadzie jednomyślności, mieć charakter międzyrządowy, przy jednoczesnym zachowaniu związków pomiędzy UZE a przyszłą Unią Europejską i pozostawieniu UZE jako autonomicznego podmiotu obronnego. Tym samym, europejska polityka obronna rozpatrywana była jako idea długofalowa, która nie może przynieść uszczerbku NATO.

W dniu 10 grudnia 1991 r. w Maastricht – po blisko dwunastomiesięcznych rokowaniach – Traktat o Unii Europejskiej (TUE) został przyjęty. Formalne jego podpisanie – przez szefów rządów i państw członkowskich Wspólnot Europejskich – nastąpiło 7 lutego 1992 r. Ostatecznie TUE wszedł w życie 1 listopada 1993 r., po zakończeniu procedury ratyfikacyjnej zgodnej z wymogami konstytucyjnymi poszczególnych państw. Traktat o Unii Europejskiej został przez jego sygnatariuszy uznany jako etap prowadzący do stworzenia ścisłej unii europejskiej. W myśl art. G TUE Europejska Wspólnota Gospodarcza zmieniła nazwę na Wspólnota Europejska, a „Traktat o ustanowieniu EWG” zmienił nazwę na: „o ustanowieniu Wspólnoty Europejskiej”. Do TUE włączono regulacje dotyczące unii politycznej, a także współpracy w zakresie polityki sprawiedliwości i spraw wewnętrznych. W preambule TUE stwierdzono, że przedstawiciele państw są przygotowani do tego, by realizować wspólną politykę zagraniczną i bezpieczeństwa, obejmującą ostateczne ukształtowanie wspólnej polityki obronnej, mogącej doprowadzić w przyszłości do wspólnej obrony, wzmacniając w ten sposób europejską tożsamość i niezależność, tak aby wspierać pokój, bezpieczeństwo i postęp w Europie i na świecie (Preambuła – *Traktat o Unii Euro-*

pejskiej, Luksemburg, 07.02.1992, Dz. U. C 191 z 29.07.1992 r.). Tym samym na mocy Traktatu o Unii Europejskiej powołana została Wspólna Polityka Zagraniczna i Bezpieczeństwa UE (WPZiB), która – decyzją RE (podjętą na szczycie w Lizbonie 26–27 czerwca 1992 r.) – zastąpiła Europejską Współpracę Polityczną.

Stworzone Traktatem z Maastricht kompetencje w zakresie Wspólnej Polityki Zagranicznej i Bezpieczeństwa umieszczone zostały w II filarze, a jej cele określał art. J tytułu 5 Traktatu o Unii Europejskiej.

Summary

Foreign and security policy of the European Union – genesis, development and importance for contemporary Europe. Part 2: 1970–1992: from the establishment of the European Political Cooperation to the Maastricht Treaty.

The genesis of the modern world security system dates back to the end of the second World War II, after which there started to form a new – bipolar balance of power. The current system of cooperation between Member States of the European Union's foreign policy and safety is the result of long-term process, which origin dates back to the second mid-forties of the twentieth century. Its development was based on a number of compromises concluded between Member States. Common Foreign and Security Policy – established by the Treaty of Maastricht on 7 February 1992 – as a result of painstaking efforts of members of the Union – is an instrument for fostering European identity and independence, promoting peace, security and progress in Europe and in the world. The aim of this paper is to present the process of formation of the CFSP, its objectives and importance in the evolution of contemporary international relations. The second part of the publication covers the period from the establishment of the European Political Community to the establishment of the Common Foreign and Security Policy (1970–1992).

Keywords: European Union foreign and security policy, the Maastricht Treaty, the period: 1970–1992.

Bibliografia

European Union, *Report by Mr Leo Tindemans, Prime Minister of Belgium, to the European Council*, “Bulletin of the European Communities, Supplement 1/76, http://aei.pitt.edu/942/1/political_tindemans_report.pdf, dostęp dnia 15.11.2012 r.

- Grosse T. (2010), *Strategia Unii Europejskiej w polityce zagranicznej: wpływ mechanizmów integracji europejskiej*, [w:] Adamowski J., Wojtaszczyk K. (red.), *Strategie rozwoju Unii Europejskiej*, Warszawa.
- Gryz J. (2003), *Unia Zachodnioeuropejska w procesie integracji europejskiej*, [w:] Michałowska G. (red.), *Integracja europejska. Instytucje. Polityka. Prawo. Księga pamiątkowa dla uczczenia 65-lecia Profesora Stanisława Parzymieśa*, Warszawa.
- Matera P., Matera R. (2007), *Stany Zjednoczone i Europa. Stosunki polityczne i gospodarcze 1776–2004*, Warszawa.
- Parzymieś S. (1992), *Polityka zagraniczna i bezpieczeństwa w ramach EWG*, „Sprawy Międzynarodowe”, nr 1–2.
- Popowicz K. (2004), *Dynamika integracji europejskiej*, Warszawa.
- Zięba R. (2000), *Europejska Tożsamość Bezpieczeństwa i Obrony: koncepcja – struktura – funkcjonowanie*, Warszawa.
- Zięba R. (2007), *Wspólna Polityka Zagraniczna i Bezpieczeństwa Unii Europejskiej*, Warszawa.
- Żukrowska K., Gracik M. (2006), *Unia Europejska w systemie bezpieczeństwa europejskiego*, [w:] Żukrowska K., Gracik M. (red.), *Bezpieczeństwo międzynarodowe. Teoria i praktyka*, Warszawa.

Wykaz aktów prawnych

- Jednolity Akt Europejski (Single European Act), Luksemburg, 17.02.1986 (Dz. Urz. WE 1987 L 169, s. 1) [nieдоступny w języku polskim], Akty podstawowe prawa Unii Europejskiej, Dziennik Ustaw, Załącznik nr 2 do nru 90, 30.04.2004, poz. 864, T. I, s. 113, na: http://libr.sejm.gov.pl/oide/index.php?option=com_content&view=article&id=14423&Itemid=357, dostęp dnia 14.11.2012 r.
- Traktat o Unii Europejskiej (Treaty on European Union), Luksemburg, 07.02.1992, (Official Journal C 191 of 29.07.1992), <http://eur-lex.europa.eu/en/treaties/dat/11992M/htm/11992M.html>, dostęp dnia 16.11.2012 r.

Danuta Janczewska*

Zastosowanie controllingu w zarządzaniu marketingowo-logistycznym przedsiębiorstwem z sektora MSP

Wstęp

Zarządzanie przedsiębiorstwem z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (dalej w skrócie: MSP) wymaga podejmowania działań umożliwiających rozwój tego przedsiębiorstwa, a w obecnych czasach niekiedy przetrwanie i utrzymanie firmy na rynku. Firmy z sektora MSP nie posiadają wystarczających zasobów, aby przetrwać okresy braku zamówień czy zmniejszenia liczby nabywców. Zadania stojące obecnie przed właścicielem przedsiębiorstwa MSP są zatem bardzo trudne i obarczone wieloma niewiadomymi, stąd też wiedza techniczna, znajomość technologii i techniki wytwarzania lub realizacji usługi nie jest wystarczającym zasobem do prowadzenia przedsiębiorstwa. Zagadnienia związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem i umiejętności menedżerskie stają się szczególnie ważne i potrzebne. W literaturze przedmiotu brak jest propozycji i opracowań badawczych dotyczących możliwości zastosowania nowoczesnych metod zarządzania firmą z sektora MSP, a dostępne źródła przytaczają przykłady stosowania najnowszych rozwiązań w zarządzaniu w firmach dużych i koncernach multinarodowych działających na rynkach międzynarodowych. Wykorzystanie tychże wzorców w przedsiębiorstwie MSP jest praktycznie niemożliwe; pojawia się zatem pytanie o nowy model zarządzania firmą małą, oparty na pozytywnych doświadczeniach i sukcesach rynkowych – który daje szanse rozwoju firmy MSP.

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości zastosowania metod controllingowych w zarządzaniu marketingowo-logistycznym w przedsiębiorstwach z sektora MSP.

* Dr inż. Danuta Janczewska, adiunkt w Katedrze Marketingu i Logistyki w Społecznej Akademii Nauki w Łodzi.

Podstawowe definicje i określenia w teorii controllingu

Controlling jest stosunkowo nową koncepcją zarządzania organizacjami gospodarczymi, której celem – tak jak pozostałych – jest ułatwienie zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu turbulentnym. Głównym impulsem do poszukiwania całkowicie nowego podejścia do pojawiających się problemów w zarządzaniu przedsiębiorstwem należy zaliczyć zjawiska oraz zmiany w działalności gospodarczej, charakterystyczne dla XX w. (Nowak, 2004: 11):

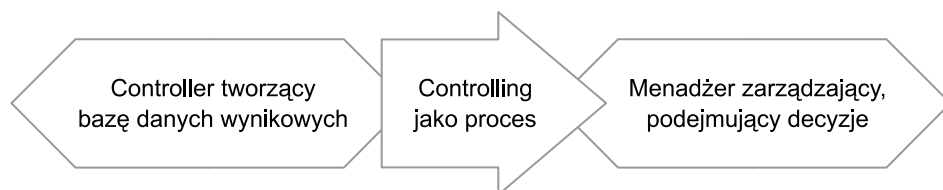
- nasilająca się koncentracja działalności i szybki wzrost przedsiębiorstw, których efektem były problemy w koordynacji działalności przedsiębiorstw i komunikacji pomiędzy nimi;
- wysoki stopień niepewności oraz dynamika zmian w otoczeniu, w tym zwłaszcza zmienność warunków prowadzenia działalności, co sprawiło, iż informacja stała się towarem niezwykle poszukiwanym;
- nadejście kryzysu gospodarczego pod koniec drugiej dekady XX w. – a właściwie fali kryzysów, które skierowały uwagę menedżerów na problematykę zarządzania, w tym szczególnie na skuteczność metod zarządzania.

Controlling stał się jednym z częściej stosowanych instrumentów zarządzania, zwłaszcza w przedsiębiorstwach dużych, koncernach i firmach międzynarodowych, których cele ustalane są wspólnie przez dyrekcję przedsiębiorstwa i pracowników zarządu (Vollmuth, 2010: 15). Controlling znalazł zastosowanie w wielu firmach w krajach rozwiniętych, jako skuteczna metoda walki z kryzysem, ryzykiem, konkurencją i wzrastającą zmiennością otoczenia. Brak jest natomiast potwierdzenia posługiwania się metodami controllingowymi w przedsiębiorstwach z sektora MSP, w których struktury organizacyjne nie są rozbudowane, a sam proces decyzyjny przebiega dynamicznie. W Polsce wprowadzanie controllingu datuje się od lat 90. XX w. i jest on głównie wdrażany w przedsiębiorstwach dużych, posiadających wystarczające zasoby informatyczne, ułatwiające syntetyzowanie danych z wielu obszarów działalności przedsiębiorstwa. Syntezy te służą następnie do budowania obrazu przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu, co z kolei umożliwia podejmowanie decyzji dyrektorom i zarządom dużych przedsiębiorstw. Powstaje zatem pytanie, czy podobnie jak wiele innych metod wspomagających zarządzanie można również controlling wpisać na listę narzędzi wspierających menedżera w firmie MSP. System controllingu powinien spełniać funkcje zarządzania i być przydatny do podejmowania optymalnych decyzji, wydaje się więc, że przedsiębiorstwa MSP mogłyby wykorzystywać controlling w swojej działalności.

Głównym celem procesu controllingu w przedsiębiorstwie jest wynik przedsiębiorstwa – określony zazwyczaj w jednostkach wymiennych. Można zatem traktować controlling jako zintegrowany podsystem kierowania przedsiębiorstwem, planowania, kontroli i szybkiego przekazywania informacji. Plan strategiczny formułowany w ramach controllingu koordynuje sposoby zmierzania do celu zasadniczego, wspie-

ra jego adaptację w obrębie całego przedsiębiorstwa i tworzy zręby koordynacji całego systemu zarządzania (Sierpińska, Niedbała, 2003: 17). Założenie określonej dynamiki wzrostu przedsiębiorstwa w wyznaczonych obszarach oraz określenie zasad sterowania działalnością zapewnić ma kompleksowa kontrola poszczególnych etapów, operacji. W odniesieniu do przedsiębiorstwa jako systemu, definiowane są role i zadania poszczególnych komórek organizacyjnych realizujących cele operacyjne. Zastosowanie znajdują wszelkie dostępne metody analiz i ocen z wielu dziedzin: finansów, rachunkowości, zarządzania, marketingu, logistyki, etc.

Tak rozumiany controlling uwzględnia istnienie konkretnych relacji pomiędzy poszczególnymi funkcjami zarządzania w przedsiębiorstwie (Marciniak, 2008: 17). W dziale controllingu zazwyczaj nie podejmuje się decyzji, są one przez ten dział przygotowywane (Sierpińska, Niedbała, 2003: 17). Osoba controllera pełni w przedsiębiorstwie szczególne zadanie, zarówno ze względu na pewną celowość w zbieraniu i syntetyzowaniu niezbędnych danych, jak i ze względu na konieczność posiadania wiedzy umożliwiającej interpretację zebranych danych czy wskaźników. Menadżer podejmuje decyzje na podstawie dostarczonych danych oraz określa zbieżność tych danych z oczekiwanymi efektami działań. W systemie zarządzania controlling występuje jako działalność koordynująca funkcje zarządzania. Jego zadaniem jest zintegrowanie poszczególnych obszarów działalności przedsiębiorstwa. W controllingu może pojawić się osoba controllera. Zakres funkcji menadżera i controllera w przedsiębiorstwie prezentuje wykres 1.



Wykres 1. Wspólne obszary zastosowania controllingu jako funkcji zarządzania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Sierpińska, Niedbała, 2003: 17.

Istotny jest podział zadań pomiędzy controllerem a menedżerem (Chachuła, 2009: 27). Podział zadań, a tym samym kompetencje obu wynikają z partnerskiej relacji pomiędzy nimi oraz uzupełniającej roli w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Podział zadań i odpowiedzialności pomiędzy menadżera i controllera prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Podział zadań pomiędzy controllerem i menadżerem

Controller	Menadżer
Koordynuje podstawy planowania i decyzji zarządzania procesem budżetowania.	Określa wielkości do budżetu, cele i środki do ich realizacji oraz podejmuje decyzje.
Informuje periodicznie o wielkości i przyczynach odchyień od celu.	Stosuje środki sterowania w przypadku odchyień od celu.
Informuje periodicznie o zmianach w otoczeniu przedsiębiorstwa.	Działa i reaguje, aby dopasować cele i środki do zmieniających się warunków otoczenia przedsiębiorstwa.
Dostarcza porad ekonomicznych.	Zasięga porad ekonomicznych.
Wdraża ekonomiczne metody i instrumenty oraz uzgodnione decyzje.	Ustala wymagania dla określonego celowo sterowania przedsiębiorstwem.
Współtworzy rozwój przedsiębiorstwa (np. jako innowator).	Zarządza dążąc do realizacji celów, opierając się na planowaniu i kontroli.
Jest nawigatorem i doradcą menadżera.	Uważa controllera za niezbędnego partnera w procesie zarządzania.

Źródło: Chachula, 2009: 27.

Formy, funkcje i instrumenty controllingu na przykładzie przedsiębiorstwa z sektora MSP

Sektor MSP w Polsce liczy ponad 1,5 mln przedsiębiorstw, wśród których przeważającą liczbę obejmują firmy mikro. Wyniki dostępnych raportów mogą prowadzić do wniosków i prognoz niekorzystnych dla formułowania prognoz rozwoju przedsiębiorstw z sektora MSP, ich kondycji i przyszłości. W tab. 2 przedstawiono podstawowe dane statystyczne dla sektora MSP w Polsce i w krajach UE¹.

Znaczący udział sektora MSP w gospodarce jest przedmiotem zainteresowania wielu instytucji badawczych, koncentrujących swoją uwagę między innymi na możliwości podnoszenia konkurencyjności tegoż sektora. Pewną nową formą wspomagającą zarządzanie w firmach MSP i tym samym, stwarzającą szansę dla poprawy konkurencyjności, może stać się controlling. Rozpatrywanie controllingu jako instrumentu poprawy zarządzania w sektorze MSP powinno być oparte na koordynacji wszystkich jego funkcji:

- planowania
- zasilania w informację

¹ Badaniem wskaźników dotyczących działalności i rozwoju sektora MSP w krajach Unii Europejskiej zajmuje się instytucja SBA (*Small Bussines Act*), która sporządza sprawozdania i analizy ekonomiczne zawierające dane informacyjne sektora MSP w każdym kraju Unii Europejskiej.

- kontrolnej
- sterowania i regulacji.

**Tabela 2. Podstawowe dane statystyczne dla sektora MSP w Polsce
i w krajach Unii Europejskiej**

Wielkość przedsiębiorstwa	Liczba przedsiębiorstw			Zatrudnienie		
	Polska		UE-27	Polska		UE-27
	liczba	udział	udział	liczba	udział	udział
Mikro	1 495 325	96,1%	92,1%	3 530 558	38,1%	29,8%
Małe	42 557	2,7%	6,6%	957 115	10,9%	20,4%
Średnie	15 303	1,0%	1,1%	1 611 947	18,4%	16,8%
MŚP	1 552 965	99,8%	99,8%	5 899 620	67,5%	67,0%
Duże	3 321	0,2%	0,2%	2 846 524	32,5%	33,0%
Razem	1 556 286	100,0%	100,0%	8 746 154	100,0%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie arkusza informacyjnego SBA Polska 2010/2011 za http://et-europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2010-2011/poland_en.pdf, dostęp dnia 15.12.2012 r.

Wdrożenie controllingu w przedsiębiorstwie MSP może ułatwić i przyspieszyć proces decyzyjny, jednak wymienione wyżej funkcje muszą być odpowiednio skoordynowane i zintegrowane. W tym celu przedsiębiorstwo MSP, które zamierza zastosować controlling, może wdrożyć instrumenty, dzięki którym ułatwione będą analizy dotyczące zasobów firmy oraz otoczenia. Instrumenty controllingu można podzielić następująco:

- systemy – stanowią kompleksy narzędzi, złożone z wielu powiązanych ze sobą części, obejmujących wiele, bądź wszystkie, fazy podstawowych zadań controllingu: planowania i kontroli; do nich zalicza się systemy: rachunku kosztów, informatyczny, planowania, konstruowania miar efektywności oraz wskaźników dotyczących procesów w przedsiębiorstwie;
- metody – stanowiące indywidualny sposób definiowania i opisu zadań w ramach planowania, kontroli, analizy cyklu życia produktów, prognozy rentowności, oceny ryzyka, etc.

W odniesieniu do przedsiębiorstwa MSP niezbędna staje się wiedza z dziedziny zarządzania, rachunkowości oraz umiejętności definiowania istotnych wskaźników dotyczących procesów realizowanych w przedsiębiorstwie. Pewnym utrudnieniem może być fakt, iż w literaturze przedmiotu występuje wiele prób uporządkowania narzędzi controllingu według wielu rozmaitych kryteriów:

- horyzontu czasowego – narzędzia o charakterze strategicznym i operacyjnym;
- funkcji controllingu – narzędzia planowania, kontroli i kierowania, a także dostarczania informacji;

- obszaru działalności – narzędzia finansowe, produkcyjne, personalne itd.;
- charakteru – analityczne (do strukturalizacji problemów), prognostyczne (do redukcji niepewności), wyceniające (do wyboru rozwiązań optymalnych);
- konstrukcji wewnętrznej – mniej lub bardziej kompleksowe (techniki, metody, systemy);
- dyscypliny naukowej, z której pochodzi dane narzędzie: rachunkowości zarządczej, rachunku kosztów, statystyki i ekonometrii, prognostyki, analizy finansowej, organizacji, finansów i zarządzania itp.

Stosowanie instrumentów controllingu wymaga od kierownictwa przedsiębiorstwa MSP właściwego doboru i samego narzędzia, i metody analitycznej, która stanie się podstawą do opisu aktualnej sytuacji firmy, ale przede wszystkim stanie się przydatna do budowania strategii przedsiębiorstwa (Skowronek-Mielczarek, Leszczyński, 2007: 62). Podobnie indywidualne podejście do controllingu zalecali Kaplan i Norton, którzy przeprowadzali badania w amerykańskich przedsiębiorstwach w połowie lat dziewięćdziesiątych XX w., uwzględniając ich różnorodną specyfikę branżową, sposoby oceny własnych firm oraz poglądy na przyszłą strategię. Zaproponowali oni uniwersalną metodę syntetycznego spojrzenia na wiele obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, która dawała jednocześnie możliwość monitorowania realizacji przyjętej strategii (Kaplan, Norton, 2007: 11).

Strategiczna karta wyników jako instrument controllingu w przedsiębiorstwie MSP

Badania przeprowadzone przez Roberta Kaplana i Davida Nortona wykazały, że menadżerowie tego samego przedsiębiorstwa odmiennie postrzegają zapisy dotyczące strategii swojego przedsiębiorstwa. Strategiczna karta wyników, zwana też zrównoważoną kartą wyników, może być traktowana jako wzorzec dla przyszłych, indywidualnych instrumentów controllingu. W porównaniu z innymi metodami wspomagającymi zarządzanie nie jest zatem instrumentem hermetycznym i nieznośnym modyfikacji i doskonalenia. Zastosowanie metod controllingowych w przedsiębiorstwie MSP wymaga uprzedniego sformułowania strategii przedsiębiorstwa oraz właściwej oceny aktualnej pozycji przedsiębiorstwa. Zarówno pierwsze zagadnienie, jak i pozycjonowanie firmy MSP jest najczęściej definiowanie w oparciu o intuicję właściciela i nie znajduje potwierdzenia np. w postaci badań, ankiet czy profesjonalnych prognoz. Badania metod zarządzania w sektorze MSP prowadzone przez PARP wykazały, że w procesie zarządzania firmy te nie przejawiają aktywności we wszystkich obszarach, a przeważająca część badanych MSP nie posiada i nie formułuje strategii rynkowej.

Brak jest badań sektorowych dotyczących implementacji współczesnych metod i sposobów zarządzania w przedsiębiorstwach MSP, a podejmowane inicjatywy badawcze (PARP, Lewiatan) dają jedynie możliwość formułowania dość ogólnych spo-

strzeżeń i wniosków. Określenie strategii i misji w przedsiębiorstwie MSP może być oparte na następujących pytaniach:

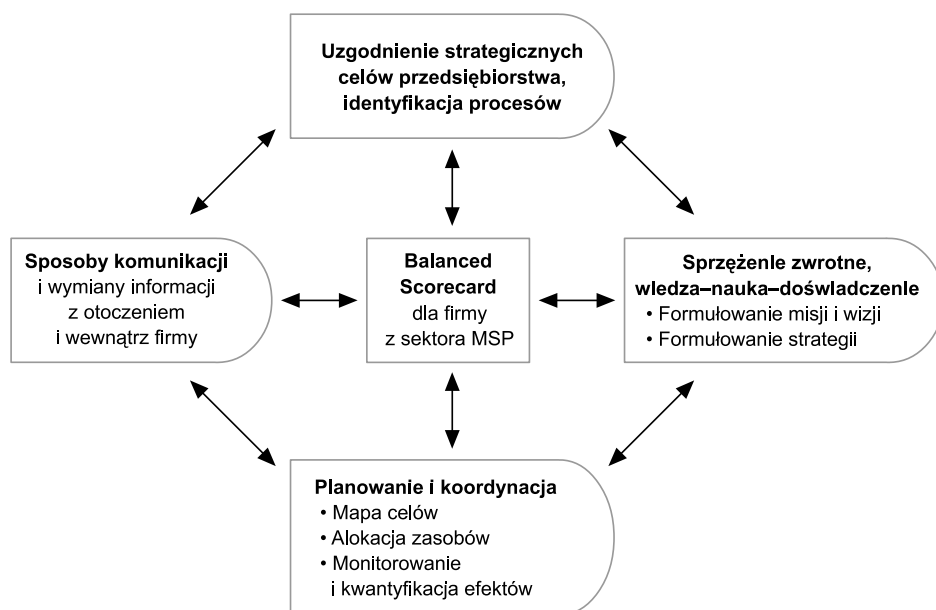
- Co produkować?
 - Które z dotychczas wytwarzanych produktów utrzymać?
 - Z których produktów wytwarzanych dotychczas zrezygnować?
 - Produkcję których produktów podjąć?
- Dla kogo produkować?
 - Którego klienta utrzymać?
 - Z którego klienta zrezygnować?
 - Którego klienta pozyskać?
- Jak utrzymać się na rynku?
 - Co jest podstawą przewagi konkurencyjnej?
 - Jakie strategie działania wdrożyć (marketingową, produktową, inną)?

Konstruowanie strategicznej karty wyników w przedsiębiorstwie MSP wymagać będzie rozpoznania procesów występujących w przedsiębiorstwie. Na tej podstawie mogą być formułowane cele, uszeregowane według ich znaczenia dla firmy. Na przykładzie przedsiębiorstwa MSP w branży cukierniczej można wskazać obszary działalności, które mogą stanowić obiekt analiz controllingowych. Procesy w przedsiębiorstwie cukierniczym w sektorze MSP obejmować będą zarówno główną działalność produkcyjną, jak i zadania związane z zaopatrzeniem, magazynowaniem czy dystrybucją wyrobów gotowych. Controlling w tym obszarze powinien dotyczyć wyznaczenia docelowych strategii dla najważniejszych procesów. Może dotyczyć cen kupowanych surowców, kosztów magazynowania lub kosztów dystrybucji. Na wykresie 2. pokazano przykładowy standard strategicznej karty wyników dla przedsiębiorstwa cukierniczego z sektora MSP.

Kwantyfikacja celów może być wyrażona w sposób wymierny – np. obniżyć koszty magazynowania o 1000 zł miesięcznie lub w liczbach względnych – odnoszących się do stanu obecnego, np. zwiększyć produkcję o 10% w okresie jednego roku. W karcie wyników BSC występują cztery perspektywy umożliwiające spojrzenie na efektywność firmy MSP:

- perspektywa finansowa daje możliwość oceny finansowego sukcesu firmy MSP, odniesionego do zdefiniowanego w strategii horyzontu czasowego. Dla firmy cukierniczej oznaczać to może wyznaczenie celów finansowych, np. poprzez wskaźniki wzrostu sprzedaży wyrobów cukierniczych, analizę struktury sprzedaży oraz wybór segmentów najbardziej opłacalnych i zapewniających najwyższą marżę;
- perspektywa klienta – zapewnia rynkowe ujęcie efektów strategii przy posiadaniu właściwych relacji z grupami nabywców oraz pełnej wiedzy o ich oczekiwaniach i poziomie satysfakcji. W przedsiębiorstwie cukierniczym MSP relacje z odbiorcami mają charakter długofalowy, charakteryzują się budowaniem zaufania, wymianą informacji, doradztwem i podejmowaniem wspólnych inicjatyw w zakresie innowacji;

- perspektywa procesów wewnętrznych – definiuje obecny i przyszły przebieg procesów w przedsiębiorstwie, z założeniem poprawy samego sposobu ich realizacji oraz docelowych efektów tychże procesów. Przedsiębiorstwo cukiernicze MSP powinno traktować procesy wewnętrzne jako podstawę utrzymywania standardów jakościowych, tworzenia wizerunku rynkowego, etc.;
- perspektywa rozwoju firmy – opisuje przewidywane etapy rozwoju podczas realizacji samej strategii, jak również rozwoju ocenianego w dłuższym czasie. Traktowanie rozwoju firmy w ujęciu ilościowym i jakościowym obejmuje w firmie MSP w branży cukierniczej wprowadzanie nowych technologii, podnoszenie kwalifikacji pracowników, poszukiwanie nowych informacji i wiedzy poprzez kontakty z innymi firmami i klientami.



Wykres 2. Strategiczna karta wyników na przykładzie przedsiębiorstwa MSP.

Źródło: opracowanie własne.

Badania elementów zarządzania przedsiębiorstwem oraz stosowania współczesnych metod zarządzania prowadzone były przez autorkę w przedsiębiorstwach produkcyjnych w branży cukierniczej. Celem badań było identyfikowanie czynników konkurencyjności przedsiębiorstw MSP w sektorze. Wśród badanych firm znajdowały się przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym oraz firmy polskie. Badaniem objęto 45 firm na terenie kraju, prowadzących działalność produkcyjną w branży cukierniczej. Przedsiębiorstwa realizowały produkcję wielu asortymentów i produktów cukierniczych, w tym produkcję czekolady, pieczywa cukierniczego, cukierków, wyrobów żelowych, pralin. Badania własne w branży czekolad doprowadziły do

spostrzeżenia, że w firmach zagranicznych generowanie idei innowacyjnej, tworzenie koncepcji i faza projektowania są zazwyczaj realizowane w ośrodkach B + R w krajach macierzystych inwestorów, natomiast w filiach w Polsce realizowane jest jedynie wdrażanie innowacji. Korporacje transnarodowe dysponują potencjałem finansowym, dostępem do laboratoriów, ośrodków badawczo-rozwojowych i wdrażają innowacje na rynkach lokalnych². Wśród badanych firm 40% stanowiły przedsiębiorstwa zaliczane do sektora MSP. Elementy controllingu wprowadzane były w dwóch przedsiębiorstwach, natomiast pozostałe opierały się na tradycyjnych instrumentach zarządzania. Można rozpatrywać cele procesów w przedsiębiorstwie MSP wieloaspektowo, w zależności od przyjętych kryteriów (Dwiliński, 2006:19):

- ujęcie zasobowe, uwzględnia zasoby niezbędne do realizacji danego procesu. W przypadku firmy cukierniczej zasoby obejmują m.in. specjalistyczne maszyny i linie produkcyjne do wytwarzania produktów cukierniczych;
- ujęcie funkcjonalne dotyczy dostarczania zasobów do firmy oraz dostarczania wyrobów gotowych klientom. W firmie cukierniczej dostarczanie zasobów (np. surowców) oparte jest na kontraktach i zamówieniach, uwzględniających wysokie wymagania jakościowe, system ISO, HACCP;
- ujęcie efektywnościowe zawiera wartościowanie rozwiązań procesów przy zastosowaniu oceny parametrów ekonomicznych, technicznych, społecznych, ekologicznych itp. W przedsiębiorstwie cukierniczym najczęściej stosowanym parametrem jest koszt jednostkowy wyrobu, koszt pracy, oferowanie wyższej jakości wyrobów cukierniczych, atrakcyjniejszej i różnorodnej oferty.

W tabeli 3 przedstawiono porównanie procesów w firmach dużych i MSP na przykładzie branży cukierniczej – na podstawie badań własnych.

Istotny z punktu widzenia oceny elementów zarządzania w badanej grupie przedsiębiorstw był czas funkcjonowania firmy oraz kategorie procesów występujących w przedsiębiorstwach. W badanych firmach występowały następujące procesy: zakupy materiałów i surowców, transport, magazynowanie, produkcja, sprzedaż. Bariere w formułowaniu strategii i prognoz rozwoju firm stanowiła identyfikacja przebiegu procesów w przedsiębiorstwach z sektora MSP. Przykładem pełnej charakterystyki i opisu procesów mogą być procesy logistyczne, dla których można zdefiniować ich przebieg i strukturę oraz wskazać cechy charakterystyczne dla przedsiębiorstw dużych i firm MSP – co przedstawiono w tabeli 3.

² Szersze omówienie badań w branży cukierniczej w: Janczewska, 2008.

Tab. 3. Cechy charakterystyczne podstawowych procesów logistycznych w dużych przedsiębiorstwach i w firmach z sektora MSP – na przykładzie badań własnych w branży cukierniczej

Cechy charakterystyczne dla dużego przedsiębiorstwa	Podstawowe procesy logistyczne	Cechy charakterystyczne dla przedsiębiorstwa MSP
Zsynchronizowane i ciągłe procesy produkcji wyrobów cukierniczych, zarządzanie procesami, oparte na koordynacji z systemami zarządzania jakością, z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi i metod	Zaopatrzenie i gospodarka materiałowa	Procesy przebiegają w sposób przerywany, wolny – uzależniony od poziomu zasobów finansowych. Kontrakty na surowce cukiernicze dotyczą mniejszych ilości.
Procesy produkcyjne w pełni zautomatyzowane, podporządkowane technologii wytwarzania danego produktu cukierniczego, infrastruktura procesu dopasowana do wysokich wymagań jakościowych klientów.	Logistyka produkcji/ logistyka usług	Procesy wytwarzania wyrobów cukierniczych realizowane z wykorzystaniem pracy ręcznej, brak automatyzacji, często brak wdrożenia systemów zarządzania jakością. Infrastruktura procesu dopasowana do możliwości finansowych przedsiębiorcy.
Procesy logistyczne podporządkowane potrzebom pozostałych procesów w przedsiębiorstwie, definiowanie sprawności procesów transportu w kalkulowaną w cenę produktu; częste wykorzystanie outsourcingu. Synchronizacja oparta na systemach SAP, ERP.	Transport	Przedsiębiorstwo zorientowane na minimalizację kosztów, procesy transportowe realizowane przy pomocy własnych środków transportu.
Procesy magazynowe w pełni zautomatyzowane, wykorzystujące systemy informatyczne, zarządzanie procesami wspomagane komputerowo, pełna kontrola stanów magazynowych, stosowanie zasad zarządzania magazynami. Duży udział kooperacyjny firm logistycznych i spedycyjnych.	Magazynowanie	Procesy magazynowe realizowane ręcznie, minimalne wykorzystanie maszyn i urządzeń, w tym komputerów.
Procesy zarządzania zapasami dopasowane do procesów produkcji, zaopatrzenia i dystrybucji; wykorzystanie nowoczesnych metod zarządzania zapasami; orientacja rynkowa stawia potrzeby klienta na pierwszym miejscu. Stosowane metody Just in Time, metody optymalizacji dostaw.	Zarządzanie zapasami	Kontrola i uzupełnianie zapasów realizowane jest tradycyjnymi metodami, komputery wykorzystywane są sporadycznie, brak wykorzystania specjalistycznych programów wspomagających zarządzanie zapasami.
Zaawansowane procesy logistyki zwrotnej ściśle skorelowane z pozostałymi procesami logistycznymi, wprowadzane zasady recyklingu oraz zarządzania ekologicznego	Zagospodarowanie odpadów	Zarządzanie ekologiczne nie jest realizowane w sposób systemowy, działania w ramach logistyki zwrotnej są realizowane sporadycznie; brak zainteresowania zagospodarowaniem odpadów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Shaw, 2006.

Podsumowanie

Wśród uwarunkowań wdrażania współczesnych metod zarządzania przedsiębiorstwem z sektora MSP – controlling nie jest instrumentem zajmującym znaczącą pozycję. Analiza metod zarządzania przedsiębiorstwem MSP na przykładzie branży cukierniczej wskazuje na potrzebę likwidacji barier utrudniających rozwój przedsiębiorstwa, w tym szeregu luk. Wykorzystanie współczesnych metod, w tym instrumentów controllingu, może stworzyć podstawę do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa MSP.

Summary

Implementation of controlling in marketing and logistic management of an enterprise in SMEs sector

Managing SMEs enterprises requires activities allowing for its development, and nowadays also company's survival on the market. Problems of management and managing skills are especially important and necessary.

In available bibliography one will not come across many sources (both academic works and research), dealing with modern methods of managing an SME company, and available literature focuses mainly on big companies and multinational corporations management, operating worldwide. The aim of this article is to present opportunities which are given by controlling methods in marketing-logistic management of SME companies.

Keywords: controlling, enterprise, SMEs, management, marketing, logistic

Bibliografia

- Chachula D. (2009), *Controlling. Koncepcje, narzędzia, modele*, Warszawa.
- Dwiliński L. (2006), *Zarys logistyki przedsiębiorstwa*, Warszawa.
- Janczewska D. (2008), *Wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa jako przejaw przedsiębiorczości w gospodarce opartej na wiedzy – na przykładzie branży cukierniczej w Polsce*, [w:] Ziolo Z., Rachwał T. (red.), *Rola przedsiębiorczości w gospodarce opartej na wiedzy*”, Warszawa– Kraków.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2007), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Warszawa.
- Marciniak S. (2008), *Controlling. Teoria zastosowania*, Warszawa.
- Nowak E. (2004), *Zakres controllingu w przedsiębiorstwie*, [w:] Nowak E. (red.), *Controlling w działalności przedsiębiorstwa w Polsce*, Warszawa.

- Pyciński S. (2008), *Ocena innowacyjności sektora MŚP w świetle badań PARP*, [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność w Polsce w kontekście europejskim – ocena dystansu*, Łódź.
- Sierpińska M., Niedbała B. (2003), *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie. Centra odpowiedzialności w teorii i praktyce*, Warszawa.
- Skowronek-Mielczarek A., Leszczyński Z. (2007), *Controlling, analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa.
- Vollmuth H.J. (2010), *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Warszawa.

Oddajemy kolejny, piętnasty numer czasopisma *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie*. Jesteśmy przekonani, że poruszane tu problemy zainteresują zarówno specjalistów z zakresu zarządzania, jak i przedstawicieli innych dyscyplin naukowych.

Redakcja



WYDAWNICTWO
AKADEMII HUMANISTYCZNO-EKONOMICZNEJ
W ŁODZI